

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**Relación entre la motivación laboral, cultura organizacional y
compromiso de empleados de municipalidades de la Provincia
contralmirante Villar, Tumbes 2024**

**Tesis para optar el título Profesional de Licenciado en
Administración**

Autores:

Br. Jhonny Javier Aguilar Ventura

Br. Dayana Medaly Meza Castro

Tumbes, 2026

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**Relación entre la motivación laboral, cultura organizacional y
compromiso de empleados de municipalidades de la Provincia
contralmirante Villar, Tumbes 2024**

Proyecto de tesis aprobado en forma y estilo por:

Mg. Cristihan Sosa Orellana (Presidente) _____

CÓDIGO ORCID: 0000-0001-8298-2244

Mg. Cesar Augusto Céspedes Cornejo (Secretario) _____

CÓDIGO ORCID: 0000-0002-8823-1895

Dr. Ezcurra Zavaleta, Ghenkis Amílcar (Vocal) _____

CÓDIGO ORCID: 0000-0002-9894-2180

Tumbes, 2026

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**Relación entre la motivación laboral, cultura organizacional y
compromiso de empleados de municipalidades de la provincia
contralmirante Villar, Tumbes 2024**

**Los suscritos declaramos que el proyecto de tesis es original
en su contenido y forma:**

Br. Jhonny Javier Aguilar Ventura (Autor)

CÓDIGO ORCID: 0009-0008-1586-6321

Br. Dayana Medaly Meza Castro (Autora)

CÓDIGO ORCID: 0009-0002-5849-4042

Dr. Ezcurra Zavaleta, Ghenkis Amílcar (Asesor)

CÓDIGO ORCID: 0000-0002-9894-2180

Tumbes, 2026

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
SECRETARÍA ACADÉMICA - FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

fce-secacademica@untumbes.edu.pe



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS (presencial)

En Tumbes, a los tres días del mes de julio del dos mil veintiséis, siendo las 16:00 horas, en el Auditorio Álvaro Camacho Sánchez de la Facultad de Ciencias Económicas, se reunieron, el jurado calificador de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes, designado por RESOLUCIÓN N° 031-2025/UNTUMBES-FACEC-D, docentes: Mg. Cristhian Sosa Orellana (**Presidente**), Mg. César Augusto Cespedes Comejo (**Secretario**) y Dr. Ghenkis Amilcar Ezcurra Zavaleta (**Vocal**), reconociendo en la misma resolución además, al Docente Dr. Ghenkis Amilcar Ezcurra Zavaleta como **Asesor**, se procedió a evaluar, calificar y deliberar la sustentación de la tesis, titulada: "Relación entre la motivación laboral, cultura organizacional y compromiso de empleados de municipalidades de la Provincia de Contralmirante Villar, Tumbes 2024", para optar el Título Profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**, presentado por los Bachilleres: **JHONNY JAVIER AGUILAR VENTURA y DAYANA MEDALY MEZA CASTRO**, Concluida la sustentación y absueltas las preguntas, por parte de los sustentantes y después de la deliberación, el jurado según el artículo N° 75 del Reglamento de Tesis para Pregrado y Posgrado de la Universidad Nacional de Tumbes, declaran a los Bachilleres: **JHONNY JAVIER AGUILAR VENTURA y DAYANA MEDALY MEZA CASTRO**, con calificativo... *Bueno*.....

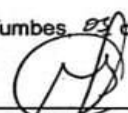
Se hace conocer a los sustentantes, que deberán levantar las observaciones finales hechas al informe final de tesis, que el jurado indica.

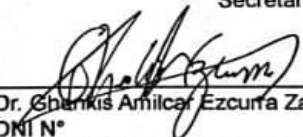
En consecuencia, quedan *Apto*..... para continuar con los trámites correspondientes a la obtención del título profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**, de conformidad con lo estipulado en la Ley Universitaria N° 30220, en el Estatuto, Reglamento General, Reglamento General de Grados y Títulos, y, Reglamento de Tesis de la Universidad Nacional de Tumbes.

Siendo las *17* horas *05* minutos del mismo día, se dio por concluido el acto académico, procediendo a firmar el acta en presencia del público asistente.

Tumbes, *03* de *Julio* del 2026


Mg. Cristhian Sosa Orellana
DNI N° 00373944
Código ORCID N° 0000-0001-8298-2244
Presidente (a)


Mg. César Augusto Cespedes Comejo
DNI N° 18138214
Código ORCID N° 0000-0002-8823-1895
Secretario (a)


Dr. Ghenkis Amilcar Ezcurra Zavaleta
DNI N°
Código ORCID N° 0000-0002-9894-2180
Vocal

C.c:
Jurados (3)
Asesor (a)
Int.
Archivo (Decanato)

RESUMEN DE TURNITIN

DAYANA MEDALY MEZA CASTRO

FINAL TESIS 2026 - Aguilar & Meza (1)

 Tesis

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::3117:608071183

Fecha de entrega

15 jul 2026, 12:37 GMT-5

Fecha de descarga

15 jul 2026, 12:47 GMT-5

Nombre del archivo

FINAL TESIS 2026 - Aguilar & Meza (1).docx

Tamaño del archivo

1.4 MB



Dr. Ezcurra Zavaleta, Ghenkis Amílcar

Asesor.

<https://orcid.org/0000-0002-9894-2180>

72 páginas

18.561 palabras

106.182 caracteres



Página 2 de 80 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:oid::3117:608071183

15% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Texto citado
- Coincidencias menores (menos de 15 palabras)

Fuentes principales

11%  Fuentes de Internet

1%  Publicaciones

10%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)



Dr. Ezcurra Zavaleta, Ghenkis Amílcar

Asesor.

<https://orcid.org/0000-0002-9894-2180>

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

- 11% Fuentes de Internet
- 1% Publicaciones
- 10% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Dr. Ezcurra Zavaleta, Ghenkis Amílcar
Asesor.
<https://orcid.org/0000-0002-9894-2180>

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet	repositorio.untumbes.edu.pe	5%
2	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional de Tumbes on 2025-07-24	1%
3	Internet	repositorio.upsc.edu.pe	<1%
4	Internet	ve.scielo.org	<1%
5	Internet	repositorio.uns.edu.pe	<1%
6	Internet	alicia.concytec.gob.pe	<1%
7	Trabajos del estudiante	Ana G. Méndez University on 2024-06-30	<1%
8	Trabajos del estudiante	Universidad TecMilenio on 2024-10-04	<1%
9	Trabajos del estudiante	Aliat Universidades on 2025-06-27	<1%
10	Trabajos del estudiante	Universidad Católica del CIBAO on 2025-03-12	<1%
11	Internet	repositorio.upn.edu.pe	<1%

12	Trabajos del estudiante	Universidad Mariano Gálvez de Guatemala on 2024-06-02	<1%
13	Internet	www.coursehero.com	<1%
14	Internet	repositorio.ucv.edu.pe	<1%
15	Trabajos del estudiante	unsaac on 2025-04-15	<1%
16	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional de Tumbes on 2025-10-28	<1%
17	Trabajos del estudiante	Universidad TecMilenio on 2024-11-03	<1%
18	Trabajos del estudiante	Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez on 2026-05-27	<1%
19	Trabajos del estudiante	Centro Europeo de Postgrado - CEUPE on 2025-03-21	<1%
20	Internet	hdl.handle.net	<1%
21	Trabajos del estudiante	Universidad Privada del Norte on 2023-04-16	<1%
22	Trabajos del estudiante	Universidad Ricardo Palma on 2024-12-12	<1%
23	Trabajos del estudiante	Universidad TecMilenio on 2025-09-22	<1%
24	Trabajos del estudiante	Fundación Universitaria del Area Andina on 2025-05-20	<1%
25	Trabajos del estudiante	Universidad Anahuac México Sur on 2024-09-23	<1%

Dr. Ezcurra Zavaleta, Ghenkis Amílcar

Asesor.

<https://orcid.org/0000-0002-9894-2180>

26	Trabajos del estudiante	Universidad San Marcos on 2026-04-09	<1%
27	Trabajos del estudiante	Instituto Superior de Artes, Ciencias y Comunicación IACC on 2025-03-11	<1%
28	Trabajos del estudiante	Universidad Privada San Juan Bautista on 2026-06-17	<1%
29	Internet	repositorio.une.edu.pe	<1%
30	Trabajos del estudiante	Hiram Bingham on 2025-02-21	<1%
31	Internet	repositorio.ucundinamarca.edu.co	<1%
32	Trabajos del estudiante	Universidad Cesar Vallejo on 2023-07-24	<1%
33	Trabajos del estudiante	Universidad del Norte, Colombia on 2025-05-31	<1%
34	Internet	dspace.utpl.edu.ec	<1%
35	Internet	repositorio.uct.edu.pe	<1%
36	Trabajos del estudiante	Universidad Mariano Gálvez de Guatemala on 2025-06-06	<1%
37	Trabajos del estudiante	Universidad de Yacambú on 2025-03-25	<1%
38	Trabajos del estudiante	Foundation University, Islamabad on 2025-10-03	<1%
39	Trabajos del estudiante	Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez on 2026-03-30	<1%

Dr. Ezcurra Zavaleta, Ghenkis Amílcar
Asesor.
<https://orcid.org/0000-0002-9894-2180>

40	Trabajos del estudiante	Universidad Católica Boliviana "San Pablo" on 2024-11-04	<1%
41	Trabajos del estudiante	Universidad de Ciencias y Humanidades on 2026-05-06	<1%
42	Internet	aprendeindustrial.com	<1%
43	Internet	repositorio.uisrael.edu.ec	<1%
44	Internet	repositorio.upeu.edu.pe:8080	<1%
45	Internet	www.researchgate.net	<1%
46	Publicación	Armando Jesús Huamán-Villar, William Cruz-Gonzales, Santiago Saturnino Patrici...	<1%
47	Trabajos del estudiante	Universidad Católica San Pablo on 2021-03-18	<1%
48	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional de Cajamarca on 2026-03-05	<1%
49	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional de Educacion Enrique Guzman y Valle on 2026-03-22	<1%
50	Trabajos del estudiante	Universidad TecMilenio on 2024-01-31	<1%
51	Internet	prezi.com	<1%
52	Internet	repositorio.uti.edu.ec	<1%
53	Trabajos del estudiante	Dublin Business School on 2025-08-27	<1%

Dr. Ezcurra Zavaleta, Ghenkis Amilcar
Asesor.
<https://orcid.org/0000-0002-9894-2180>

54	Trabajos del estudiante	Integración Moodle Presencial on 2026-03-18	<1%
55	Trabajos del estudiante	Universidad Catolica de Trujillo on 2025-07-18	<1%
56	Trabajos del estudiante	Universidad Cesar Vallejo on 2024-10-22	<1%
57	Trabajos del estudiante	Universidad Cesar Vallejo on 2024-12-12	<1%
58	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional del Centro del Peru on 2025-01-25	<1%
59	Trabajos del estudiante	Universidad TecMilenio on 2024-08-04	<1%
60	Internet	repositorio.udh.edu.pe	<1%
61	Internet	repositorio.unsaac.edu.pe	<1%
62	Internet	www.redie.org.mx	<1%
63	Trabajos del estudiante	Ana G. Méndez University on 2025-11-16	<1%
64	Publicación	Diego Alejandro Fernández Cando. "Gamificación en cursos de inglés B1-B2: moti...	<1%
65	Trabajos del estudiante	King's College on 2026-04-19	<1%
66	Trabajos del estudiante	Universidad Católica de Santa María on 2025-09-16	<1%
67	Trabajos del estudiante	Universidad Cesar Vallejo on 2024-01-26	<1%

Dr. Ezcurra Zavaleta, Ghenkis Amílcar

Asesor.

<https://orcid.org/0000-0002-9894-2180>

68	Trabajos del estudiante	Universidad TecMilenio on 2024-02-20	<1%
69	Trabajos del estudiante	Universidad Tecnológica del Peru on 2026-01-05	<1%
70	Trabajos del estudiante	Universidad de Guayaquil on 2023-03-12	<1%
71	Trabajos del estudiante	Universidad del Pacifico - Escuela de Negocios on 2023-11-20	<1%
72	Internet	repositorio.unjfsc.edu.pe	<1%



Dr. Ezcurra Zavaleta, Ghenkis Amílcar
Asesor.

<https://orcid.org/0000-0002-9894-2180>

DEDICATORIA

Dedico este trabajo con profunda gratitud a Dios, por haberme concedido la sabiduría, la fortaleza y la perseverancia necesarias para culminar esta etapa de mi vida académica. A mis padres, por su apoyo incondicional, sus sacrificios silenciosos y su amor constante, que han sido el pilar fundamental en cada uno de mis logros.

Jhonny Javier Aguilar Ventura

DEDICATORIA

Dedico este trabajo con profundo amor y gratitud a mi familia, especialmente a mis padres, por su apoyo incondicional, sus sacrificios silenciosos y por enseñarme el valor del esfuerzo y la perseverancia. A Dios, por darme fuerza en los momentos de duda. Y a mí misma, por no rendirme, por seguir adelante incluso cuando todo parecía cuesta arriba.

Dayana Medaly Meza Castro

AGRADECIMIENTO

Agradezco, en primer lugar, a Dios, por guiarme en cada paso y brindarme la claridad mental y emocional para completar este trabajo con éxito. A mis padres, por su amor, paciencia y respaldo inquebrantable durante todo el proceso de formación académica. A mis docentes y asesores, quienes con sus enseñanzas, orientaciones y exigencias académicas contribuyeron al desarrollo de este proyecto.

Jhonny Javier Aguilar Ventura

AGRADECIMIENTO

Agradezco, en primer lugar, a Dios, por haberme dado la vida, la fuerza y la sabiduría para culminar esta etapa tan importante. A mis padres, por su amor incondicional, su apoyo constante y por ser mi mayor ejemplo de esfuerzo y perseverancia. Y a mis docentes, por compartir sus conocimientos con vocación, por su guía a lo largo de mi formación.

Dayana Medaly Meza Castro

INDICE

RESUMEN.....	10
ABSTRACT	11
I. INTRODUCCIÓN	12
II. ESTADO DEL ARTE	18
2.1. Bases teórico científicas	18
2.1.1 Motivación Laboral	18
2.1.2 Cultura Organizacional	25
2.1.3 Compromiso.....	30
III. ANTECEDENTES.....	37
3.1. Nivel internacional	37
3.2 Nivel Nacional.....	39
3.3 Nivel Local	42
3.4 Definición de Términos	44
IV METODOLOGÍA.....	45
4.1. Tipo y diseño de investigación.....	45
4.2. Población y muestra.....	46
4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	49
4.4. Análisis de datos.....	52
4.5. Validez y confiabilidad del instrumento de medición.....	52
4.6. Formulación de hipótesis	55
4.7. Variables y operacionalización.....	56
V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	58
VI. ANALISIS DEL MODELO	60
VII. CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	73
VIII. DISCUSIÓN.....	75
IX. CONCLUSIONES.....	80
X. RECOMENDACIONES	82
XI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83
ANEXOS	89

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de ecuaciones estructurales para las variables

Motivación, Cultura y Compromiso..... 60

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estadísticos de fiabilidad de las dimensiones 53

Tabla 2 Matriz de correlaciones entre dimensiones..... 54

Tabla 3 Nivel de percepción para la motivación 58

Tabla 4 Nivel de percepción para la Cultura Organizacional..... 59

Tabla 5 Nivel de percepción para el Compromiso..... 59

Tabla 6 Fiabilidad y validez de los constructos..... 61

Tabla 7 Factor de inflación de la varianza..... 62

Tabla 8 Cargas cruzadas 64

Tabla 9 Validez discriminante HTMT 66

Tabla 10 Validez discriminante de Fornell Larcker 67

Tabla 11 Factor de inflación de la varianza entre los constructos 68

Tabla 12 Relación Motivación laboral con la cultura organizacional 68

Tabla 13 Relación de la motivación laboral con la cultura organizacional 69

Tabla 14 Relación de la cultura organizacional en el compromiso 70

Tabla 15 Relación entre la motivación y el compromiso 71

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la relación entre la motivación laboral, la cultura organizacional y el compromiso de los empleados en las municipalidades de la provincia de Contralmirante Villar, Tumbes, durante el año 2024.

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo-correlacional y con un diseño no experimental, transversal y correlacional. La población estuvo conformada por 330 trabajadores de las municipalidades de Zorritos, Casitas y Punta Sal, de los cuales se seleccionó una muestra de 178 empleados mediante muestreo proporcional estratificado. La técnica utilizada fue la encuesta y los instrumentos consistieron en cuestionarios estructurados que evaluaron tres dimensiones principales: motivación laboral (intrínseca y extrínseca), cultura organizacional (valores, normas y comunicación) y compromiso (afectivo, normativo y de continuidad).

Los resultados evidenciaron una correlación positiva y significativa entre la motivación laboral y el compromiso de los empleados, así como entre la cultura organizacional y el compromiso. De este modo, se confirmó que un entorno organizacional sólido, acompañado de factores motivacionales adecuados, incrementa los niveles de compromiso laboral en las municipalidades estudiadas.

En conclusión, la investigación resalta la necesidad de fortalecer la cultura organizacional, implementar estrategias de motivación y promover políticas de gestión de recursos humanos que fomenten la identificación de los trabajadores con los objetivos institucionales, con el fin de mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios municipales en la provincia de Contralmirante Villar.

Palabras clave: motivación laboral; cultura organizacional; compromiso organizacional; municipalidades; gestión pública.

ABSTRACT

The purpose of this research was to analyze the relationship between work motivation, organizational culture, and employee engagement in the municipalities of Contralmirante Villar Province, Tumbes, during the year 2025.

The study was conducted using a quantitative, descriptive-explanatory approach and a non-experimental, cross-sectional, and correlational design. The population consisted of 330 workers from the municipalities of Zorritos, Casitas, and Punta Sal, from which a sample of 178 employees was selected using stratified proportional sampling. The technique used was a survey, and the instruments consisted of structured questionnaires that assessed three main dimensions: work motivation (intrinsic and extrinsic), organizational culture (values, norms, and communication), and commitment (affective, normative, and continuance).

The results showed a positive and significant correlation between work motivation and employee engagement, as well as between organizational culture and engagement. Thus, it was confirmed that a strong organizational environment, accompanied by appropriate motivational factors, increases levels of employee engagement in the municipalities studied.

In conclusion, the research highlights the need to strengthen organizational culture, implement motivational strategies, and promote human resource management policies that foster employee engagement with institutional objectives, in order to improve the efficiency and quality of municipal services in the province of Contralmirante Villar.

Keywords: work motivation; organizational culture; organizational commitment; municipalities; public management.

I. INTRODUCCIÓN

Enfoque Internacional:

En el contexto actual, la motivación laboral, la cultura organizacional y el compromiso de los empleados son factores determinantes en el éxito de las organizaciones, tanto en el sector privado como en el público. A nivel internacional, las investigaciones han demostrado que una adecuada gestión de estos tres elementos puede generar un efecto significativo en la productividad, la innovación y el rendimiento de las instituciones. Por ello, el estudio de su interrelación resulta esencial para comprender cómo se pueden mejorar los resultados organizacionales, especialmente en entidades gubernamentales donde el servicio público y el bienestar de la sociedad son primordiales.

