

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**La influencia motivacional en el compromiso organizacional en los  
trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico, Chiclayo 2021**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR**

**Diego Fabrizio Velasquez Chuman**

**ASESOR**

**Luis Augusto Angulo Bustios**

<https://orcid.org/0000-0001-8145-444X>

**Chiclayo, 2022**

**La influencia motivacional en el compromiso organizacional en los  
trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico, Chiclayo  
2021**

PRESENTADA POR:

**Diego Fabrizio Velasquez Chuman**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el título de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADA POR:

Jorge Alfredo Huarachi Chavez  
PRESIDENTE

Jessica Karin Solano Cavero  
SECRETARIO

Luis Augusto Angulo Bustios  
VOCAL

## **Dedicatoria**

Este trabajo de investigación está dedicado a Dios, que ha estado siempre a mi lado dándome fortaleza para cumplir todos mis objetivos, y a mis padres, que siempre han sido mi apoyo en cada momento de mi vida, creyendo en mí siempre e inculcándome en valores.

## **Agradecimientos**

A la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, porque de ella recibí todo el conocimiento y formación como persona y profesional de parte de los docentes. También mencionar a mi asesor Luis Angulo Bustíos por sus críticas constructivas y conocimientos impartidos para lograr concluir con éxito la tesis.

## Índice

Resumen.....	5
Abstract.....	6
Introducción .....	7
Revisión de literatura.....	8
Materiales y métodos.....	16
Resultados y discusión.....	17
Conclusiones .....	32
Recomendaciones.....	33
Referencias.....	35
Anexos .....	38

## Resumen

La presente investigación tiene por objetivo general el determinar la influencia de la motivación en el compromiso organizacional en los trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico ubicada en la ciudad de Chiclayo en el año 2021. Por ello se realizó un estudio con enfoque cuantitativo de corte transversal y de tipo aplicado, de corte transversal. Para la presente investigación el diseño es de tipo no experimental. Para responder al objetivo general se realizó un cuestionario con 33 preguntas a los 46 trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico, de las cuales 18 preguntas pertenecen al compromiso organizacional y 15 a la motivación. Para la motivación se tomó la encuesta que se basa en el modelo de David McClelland y fue estructurada en escala de Likert; de la misma manera, para el compromiso organizacional se empleó el modelo establecido por Meyer y Allen, quienes clasifican a la motivación en 3 dimensiones: afectivo, continuidad y normativo. Se utilizó el método de Para el análisis inferencial se procesaron las respuestas en el programa SPSS 25. Los resultados evidencian que existe una fuerte influencia positiva de la motivación en el compromiso organizacional, lo cual indica un alto grado de predicción sobre si los trabajadores administrativos fortalecen su motivación se logrará un superior nivel de compromiso organizacional.

**Palabras Claves:** Motivación, compromiso organizacional, trabajador.

Clasificaciones JEL: M10, M12

### **Abstract**

The general objective of this research is to determine the influence of motivation on organizational commitment in the administrative workers of the Clínica del Pacífico located in the city of Chiclayo in 2021. Therefore, a study with a cross-sectional quantitative approach was carried out and of applied type, of cross section. For the present investigation, the design is non-experimental. To respond to the general objective, a questionnaire with 33 questions was made to the 46 administrative workers of the Pacific Clinic, of which 18 questions pertain to organizational commitment and 15 to motivation. For motivation, the survey was taken, which is based on the David McClelland model and was structured on a Likert scale; in the same way, for organizational commitment the model established by Meyer and Allen was used, who classify motivation in 3 dimensions: affective, continuity and normative. For the inferential analysis, the responses were processed in the SPSS 25 program. The results show that there is a strong positive influence of motivation on organizational commitment, which indicates a high degree of prediction on whether administrative workers strengthen Your motivation will achieve a higher level of organizational commitment.

**Keywords:** Motivation, Organizational Commitment, worker.

Jel Classifications: M10, M12

## **Introducción**

Globalmente, hay muchas organizaciones que están interesadas únicamente en la generación de ganancias, preocupándose más por manejar un mayor capital financiero y físico, sin observar de cerca quienes son los actores principales de sus logros. Por ello es primordial que las organizaciones determinen el grado de compromiso organizacional y motivación que poseen sus trabajadores pues un colaborador con un alto nivel de motivación y comprometido con su organización, hará todo lo posible para tener un mejor desempeño en sus funciones.

Según Gallup (2019), en los Estados Unidos el 70% de los colaboradores tienen bajos niveles de compromiso organizacional. Esto significa que hay un bajo nivel de motivación con sus trabajos y que no están entusiasmados con las labores que realizan. De igual manera, se enfatiza que no es suficiente incentivar a los colaboradores con solo factores externos, ya que ellos necesitan ser reconocidos por la empresa por sus perspectivas y habilidades únicas que aportan.

En muchas organizaciones que ofrecen servicios de salud, existe un alto grado de personal insatisfecho, tanto administrativo como asistencial, que sin duda tienen influencia sobre el desempeño y compromiso en la organización, haciendo que disminuya la calidad de servicio que se ofrece. Es por ello que se debe valorar a un trabajador que se encuentre con altos niveles de motivación, ya que le puede otorgar mucho a la organización.

Para esta investigación, se tomó como objeto de estudio a la entidad privada Clínica del Pacífico que se encuentra ubicada en la urbe de Chiclayo. Por medio de entrevistas exploratorias hechas a algunos de los trabajadores de la clínica, se puede observar que gran parte se encuentra insatisfecha en cuanto al grado de remuneraciones, puesto que sienten que no son lo suficientemente motivantes y no tienen concordancia con las actividades y ocupaciones que ellos realizan en la organización.