La motivación laboral se refiere al conjunto de factores internos y externos que impulsan a los empleados a realizar su trabajo de manera eficiente y a alcanzar metas organizacionales. Según Deci y Ryan (2000), la teoría de la autodeterminación subraya que los empleados que experimentan motivación intrínseca—es decir, que se sienten autónomos, competentes y conectados—tienden a tener un mayor compromiso con sus tareas y con la organización. En un contexto global, las organizaciones que promueven un entorno motivacional positivo logran mejores resultados en términos de productividad y retención de talento (Gagné & Deci, 2005).

La cultura organizacional cumple un rol clave dentro del entorno laboral, ya que se entiende como el sistema de valores, normas y creencias compartidas por los integrantes de una organización, las cuales orientan y regulan su conducta (Schein, 2010). La cultura organizacional fuerte, que fomenta valores como la colaboración, la innovación y el respeto, no solo contribuye a una mayor satisfacción laboral, sino que también refuerza la motivación y el compromiso de los empleados (Kotter & Heskett, 1992). Estudios realizados en diferentes regiones del mundo confirman que una cultura organizacional alineada con los

objetivos estratégicos puede generar resultados más sostenibles y mejorar la cohesión interna (Hofstede, 2001).

El compromiso de los empleados se refiere a la lealtad, dedicación y el deseo de contribuir al éxito de la organización. Meyer y Allen (1991) desarrollaron un modelo tripartito que conceptualiza el compromiso en tres dimensiones: afectivo, normativo y de continuidad. A nivel global, se ha observado que los empleados que se sienten valorados y motivados, en entornos organizacionales con una cultura sólida, muestran mayores niveles de compromiso, lo que a su vez resulta en una mayor efectividad organizacional (Schaufeli & Bakker, 2004). En este sentido, el compromiso no solo ayuda a retener a los empleados, sino que también mejora la colaboración en equipo y la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios.

En América Latina, y específicamente en el Perú, el estudio de estas variables ha cobrado relevancia en los últimos años debido a los retos que enfrentan las instituciones públicas para mejorar su eficiencia y calidad de servicio. Las municipalidades de la provincia de Contralmirante Villar, en la región de Tumbes, no son ajenas a estos desafíos. La motivación laboral y el compromiso de los empleados en el sector público son cruciales para garantizar el éxito de las políticas públicas y la satisfacción de las necesidades de la población. Por lo tanto, la presente investigación busca analizar la relación entre la motivación laboral, la cultura organizacional y el compromiso de los empleados en las municipalidades distritales de Contralmirante Villar, con el objetivo de proponer estrategias que puedan fortalecer estas áreas clave.

Enfoque Nacional:

En el Perú, el estudio de la motivación laboral, la cultura organizacional y el compromiso de los empleados ha cobrado mayor relevancia en las últimas décadas, especialmente en el contexto de las instituciones públicas, que enfrentan el reto de mejorar su eficiencia y la calidad de los servicios que brindan a la ciudadanía. Estas variables, que tradicionalmente han sido objeto de estudio

en el sector privado, se han convertido en componentes clave para garantizar la sostenibilidad y el éxito de las políticas públicas en las diversas regiones del país, especialmente en aquellas con mayores desafíos de desarrollo como la región de Tumbes.

En el Perú, más del 50% de trabajadores públicos reporta baja motivación laboral debido a la falta de incentivos y oportunidades de desarrollo, la motivación laboral en el contexto peruano está influenciada por múltiples factores, tanto socioeconómicos como organizacionales, ya que según estudios realizados por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE, 2017), la falta de incentivos adecuados, tanto económicos como no económicos, es una de las principales causas de la baja motivación en los trabajadores del sector público. A esto se suma el limitado acceso a programas de formación y desarrollo profesional, lo que reduce las oportunidades de crecimiento personal y laboral. En este sentido, la falta de motivación no solo afecta la productividad, sino que también repercute en el nivel de compromiso de los empleados con las instituciones públicas.

En cuanto a la cultura organizacional, en el Perú, las instituciones públicas enfrentan un desafío particular en la construcción de una cultura sólida que fomente valores como la transparencia, el servicio público y la innovación. Un informe de la Contraloría General de la República (2020) destaca que muchas entidades gubernamentales, especialmente a nivel regional y municipal, carecen de una cultura organizacional bien definida, lo que afecta la coherencia en la gestión y los resultados. En este contexto, la cultura organizacional débil genera problemas de comunicación interna, falta de colaboración entre áreas y dificultades para implementar cambios organizacionales necesarios para mejorar los servicios. Para instituciones como las municipalidades, que están en la primera línea de contacto con la población, una cultura organizacional fuerte es esencial para asegurar la efectividad de las políticas locales.

El compromiso de los empleados es otro de los factores determinantes en la gestión pública peruana. Según Servir (2019), una entidad encargada de la

gestión de recursos humanos en el sector público, el nivel de compromiso de los servidores públicos está estrechamente relacionado con las oportunidades de desarrollo y el ambiente laboral que ofrecen las instituciones. Un estudio de esta entidad revela que la falta de compromiso de los empleados con sus instituciones resulta en altos niveles de rotación y una baja retención del talento, lo cual afecta la capacidad de las organizaciones para ofrecer servicios de calidad. En el contexto de las municipalidades de Contralmirante Villar, esto podría traducirse en un bajo nivel de efectividad en la gestión de recursos y en la implementación de políticas públicas locales.

A nivel regional, las municipalidades de la provincia de Contralmirante Villar, en Tumbes, enfrentan desafíos específicos relacionados con la gestión organizacional y el compromiso de sus empleados. Al ser instituciones con recursos limitados y con una alta demanda de servicios, estas organizaciones requieren que sus empleados estén altamente motivados y comprometidos con los objetivos organizacionales. Sin embargo, la falta de una cultura organizacional definida y de políticas de incentivo adecuadas ha generado un ambiente laboral que no favorece el compromiso ni la motivación, afectando el rendimiento general de las instituciones.

En este contexto, la presente investigación tiene como objetivo analizar la relación entre la motivación laboral, la cultura organizacional y el compromiso de los empleados en las municipalidades de Contralmirante Villar, con el fin de identificar las áreas críticas de mejora y proponer estrategias que fortalezcan estas variables, contribuyendo así a una mejor gestión pública en la región.

Enfoque Teórico:

El estudio de la motivación laboral, la cultura organizacional y el compromiso de los empleados ha sido ampliamente desarrollado dentro de la teoría organizacional, dado su impacto directo en la efectividad y desempeño de las instituciones. Desde el enfoque teórico, estos conceptos se entrelazan para explicar cómo las dinámicas internas de una organización influyen en el

comportamiento y resultados de sus empleados, formando una base sólida para comprender y mejorar el entorno laboral en diversas organizaciones.

La motivación laboral ha sido objeto de análisis a lo largo de diversas teorías psicológicas y de gestión. Una de las más influyentes es la Teoría de la Autodeterminación, propuesta por Deci y Ryan (1985), que plantea que los individuos alcanzan mayores niveles de desempeño cuando sus necesidades de autonomía, competencia y relaciones interpersonales son satisfechas. Esta teoría distingue entre la motivación intrínseca, que proviene del interés personal en las tareas, y la motivación extrínseca, relacionada con incentivos externos. Herzberg (1959), por su parte, con su Teoría de los Dos Factores, señala que existen factores motivadores y factores higiénicos que influyen de manera distinta en la satisfacción laboral. En este sentido, se considera que la motivación es un pilar central para incrementar el compromiso de los empleados, lo que, a su vez, mejora el desempeño organizacional.

La cultura organizacional es otro factor crucial que ha sido objeto de diversas teorías. Según Schein (1985), la cultura organizacional está compuesta por un conjunto de creencias, valores y normas compartidas que influyen en la forma en que los empleados se comportan y responden a situaciones dentro de la organización. La cultura organizacional no solo define la identidad de la organización, sino que también determina cómo los empleados perciben su rol y su propósito dentro de la misma. Cameron y Quinn (2006), con su Modelo de Tipologías Culturales, identifican cuatro tipos de cultura organizacional (jerárquica, de clan, de mercado y adhocrática), los cuales están vinculados a diferentes formas de gestión y resultados organizacionales. Una cultura organizacional bien definida y alineada con los objetivos estratégicos de la organización contribuye al fortalecimiento de la motivación y el compromiso.

El compromiso de los empleados ha sido teorizado como un elemento clave para la retención y desempeño de los trabajadores. Meyer y Allen (1991) desarrollaron un modelo de compromiso organizacional que identifica tres componentes: el compromiso afectivo (relacionado con el apego emocional hacia la organización), el compromiso de continuidad (basado en la necesidad de

permanecer en la organización por los costos asociados al abandono) y el compromiso normativo (un sentido de obligación de permanecer). Este modelo ha sido ampliamente utilizado en investigaciones para evaluar la relación entre la satisfacción laboral, la motivación y el rendimiento en las organizaciones.

La Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964) también aporta un marco teórico relevante para el estudio del compromiso organizacional. Según esta teoría, el compromiso de los empleados se puede entender como una forma de reciprocidad: cuando los empleados perciben que reciben apoyo, reconocimiento y recursos adecuados de la organización, desarrollan un mayor compromiso hacia la misma. Así, los empleados no solo se sienten motivados a realizar su trabajo, sino que también se sienten leales y comprometidos con los objetivos organizacionales.

Enfoque Local:

En el contexto de las municipalidades del Perú, y específicamente en la provincia de Contralmirante Villar, es crucial analizar cómo estos marcos teóricos se manifiestan en la realidad local. En las municipalidades de Contralmirante Villar, más del 40% de los trabajadores no recibe incentivos adecuados ni oportunidades de desarrollo profesional, lo que ha generado bajos niveles de motivación y compromiso laboral, afectando directamente la calidad del servicio público (MTPE, 2017; Servir, 2019). Las municipalidades, como instituciones de servicio público, requieren altos niveles de compromiso y motivación de sus empleados para garantizar una gestión eficiente y la implementación exitosa de políticas públicas. La presente investigación busca explorar la relación entre la motivación laboral, la cultura organizacional y el compromiso de los empleados, desde un enfoque teórico basado en los aportes más relevantes de la psicología organizacional y la gestión, con el fin de ofrecer propuestas concretas para mejorar el desempeño de las municipalidades de la región.

II. ESTADO DEL ARTE

2.1. Bases teórico científicas

2.1.1 Motivación Laboral

La motivación laboral se refiere en sí a los factores internos que impulsan a un individuo a actuar de manera que se alineen con los objetivos organizacionales. Se manifiesta como una fuerza interna que dirige el comportamiento hacia el logro de metas específicas dentro del entorno laboral (Robbins & Judge, 2020).

Según la teoría de expectativas, la motivación laboral depende de la creencia del empleado en tres factores interrelacionados: sus esfuerzos se traducirán en un buen desempeño, que ese desempeño será recompensado y que las recompensas son valiosas para él. Esta conexión entre esfuerzo, desempeño y recompensa es clave para mantener altos niveles de motivación en el trabajo (Vroom, 1964).

La motivación laboral está estrechamente relacionada con la satisfacción de las necesidades humanas, donde los empleados buscan satisfacer una serie de necesidades psicológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización. Esta idea se basa en la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow, aplicada al contexto organizacional (Maslow, 1954).

La motivación laboral también puede entenderse como la disposición de un empleado para realizar un esfuerzo sostenido hacia la consecución de los objetivos laborales, influenciado por factores como el ambiente de trabajo, el liderazgo y las recompensas ofrecidas por la organización (Herzberg, 1966).

Características de la motivación laboral

Multidimensionalidad: La motivación laboral no es un concepto único, sino que abarca múltiples dimensiones, como la motivación intrínseca (impulsada por el interés personal y la satisfacción en la tarea) y la motivación extrínseca (influenciada por recompensas externas como el salario o los beneficios) (Deci & Ryan, 2000).

Dinamismo: La motivación laboral no es estática, varía con el tiempo y las circunstancias. Los empleados pueden experimentar fluctuaciones en su motivación dependiendo de factores personales, como la salud o el estado emocional, y factores organizacionales, como el liderazgo y el ambiente de trabajo (Herzberg, 1966).

Relación con el Desempeño: La motivación en el trabajo está directamente relacionada con el rendimiento. Generalmente, los empleados más motivados tienden a ser más productivos, comprometidos y efectivos en el cumplimiento de sus responsabilidades (Robbins & Judge, 2020).

Personalización: La motivación laboral es altamente individual. Lo que motiva a un empleado puede no ser relevante para otro. Factores como las metas personales, las experiencias previas y las características de personalidad influyen en la motivación (Maslow, 1954).

Impacto en la Satisfacción Laboral: La motivación y la satisfacción laboral están intrínsecamente ligadas, de modo que el impulso interno de un trabajador por esforzarse en su trabajo se correlaciona directamente con el cumplimiento en el mismo. Los empleados motivados suelen reportar mayores niveles de satisfacción, lo que a su vez influye en su bienestar general y en su lealtad hacia la organización (Locke & Latham, 2004).

Teorías

Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow (Maslow, 1954).

Esta teoría plantea que las personas están motivadas para satisfacer una serie de necesidades que se presentan en una jerarquía, comenzando con las necesidades fisiológicas y de seguridad, y avanzando hacia necesidades de afiliación, estima y autorrealización. En el contexto laboral, los empleados buscan satisfacer estas necesidades a medida que se desarrollan en la organización.

La teoría de Abraham Maslow (1954) es una de las más conocidas en el campo de la motivación. Maslow plantea que las necesidades humanas se organizan en una jerarquía, comenzando con las más básicas y fisiológicas, como la comida, el agua y el refugio, y avanzando hasta las más complejas, como la autorrealización.

- **Fisiológicas:** En el ámbito laboral, se refieren a salarios justos que permitan a los empleados satisfacer necesidades básicas como alimentación, vivienda y vestimenta.
- **Seguridad:** Se relaciona con la estabilidad laboral, condiciones seguras de trabajo y beneficios como seguros de salud.
- **Afiliación:** Implica la necesidad de pertenencia y relaciones positivas con colegas y superiores. Los empleados buscan un ambiente de trabajo donde puedan sentirse parte de un equipo.
- **Reconocimiento y estima:** Se refiere a la necesidad de sentir respeto y aprecio por el trabajo realizado. Esto incluye el reconocimiento por logros y la valoración de las habilidades.
- **Autorrealización:** Es el deseo de alcanzar el propio potencial. En el trabajo, puede manifestarse a través de oportunidades de desarrollo personal y profesional, como el aprendizaje de nuevas habilidades o el asumir roles desafiantes.

La teoría sugiere que, en el ámbito laboral, los empleados buscarán satisfacer estas necesidades de forma secuencial. Es decir, si las necesidades básicas no están cubiertas, será difícil motivarlos con recompensas o reconocimientos de niveles superiores.

Teoría de los Dos Factores de Herzberg (1966).

Frederick Herzberg propuso que la motivación laboral se basa en dos factores: los factores motivadores (como el reconocimiento y el logro) que generan satisfacción, y los factores higiénicos, como el salario y las condiciones laborales, evitan la insatisfacción, pero no aumentan la motivación; para ello, es necesario enfocarse en los factores motivadores, como el logro y el reconocimiento, según esta teoría.

Frederick Herzberg (1966) desarrolló esta teoría a partir de entrevistas con empleados sobre sus experiencias de satisfacción e insatisfacción en el trabajo. Herzberg identificó dos tipos de factores que influyen en la motivación laboral:

- **Factores higiénicos:** Son aquellos que no generan satisfacción por sí mismos, pero cuya ausencia genera insatisfacción. Estos incluyen condiciones laborales, políticas de la empresa, salario, seguridad en el empleo, y relaciones interpersonales. Si estos factores no están presentes o son deficientes, los empleados estarán insatisfechos. Sin embargo, mejorar estos factores no necesariamente llevará a una mayor motivación o satisfacción.
- **Factores motivadores:** Estos son los verdaderos impulsores de la satisfacción y la motivación laboral. Incluyen logros, reconocimiento, el trabajo en sí, responsabilidad, y crecimiento profesional. Como resultado de estos dos factores, los empleados pueden sentirse más motivados y comprometidos.

Herzberg sostiene que las organizaciones deben prestar atención a los factores higiénicos para evitar la insatisfacción, pero que para realmente motivar a los empleados, deben centrarse en los factores motivadores.

Teoría de la Expectativa de Vroom (Vroom, 1964).

Según esta teoría, la motivación de los empleados depende de su percepción de que un buen rendimiento, producto de sus esfuerzos, será recompensado y que las recompensas obtenidas son valiosas para ellos. La motivación depende de la expectativa de que las acciones del empleado tendrán resultados deseados. La teoría de la expectativa de Victor Vroom (1964) es una teoría cognitiva que se enfoca en cómo los empleados toman decisiones sobre su esfuerzo en el trabajo. Es por ello por lo que esta teoría sostiene que los empleados estarán motivados si creen que:

1. **Expectativa:** Esfuerzo → Desempeño. Los empleados deben creer que si ponen el esfuerzo necesario, podrán alcanzar un buen desempeño. Si los empleados no tienen confianza en sus habilidades o en las herramientas que la empresa les proporciona, su motivación disminuirá.
2. **Instrumentalidad:** Desempeño → Recompensa. Los empleados deben estar convencidos de que si logran un buen desempeño, serán recompensados. Si sienten que no hay una relación clara entre el esfuerzo y las recompensas (promociones, aumentos salariales, reconocimientos), la motivación se verá afectada.
3. **Valencia:** Recompensa → Deseo. Finalmente, la recompensa ofrecida debe ser valiosa o deseable para el empleado. Si el trabajador no encuentra valor en la recompensa (por ejemplo, si se le ofrece una capacitación en un área que no le interesa), su motivación no aumentará.

Vroom plantea que la motivación es el producto de estas tres variables: $\text{Motivación} = \text{Expectativa} \times \text{Instrumentalidad} \times \text{Valencia}$. Si una de estas variables es baja, la motivación general también lo será.

Teoría de la Autodeterminación, propuesta por Deci y Ryan (Deci & Ryan, 2000).

Sostiene que la motivación de las personas se fundamenta en el cumplimiento de tres necesidades psicológicas básicas: la autonomía, la competencia y la vinculación social. Aplicada al ámbito laboral, esta teoría indica que los trabajadores desarrollan una mayor motivación interna cuando perciben que pueden tomar decisiones sobre sus tareas, se sienten capaces de desempeñarlas eficazmente y mantienen relaciones positivas con sus compañeros y superiores.

Según la teoría de la autodeterminación, propuesta por Edward Deci y Richard Ryan (2000), y reciente que se enfoca en la motivación intrínseca, es decir, la motivación que proviene de la satisfacción personal y el interés en la tarea misma. Deci y Ryan sostienen que los seres humanos tienen tres necesidades psicológicas básicas que, si son satisfechas, fomentan la motivación intrínseca:

1. **Autonomía:** La necesidad de sentir que uno tiene control sobre su propio trabajo y toma decisiones por sí mismo. Los empleados motivados intrínsecamente sienten que tienen cierto grado de independencia en sus funciones y tareas laborales.
2. **Competencia:** La necesidad de sentirse capaz y efectivo en la realización de las tareas. Los empleados estarán más motivados si sienten que sus habilidades son valoradas y que tienen la oportunidad de mejorar continuamente.
3. **Relaciones:** La necesidad de establecer conexiones positivas y significativas con los demás. Un entorno laboral, con buenas relaciones sociales, puede impulsar la motivación interna de los empleados.

La teoría de la autodeterminación sugiere que las organizaciones que apoyan estas tres necesidades psicológicas pueden fomentar una mayor motivación interna y un compromiso más profundo de los empleados, lo que lleva a un mejor desempeño y satisfacción laboral.

Dimensiones de la motivación laboral

Con el fin de entender la situación en su totalidad de la motivación laboral, es fundamental examinar las dimensiones involucradas, teniendo en cuenta:

La motivación intrínseca es hacer algo porque disfrutas haciéndolo, sin esperar un premio o reconocimiento. Los empleados intrínsecamente motivados encuentran significado en su trabajo y disfrutan del proceso de realizar sus tareas, lo que los lleva a comprometerse más profundamente con sus responsabilidades.

Fundamento Teórico: De acuerdo a la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan (2000) resalta que la motivación intrínseca proviene de la satisfacción de tres necesidades psicológicas básicas: autonomía, competencia y relaciones. Cuando los empleados sienten que tienen control sobre sus tareas, son competentes en su trabajo y tienen relaciones interpersonales de calidad,

tienden a estar más motivados intrínsecamente, lo que a su vez mejora su rendimiento y compromiso (Deci & Ryan, 2000).

La motivación extrínseca está relacionada con la realización de actividades para obtener recompensas externas, como el salario, bonificaciones o reconocimientos. A diferencia de la motivación intrínseca, aquí el motor principal es la obtención de algo que no está relacionado directamente con la tarea en sí, sino con los beneficios que se derivan de completarla.

Fundamento Teórico: De acuerdo a la teoría de la expectativa de Vroom (1964) se fundamenta en la motivación extrínseca. Según esta teoría, los empleados sentirán motivados si consideran que su esfuerzo resultara un buen desempeño (expectativa), y que este buen desempeño será recompensado (instrumentalidad), y que la recompensa tiene valor personal (valencia). Las organizaciones que alinean correctamente estas variables pueden aumentar la motivación extrínseca de sus empleados (Vroom, 1964).

La motivación de logro se refiere al deseo de una persona por superar desafíos, alcanzar metas y mejorar continuamente. Los empleados con alta motivación de logro buscan realizar tareas difíciles y desean el reconocimiento por sus logros. Este tipo de motivación está muy relacionado con el sentido de competencia y el crecimiento personal.

Fundamento Teórico: David McClelland, en su teoría de las necesidades (1961), identificó la motivación de logro como una de las principales fuerzas que impulsa el comportamiento en el trabajo. Las personas motivadas por el logro tienden a asumir responsabilidades y buscar desafíos que les permitan demostrar sus capacidades. Según McClelland, estos empleados se destacan en roles donde pueden medir su éxito y mejorar continuamente, lo que los convierte en valiosos para la organización (McClelland, 1961).

2.1.2 Cultura Organizacional

Definiciones

Schein (2010) señala que la cultura organizacional está constituida por los valores, creencias y reglas que son compartidos por los integrantes de una organización, los cuales orientan la forma en que actúan y se comportan dentro del entorno laboral. Estos valores forman la identidad de la organización y determinan cómo los empleados interactúan entre sí y con el entorno externo. Además desarrolla un modelo que identifica tres niveles de cultura organizacional, cada uno de los cuales influye de manera diferente en la forma en que los empleados perciben y se comportan dentro de la organización: Artefactos que son los elementos visibles de la cultura organizacional, tales como la disposición física del lugar de trabajo, la vestimenta, los rituales, y el lenguaje utilizado, valores compartidos ya que estos valores reflejan las creencias fundamentales que los miembros de la organización consideran importantes. Incluyen principios sobre cómo deben comportarse los empleados, cómo debe gestionarse la empresa y cómo deben alcanzarse los objetivos y los supuestos básicos que son creencias inconscientes y profundamente arraigadas que los empleados dan por sentadas y que resultan difíciles de modificar.

Robbins y Judge (2020) definen la cultura organizacional como un patrón de comportamientos que son transmitidos y aprendidos dentro de la organización. Estos comportamientos son reflejo de los valores subyacentes de la empresa y son transmitidos a los nuevos empleados a través de la socialización. La cultura organizacional se manifiesta principalmente a través de un patrón de comportamientos que son aprendidos, repetidos y transmitidos dentro de la organización. Estos comportamientos son el reflejo directo de los valores, creencias y normas subyacentes que guían a los miembros de la organización. En otras palabras, lo que los empleados hacen, cómo lo hacen, y cómo interactúan entre sí, está moldeado por la cultura organizacional. Este proceso es fundamental porque asegura que los nuevos empleados adopten los

comportamientos esperados por la organización, alineados con los valores y normas predominantes.

De acuerdo con Cameron y Quinn (2011), la cultura organizacional se refleja en el clima de la organización, es decir, en la percepción compartida por los empleados sobre el ambiente de trabajo. Este clima influye directamente en el bienestar, la productividad y la satisfacción laboral de los empleados. La cultura organizacional se refleja en el clima organizacional, el cual es la percepción colectiva que tienen los empleados sobre el ambiente laboral, aunque cultura y clima son conceptos relacionados, el clima organizacional tiende a ser más inmediato y observable, mientras que la cultura está más relacionada con valores y creencias profundamente arraigadas, además el clima organizacional se manifiesta en cómo los empleados perciben su entorno de trabajo y cómo experimentan las interacciones diarias con sus compañeros, supervisores y los sistemas organizacionales.

Hofstede (1991) describe la cultura organizacional como un fenómeno colectivo que distingue a una organización de otra. Para él, la cultura se refleja en símbolos, héroes, rituales y valores que orientan el comportamiento organizacional. También conceptualiza la cultura organizacional como un fenómeno colectivo, lo que implica que es compartida y vivida por los miembros de una organización. Esta perspectiva enfatiza que la cultura no es solo la suma de las creencias y comportamientos individuales, sino que es una construcción social que emerge de las interacciones y experiencias colectivas de los empleados.

Características

- Estabilidad: La cultura organizacional suele ser estable y persistente a lo largo del tiempo. A menos que se introduzcan cambios significativos, los valores y creencias dentro de la organización tienden a ser duraderos (Schein, 2010).

- **Compartida:** La cultura organizacional es un fenómeno colectivo, lo que significa que es compartida por los miembros de la organización. A través de la socialización, los nuevos empleados adoptan los valores, normas y comportamientos esperados (Robbins & Judge, 2020).
- **Influente:** La cultura influye en todos los aspectos del comportamiento organizacional, desde la toma de decisiones hasta el estilo de liderazgo y la manera en que se gestionan los conflictos. Las organizaciones con culturas fuertes tienen un impacto más pronunciado en el comportamiento de los empleados (Cameron & Quinn, 2011).
- **Adaptativa o Rígida:** Dependiendo del tipo de cultura, las organizaciones pueden ser adaptativas o rígidas frente al cambio. Las culturas adaptativas promueven la flexibilidad y la innovación, mientras que las rígidas tienden a resistir el cambio (Hofstede, 1991).

Teorías

Modelo de los Niveles de Cultura de Schein Edgar Schein (2010)

Propone que la cultura organizacional puede dividirse en tres niveles: artefactos (elementos visibles como estructuras y procesos), valores compartidos (creencias que guían el comportamiento) y supuestos básicos (creencias inconscientes que los miembros toman como verdades). Los artefactos son los elementos visibles y tangibles de la cultura organizacional. Incluyen todos aquellos aspectos que se pueden observar o medir fácilmente en una organización, los valores compartidos son más difíciles de observar que los artefactos, pero son cruciales para entender cómo los miembros de la organización interpretan su entorno y toman decisiones y los supuestos básicos son fundamentales porque forman la base sobre la cual se construyen los valores y artefactos, alterar o desafiar estos supuestos puede ser difícil, ya que están profundamente arraigados en la identidad organizacional, este modelo ayuda a entender cómo se forma y se perpetúa la cultura dentro de una organización.

Teoría de las Dimensiones Culturales de Hofstede Geert Hofstede (1991)

Se refiere a que desarrolló un modelo basado en varias dimensiones culturales, como la distancia al poder, individualismo versus colectivismo, y la evitación de la incertidumbre. Su teoría se aplica tanto a las culturas nacionales como organizacionales, ayudando a identificar cómo los diferentes valores culturales influyen en la dinámica interna de las organizaciones, además es un marco fundamental para entender cómo las diferencias culturales impactan en el comportamiento humano en diversos contextos, incluidas las organizaciones, por ende la teoría de Hofstede proporciona un marco valioso para las organizaciones que buscan comprender cómo las diferencias culturales pueden influir en la dinámica interna, la comunicación y la gestión del talento, facilitando así un entorno laboral más inclusivo y adaptativo. Además, su aplicación a culturas nacionales y organizacionales permite a los líderes gestionar de manera más efectiva las interacciones en contextos multiculturales.

Modelo de los Valores Competitivos de Cameron y Quinn Cameron y Quinn (2011)

Nos indica que desarrollaron el modelo de valores competitivos que clasifica la cultura organizacional en cuatro tipos: cultura jerárquica (enfocada en el control), cultura de mercado (orientada al logro), cultura adhocrática (centrada en la innovación) y cultura de clan (basada en la colaboración). Cada tipo de cultura está orientado hacia un conjunto específico de valores y prácticas organizacionales, además es una herramienta que clasifica la cultura organizacional en cuatro tipos distintos, cada uno asociado a un conjunto específico de valores y prácticas, por ende este modelo se basa en dos ejes: la flexibilidad frente a la estabilidad y el enfoque interno frente al enfoque externo. También este modelo proporciona un marco útil para que las organizaciones evalúen su cultura actual, identifiquen áreas de mejora y alineen sus prácticas con los valores deseados, facilitando así un entorno laboral más efectivo y adaptado a sus objetivos estratégicos.

Teoría de los Climas Organizacionales de Schneider Benjamin Schneider (1987)

Propone que la cultura organizacional influye directamente en el clima organizacional, lo cual a su vez afecta el comportamiento de los empleados. El clima percibido por los empleados está determinado por la cultura subyacente y afecta su satisfacción, rendimiento y bienestar en el trabajo, también se dice que el clima percibido por los empleados se forma a partir de la cultura subyacente y se manifiesta en aspectos como la comunicación, el apoyo social y las prácticas de gestión. Estas percepciones impactan directamente en la satisfacción laboral, el rendimiento y el bienestar de los empleados. Un clima organizacional positivo, caracterizado por una comunicación abierta y un ambiente de colaboración, puede aumentar la motivación y el compromiso de los empleados, lo que resulta en un mejor desempeño y menor rotación. Por otro lado, un clima negativo puede llevar a la desmotivación y al conflicto, afectando adversamente el rendimiento general de la organización. Schneider argumenta que para lograr un clima organizacional efectivo, es esencial que las prácticas y políticas de la organización reflejen y refuercen la cultura deseada. En resumen, la teoría de Schneider destaca la importancia de comprender y gestionar tanto la cultura como el clima organizacional para potenciar la experiencia y el desempeño de los trabajadores.

Dimensiones de la cultura organizacional

Con el fin de obtener una comprensión más sólida de las dimensiones de la cultura organizacional, es esencial considerar las valiosas contribuciones de los principales autores que se han destacado en este campo de estudio.

Innovación y Asunción de Riesgos (Cameron & Quinn, 2011).

Nos dice que esta dimensión mide el grado en que una organización alienta a sus empleados a ser innovadores y asumir riesgos. En culturas con alta innovación, los empleados se sienten libres para probar nuevas ideas y experimentar, lo que impulsa la creatividad y la adaptabilidad.

Fundamento Teórico: En el modelo de los valores competitivos de Cameron y Quinn (2011), las culturas adhocráticas son aquellas que promueven la innovación y el riesgo, lo que las hace más ágiles en la adaptación al cambio.

Orientación a los resultados (Hofstede, 1991).

Nos dice que esta dimensión refleja la importancia que una organización otorga al logro de metas y resultados. En culturas organizacionales que valoran la orientación a resultados, el éxito y el rendimiento son primordiales, y los empleados son evaluados en función de su capacidad para alcanzar objetivos específicos.

Fundamento Teórico La teoría de las dimensiones culturales de Hofstede (1991) incluye el “individualismo versus colectivismo,” que afecta cómo las organizaciones priorizan los logros individuales o grupales. Las culturas más orientadas a los resultados suelen estar más individualizadas.

Atención a las Personas (Robbins & Judge, 2020)

Nos dice que esta dimensión mide cómo las organizaciones tratan a sus empleados y hasta qué punto se valora el bienestar, la satisfacción y las relaciones interpersonales, además las culturas organizacionales con una fuerte atención a las personas suelen fomentar la colaboración y el apoyo mutuo entre empleados y líderes.

Fundamento Teórico: La cultura de clan en el modelo de Cameron y Quinn (2011) prioriza el desarrollo de relaciones interpersonales sólidas y el trabajo en equipo, promoviendo una cultura de apoyo y compromiso con los empleados.

2.1.3 Compromiso

El compromiso de los empleados se refiere al vínculo emocional y lealtad que sienten hacia su empresa. Meyer y Allen (1991) lo conceptualizan en términos de tres tipos de compromiso: afectivo, normativo y de continuidad, que influyen en la dedicación de un trabajador y en su decisión de permanecer en ella, por ende en conjunto, estos tres componentes ayudan a entender cómo y por qué los empleados eligen permanecer en una organización, ya que un alto nivel de compromiso afectivo puede llevar a una mayor lealtad y esfuerzo, mientras que

el compromiso normativo y de continuidad puede servir como factores de retención, aunque no necesariamente fomentan un alto rendimiento o satisfacción laboral.

Según Robbins y Judge (2020), el compromiso de los empleados se refiere a la disposición de un individuo para dedicar esfuerzos adicionales a su trabajo y la organización. Este compromiso va más allá de las obligaciones contractuales y refleja la motivación intrínseca hacia la misión y los objetivos de la empresa, además el compromiso de los empleados no solo se limita al cumplimiento de tareas y responsabilidades definidas en un contrato, sino que abarca una conexión más profunda y significativa entre el individuo y la organización. El compromiso de los empleados es un elemento esencial en el éxito organizacional, por ende al cultivar un entorno que fomente la motivación intrínseca y la identificación con la misión, las organizaciones pueden no solo mejorar la satisfacción y el bienestar de sus empleados, sino también lograr mejores resultados a largo plazo.

El compromiso también se puede ver como la identificación del empleado con los valores, la misión y la visión de la organización (Saks, 2006). Esta identificación fortalece la conexión emocional entre el empleado y la organización, lo que puede resultar en un mayor desempeño y satisfacción laboral, en esta identificación se manifiesta de maneras significativas como la conexión emocional cuando los empleados se identifican con la misión y los valores de la organización, se establece una conexión emocional que va más allá de las meras obligaciones laborales, la identificación con la misión y los valores permite a los empleados alinear sus objetivos personales con los objetivos organizacionales, la identificación con los valores de la organización está estrechamente relacionada con el desempeño laboral y la conexión emocional derivada de la identificación con los valores organizacionales se traduce en una mayor satisfacción laboral.

Allen y Meyer (1990) argumentan que el compromiso de los empleados se traduce en una reducción de la rotación del personal. Un alto nivel de compromiso implica que los empleados están más dispuestos a permanecer en la organización y a contribuir a su desarrollo a largo plazo. Sobre la relación entre el compromiso de los empleados y la reducción de la rotación del personal es fundamental para entender la dinámica organizacional y su impacto en el rendimiento empresarial, entonces el compromiso de los empleados no solo actúa como un factor clave en la retención del talento, sino que también tiene un impacto significativo en la efectividad organizacional y la sostenibilidad a largo plazo, por ende las organizaciones que invierten en crear un ambiente que fomente el compromiso de sus empleados están mejor posicionadas para lograr el éxito continuo.

Características

Afecto hacia la Organización: Los empleados comprometidos sienten un fuerte apego emocional hacia su organización, lo que se traduce en una mayor identificación con los objetivos y valores de la misma (Meyer & Allen, 1991).

Disposición para Realizar Esfuerzos Adicionales: Este tipo de empleados están dispuestos a ir más allá de sus responsabilidades laborales básicas, contribuyendo con ideas y trabajando de manera proactiva para alcanzar los objetivos organizacionales (Robbins & Judge, 2020).

Lealtad y Retención: Los empleados con un alto nivel de compromiso son menos propensos a dejar la organización. Esta lealtad se traduce en una menor rotación del personal y en un mayor costo-beneficio para la empresa en términos de capacitación y desarrollo (Allen & Meyer, 1990).

Satisfacción Laboral: El compromiso de los empleados está estrechamente relacionado con la satisfacción laboral. Los empleados que se sienten comprometidos tienden a tener una percepción positiva de su trabajo y de su entorno laboral (Saks, 2006).

Teorías

Teoría del Compromiso de Meyer y Allen (Meyer & Allen, 1991).

Esta teoría se basa en tres componentes que explican la vinculación de los empleados con la organización: el compromiso afectivo (vínculo emocional), que es la conexión emocional que sienten; el compromiso de continuidad (costo de dejar la organización), relacionado con la percepción de los costos que implica dejar la empresa; y el compromiso normativo (obligación de permanecer), que refleja la obligación moral que el empleado siente para permanecer en ella. La Teoría del Compromiso de Meyer y Allen proporciona un marco para entender cómo los diferentes tipos de compromiso influyen en la conducta y el desempeño de los empleados, ya que cada componente es crucial para el desarrollo de un compromiso integral, que no solo beneficie a la organización, sino que también contribuya al bienestar de los empleados.

Teoría de la Expectativa de Vroom (Vroom, 1964).

Esta teoría sugiere que el compromiso de los empleados está influenciado por las expectativas de recompensas y los esfuerzos realizados para alcanzar objetivos específicos, lo que afecta su motivación y desempeño, por lo cual sostiene que el compromiso de los empleados está determinado por la expectativa de que sus esfuerzos conducirán a un rendimiento efectivo y, en consecuencia, a recompensas valiosas. Según Vroom, los empleados están motivados a esforzarse más cuando creen que su desempeño será reconocido y recompensado adecuadamente, además la motivación se basa en tres factores clave, la expectativa (la creencia de que el esfuerzo producirá buenos resultados), instrumentalidad (la creencia de que esos resultados llevarán a recompensas) y valencia (el valor que el empleado otorga a las recompensas). En conjunto, estas variables influyen en el nivel de compromiso y desempeño de los empleados.

Teoría de la Equidad de Adams (Adams, 1965).

Plantea que los empleados evalúan su nivel de compromiso en comparación con otros, ya que si sienten que su esfuerzo no es reconocido equitativamente, su

compromiso puede disminuir, por ende sostiene que los empleados evalúan su nivel de compromiso y motivación en función de una comparación social entre lo que aportan a la organización (esfuerzos, habilidades, tiempo) y las recompensas que reciben (salario, reconocimiento, beneficios), también se dice que los empleados comparan esta relación de "entrada-salida" con la de otros en situaciones similares y si perciben que existe equidad, es decir, que reciben recompensas proporcionales a su esfuerzo en comparación con otros, su compromiso y satisfacción aumentan pero sin embargo, si sienten que la distribución de recompensas es injusta (ya sea que reciban menos o más que otros por un esfuerzo similar), pueden experimentar insatisfacción, lo que puede llevar a una disminución en su nivel de compromiso, rendimiento o incluso a buscar abandonar la organización, entonces esta teoría subraya la importancia de la justicia percibida en la motivación y el comportamiento de los empleados dentro de las organizaciones.

Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan (Deci & Ryan, 2000).

Enfatiza la importancia de la motivación intrínseca, es decir si un ambiente que fomente la autonomía, la competencia y la conexión social incrementa el compromiso de los empleados por lo que se destaca que el compromiso de los empleados se fortalece cuando la motivación intrínseca es promovida dentro de la organización. Según esta teoría, la motivación intrínseca se refiere al impulso que tienen los empleados para realizar actividades que encuentran inherentes e interesantes, sin necesidad de recompensas externas, por lo tanto cuando estas necesidades se satisfacen, los empleados están más comprometidos, experimentan mayor satisfacción en su trabajo y están más motivados a alcanzar objetivos organizacionales.

Dimensiones del compromiso

Compromiso Afectivo: Representa la conexión emocional del empleado con la organización. Se manifiesta en el deseo de pertenecer y contribuir al éxito de la misma (Meyer & Allen, 1991).

Fundamento teórico: Esta dimensión representa el vínculo emocional que un empleado tiene con su organización. Un trabajador con un alto nivel de compromiso afectivo se identifica profundamente con los valores y la misión de la empresa, lo que genera un deseo genuino de pertenecer y contribuir activamente a su éxito. Este tipo de compromiso se vincula con una mayor satisfacción laboral y un desempeño más elevado, ya que los empleados se sienten personalmente involucrados con los objetivos organizacionales. Las organizaciones que fomentan un entorno laboral positivo y que valoran a sus empleados logran fortalecer este tipo de compromiso, lo que a su vez mejora la retención de talento y la motivación intrínseca de los empleados (Meyer & Allen, 1991).

Compromiso Normativo: Refleja la obligación que siente el empleado de permanecer en la organización. Está relacionado con la lealtad y el sentido de deber hacia la empresa (Meyer & Allen, 1991).

Fundamento teórico: El compromiso normativo se refiere a la sensación de obligación que experimentan los empleados de permanecer en la organización. Esta obligación puede surgir de normas sociales, culturales o éticas que promueven la lealtad y el sentido del deber hacia la empresa. Los empleados que sienten que la organización ha invertido en su desarrollo, por ejemplo, a través de programas de capacitación o incentivos, pueden experimentar una lealtad moral, lo que los impulsa a quedarse por un sentido de responsabilidad, más que por razones estrictamente emocionales o económicas. El compromiso normativo puede fortalecerse cuando las empresas promueven una cultura organizacional basada en el apoyo mutuo y la reciprocidad (Meyer & Allen, 1991).

Compromiso de Continuidad: Se refiere al costo que percibe el empleado al dejar la organización. Esto puede incluir beneficios perdidos, relaciones construidas y el riesgo de incertidumbre laboral (Meyer & Allen, 1991).

Fundamento teórico: Esta dimensión está basada en una evaluación racional que el empleado hace sobre los costos asociados con abandonar la organización. El compromiso de continuidad se manifiesta cuando un trabajador

percibe que dejar la empresa implicaría perder beneficios adquiridos, relaciones laborales valiosas o seguridad laboral, o bien enfrentarse a la incertidumbre de encontrar un trabajo nuevo. Este tipo de compromiso está más relacionado con una evaluación pragmática del entorno y los beneficios tangibles, en lugar de una conexión emocional o moral. Las organizaciones pueden influir en esta dimensión ofreciendo incentivos de largo plazo, como planes de pensión, estabilidad laboral o beneficios que los empleados perciban como difíciles de sustituir (Meyer & Allen, 1991).

III. ANTECEDENTES

3.1. Nivel internacional

Melgar y Poxtan (2024) desarrollaron un estudio denominado “La motivación extrínseca e intrínseca y su relación con el compromiso organizacional de los operadores de producción de la Industria Maquiladora de Exportación (IME) en Ciudad Juárez, México”, cuyo propósito fue analizar la relación existente entre los tipos de motivación, tanto extrínseca como intrínseca, y el grado de compromiso organizacional de los trabajadores del área de producción de la IME en dicha ciudad. La investigación se llevó a cabo bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, y consideró una muestra de 200 operadores de producción, a quienes se les aplicó un cuestionario para evaluar las variables de motivación extrínseca, motivación intrínseca y compromiso organizacional.

Los datos, analizados con métodos estadísticos descriptivos y correlacionales, demostraron que tanto la motivación extrínseca e intrínseca impactan de manera favorable en el compromiso organizacional con los trabajadores. El estudio concluyó que fomentar la motivación intrínseca podría ser una estrategia efectiva para incrementar el compromiso organizacional, mejorando así el desempeño y la satisfacción laboral en la industria maquiladora.

Pimentel (2021) desarrolló una investigación titulada “Relación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional en una empresa maquiladora del sector electrónico de Tecate, Baja California, México”, cuyo objetivo fue examinar la relación entre la motivación laboral y el nivel de compromiso organizacional de los trabajadores de una maquiladora perteneciente al sector electrónico en dicha localidad. El estudio se realizó bajo un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental, considerando una muestra de 150 colaboradores, a quienes se les aplicó un cuestionario con la finalidad de evaluar ambas variables. El tratamiento de la información incluyó análisis estadísticos de tipo descriptivo y correlacional. Los resultados mostraron una relación positiva y estadísticamente significativa entre la motivación laboral y el compromiso organizacional, lo que evidencia que un mayor nivel de motivación laboral se asocia con un mayor grado de compromiso por parte de los empleados. Se

concluyó que las empresas deben implementar estrategias que fomenten la motivación laboral para mejorar el compromiso organizacional y, por ende, la productividad general de los colaboradores.

Zevallos Álvarez y Alejandro Demetrio (2023) desarrollaron un estudio denominado “Relación entre la cultura organizacional y el compromiso laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de La Esperanza, en la región La Libertad”, cuyo propósito fue establecer la relación entre la cultura organizacional y el compromiso laboral del personal de dicha entidad durante el año 2023. La investigación se llevó a cabo bajo un enfoque cuantitativo, de carácter básico y con un nivel descriptivo-correlacional, sustentándose en el método científico y el razonamiento hipotético-deductivo. Para ello, se aplicó un diseño no experimental, de tipo transversal y correlacional. La población muestral estuvo integrada por 69 trabajadores de diferentes áreas administrativas de la municipalidad, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando exclusivamente al personal nombrado que se encontraba laborando activamente en la institución. Y es así que para la obtención o recopilación de la información se utilizó la técnica de la encuesta, mediante un cuestionario compuesto por 45 ítems, el cual fue validado por tres especialistas en gestión administrativa. La confiabilidad del instrumento se determinó a través del coeficiente Alfa de Cronbach, alcanzando un valor de $\alpha = 0,863$, lo que reflejó un nivel de confiabilidad excelente. Los hallazgos demostraron la existencia de una correlación directa y muy alta entre la cultura organizacional y el compromiso laboral, respaldada por un coeficiente de correlación de Spearman de 0,978 y una significancia bilateral de 0,01, confirmando una relación estadísticamente significativa entre ambas variables. Finalmente, se determinó que el fortalecimiento de la cultura organizacional genera efectos positivos en el compromiso laboral del personal, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos institucionales y a la creación de un clima organizacional favorable en la Municipalidad Distrital de La Esperanza, La Libertad.

Pérez & Morales (2022) Ejecutaron un trabajo de indagación denominada: "Análisis de la motivación de los trabajadores y su influencia en la cultura organizacional de la empresa Agrocalidad", cuyo objetivo fue evaluar la motivación de los colaboradores de la empresa Agrocalidad y su influencia en la cultura organizacional. La metodología empleada fue de enfoque cuantitativo y diseño no experimental, utilizando una muestra de 100 trabajadores de la empresa, a quienes se les implementó un cuestionario diseñado para medir la motivación laboral y los elementos de la cultura organizacional. Los datos se analizaron mediante técnicas estadísticas descriptivas y correlacionales. Los resultados mostraron que existe una relación significativa entre la motivación de los trabajadores y la cultura organizacional, concluyendo que una alta motivación laboral contribuye a fortalecer la cultura organizacional de la empresa, lo que puede llevar a un mejor desempeño y satisfacción entre los empleados.

3.2 Nivel Nacional

Vega (2021) desarrolló un estudio denominado Cultura organizacional y su vínculo con la motivación laboral en una institución pública de Lima, Perú, orientada a analizar la relación existente entre la cultura organizacional y la motivación laboral del personal que labora específicamente en el Programa de Prevención Estratégica del Delito de Lima Metropolitana y Callao. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo y se sustentó en un diseño no experimental de tipo transversal. Para la recolección de la información se emplearon dos instrumentos de medición: el Denison Organizational Culture Survey (DOCS), utilizado para evaluar la cultura organizacional, y la escala R-MAWS de Gagné, destinada a medir la motivación laboral. Ambos instrumentos fueron aplicados a una muestra conformada por 37 trabajadores. Los resultados obtenidos evidenciaron identificar una relación estadísticamente significativa entre ambas variables, resaltando que las dimensiones vinculadas al involucramiento, la consistencia y la adaptabilidad de la cultura organizacional presentan una elevada asociación con los niveles de motivación del personal.

Tafur (2021) realizó un estudio denominado Motivación laboral y cultura organizacional en una institución educativa de la ciudad de Cajamarca, 2020,

cuyo propósito fue establecer la relación existente entre la motivación laboral y la cultura organizacional en una institución educativa ubicada en la ciudad de Cajamarca. La investigación fue de tipo correlacional no experimental y utilizó encuestas con cuestionarios de 24 preguntas para cada variable, utilizando la escala de Likert de cinco categorías. Los datos fueron procesados con el software INFOSTAT 2020, empleándose el coeficiente de correlación de Pearson para el análisis estadístico. Es así que los resultados mostraron una relación positiva elevada entre la motivación laboral y la cultura organizacional, alcanzando un coeficiente de 0.795, lo que sugiere que las dos variables están relación significativamente.

Marco Cuyubamba & Lizardo Vásquez (2024). Con su investigación de tesis titulada *"Motivación laboral y compromiso organizacional de los colaboradores de la municipalidad distrital de San Ramón, Chanchamayo"*, su propósito fue definir el vínculo existente entre la motivación laboral y el compromiso organizacional en el ámbito público. Su población estuvo conformada por 150 colaboradores, de los cuales se seleccionó una muestra probabilística conformada por 108 participantes. Se emplearon encuestas y cuestionarios con la escala de Likert donde se evaluaron ambas variables, y se utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach para determinar la confiabilidad de los instrumentos. El procesamiento de la información se llevó a cabo mediante el programa estadístico SPSS versión 22. Los hallazgos revelaron que el 92,6 % del personal presentó un nivel elevado de motivación laboral, así como un alto grado de compromiso organizacional. Asimismo, el coeficiente Rho de Spearman obtuvo un valor de 0,515, acompañado de un nivel de significancia estadística de $p = 0,000 < 0,05$, lo que indica la presencia de una relación de intensidad moderada entre ambas variables. En consecuencia, se concluyó que existe una asociación estadísticamente significativa entre la motivación laboral y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Ramón.

Agama Ávalos, Jhoan David (2023) Ejercieron un estudio de investigación titulada *"Relación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional en la Municipalidad Distrital de Daniel Alomía Robles – Pumahuasi, 2023"*, cuyo

objetivo fue definir cómo se relaciona la motivación laboral con el compromiso organizacional en dicha institución durante el año 2023. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, con un nivel descriptivo-correlacional y un diseño no experimental de carácter transversal. La población analizada estuvo integrada por 45 trabajadores, a quienes se les administró un cuestionario como herramienta para recopilar información relacionada con ambas variables de estudio. Los resultados mostraron que el 64,44% de los trabajadores manifestó estar de acuerdo con el cumplimiento de los objetivos establecidos en su área de trabajo conforme a lo planificado, mientras que el 71,11 % señaló sentirse identificado y con un alto sentido de pertenencia hacia la municipalidad. Asimismo, el análisis estadístico reveló e identificó una correlación positiva moderada entre la motivación laboral y el compromiso organizacional, reflejada en un coeficiente de correlación de Pearson de $r = 0,655$ y un nivel de significancia bilateral de $p = 0,000$. En consecuencia, obtuvimos que la motivación laboral presenta una relación significativa con el compromiso organizacional en la Municipalidad Distrital de Daniel Alomía Robles – Pumahuasi, recomendando así fortalecer los factores motivacionales para fomentar un mayor compromiso entre los colaboradores.

Ruiz & Carmen (2023), Llevaron a cabo una investigación denominada "Relación entre cultura organizacional y la motivación laboral de los trabajadores de una municipalidad distrital al Norte de Piura, 2023". Cuyo propósito fue determinar la relación existente entre la cultura organizacional y la motivación laboral del personal de una municipalidad distrital situada en la zona norte de Piura, con el fin de comprender cómo estos factores impactan en el cumplimiento de metas y en el desarrollo de un ambiente de trabajo positivo y comprometido. La metodología de la investigación se elaboró con un enfoque cuantitativo, de tipo básico y correlacional, utilizando un diseño no experimental transversal. La población del estudio consistió en 80 trabajadores administrativos, de los cuales se encuestaron 66. Para la recolección de datos, se aplicaron cuestionarios con un coeficiente de confiabilidad de Cronbach de 0.857 y 0.836 para las variables de cultura organizacional y motivación laboral, respectivamente. Los datos fueron analizados mediante el software SPSS versión 25, empleando pruebas

de estadística descriptiva e inferencial. El 53.03% de los trabajadores considera que existe una relación media entre la cultura organizacional y la motivación laboral, identificando al trabajo en equipo y el reconocimiento como dimensiones clave que influyen en esta relación. Los hallazgos sugieren que una cultura organizacional fortalecida y orientada al trabajo en equipo, así como la motivación laboral a través del reconocimiento, contribuyen a mejorar el ambiente laboral y el compromiso de los trabajadores.

Díaz (2023), realizaron una investigación nombrada "Cultura organizacional y la motivación laboral en la Municipalidad Distrital de Río Grande. Ica, 2023", cuyo objetivo principal de la investigación buscaba definir el modo en que la cultura organizacional se relaciona con la motivación laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Río Grande, en Ica, en el año 2023. El estudio se desarrolló bajo un diseño transversal con un enfoque correlacional. La obtención de la información se realizó a través de encuestas aplicadas a la totalidad de los 16 trabajadores de la municipalidad, considerando las dimensiones de cultura organizacional y motivación laboral. El procesamiento y análisis de los datos se efectuó mediante el programa estadístico SPSS, empleándose la prueba de correlación de Spearman para determinar el grado de relación entre las variables. Los resultados evidenciaron la existencia de una relación positiva y estadísticamente significativa entre la cultura organizacional y la motivación laboral, reflejada en un coeficiente de Spearman de 0,90 y un nivel de significancia de 0,00, lo que demuestra una asociación positiva alta. Estos hallazgos permiten inferir que el fortalecimiento de la cultura organizacional influye de manera favorable en el incremento de la motivación de los trabajadores.

3.3 Nivel Local

Barrientos (2022) desarrolló una investigación titulada "*Compromiso organizacional y motivación laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes*", cuyo propósito fue determinar la relación existente entre el compromiso organizacional y la motivación laboral del personal administrativo de dicha entidad pública, ubicada

en la región Tumbes. El estudio se realizó bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, y contó con una muestra conformada por 30 trabajadores del área administrativa. Para la recolección de la información se aplicó un instrumento que permitió medir los niveles de compromiso organizacional y motivación laboral. Los datos obtenidos fueron analizados mediante técnicas estadísticas descriptivas y correlacionales. Los resultados evidenciaron una relación positiva y significativa entre ambas variables, indicando que a mayores niveles de motivación laboral se incrementa el compromiso de los colaboradores con la organización. En conclusión, se determinó que el fortalecimiento de la motivación laboral constituye un factor relevante para mejorar el compromiso organizacional del personal de la municipalidad.

Pintado (2022) llevó a cabo el estudio titulado *“Cultura organizacional y su implicancia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, Tumbes, 2022”*, cuyo objetivo principal fue examinar la relación existente entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de dicha municipalidad. La investigación fue de tipo correlacional, con un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por 35 trabajadores administrativos, a quienes se les aplicó un cuestionario como instrumento de recolección de datos. La validez del instrumento se determinó mediante el juicio de expertos, mientras que su confiabilidad se estableció a través del coeficiente Alfa de Cronbach. Los resultados del análisis evidenciaron la existencia de una relación positiva y significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral. En conclusión, se determinó que una cultura organizacional adecuadamente estructurada influye de manera directa en el incremento de la productividad laboral de los trabajadores administrativos.

3.4 Definición de Términos

Motivación intrínseca:

La motivación intrínseca se entiende como el impulso interno que lleva a una persona a desarrollar una actividad por el disfrute y la satisfacción personal que esta genera, sin que intervengan incentivos o recompensas externas. Este tipo de motivación proviene de factores internos como el interés y el disfrute personal (Deci & Ryan, 2000).

Motivación extrínseca:

La motivación extrínseca se fundamenta en la ejecución de una tarea con el propósito de recibir un beneficio externo o de prevenir algún tipo de sanción o resultado desfavorable. En este caso, la conducta está dirigida por factores externos como incentivos, recompensas o reconocimientos (Ryan & Deci, 2000).

Valores compartidos:

Los valores compartidos son las creencias, principios y normas aceptadas colectivamente por los miembros de una organización, las cuales orientan sus comportamientos y decisiones hacia el cumplimiento de objetivos comunes (Schein, 2004).

Comunicación organizacional:

La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual se intercambia información, ideas y emociones dentro de una organización para facilitar la coordinación y el logro de los objetivos organizacionales (Robbins & Judge, 2013).

Compromiso afectivo:

El compromiso afectivo es el vínculo emocional que un empleado desarrolla hacia la organización, basado en su identificación con sus valores y objetivos, lo cual motiva al individuo a permanecer en ella por voluntad propia (Meyer & Allen, 1991).

IV METODOLOGÍA

4.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación:

Este estudio es de tipo básica combinando un alcance descriptivo-correlacional, ya que, en primer lugar, busca caracterizar las variables motivación laboral, cultura organizacional y compromiso de los empleados en la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, sin manipularlas, lo que corresponde a un diseño no experimental (Hernández-Sampieri et al., 2018; Ato et al., 2013). La investigación básica se define como el trabajo experimental o teórico que se emprende con el objetivo de obtener nuevos conocimientos sobre los fundamentos de los fenómenos y hechos observables, sin intención de darle una aplicación o utilidad específica en lo inmediato (Mario Bunge, 2020).

El nivel descriptivo permite observar y describir cómo se manifiestan estas variables en el entorno laboral, proporcionando un panorama general de su estado en la organización, además se puede que este tipo de estudio busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, también mide de manera independiente diversos conceptos o variables para describir tendencia (Hernández, Fernández y Baptista, 2019).

Además se aborda un enfoque cuantitativo que se basa en la construcción y medición de dimensiones, indicadores e índices. Enfatiza que la realidad del investigador es independiente de los sujetos estudiados, lo que garantiza la objetividad y verificabilidad de los hechos (Tamayo y Tamayo, 2014).

Nivel de investigación

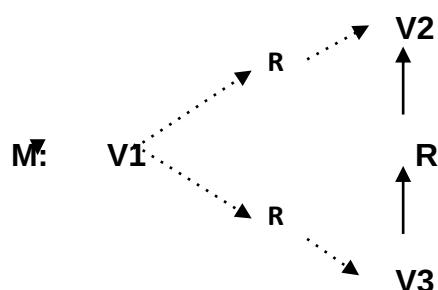
Es de nivel descriptivo-correlacional

Enfoque de Investigación

Este estudio se aborda desde un enfoque cuantitativo

Diseño de investigación:

Esta investigación sigue un diseño no experimental, transversal. Se clasifica como un diseño no experimental debido a que no se realiza intervención ni manipulación de las variables; asimismo, es de tipo transversal, ya que la recopilación de datos se efectuará en un único momento través de una encuesta que se le aplicará en el año 2025, y correlacional definen los estudios como aquellos que tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más variables. (Hernández Sampieri, Fernández Collado 2003)



Donde:

M: Muestra

V1: Variable1 (Motivación Laboral)

R: Relación

V2: Variable 2 (Cultura Organizacional)

V3: Variable 3 (Compromiso)

4.2. Población y muestra

Población.

La población está constituida por un total de individuos, elementos o unidades que comparten una característica común y son objeto de análisis en una

investigación. Representa el conjunto completo que se quiere estudiar, del cual se busca obtener resultados o realizar inferencias.

La población de estudio estará compuesta por empleados de la municipalidad de la provincia de contralmirante Villar - Tumbes.

Municipales de la provincia de contralmirante villar:

- Municipalidad de Zorritos
- Municipalidad de Casitas
- Municipalidad de Punta Sal

La población total asciende 330 empleados.

Muestra

Es una colección de unidades seleccionadas de una población con el fin de estimar los valores que caracterizan a la población. Los diferentes diseños muestrales refieren a distintos modos de ordenar y seleccionar los elementos (Vivanco, 2005).

Su propósito es recopilar información y derivar conclusiones sobre el total de la población sin necesidad de estudiar o encuestar a todos sus integrantes. Es fundamental que la muestra sea escogida de forma que refleje adecuadamente las características y la diversidad de la población en general.

Se usó la muestra proporcional estratificada es un método de muestreo que consiste en dividir la población en subgrupos homogéneos, conocidos como estratos, y seleccionar una muestra de cada estrato en proporción a su tamaño dentro de la población total.

Este enfoque es valioso porque garantiza que cada subgrupo esté adecuadamente representado en la muestra, lo que a su vez mejora la precisión y la representatividad de los resultados al analizar características específicas de cada estrato en el contexto del estudio.

La muestra estará conformada por 178 empleados, que laboran en las municipalidades de la provincia de Contralmirante Villar, el cálculo del tamaño de la muestra es por Muestreo Proporcional Estratificado donde se muestra a continuación:

Dónde: se conoce la población:

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población

Z: 1.96 nivel de confianza del 95 %

p: Probabilidad de éxito 0.50 (50%)

q: 1 – p, Probabilidad de fracaso al 0.50 (50%)

e: Error de estimación 5%

Aplicación de la fórmula:

$$n = \frac{330 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(0.05)^2 \cdot (330 - 1) + (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

n: 178

Método de muestreo proporcional estratificado:

Provincia de Contralmirante Villar Tumbes	
Municipalidades	Cantidad de Empleados
Zorritos	180
Casitas	50
Punta Sal	100
Tamaño de Población	330

Tamaño de los Estratos	330
-------------------------------	-----

Tamaño de la muestra **n = 178**

178

Calculamos la constante de proporcionalidad:

$$k = 0,5394$$

Provincia de Contralmirante Villar Tumbes			
Municipalidades	Cantidad de Empleados	Tamaño de muestra por estrato	
Zorritos	180	180×0.5394	97
Casitas	50	50×0.5394	27
Punta Sal	100	100×0.5394	54
Tamaño de Población	330		

Verificamos el tamaño de la muestra

$$97 + 27 + 54$$

178

Muestreo:

En el presente estudio, se empleó un muestreo probabilístico, en el que se divide la población en subgrupos (estratos) y se extrae una muestra de cada estrato de forma proporcional a su tamaño en la población. Este método asegura que cada subgrupo esté adecuadamente representado en la muestra, lo que mejora la representatividad. La población objetivo está constituida por los empleados de las Municipalidad Provincial de la provincia de Contralmirante Villar, Tumbes. La selección de la muestra se realizará a partir de aquellos empleados que se encuentren disponibles y dispuestos a formar participe en la investigación en el momento de la recolección de información.

4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la obtención de la información en el presente estudio, se empleó un cuestionario debidamente estructurado que evalúa tres dimensiones: motivación laboral, cultura organizacional y compromiso organizacional. El instrumento fue diseñado a partir del modelo de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1990), e incorpora ítems relacionados con la motivación y la cultura organizacional, formulados con base en la revisión de literatura científica relevante. La adaptación del instrumento consideró estudios realizados en contextos latinoamericanos como los de Quispe Muñoz (2015), Barraza & Acosta

(2008) y Rumiche & Méndez (2022), lo cual permitió contextualizarlo al entorno de las municipalidades de Contralmirante Villar.

La información fue recopilada mediante la técnica de la encuesta, la cual se aplicó al personal de la municipalidad provincial de contralmirante Villar. A través de este instrumento se obtuvo información relevante sobre las percepciones, actitudes y comportamientos de los empleados, proporcionando así datos relevantes sobre la motivación laboral, la cultura organizacional y el compromiso.

Instrumento de recolección de datos

Para llevar a cabo este estudio, se utilizarán tres instrumentos específicos con el fin de recopilar datos de manera adecuada.

Se utilizará un cuestionario de motivación laboral adaptado que evalúe la motivación de los empleados. Este cuestionario constará de 15 ítems y se estructurará en las siguientes dimensiones: motivación intrínseca, que evaluará el deseo interno de los empleados de realizar su trabajo por el interés y satisfacción personal; motivación extrínseca, que medirá los factores externos que influyen en la motivación, como recompensas y reconocimientos; y satisfacción laboral, que analizará el nivel de contenido de los empleados con respecto a sus condiciones laborales y el ambiente de trabajo (Hernández-Sampieri et al., 2018). Las preguntas se formularán utilizando una escala de Likert de cinco puntos, donde las opciones de respuesta se clasificaban de la siguiente manera: En desacuerdo (ED) = 1, Algo en desacuerdo (AD) = 2, "Indeciso (I)" = 3, Algo de acuerdo (AA) = 4 y De acuerdo (DA) = 5.

Además, se empleará un cuestionario de cultura organizacional que constará de 15 ítems, distribuidos en las dimensiones de valores compartidos, que se referirá a las creencias y principios fundamentales que la organización promueve; normas y reglas, que evaluará las expectativas y regulaciones que guían el comportamiento dentro de la organización; y comunicación organizacional, que medirá la efectividad y fluidez de la comunicación entre los miembros de la organización (Schein, 2010).

Por último, se utilizará un cuestionario de compromiso de 15 ítems que explorará las tres dimensiones propuestas por la teoría: compromiso afectivo, que evaluará el vínculo emocional de los empleados con la organización; compromiso normativo (obligación de permanecer); y compromiso de continuidad (los costos de dejar la organización) (Meyer & Allen, 1991).

Los cuestionarios se aplicarán a los empleados de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar. La recolección de datos se realizará de forma presencial o en línea, según la disponibilidad de los participantes. En total, el estudio contará con 45 ítems distribuidos equitativamente entre las tres variables, lo que permitirá obtener datos relevantes y precisos sobre la motivación laboral, la cultura y el compromiso de los empleados, fundamentales para el desarrollo de la investigación.

Procedimientos

Se procederá en primer lugar a solicitar permiso a las autoridades de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar para llevar a cabo la investigación y aplicar los cuestionarios a los empleados. Una vez obtenido el permiso, se realizará una reunión informativa con los empleados en la que se explicará la finalidad del estudio, asegurando que su participación es completamente voluntaria y que sus respuestas serán tratadas de manera confidencial y anónima.

Se adaptarán y validarán los cuestionarios de motivación laboral, cultura organizacional y compromiso de empleados, asegurando que sean claros y pertinentes para los participantes.

Se coordinará un horario adecuado para aplicar los cuestionarios, de manera que no interrumpa las actividades laborales de los empleados. Los cuestionarios se entregarán en formato impreso o digital, según la preferencia de los participantes. Cada empleado recibirá una explicación sobre la finalidad del estudio. Una vez que se complete la aplicación de los cuestionarios, se dará un tiempo adecuado para que los empleados respondan. Al finalizar, se recogerán los cuestionarios y se verificará que todas las respuestas hayan sido

completadas. Se garantizará que los datos recolectados se mantengan en un lugar seguro y que solo se utilizarán para fines de investigación.

Finalmente, se procederá a codificar las respuestas y realizar un análisis estadístico adecuado utilizando software especializado, lo que permitirá obtener resultados significativos que se relacionen con los objetivos de la investigación.

4.4. Análisis de datos

Se procederá a tabular los datos recolectados en el software Excel de Microsoft. Posteriormente, esta información se exportará al software PLS SMART VERDION 4.1.0.9 donde se realizarán los cálculos estadísticos pertinentes. Se llevarán a cabo análisis descriptivos, que incluirán el cálculo de frecuencias, media y desviación estándar para cada una de las variables. Además, se elaborarán tablas cruzadas para examinar la relación entre las diferentes dimensiones de las variables.

Para comprobar la relación entre las variables, se utilizará la prueba de correlación mediante la herramienta SMART PLS. Si el valor de p resultante de esta prueba es menor a 0.05, se considerará que existe una relación estadísticamente significativa entre las variables, lo que permitirá comprobar la hipótesis planteada en el estudio.

4.5. Validez y confiabilidad del instrumento de medición

Para garantizar que el cuestionario midiera lo que se proponía, su validez fue asegurada mediante un juicio de expertos. Estos especialistas evaluaron si los ítems eran pertinentes, claros y coherentes para comprobar su adecuación y alineación con las variables y objetivos del estudio. La retroalimentación de los especialistas permitió realizar los ajustes necesarios antes de su aplicación final, lo que contribuyó a garantizar la validez de contenido del instrumento.

Respecto a la confiabilidad, esta fue determinada mediante la evaluación de la consistencia interna del instrumento, aplicando el coeficiente Alfa de Cronbach.

De acuerdo con Welch y Comer (1988), la estimación de la fiabilidad a través del Alfa de Cronbach parte del supuesto de que los ítems, medidos en una escala tipo Likert, miden un mismo constructo y presentan un alto grado de correlación entre sí.

De acuerdo con los fundamentos teóricos, mientras más próximo a 1 sea el valor obtenido de Alfa de Cronbach, mayor será el nivel de consistencia interna de los ítems evaluados. Asimismo, la confiabilidad de la escala debe calcularse a partir de los datos de cada muestra específica, a fin de asegurar una medición confiable del constructo dentro del contexto de la investigación (Welch y Comer, 1988).

Con el propósito de comprobar la validez y confiabilidad del instrumento de medición en el presente estudio, se diseñó un cuestionario estructurado conformado por 45 ítems, el cual fue aplicado como prueba piloto a 50 encuestados y organizado en tres variables principales: V1, V2 y V3. Posteriormente, se llevó a cabo el análisis de confiabilidad utilizando el software SmartPLS, mediante el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach, la fiabilidad compuesta (ρ_a y ρ_c) y la varianza extraída media (AVE).

Tabla 1 Estadísticos de fiabilidad de las dimensiones

Estadísticos de fiabilidad de las dimensiones

Variables	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta (ρ_a)	Fiabilidad compuesta (ρ_c)	Varianza extraída media (AVE)
D1	0,826	0,847	0,876	0,587
D2	0,738	0,784	0,815	0,473
D3	0,784	0,810	0,853	0,541
D4	0,826	0,840	0,878	0,592
D5	0,832	0,840	0,882	0,600
D6	0,880	0,891	0,913	0,678
D7	0,863	0,869	0,901	0,646
D8	0,796	0,811	0,859	0,551
D9	0,729	0,768	0,790	0,438

Fuente: A partir de los resultados de SmartPLS.

Tal como se evidencio en los resultados, el coeficiente Alfa de Cronbach alcanzo valores elevados, lo que demuestra un alto nivel de consistencia interna entre los ítems, conforme los criterios establecidos. De igual manera, la fiabilidad compuesta superó ampliamente el umbral de 0,70 propuesto por Fornell y Larcker (1981), confirmando la robustez de las mediciones realizadas.

Respecto a la validez convergente, evaluada mediante la varianza extraída media (AVE), se aprecia que cinco dimensiones (D1, D3, D4, D5, D6) superan el valor mínimo recomendado de 0,50, lo que indica que la varianza explicada por los constructos es mayor que el error. Sin embargo, D2 y D9 como se observa en la Tabla 1, las dimensiones D2 y D9 presentan índices de Varianza Extraída Media (AVE) de 0,473 y 0,438 respectivamente, situándose por debajo del umbral estándar de 0,50. No obstante, siguiendo el criterio de Fornell y Larcker (1981), se determina que la validez convergente de ambas dimensiones es adecuada y aceptable, dado que sus coeficientes de fiabilidad compuesta ($\rho_c = 0,815$ y $0,790$) superan holgadamente el mínimo requerido de 0,60."Adicionalmente, para evaluar la validez discriminante entre los constructos, se calculó la matriz de correlaciones entre las dimensiones, cuyos resultados se presentan en la Tabla 2:

Tabla 2 Matriz de correlaciones entre dimensiones

Matriz de correlaciones entre dimensiones

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9
D1									
D2	0.533								
D3	0.702	0.641							
D4	0.707	0.513	0.857						
D5	0.353	0.425	0.807	0.764					
D6	0.365	0.470	0.769	0.773	0.836				
D7	0.477	0.486	0.847	0.756	0.803	0.798			
D8	0.452	0.505	0.754	0.817	0.881	0.774	0.922		
D9	0.337	0.422	0.473	0.439	0.596	0.562	0.562	0.709	

Fuente: A partir de los resultados de SmartPLS.

Según los resultados obtenidos en la Tabla 2, las correlaciones entre dimensiones fueron en su mayoría moderadas a altas. Sin embargo, ninguna de las correlaciones superó el umbral crítico de 0.90, a excepción de una única correlación (D7 y D8 = 0.922), la cual se debe analizar con cautela, ya que podría sugerir un posible solapamiento conceptual entre esas dos dimensiones.

Este patrón general de correlaciones respalda la existencia de validez discriminante entre los constructos, tal como lo proponen Fornell y Larcker (1981). La validez discriminante indica que cada dimensión mide un concepto distinto y que no hay redundancia excesiva entre ellas.

Por último, los resultados del modelo estructural obtenido a través de SmartPLS evidenciaron que los ítems se asociaron correctamente con sus dimensiones teóricas correspondientes, registrando cargas factoriales mayores a 0,50, lo que confirma la coherencia interna del instrumento y respalda su estructura teórica.

4.6. Formulación de hipótesis

Hipótesis general

H1: La motivación laboral se asocia positivamente en la cultura organizacional y en el compromiso de los empleados en las municipalidades de la provincia de Contralmirante Villar, Tumbes 2024.

H0: No existe asociación positiva entre la motivación laboral y la cultura organizacional y el compromiso de los empleados en las municipalidades de la provincia de Contralmirante Villar, Tumbes 2024.

Hipótesis específico 1:

H1: La motivación laboral se relaciona positivamente en la cultura organizacional de los empleados en las Municipalidades Provinciales de Contralmirante Villar.

H0: La motivación laboral se relaciona negativamente en la cultura organizacional de los empleados en las Municipalidades de la Provincia de Contralmirante Villar, Tumbes 2024.

Hipótesis específico 2:

H2: La cultura organizacional se relaciona positivamente en el compromiso de los empleados en la Municipalidades Provinciales de Contralmirante Villar, Tumbes 2024.

H0: La cultura organizacional se relaciona negativamente en el compromiso de los empleados en la Municipalidades Provinciales de Contralmirante Villar, Tumbes 2024.

Hipótesis específico 3:

H3: Existe una relación positiva y significativa entre la motivación laboral y el compromiso de los empleados en las Municipalidades Provinciales de Contralmirante Villar, Tumbes 2024.

H0: Existe una relación negativa entre la motivación laboral y el compromiso de los empleados en las Municipalidades Provinciales de Contralmirante Villar, Tumbes 2024.

4.7. Variables y operacionalización.

Variable 1: Motivación Laboral

Definición conceptual

La motivación es el impulso, tanto interno como externo, que llevan a un individuo a realizar su trabajo de manera eficiente, orientada a lograr los objetivos personales y organizacionales. (Robbins y Judge, 2017)

Definición operacional

Está compuesta de 3 dimensiones que son la motivación intrínseca, motivación extrínseca y satisfacción laboral y se mide a través de una escala de Likert que van de totalmente desacuerdo a totalmente de acuerdo.

Variable 2: Cultura organizacional

Definición conceptual

Se refiere al conjunto de valores, creencias, normas y prácticas que son compartidas por los integrantes de una organización, las cuales orientan su comportamiento y contribuyen a la construcción de la identidad organizacional (Schein, 2010).

Definición operacional

Está compuesta de 3 dimensiones que son valores compartidos, normas y reglas, comunicación organizacional y se mide a través de una escala de Likert que van de totalmente desacuerdo a totalmente de acuerdo.

Variable 3: Compromiso

Definición conceptual

Es el grado en que los trabajadores se identifican con la organización, están dispuestos a contribuir a su éxito y desean mantener una relación a largo plazo con ella (Meyer y Allen, 1991).

Definición operacional

Está compuesta de 3 dimensiones que son el compromiso afectivo, normativo y de continuidad y se mide a través de una escala de Likert que van de totalmente desacuerdo a totalmente de acuerdo.

V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Resultados

La información expuesta en este apartado proviene de la aplicación de encuestas a los trabajadores de las municipalidades de la provincia contralmirante villar vinculadas a las variables de estudio: motivación laboral, cultura organizacional y compromiso. Los resultados se presentan a continuación mediante tablas y coeficientes estadísticos:

Los resultados se presentan a continuación en dos partes: primero, una descripción exploratoria de los niveles de percepción (Tablas 4, 5 y 6); y luego, el análisis estructural basado en el contraste de hipótesis mediante coeficientes de ruta y efectos indirectos.

Tabla 3

Nivel de percepción para la motivación

Nivel	Puntuación	Motivation laboral	
		Nª Enc.	%
Alto	4.1 - 5	140	79%
Medio	3.1– 4	34	19%
Bajo	1 - 3	4	2%
Total		178	100%

Tabla 3 se observa que el 79% de los encuestados percibe un nivel alto de Motivación laboral, mientras que el 19% se ubica en el nivel medio y solo el 2% en el nivel bajo.

Tabla 4

Nivel de percepción para la Cultura Organizacional

Nivel	Puntuación	Cultura Organizacional	
		Nª Enc.	%
Alto	4.1 - 5	120	67%
Medio	3.1– 4	50	28%
Bajo	1 - 3	8	4%
Total		178	100%

Tabla 4 se observa que el 67% de los encuestados percibe un nivel alto de Cultura Organizacional, mientras que el 28% se ubica en el nivel medio y solo el 4% en el nivel bajo.

Tabla 5

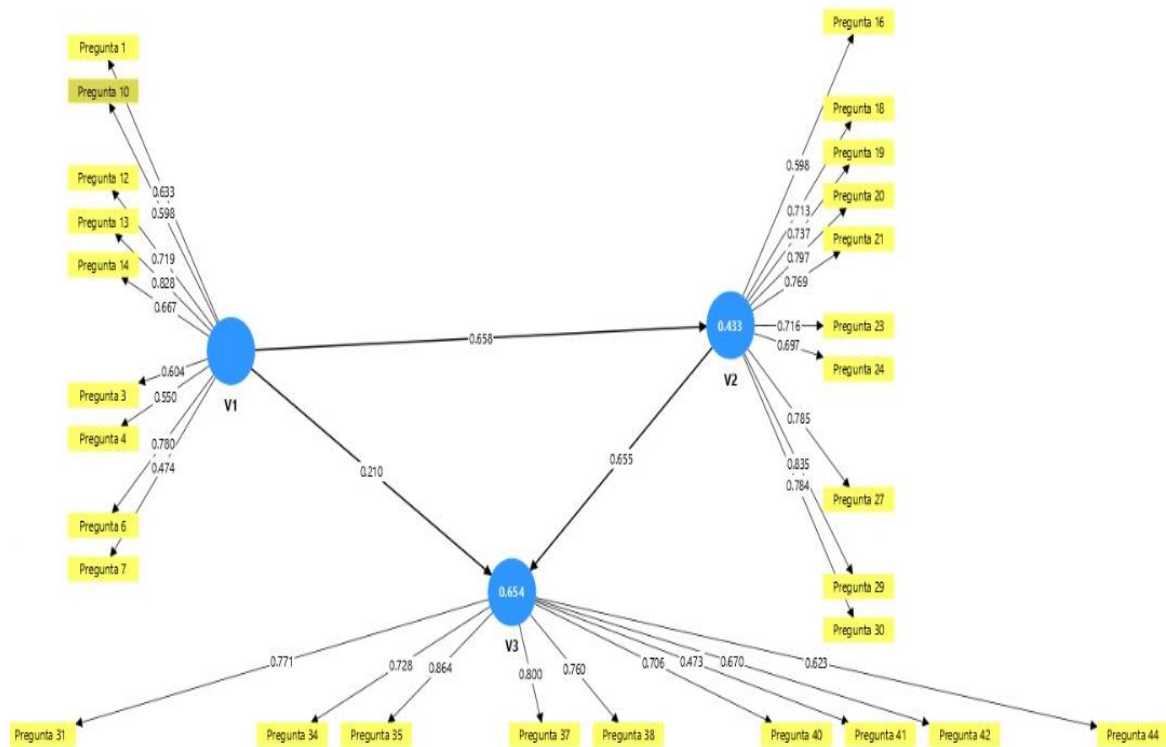
Nivel de percepción para el Compromiso

Nivel	Puntuación	Compromiso	
		Nª Enc.	%
Alto	4.1 - 5	113	63%
Medio	3.1– 4	55	31%
Bajo	1 - 3	10	6%
Total		178	100%

Tabla 5 se observa que el 63% de los encuestados percibe un nivel alto de Compromiso, mientras que el 31% se ubica en el nivel medio y solo el 6% en el nivel bajo.

VI. ANALISIS DEL MODELO

Figura 1. Modelo de ecuaciones estructurales para las variables Motivación, Cultura y Compromiso



En esta investigación de enfoque cuantitativo, la evaluación de la fiabilidad y validez de los instrumentos fue un paso crucial, especialmente al utilizar modelos de ecuaciones estructurales. En esta investigación se analizan constructos relevantes como Motivación laboral, Cultura organizacional y Compromiso, empleando indicadores estadísticos sólidos como el Alfa de Cronbach, la fiabilidad compuesta y la varianza media extraída (AVE), en concordancia con criterios metodológicos ampliamente aceptados. A continuación, se muestra una tabla con los resultados obtenidos respecto a la fiabilidad de los constructos analizados.

Tabla 6

Fiabilidad y validez de los constructos

	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta (rho_a)	Fiabilidad compuesta (rho_c)	Varianza extraída media (AVE)
V1	0.837	0.877	0.871	0.434
V2	0.910	0.912	0.926	0.556
V3	0.879	0.897	0.904	0.516

Fuente: Obtenidos de la encuesta realizada y procesados en el Software PLS SMART Versión 4.1.0.4

La fiabilidad y validez de los constructos analizados se evaluaron siguiendo los criterios establecidos por Fornell y Larcker (1981), comúnmente utilizados en estudios basados en ecuaciones estructurales. Los constructos analizados demostraron tener una consistencia interna y una validez convergente aceptables

En el caso del constructo V1, se observa una adecuada fiabilidad, con un Alfa de Cronbach de 0.837, una fiabilidad compuesta (rho_c) de 0.871 y rho_A de 0.877, mientras que la varianza extraída media (AVE) alcanza un valor de 0.434. Si bien los valores de consistencia interna son aceptables, el AVE se encuentra ligeramente por debajo del umbral sugerido de 0.50, lo que indica una validez convergente moderada. No obstante, se puede considerar que los ítems explican razonablemente bien el constructo. Respecto al constructo V2, los indicadores muestran una alta consistencia interna, con un Alfa de Cronbach de 0.910, fiabilidad compuesta (rho_c) de 0.926 y rho_A de 0.912. La AVE reportada es de 0.556, superando el umbral mínimo recomendado de 0.50, lo cual indica que existe una adecuada validez convergente. En conjunto, estos valores reflejan que el constructo es medido de manera confiable y que los ítems empleados representan adecuadamente la variable.

En cuanto al constructo V3, también se presentan buenos niveles de fiabilidad, con un Alfa de Cronbach de 0.879, fiabilidad compuesta (rho_c) de 0.904 y rho_A de 0.897. La AVE obtenida es de 0.516, cumpliendo con el criterio mínimo

requerido para considerar una adecuada validez convergente. Esto permite afirmar que el conjunto de ítems empleados mide consistentemente el constructo propuesto.

En conjunto, los tres constructos evaluados (V1, V2 y V3) cumplen con los criterios establecidos de fiabilidad y validez convergente. Todos presentan valores aceptables o altos en el Alfa de Cronbach, la fiabilidad compuesta (ρ_c) y el ρ_A , lo cual evidencia una adecuada consistencia interna. Asimismo, aunque el AVE del constructo V1 se encuentra ligeramente por debajo del umbral recomendado de 0.50, sus valores de consistencia interna compensan esta limitación, permitiendo considerar que los ítems representan de forma aceptable al constructo. En los constructos V2 y V3, la varianza extraída media supera el umbral de 0.50, lo que indica una validez convergente satisfactoria. Por tanto, los instrumentos utilizados son estadísticamente sólidos para continuar con el análisis del modelo estructural y la validación de las relaciones propuestas en la investigación.

Tabla 7

Factor de inflación de la varianza

INDICADORES	VIF
D1 P1	1.934
D1 P3	1.707
D1 P4	1.494
D2 P6	2.072
D2 P7	1.327
D2 P10	1.561
D3 P12	1.862
D3 P13	2.256
D3 P14	1.627
D4 P16	1.752
D4 P18	2.435
D4 P319	2.280
D4 P20	2.450

D5 P21	2.090
D5 P23	2.323
D5 P24	2.152
D6 P27	2.721
D6 P29	3.243
D6 P30	2.763
D7 P31	1.999
D7 P34	2.286
D7 P35	3.554
D8 P37	2.247
D8 P38	2.074
D8 P40	1.806
D9 P41	1.281
D9 P42	1.674
D9P44	1.452

Fuente: Elaboración propia donde los datos de la encuesta se obtuvieron y procesaron con el Software PLS SMART (Versión 4.1.0.9).

Para sustentar la validez convergente y discriminante del modelo de medición, se analizaron los resultados de la colinealidad a través del estadístico VIF. Este análisis permitió comprobar que cada indicador presenta una mayor carga en el constructo al que teóricamente pertenece, superando las correlaciones con los demás constructos.

Los ítems correspondientes a Motivación Laboral (Dimensiones D1 y D2) muestran cargas elevadas en su constructo (ML), con valores que oscilan entre 1.327 y 2.072, mientras que las correlaciones con los otros dos constructos (CO y C) son moderadas y claramente inferiores, lo cual confirma la validez discriminante.

Del mismo modo, los indicadores asignados a Cultura Organizacional (Dimensiones D3, D4 y D5) presentan cargas elevadas dentro de su constructo, con valores que oscilan entre 1.627 y 2.450, y correlaciones menores con ML

(entre 0.537 y 0.802) y C (entre 0.586 y 0.761), lo que respalda la especificidad de los ítems por el factor correspondiente.

Finalmente, los indicadores de Compromiso (Dimensiones D6, D7, D8 y D9) tienen sus mayores cargas en su constructo (C), con valores que van de 1.281 a 3.555, superando ampliamente las correlaciones cruzadas en los otros dos factores (valores entre 0.432 y 0.802).

En conjunto, estos resultados evidencian una adecuada validez convergente y discriminante, ya que cada ítem carga más fuertemente en su propio constructo, y no en los constructos ajenos, lo cual fortalece la estructura factorial del modelo propuesto.

Tabla 8

Cargas cruzadas

	V1	V2	V3
D1 P1	0.633	0.224	0.304
D1 P3	0.604	0.312	0.249
D1 P4	0.550	0.257	0.249
D2 P6	0.780	0.422	0.503
D2 P7	0.474	0.312	0.268
D2 P10	0.598	0.272	0.327
D3 P12	0.719	0.615	0.575
D3 P13	0.828	0.682	0.597
D3 P14	0.667	0.457	0.444
D4 P16	0.530	0.598	0.440
D4 P18	0.456	0.713	0.567
D4 P319	0.495	0.737	0.576
D4 P20	0.568	0.797	0.583
D5 P21	0.455	0.769	0.591
D5 P23	0.441	0.716	0.617
D5 P24	0.446	0.697	0.685
D6 P27	0.493	0.785	0.558
D6 P29	0.530	0.835	0.687

D6 P30	0.488	0.784	0.575
D7 P31	0.567	0.692	0.771
D7 P34	0.497	0.537	0.728
D7 P35	0.575	0.691	0.864
D8 P37	0.532	0.659	0.800
D8 P38	0.453	0.562	0.760
D8 P40	0.339	0.591	0.706
D9 P41	0.281	0.279	0.473
D9 P42	0.413	0.463	0.670
D9P44	0.402	0.516	0.623

Fuente: Los datos de la encuesta se obtuvieron y procesaron con el Software PLS SMART (Versión 4.1.0.9).

Los resultados obtenidos en la Tabla 8 muestran el análisis de validez discriminante mediante el criterio de cargas cruzadas, con el objetivo de verificar si los ítems utilizados en el instrumento de medición están correctamente asociados al constructo al que pertenecen.

Según las recomendaciones metodológicas (Hair et al., 2019), se espera que cada ítem tenga su mayor carga factorial en el constructo al cual fue asignado, en comparación con sus cargas en los demás constructos. Es decir, si un ítem pertenece a la variable V1, su valor de carga en V1 debe ser mayor que en V2 o V3.

Al observar la tabla, se confirma que cada ítem presenta su mayor valor de carga dentro del constructo que le corresponde. Por ejemplo, el ítem D1 P1, que forma parte del constructo V1, tiene una carga de 0.693 en V1, mientras que sus cargas en V2 y V3 son de 0.224 y 0.304, respectivamente. Esto mismo ocurre de forma consistente con los demás ítems: todos muestran la mayor saturación en su propia variable, lo que indica que los constructos del modelo están bien diferenciados entre sí.

Este comportamiento evidencia que no hay confusión ni traslape entre los indicadores, y que cada dimensión del modelo mide con claridad un concepto

distinto. Además, respalda empíricamente que los ítems agrupan coherentemente en torno a su constructo, sin interferencias significativas de otros factores.

Por tanto, se concluye que los resultados del análisis de cargas cruzadas validan la discriminación adecuada entre constructos, lo cual garantiza que el instrumento de medición utilizado es fiable y puede ser utilizado para continuar con el análisis del modelo estructural.

Tabla 9

Validez discriminante HTMT

	V1	V2	V3
V1			
V2	0.689		
V3	0.683	0.868	

Fuente: Los datos de la encuesta se obtuvieron y procesaron con el Software PLS SMART (Versión 4.1.0.9).

Para evaluar la validez discriminante, se utilizaron dos métodos complementarios: el análisis HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) y el criterio de Fornell y Larcker.

En cuanto al análisis HTMT, los resultados muestran que todos los valores obtenidos se sitúan por debajo del umbral sugerido de 0.90 (Henseler et al., 2015), lo que indica que existe una adecuada diferenciación entre los constructos. Por ejemplo, la relación entre V1 y V2 es de 0.689, entre V1 y V3 es de 0.683, y entre V2 y V3 es de 0.868, todos dentro del rango aceptable. Esto sugiere que las variables miden conceptos distintos y no se solapan excesivamente entre sí.

Respecto al criterio de Fornell y Larcker (1981), se observa que la raíz cuadrada del AVE (valores en diagonal) es mayor que las correlaciones entre los constructos (valores fuera de la diagonal), lo cual cumple con el criterio de validez discriminante. Por ejemplo, la raíz cuadrada del AVE de V1 es 0.656, mayor que su correlación con V2 (0.658) y V3 (0.641); en el caso de V3, su valor en diagonal es 0.718, mayor que sus correlaciones con V1 (0.641) y V2 (0.793), aunque en

este último caso la diferencia es menor, aún se encuentra dentro de lo aceptable para validar la discriminación entre constructos.

En términos generales, los hallazgos confirman la presencia de una adecuada validez discriminante, verificada tanto mediante el método HTMT como a través del criterio de Fornell-Larcker, lo cual permite continuar con el análisis del modelo estructural.

Tabla 10

Validez discriminante de Fornell Larcker

	V1	V2	V3
V1	0.656		
V2	0.658	0.746	
V3	0.641	0.793	0.718

Fuente: Los datos de la encuesta se obtuvieron y procesaron con el Software PLS SMART (Versión 4.1.0.9).

Análisis del modelo estructural en contraste con las hipótesis

Para evaluar la validez del modelo estructural y confirmar la ausencia de multicolinealidad entre los constructos, se analizaron los valores del Factor de Inflación de la Varianza (VIF). Como se muestra en la Tabla 12, todos los valores obtenidos se encuentran por debajo del umbral crítico de 5 (Sarstedt, Hair, Cheah, & Ringle, 2022), lo cual indica que no existe multicolinealidad significativa que afecte los resultados del modelo.

En particular, la relación entre V1 y V2 presenta un valor de VIF de 1.000, lo que indica independencia total entre ambas variables. Por otro lado, las relaciones entre V1 y V3, así como entre V2 y V3, muestran valores de 1.764, los cuales también se sitúan dentro del rango aceptable y reflejan una correlación baja, pero no problemática. Estos resultados respaldan la robustez del modelo estructural, garantizando que las relaciones planteadas entre los constructos no se ven afectadas por redundancia estadística, y que las inferencias obtenidas son válidas desde el punto de vista metodológico.

Tabla 11**Factor de inflación de la varianza entre los constructos**

	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	2.5%	97.5%
V1->V2	1.000	1.000	1.000	1.000
V1->V3	1.764	1.848	1.506	2.338
V2 ->V3	1.764	1.848	1.506	2.338

Fuente: Los datos de la encuesta se obtuvieron y procesaron con el Software PLS SMART (Versión 4.1.0.9).

Hipótesis general

H1: La motivación laboral se asocia positivamente en la cultura organizacional y en el compromiso de los empleados en las municipalidades de la provincia de Contralmirante Villar, Tumbes 2024.

Tabla 12

Se relaciona la motivación laboral con la cultura organizacional y el compromiso en las municipalidades de contralmirante Villar, Tumbes.

	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	Desviación estándar (STDEV)	Estadísticos t (O/STDEV)	Valores p
V1 -> V2 -> V3	0.431	0.435	0.068	6.364	0.000

Fuente: Los datos de la encuesta se obtuvieron y procesaron con el Software PLS SMART (Versión 4.1.0.9).

Los resultados presentados en la Tabla 12 permiten confirmar estadísticamente la hipótesis general del estudio, la cual plantea que la motivación laboral se asocia positivamente en la cultura organizacional y en el compromiso de los empleados en las municipalidades de la provincia de Contralmirante Villar, Tumbes 2024.

El efecto indirecto reportado ($V1 \rightarrow V2 \rightarrow V3$) muestra un coeficiente de ruta (β) de 0.431, con una desviación estándar de 0.068 y un valor t de 6.364, con un valor p de 0.000, lo cual indica que la relación es significativa, ya que el valor p es menor al nivel de significancia del 5% y el valor t supera el umbral crítico de 1.96. Por tanto, se aprueba la hipótesis alternativa (H1) y se rechaza la

hipótesis nula (H0), confirmando que existe un efecto significativo de mediación entre las variables analizadas.

Estos resultados respaldan empíricamente que una mayor motivación laboral mejora tanto la cultura organizacional como el compromiso de los empleados. En otras palabras, cuando los trabajadores se sienten motivados, no solo contribuyen a construir un entorno organizacional más positivo, sino que también fortalecen su compromiso con la institución, lo cual puede impactar favorablemente en la calidad del servicio y los objetivos municipales.

Hipótesis específicas 1:

H1: La motivación laboral se relaciona positivamente en la cultura organizacional de los empleados en las Municipalidades Provinciales de Contralmirante Villar, Tumbes 2024.

Tabla 13

Relación de la motivación laboral con la cultura organizacional

	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	Desviación estándar (STDEV)	Estadísticos t (O/STDEV)	Valores p
V1 -> V2	0.658	0.671	0.045	14.691	0.000

Fuente: Los datos de la encuesta se obtuvieron y procesaron con el Software PLS SMART (Versión 4.1.0.9).

Los resultados de la Tabla 13 confirman la hipótesis específica 1 de que la motivación laboral se relaciona positivamente en la cultura organizacional. El análisis estadístico muestra una relación altamente significativa entre ambas variables presenta un coeficiente de ruta (β) de 0.658, con una desviación estándar de 0.045, un estadístico t de 14.691 y un valor p de 0.000. Estos resultados indican que la relación es altamente significativa, ya que el valor p es menor al umbral de 0.05 y el valor t supera ampliamente el valor crítico de 1.96. Por tanto, se acepta la hipótesis alternativa (H_1) y se rechaza la hipótesis nula

(H₀), confirmando que una mayor motivación laboral de los empleados genera un impacto positivo y directo sobre la cultura organizacional.

Este hallazgo valida uno de los principales supuestos del modelo teórico propuesto: que el fortalecimiento de la motivación laboral no solo mejora el clima emocional y el sentido de pertenencia de los trabajadores, sino que también influye en la adopción de valores institucionales, normas compartidas y comportamientos organizacionales alineados con los objetivos institucionales. De este modo, se consolida una cultura organizacional más cohesionada, comprometida y orientada al servicio público de calidad.

Hipótesis específicas 2:

H2: La cultura organizacional se relaciona positivamente en el compromiso de los empleados en las Municipalidades Provinciales de Contralmirante Villar, Tumbes 2024.

Tabla 14

Relación de la cultura organizacional en el compromiso

	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	Desviación estándar (STDEV)	Estadísticos t (O/STDEV)	Valores p
V2 -> V3	0.655	0.647	0.083	7.879	0.000

Fuente: La información utilizada fue recolectada a través de una encuesta y su procesamiento se realizó con la versión 4.1.0.9 del software PLS SMART.

Los resultados presentados en la Tabla 14 permiten evaluar la hipótesis específica 2, se plantea que existe una influencia positiva de la cultura organizacional sobre el compromiso de los empleados de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar

El análisis estructural indica que la relación entre la cultura organizacional (V2) y el compromiso de los empleados (V3) presenta un coeficiente de ruta (β) de 0.655, con una desviación estándar de 0.083, un estadístico t de 7.879 y un valor p de 0.000. Estos resultados son estadísticamente significativos, ya que el valor p es menor al umbral de 0.05 y el valor t supera el valor crítico de 1.96. Dado el

resultado del análisis, se concluye que la hipótesis alternativa (H_1) es aceptada y la nula (H_0) es rechazada. Esto confirma que una cultura organizacional fortalecida ejerce una influencia positiva en el compromiso laboral de los empleados.

Este hallazgo respalda uno de los fundamentos centrales del modelo teórico: una cultura organizacional sólida —basada en valores compartidos, normas institucionales claras y un entorno organizacional favorable— fomenta en los empleados una mayor identificación con los objetivos de la institución, sentido de pertenencia y disposición a contribuir activamente. En consecuencia, el compromiso laboral se ve reforzado, generando efectos positivos sobre la estabilidad, productividad y calidad del servicio dentro del ámbito municipal.

Hipótesis específicas 3:

H3: Existe una relación positiva y significativa entre la motivación laboral y el compromiso de los empleados en las Municipalidades Provinciales de Contralmirante Villar, Tumbes 2024.

Tabla 15

Relación entre la motivación laboral y el compromiso

	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	Desviación estándar (STDEV)	Estadísticos t (O/STDEV)	Valores p
V1 -> V3	0.641	0.649	0.050	12.91	0.000

Fuente: Con el software PLS SMART, versión 4.1.0.9, se analizaron los datos recabados en la encuesta.

En la Tabla 15 se presentan los resultados correspondientes a la evaluación de la tercera hipótesis específica, la cual plantea que la motivación laboral se relaciona de manera positiva y significativa en el compromiso de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar.

El análisis muestra que la relación directa entre la motivación laboral (V1) y el compromiso de los empleados (V3) presenta un coeficiente de ruta (β) de 0.641, con una desviación estándar de 0.050, un estadístico t de 12.910 y un valor p de 0.000. Estos valores demuestran que la relación es estadísticamente significativa, dado que el valor p se encuentra por debajo del nivel crítico de 0.05

y el valor t supera ampliamente el umbral de 1.96. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa (H_1) y se rechaza la hipótesis nula (H_0).

Este resultado valida empíricamente uno de los supuestos clave del modelo: que los niveles de motivación en los trabajadores, ya sea por incentivos, reconocimiento o condiciones laborales adecuadas, repercuten directamente en su grado de compromiso con la institución. A mayor motivación, los empleados demuestran mayor involucramiento, lealtad y disposición para alcanzar los objetivos institucionales, lo cual fortalece la eficiencia del servicio público y la estabilidad organizacional.

VII. CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General: Determinar la asociación entre la motivación laboral, la cultura organizacional y en el compromiso de los empleados en las municipalidades de la provincia de Contralmirante Villar, Tumbes 2024.

Resultado:

El análisis basado en el modelo de ecuaciones estructurales reveló que tanto la motivación laboral como la cultura organizacional son factores que inciden de forma positiva y significativa en el compromiso organizacional demostrando así su relevancia ($\beta = 0.431$; $p = 0.000$), para la interpretación de los resultados se consideró un nivel de significancia de $\alpha = 0.05$. Dado que el valor de $p = 0.000$ es menor que 0.05, se confirma la existencia de una relación significativa entre las variables analizadas cumpliendo el objetivo general. Esto indica que en las Municipalidades Provinciales de Contralmirante Villar, el incremento de la motivación ya sea a través de incentivos económicos, reconocimiento o desarrollo profesional, así como una cultura organizacional basada en valores compartidos y comunicación efectiva, fortalece el compromiso de los trabajadores con la institución.

Objetivos Específicos 1: Determinar la relación entre la motivación laboral y la cultura organizacional de los empleados en las Municipalidades Provinciales de Contralmirante Villar, Tumbes 2024.

Resultado:

El análisis reveló que la motivación influye de forma significativa en la cultura organizacional ($\beta = 0.658$; $p = 0.000$), considerando un nivel de significancia de $\alpha = 0.05$. Dado que el valor de $p = 0.000$ es menor que 0.05, se confirma la existencia de una relación significativa entre ambas variables cumpliendo con el primer objetivo específico. Esto evidencia que factores como la satisfacción de necesidades personales y profesionales, el reconocimiento por el trabajo realizado y la existencia de oportunidades de crecimiento dentro de la municipalidad son determinantes en el nivel de compromiso de los trabajadores.

Objetivos Específicos 2: Analizar la asociación entre la cultura organizacional y del compromiso de los empleados en las Municipalidades Provinciales de Contralmirante Villar, Tumbes 2024.

Resultado:

Se encontró que la cultura organizacional influye de manera significativa y positiva en el compromiso organizacional ($\beta = 0.655$, $P = 0.000$), considerando un nivel de significancia de $\alpha = 0.05$. Dado que el valor de $p = 0.000$ es menor que 0.05 , se confirma la existencia de una relación significativa entre ambas variables validando el segundo objetivo específico. Esto significa que un entorno laboral caracterizado por la participación, el trabajo en equipo, la claridad en los valores y normas, y el liderazgo efectivo, promueve un mayor nivel de compromiso en los empleados del área administrativa.

Objetivos Específicos 3: Determinar la relación entre la motivación laboral y el compromiso de los empleados en las Municipalidades Provinciales de Contralmirante Villar, Tumbes 2024.

Resultado:

Los resultados del estudio, obtenidos mediante un modelo de ecuaciones estructurales, evidencian que la motivación laboral ejerce un efecto positivo y estadísticamente significativo sobre el compromiso organizacional ($\beta = 0.641$; $p = 0.000$), considerando un nivel de significancia de $\alpha = 0.05$. Dado que el valor de $p = 0.000$ es menor que 0.05 , se confirma la existencia de una relación significativa entre ambas variables. Esto implica que las estrategias orientadas a fortalecer la motivación laboral, como el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo, contribuyen a incrementar el compromiso de los empleados en las municipalidades de la provincia de Contralmirante Villar (Zorritos, Casitas y Punta Sal). Con este hallazgo, se cumplió el tercer objetivo específico.

VIII. DISCUSIÓN

Discusión con la hipótesis general

El análisis de los datos permite afirmar que tanto la motivación laboral como la cultura organizacional tienen un efecto positivo y significativo en el compromiso organizacional en las municipalidades de la provincia de Contralmirante Villar ($\beta = 0.431$; $p = 0.000$), cumpliendo con el objetivo general de la investigación. Estos hallazgos son coherentes con investigaciones previas a nivel internacional y nacional. Un estudio realizado por Melgar y Poxtan (2024) en México halló que tanto la motivación extrínseca como la intrínseca inciden positivamente en el compromiso organizacional. De manera similar, Friedman, Ray y Holtom (2016) en Estados Unidos resaltaron que una cultura organizacional participativa tiene un efecto positivo y significativo sobre el compromiso de los empleados. En un hallazgo similar, Pimentel (2021) demostró en México que existe un vínculo positivo y significativo entre la motivación de los trabajadores y su nivel de compromiso con la organización.

En el contexto nacional y local, los resultados también se alinean con estudios previos. Zevallos Álvarez (2023) en La Libertad, Perú, se halló una correlación directa y muy fuerte que vincula a la cultura organizacional y el compromiso laboral, evidenciada por un coeficiente de Spearman de 0,978. Pérez & Morales (2022) en Agrocalidad, Perú, pusieron en evidencia una relación significativa entre la motivación en los trabajadores con la cultura. Aun alcance regional, se han encontrado resultados similares: Vega (2021) en Lima y Tafur (2021) en Cajamarca evidenciaron una relación significativa entre la cultura organizacional y la motivación laboral, siendo esta última una correlación positiva alta en el caso de Tafur (coeficiente de 0.795). Además, Marco Cuyubamba & Lizardo Vásquez (2024) en San Ramón, Chanchamayo, indicaron una correlación moderada entre motivación laboral y compromiso organizacional (Rho de Spearman de 0,515). Finalmente, Agama Ávalos (2023) en Pumahuasi, Perú, reveló una correlación positiva moderada entre motivación laboral y compromiso organizacional (coeficiente de Pearson de $r = 0,655$).

En síntesis, este estudio aporta evidencia empírica relevante para el contexto de las municipalidades de Contralmirante Villar, Tumbes, y coincide con la tendencia internacional y nacional, mostrando que la motivación laboral influye de manera positiva en la cultura organizacional y en el compromiso de los empleados. Así, se refuerza la importancia de fortalecer la motivación y la cultura dentro de las organizaciones públicas para mejorar el compromiso de los empleados y, en consecuencia, la gestión pública en la región.

Discusión con la hipótesis específica 1

Los resultados obtenidos en este estudio confirman que la motivación laboral tiene un efecto positivo y significativo en el compromiso organizacional de los empleados en las municipalidades de la provincia Contralmirante Villar, Tumbes ($\beta = 0.658$; $p = 0.000$), cumpliendo con el segundo objetivo específico.

Este hallazgo es consistente con antecedentes internacionales como el de Pimentel (2021) en México que identificó un vínculo positivo y significativo entre la motivación laboral y el compromiso organizacional, lo cual indirectamente apoya la idea de que la motivación contribuye a un entorno organizacional positivo.

En el contexto nacional, investigaciones como las de Tafur (2021) en Cajamarca y Pérez & Morales (2022) en Agrocalidad, Perú, también confirman que la motivación de los trabajadores repercute positivamente en la cultura organizacional percibida. Estos estudios destacan que cuando los empleados están motivados, contribuyen activamente a la construcción de un clima laboral favorable, el desarrollo de valores compartidos y el fortalecimiento de normas claras dentro de la organización. A nivel nacional, Vega (2021) en Lima evidenció una relación significativa entre la cultura organizacional y la motivación laboral.

Sin embargo, tanto la literatura nacional como internacional coincide en que la motivación no es un factor aislado, sino que su impacto en la cultura organizacional se maximiza cuando existen mecanismos que la fomenten y la integren dentro de las políticas y prácticas de la entidad. En síntesis, este estudio refuerza que la inversión en la motivación laboral es crucial para edificar y

mantener una cultura organizacional robusta en el sector público, priorizando no solo la eficiencia operativa, sino también el bienestar y la identificación de los empleados con los objetivos institucionales.

Discusión con la hipótesis específica 2

Los resultados evidencian que la cultura organizacional influye de manera significativa y positiva en el compromiso organizacional de los empleados en las municipalidades de la provincia Contralmirante Villar, Tumbes ($\beta = 0.655$; $p = 0.000$), validando el tercer objetivo específico. Esto indica que un entorno laboral basado en la participación, el trabajo en equipo, la claridad de valores y normas, así como un liderazgo efectivo, favorece un mayor nivel de compromiso por parte del personal del área administrativa.

El estudio demostró un vínculo directo y moderado entre la motivación en el trabajo y el compromiso con la organización. Este hallazgo es altamente significativo desde una perspectiva estadística ($p = 0.000$). Además, el 79% de los trabajadores presenta un nivel alto de motivación laboral y el 63% de los encuestados mostró un alto nivel de compromiso.

Este hallazgo coincide plenamente con la literatura internacional, como lo evidencian los estudios de Melgar & Poxtan (2024) en México, quienes demostraron que tanto la motivación extrínseca como la intrínseca tienen un impacto positivo y directo en el compromiso organizacional. De igual forma, Pimentel (2021), también en México, resaltó que hubo correlación positiva y significativa entre la motivación laboral y el compromiso organizacional. Estos autores coinciden en que una fuerza laboral motivada es fundamental para construir un alto nivel de compromiso, lo que se traduce en mayor productividad, menor rotación y un ambiente de trabajo más estable.

En el ámbito nacional y local, investigaciones como las de Marco Cuyubamba & Lizardo Vásquez (2024) en San Ramón, Chanchamayo, y Agama Ávalos (2023) en Pumahuasi, Perú, respaldan este resultado al identificar una relación positiva entre la motivación laboral y el compromiso organizacional en diferentes contextos institucionales. Estos estudios destacan que cuando los empleados se sienten valorados, reconocidos y tienen oportunidades de crecimiento, su compromiso con la organización se fortalece, lo cual es esencial para el logro de los objetivos institucionales.

Así, se refuerza la importancia de implementar estrategias de motivación que no solo impulsen la productividad, sino que también fomenten un fuerte sentido de pertenencia y lealtad entre los empleados de las municipalidades de Tumbes. El mantenimiento de altos niveles de motivación laboral es una estrategia fundamental para fortalecer el compromiso y la lealtad de sus empleados, contribuyendo así a una mejor calidad de servicio público.

Discusión con la hipótesis específica 3

La evidencia del estudio indica un fuerte vínculo entre la motivación laboral y el compromiso organizacional. En los empleados de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, al tener mayor motivación, muestran un compromiso significativamente más alto ($\beta = 0.641$; $p = 0.000$). Este hallazgo permite aceptar la primera hipótesis específica.

La concordancia de este hallazgo concuerda con Marco y Vásquez (2024), quienes identificaron una correlación positiva entre ambas variables en municipalidades ($\rho = 0.515$; $p = 0.000$), y con Agama Ávalos (2023), quien reportó un fuerte sentido de pertenencia asociado a altos niveles de motivación laboral en el sector público. Ambos estudios respaldan que a mayor motivación—basada en incentivos, reconocimiento y condiciones laborales adecuadas—mayor es el compromiso de los trabajadores con la institución, lo que fortalece su desempeño y el cumplimiento de los objetivos institucionales. La investigación previa destaca que una cultura robusta, apoyada en valores compartidos, normas definidas y un clima laboral positivo, es esencial para cultivar un fuerte sentido de pertenencia y lealtad en los trabajadores.

En el contexto nacional y local, antecedentes como el de Zevallos Álvarez (2023) en La Libertad, Perú, respaldan este resultado al identificar una correlación de carácter directo y bastante fuerte con la cultura organizacional y el compromiso laboral. De igual modo, otros estudios nacionales y locales que exploran la dinámica organizacional confirman que un entorno cultural positivo, donde se promueve el trabajo en equipo, la comunicación abierta y el reconocimiento, potencia directamente el compromiso de los trabajadores. Estos autores subrayan que la cohesión cultural no solo mejora el rendimiento individual, sino que también contribuye a la estabilidad y eficacia general de la organización.

En conjunto, los resultados de este estudio demuestran que una cultura organizacional robusta es un factor determinante para el compromiso de los empleados. El análisis comparativo con antecedentes internacionales y nacionales muestra que la cultura organizacional sigue siendo un predictor crucial del compromiso en el sector público. La evidencia empírica obtenida en las municipalidades de Tumbes se alinea con la literatura global y refuerza la necesidad de fortalecer la cultura organizacional como una estrategia central para asegurar un alto nivel de compromiso entre los empleados, lo que a su vez impactará positivamente en la calidad de los servicios públicos ofrecidos.

IX. CONCLUSIONES

- Los resultados de esta investigación demuestran que la motivación laboral se asocia de manera positiva y significativa con la cultura organizacional y en el compromiso de los empleados de las municipalidades de la provincia de Contralmirante Villar, además el análisis del modelo de ecuaciones estructurales evidencia que factores como el reconocimiento, los incentivos y las oportunidades de desarrollo profesional fortalecen la disposición de los trabajadores para involucrarse activamente con los objetivos institucionales, además la motivación cuando es gestionada adecuadamente, contribuye a consolidar una fuerza laboral más comprometida, estable y productiva.
- Por otro lado, se identificó que la combinación de una alta motivación laboral y una cultura organizacional sólida mantiene una relación positiva con el fortalecimiento del compromiso organizacional. El modelo estructural reveló que ambas variables tienen relación positiva y significativa con el compromiso de los empleados ($\beta = 0.431$; $p = 0.000$), confirmando el cumplimiento del objetivo general de la investigación. Esto sugiere que la gestión integrada de estos factores debe ser una prioridad estratégica en las municipalidades para garantizar equipos más comprometidos y alineados con los fines institucionales.
- Asimismo, se constató que la cultura organizacional mantiene una relación positiva y significativa con el compromiso de los empleados, ya que los resultados evidenciaron que la presencia de valores compartidos, normas claras, comunicación interna efectiva y liderazgo participativo se asocia con mayores niveles de sentido de pertenencia, lealtad y dedicación por parte de los trabajadores, en ese sentido la cultura organizacional se configura como un factor relevante para fortalecer el compromiso institucional en las municipalidades de la provincia de Contralmirante Villar.

- Finalmente, se constató que la motivación laboral mantiene una relación positiva y significativa con el compromiso de los empleados en las municipalidades de la provincia de Contralmirante Villar, por ende los resultados evidenciaron que aspectos como el reconocimiento oportuno, las oportunidades de desarrollo profesional y el fortalecimiento del talento humano se asocian con mayores niveles de identificación, dedicación y permanencia de los trabajadores en la organización, en ese sentido, la motivación laboral constituye un factor relevante para fortalecer el compromiso organizacional y favorecer el logro de los objetivos institucionales.

X. RECOMENDACIONES

- A partir de los resultados obtenidos, se recomienda que las municipalidades de la provincia de Contralmirante Villar fortalezcan sus políticas de motivación laboral, considerando no solo incentivos económicos, sino también mecanismos de reconocimiento, desarrollo profesional y bienestar del personal, también estas políticas deben estar diseñadas para incrementar el compromiso organizacional, promover la estabilidad laboral y mejorar el rendimiento de los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones públicas.
- Se recomienda implementar acciones concretas para consolidar una cultura organizacional sólida, centrada en valores compartidos, normas claras, liderazgo participativo y comunicación efectiva, asimismo, se sugiere fortalecer las estrategias de motivación laboral mediante mecanismos de reconocimiento y oportunidades de desarrollo profesional, para ello es fundamental promover espacios de integración institucional, talleres de liderazgo y formación en cultura organizacional que refuercen el sentido de pertenencia y alineen al personal con los objetivos estratégicos de la entidad.
- Se sugiere fortalecer la cultura organizacional mediante la promoción de valores compartidos, normas institucionales claras, comunicación efectiva y liderazgo participativo, asimismo se aconseja desarrollar actividades de integración y capacitación que fortalezcan el sentido de pertenencia de los trabajadores, con la finalidad de consolidar mayores niveles de compromiso con los objetivos institucionales.
- Finalmente, se recomienda fortalecer las políticas de motivación laboral mediante programas de reconocimiento al desempeño, oportunidades de capacitación y desarrollo profesional, así como mecanismos que promuevan el bienestar de los trabajadores, además estas acciones contribuirán a incrementar el compromiso y la identificación de los empleados con los objetivos institucionales.

XI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abanto Nomberto, V. S., & Castañeda Navarro, A. K. (2021). Relación entre motivación y desempeño laboral en los colaboradores de la empresa RYC Contratistas Generales S.A.C., Lima 2021 [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/61443>

Abanto Valiente, S. N., & Castañeda Alaya, K. N. (2020). Cultura organizacional y motivación laboral del personal del grifo "Continental" S.A.C. Limoncarro, Pacasmayo, 2020 [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV.

Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.

Barrientos Silva, A. H. (2022). Compromiso organizacional y motivación laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Tumbes]. Repositorio Institucional UNTumbes. <https://repositorio.untumbes.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12874/65027/TESIS%20-%20BARRIENTOS%20SILVA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley & Sons.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3.a ed.). Jossey-Bass.

Contraloría General de la República. (2020). *Informe sobre la Cultura Organizacional en las Entidades Públicas*. Lima: CGR.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Plenum.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

Díaz Alayo, M. J. (2023). Cultura organizacional y la motivación laboral en la Municipalidad Distrital de Río Grande. Ica, 2023 [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte].

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.

Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.

Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company.

Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Sage Publications.

Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Free Press.

La Coteria Vega, J. A. Cultura organizacional y su relación con la motivación laboral en una entidad pública de Lima-Perú. Recuperado de <https://revistacentrosur,+44-60.pdf>.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What Should We Do about Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century. *Academy of Management Review*, 29(3), 388-403.

López Martínez, O. (2020). Influencia de la motivación en el compromiso organizacional de los empleados de nivel operativo de la SIDUE [Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma de Baja California]. Repositorio Institucional UABC.

<https://repositorioinstitucional.uabc.mx/server/api/core/bitstreams/bce03640-48e3-4950-87e5-9f0b77b81a04/content>

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row.

McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Free Press.

Melgar-Bayardo, J., & Poxtan-Poxtan, D. (2023). La motivación extrínseca e intrínseca y su relación con el compromiso organizacional de operadores de producción de la Industria Maquiladora de Exportación (IME) de Ciudad Juárez, México. *Revista Espacios*, 24(45), 3-4.

<https://revistaespacios.com/a24v45n03/a24v45n03p04.pdf>.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). (2017). *Informe sobre la Situación Laboral en el Sector Público en el Perú*. Lima: MTPE.

Nina Cornejo, A. E., & Mamani Mendoza, S. M. (2020). Relación entre la cultura organizacional y la motivación laboral del personal de la empresa AID Ingenieros S.A.C. – Arequipa, 2020 [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Repositorio Institucional UNSA. <https://repositorio.unsa.edu.pe/server/api/core/bitstreams/6c8f5b5d-56bc-49a8-8f53-407d0f66f393/content>

Pérez Manosalvas, H. S. M., & Morales Muñoz, F. V. (2020). Análisis de la motivación de los trabajadores y su influencia en la cultura organizacional de la empresa Agrocalidad [Tesis de licenciatura, Universidad Israel]. Repositorio UISrael. <https://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/3190>

Pimentel Vázquez, I. (2020). Relación entre motivación laboral y compromiso organizacional de una maquiladora del sector electrónico de Tecate, B. C. México [Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma de Baja California]. Repositorio Institucional UABC. <https://repositorioinstitucional.uabc.mx/server/api/core/bitstreams/9beb9fc1-b2ec-4ef5-99df-6e5de96d9f92/content>.

Pintado Torrico, J. E. (2022). Cultura organizacional y su implicancia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, Tumbes, 2022 [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Tumbes]. Repositorio UNTumbes. <https://repositorio.untumbes.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12874/64403/TESIS%20-%20PINTADO%20TORRICO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15.a ed.). Pearson.

https://books.google.com/books/about/Organizational_Behavior.html?id=YEdtA AAAQBAJ

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Comportamiento organizacional* (18.a ed.). Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Comportamiento organizacional* (18.a ed.). Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Comportamiento organizacional* (18.a ed.). Pearson Educación.

Rodríguez Medina, M. J., & López Vera, A. B. (2019). Cultura organizacional y su relación con la motivación laboral en una institución educativa de nivel secundaria en Nuevo León [Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma de Nuevo León]. Repositorio UANL. <https://eprints.uanl.mx/id/eprint/20407>

Ruiz Espinoza, M. C. (2023). Relación entre cultura organizacional y la motivación laboral de los trabajadores de una municipalidad distrital al Norte de Piura, 2023 [Tesis de maestría, Universidad Privada del Norte].

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>

Samaniego, G. (2024, julio 30). Definiciones de población, muestra y muestreo (con autores). Mi Asesor de Tesis. <https://miasesor detesis.com/definiciones-poblacion-muestra-y-muestreo/>

Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.

Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.

Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3.a ed.). Jossey-Bass.

https://books.google.com/books/about/Organizational_Culture_and_Leadership.html?id=Y9TbAAAAMAAJ

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4.a ed.). Jossey-Bass.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.

Servir. (2019). *Estudio sobre el Compromiso de los Servidores Públicos en el Perú*. Lima: Autoridad Nacional del Servicio Civil.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.

La Coteria Vega, J. A. *Cultura organizacional y su relación con la motivación laboral en una entidad pública de Lima-Perú*. Recuperado de <https://revistacentrosur,+44-60.pdf>

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row.

Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.

Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company.

Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Plenum.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3.a ed.). Jossey-Bass.

ANEXOS

ANEXO 1: Operacionalización de las variables

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN

VARIABLE	DEFINICIÓN	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Motivación Laboral	Se refiere al conjunto de fuerzas internas y externas que impulsan a un individuo a realizar su trabajo de manera eficiente, orientada a lograr los objetivos personales y organizacionales. Robbins y Judge (2017)	Está compuesta de 3 dimensiones que son la motivación intrínseca, motivación extrínseca y satisfacción laboral y se mide a través de una escala de Likert que van de totalmente desacuerdo a totalmente de acuerdo.	Motivación intrínseca	1. Disfrute por las tareas asignadas. 2. Oportunidades de desarrollo personal. 3. Satisfacción por el cumplimiento de responsabilidades. 4. Entusiasmo por asumir nuevos retos. 5. Realización personal por alcanzar objetivos.	Ordinal
				1. Motivación por reconocimiento de superiores. 2. Influencia de recompensas monetarias.	

			Motivación extrínseca	3. Impacto de promociones en el rendimiento. 4. Efecto de bonificaciones en la motivación. 5. Influencia del reconocimiento público en el esfuerzo	
			Satisfacción laboral	1. Satisfacción con el ambiente laboral. 2. Grado de satisfacción con las condiciones laborales. 3. Percepción de valoración por contribución. 4. Equilibrio entre vida personal y laboral. 5. Conformidad con la carga de trabajo.	
	Es el conjunto de valores, creencias, normas y prácticas compartidas dentro de una organización que guían el	Está compuesta de 3 dimensiones que son valores compartidos, normas y reglas, comunicación organizacional y	Valores compartidos	. 1. Alineación de valores personales con los organizacionales. 2. Respeto a los valores organizacionales.	

Cultura Organizacional	comportamiento de sus miembros y forman la identidad corporativa. Schein (2010)	se mide a través de una escala de Likert que van de totalmente desacuerdo a totalmente de acuerdo.		3. Identificación con principios éticos de la organización. 4. Influencia de los valores en decisiones laborales. 5. Fomento de valores para el trabajo en equipo.	
			Normas y reglas	1. Claridad de normas y procedimientos organizacionales. 2. Importancia del cumplimiento de reglas. 3. Consistencia y justicia de las políticas internas. 4. Confort al trabajar bajo normativas. 5. Flexibilidad de las reglas según las circunstancias.	
				1. Fluidez de información entre departamentos. 2. Nivel de información sobre decisiones importantes. 3. Existencia de comunicación abierta con supervisores.	

			Comunicación organizacional	4. Transparencia en la comunicación organizacional. 5. Retroalimentación constante y útil de los superiores.	
Compromiso	Es el grado en que los trabajadores se identifican con la organización, están dispuestos a contribuir a su éxito y desean mantener una relación a largo plazo con ella. Meyer y Allen (1991)	Está compuesta de 3 dimensiones que son el compromiso afectivo, normativo y de continuidad y se mide a través de una escala de Likert que van de totalmente desacuerdo a totalmente de acuerdo.	Compromiso afectivo	1. Conexión emocional con la organización. 2. Lealtad hacia la organización. 3. Sentido de pertenencia al lugar de trabajo. 4. Esfuerzo adicional por el éxito organizacional. 5. Orgullo por ser parte de la organización.	
				1. Sentimiento de obligación moral de permanencia. 2. Gratitud por el apoyo recibido de la organización.	

			Compromiso normativo	3. Compromiso por las oportunidades brindadas. 4. Sentido de responsabilidad hacia la organización. 5. Identificación con la misión de la organización.	
			Compromiso de continuidad	1. Riesgo percibido de dejar la organización. 2. Valoración de los beneficios laborales. 3. Inseguridad ante la búsqueda de otro empleo. 4. Importancia de las oportunidades de desarrollo profesional. 5. Dificultad para encontrar una mejor oferta laboral.	

ANEXO 2: Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
Problema General:	Hipótesis General:	Objetivo General:	Variable 01:	• Motivación intrínseca. • Motivación extrínseca • Satisfacción laboral • Valores compartidos • Normas y reglas • Comunicación organizacional • Compromiso afectivo • Compromiso normativo	Tipo de Investigación: Básica Enfoque: Cuantitativo Nivel: descriptivo - correlacional Diseño: no experimental Corte: Transversal Población: 330 Empleados de las municipalidades de la provincia de contralmirante villar, Tumbes.
Cómo se asocia la motivación laboral en la cultura organizacional y el compromiso de los empleados en las municipalidades de la provincia de Contralmirante Villar, Tumbes 2024.	La motivación laboral se asocia positivamente en la cultura organizacional y en el compromiso de los empleados en las municipalidades de la provincia de Contralmirante	Determinar la asociación entre la motivación laboral, la cultura organizacional y el compromiso de los empleados en las municipalidades de la provincia de Contralmirante	• Motivación Laboral		
			Variable 02: • Cultura Organizacional		
			Variable 03:		

	Villar, Tumbes 2024.	Villar, Tumbes 2024.	● Compromiso	● Compromiso de continuidad	Muestra: 178 trabajadores de las Municipalidades de la Provincia de Contralmirante Villar. Técnicas: Escala de Likert Encuesta por cuestionario
Problemas Específicos	Hipótesis Específicos	Objetivos Específicos			
P.E. 1: De qué manera la motivación laboral en las municipalidades provinciales de contralmirante Villar se relaciona en la cultura organizacional de los empleados, Tumbes 2024.	H.E. 1: La motivación laboral se relaciona positivamente en la cultura organizacional de los empleados en las Municipalidades Provinciales de Contralmirante	O. E. 1: Determinar la relación entre la motivación laboral y la cultura organizacional de los empleados en las Municipalidades Provinciales de Contralmirante			

	Villar, Tumbes 2024.	Villar, Tumbes 2024.			
P.E. 2: Cómo la cultura organizacional de las municipalidades provinciales de contralmirante Villa se relaciona en el compromiso de los	H.E. 2: La cultura organizacional se relaciona positivamente en el compromiso de los empleados en las Municipalidades Provinciales de	O.E.2: Analizar la asociación entre la cultura organizacional y del compromiso de los empleados en las Municipalidades Provinciales de Contralmirante			

empleados, Tumbes 2024.	Contralmirante Villar, Tumbes 2024.	Villar, Tumbes 2024.			
P.E. 3: Qué relación existe entre la motivación laboral y el compromiso de los empleados en las municipalidades provinciales de contralmirante Villar, Tumbes 2024.	H.E. 3: Existe una relación positiva y significativa entre la motivación laboral y el compromiso de los empleados en las Municipalidades Provinciales de Contralmirante Villar, Tumbes 2024.	O.E.3: Determinar la relación entre la motivación laboral y el compromiso de los empleados en las Municipalidades Provinciales de Contralmirante Villar, Tumbes 2024.			

ANEXO 3: Instrumento de medición

CUESTIONARIO

Estimado/a participante:

Le agradecemos su disposición para participar en esta encuesta, cuyo objetivo es analizar cómo la motivación laboral impacta en la cultura organizacional y en el compromiso de empleados de municipalidades de la provincia Contralmirante Villar, Tumbes. Su colaboración nos permitirá obtener información valiosa para comprender mejor las condiciones laborales y los factores que influyen en el ambiente de trabajo.

Es importante destacar que su participación es completamente voluntaria y anónima. Los datos que proporcione serán tratados de manera confidencial y solo se utilizarán con fines académicos. Al continuar con la encuesta, usted está dando su consentimiento para que la información sea utilizada en este estudio. Agradecemos su tiempo y esfuerzo en ayudarnos a realizar esta investigación. Buenos días/tardes, estimado encuestado.

Instrucciones de respuesta:

Lea atentamente y por favor, indique su grado de acuerdo con cada afirmación seleccionando una de las siguientes opciones: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.

Datos sociodemográficos:

Edad: Sexo: **M** () **F** ()

Tipo de contrato laboral.

- | | | |
|----------------------|-----------------------|-------------------|
| a) Permanente | c) Contratado | e) Tercero |
| b) Temporal | d) Practicante | |

Tiempo de servicio en la municipalidad:

- | | | |
|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| a) Menos de 1 año | c) 3 a 5 años | e) Más de 10 años |
| b) 1 a 3 años | d) 5 a 10 años | |

Ítems		Alternativas				
		En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	De acuerdo
		E D	A D	I	A	D A
Variable 1: MOTIVACION LABORAL		1	2	3	4	5
1.1. Dimensión: Motivación intrínseca						
1	¿Disfruto realizar las tareas que me son asignadas en mi puesto de trabajo?					
2	¿Considero que mi trabajo me ofrece oportunidades para desarrollarme personal y profesionalmente?					
3	¿Me siento satisfecho al cumplir con las responsabilidades de mi trabajo?					
4	¿Me siento entusiasmado al asumir nuevos retos en mi trabajo?					
5	¿Siento una realización personal al alcanzar los objetivos propuestos en mi trabajo?					
1.2. Dimensión: Motivación extrínseca						
6	¿El reconocimiento de mis superiores incrementa mi motivación para realizar mi trabajo?					
7	¿Las recompensas monetarias influyen positivamente en mi nivel de motivación laboral?					
8	¿La posibilidad de recibir una promoción mejora mi rendimiento en el trabajo?					
9	¿Las bonificaciones recibidas por mi trabajo incrementan mi motivación?					
10	¿El reconocimiento público de mi trabajo me motiva a esforzarme más?					

1.3 Dimensión: Satisfacción laboral						
11	¿Me siento satisfecho con el ambiente laboral en el que desarrollo mi trabajo?					
12	¿Estoy satisfecho con las condiciones laborales que se me ofrecen en mi trabajo?					
13	¿Siento que mi contribución es valorada en mi lugar de trabajo?					
14	¿Siento que puedo mantener un buen equilibrio entre mi vida personal y laboral?					
15	¿Estoy conforme con la carga de trabajo que tengo en mi puesto?					
Variable 2: Cultura organizacional						
2.1. Dimensión: Valores compartidos						
16	¿Mis valores personales están alineados con los valores de la organización en la que trabajo?					
17	¿En mi trabajo, respeto y apoyo los valores de la organización?					
18	¿Me siento identificado con los principios éticos de la organización?					
19	¿Los valores de la organización influyen en mis decisiones y acciones laborales?					
20	¿En mi lugar de trabajo, se promueve la adopción de valores que fortalecen el trabajo en equipo?					
2.2 Dimensión: Normas y reglas						
21	¿Las normas y procedimientos organizacionales son claros para mí?					
22	¿Considero importante cumplir con las reglas establecidas por la organización?					
23	¿Las políticas internas de la organización son consistentes y justas?					

24	¿Me siento cómodo trabajando bajo las normativas de la organización?					
25	¿Las reglas de la organización son flexibles cuando las circunstancias lo requieren?					
2.3 Dimensión: Comunicación organizacional						
26	¿La información entre los diferentes departamentos de la organización fluye de manera adecuada?					
27	¿Recibo suficiente información sobre las decisiones importantes que se toman en la organización?					
28	¿Tengo una comunicación abierta y directa con mis supervisores?					
29	¿La comunicación en mi organización es transparente y clara?					
30	¿Recibo retroalimentación constante y útil de mis superiores sobre mi desempeño?					
Variable 3: Compromiso						
3.1. Compromiso afectivo						
31	¿Siento una conexión emocional con la organización en la que trabajo?					
32	¿Me considero leal a la organización para la que trabajo?					
33	¿Siento un fuerte sentido de pertenencia hacia mi lugar de trabajo?					
34	¿Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo adicional para contribuir al éxito de la organización?					
35	¿Me siento orgulloso de ser parte de esta organización?					
3.2. Compromiso normativa						

36	¿Siento una obligación moral de permanecer en esta organización?					
37	¿Estoy agradecido por el apoyo que he recibido de esta organización?					
38	¿Me siento comprometido con la organización debido a las oportunidades que me ha brindado?					
39	¿Siento un sentido de responsabilidad hacia esta organización?					
40	¿Me identifico con la misión de la organización?					
3.3. Compromiso de continuidad						
41	¿Percibo un riesgo significativo al dejar la organización?					
42	¿Valoro los beneficios laborales que tengo en esta organización?					
43	¿Siento inseguridad al pensar en la posibilidad de buscar otro empleo fuera de esta organización?					
44	¿Las oportunidades de desarrollo profesional en esta organización son importantes para mí?					
45	¿Considero que sería difícil encontrar una mejor oferta laboral que la que tengo actualmente?					

Fuente: *ELABORACION PROPIA*

ANEXO 4: Certificación

CERTIFICACIÓN

Dr. Ghenkis Amílcar Ezcurra Zavaleta, docente ordinario de la Universidad Nacional de Tumbes, adscrito a la Escuela de Posgrado, del departamento de Maestría de Gestión Pública.

CERTIFICA:

Que el proyecto de tesis denominado “Relación entre la motivación laboral, cultura organizacional y compromiso de empleados de municipalidades de la provincia contralmirante Villar, Tumbes 2024”, presentado por la Br. Jhonny Javier Aguilar Ventura y Br. Dayana Medaly Meza Castro, ha sido asesorado por mi persona, por tanto, queda autorizado para su presentación e inscripción en la Escuela de Administración de la Universidad Nacional de Tumbes para su revisión y aprobación correspondiente.

Tumbes, 6 de Diciembre del 2024



Dr. Ghenkis Amílcar Ezcurra Zavaleta

Asesor

Código ORCID: 0000-0002-9894-2180

Asesor del Proyecto de Tesis

CERTIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

ANEXO 5: Aplicación de las encuestas