Por otro lado, sienten que sus logros no son reconocidos por sus jefes inmediatos, por lo que cada proceso bien realizado no lo perciben como un logro alcanzado. También expresaron que la relación entre compañeros de trabajo no es la adecuada, pues sienten que la comunicación es informal, bajo la forma de chisme, lo que hace que exista poca confianza con sus pares. Además, algunos comentaron que hacen lo mejor que pueden en sus puestos de trabajo, pero que algunos estarían viendo posibles alternativas donde sean mejor remunerados.

En este sentido, se considera imprescindible saber cuál es el contexto real en la que se halla la motivación y el compromiso organizacional en los trabajadores administrativos que trabajan

en la institución, pues se necesita contar con colaboradores empoderados, que busquen constantemente la excelencia en su trabajo y con un alto nivel de comunicación asertiva, ya que trabajan con el dolor y la vida humana, así como un elevado compromiso para con la Clínica.

De esta forma, el problema de la presente investigación es ¿Cuál es la influencia de la motivación en el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico ubicada en la ciudad de Chiclayo en el año 2021? Como objetivo general se planteó determinar la influencia de la motivación en el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico ubicada en la ciudad de Chiclayo en el año 2021.

Por ello se plantearon los siguientes objetivos específicos: determinar el nivel de motivación laboral y el nivel de compromiso organizacional de los trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico. Además, determinar la influencia que ejerce cada una de las dimensiones de la motivación en el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico.

La necesidad de este estudio se basa en profundizar la realidad y llegar al fondo del problema en la que se encuentra la organización, con el fin de ayudar a mejorar la situación del colaborador. De esta forma, podrá ser utilizada en organizaciones del mismo rubro. En esta investigación los trabajadores serán los mayores beneficiados, ya que los directivos al conocer de la realidad de la organización, podrán tomar las mejores acciones que conduzcan a aportar y contribuir con un óptimo nivel de compromiso y motivación.

### **Revisión de literatura**

Araya-Pizarro, Díaz y Rojas-Escobar, (2020) tuvieron como propósito analizar el grado de compromiso organizacional en un colegio municipal de Chile, en base a la edad, cargo, antigüedad laboral y sexo de sus funcionarios. Para ello se apoyaron del modelo establecido por Meyer y Allen (1990) de Compromiso Organizacional, aplicándolo a 60 trabajadores, revelando la existencia de un grado medio de compromiso organizacional en cuanto a todas sus dimensiones, encontrando solo diferencias significativas en el compromiso normativo según la edad del funcionario, que evidenció un nivel superior de parte de los trabajadores de mayor rango etario. El estudio concluye la necesidad de implantar estrategias transversales que potencien el deseo de permanencia y de lealtad de los trabajadores hacia la institución, lo que podría obtenerse mediante la implantación de un plan de vida organizacional.



Dinethi (2016), determinó en su investigación el nivel de compromiso organizacional en los académicos de Sri Lanka. Los datos fueron extraídos a través de un cuestionario y fueron tomados de una institución de Sri Lanka a 136 académicos. Para ello se apoyaron del modelo propuesto por Meyer y Allen (1990) midiendo el nivel de compromiso normativo, continuo y afectivo. Una vez obtenidos los resultados se evidencia un compromiso moderado por parte de los académicos, lo que quiere decir que no se encuentran totalmente comprometidos con la institución en donde laboran. Esto indica que las instituciones académicas deben centrarse más en implementar estrategias y políticas para ampliar el grado compromiso organizacional, y de esta manera formar buenos ciudadanos con principios, valores y conocimientos extraordinarios.

Por su parte, Kloepfel (2021), en su investigación cuantitativa analizó las percepciones de los estudiantes y facilitadores de liderazgo de noveno a doceavo grado con respecto a su motivación para los escenarios de aprendizaje sustentado en proyectos. Para ello se apoyaron en el cuestionario de motivación que se diseñó utilizando la Teoría de motivación humana de McClelland (1987). Sutilizaron encuestas virtuales a 180 participantes de cinco distritos escolares de tres condados del centro de Missouri. Se concluyó que la mayoría de las organizaciones de liderazgo de las escuelas secundarias estaban motivadas significativamente por la necesidad de poder, seguidos por la necesidad de logro, y particularmente carecían de motivos de afiliación. Por último, las personas involucradas en varias organizaciones de liderazgo mostraron más motivos de poder que los de una sola organización de liderazgo.

Córdova (2018), en su investigación tuvo el propósito de analizar la relación existente entre el compromiso organizacional y la motivación laboral en los trabajadores de la institución CETICOS Paita. Para poder recopilar los datos, se utilizó un método de correlación cuantitativa. Se administraron dos cuestionarios a 22 trabajadores de la entidad antes mencionada, que consta del modelo de Compromiso organizacional, establecida por Meyer y Allen (1990), y el modelo de Motivación laboral elaborado por David McClelland (1961). Los datos se analizaron través de un análisis inferencial y descriptivo. Se concluyó mediante los resultados alcanzados que hay una correlación muy fuerte, positiva y significativa de la Motivación laboral sobre el Compromiso Organizacional, esto decir que, si existe un alto nivel Motivación laboral, existirá un mayor grado de Compromiso organizacional.

Manríquez, M. et al. (2017), en su investigación buscaron analizar el efecto que los honorarios y salarios (estrategias de compensación) poseen con respecto a todos los

componentes que tiene el compromiso organizacional en docentes de Instituciones de Educación. Esta investigación fue de tipo descriptiva y fue hecha a 209 docentes en Guanajuato, utilizando los componentes normativo, continuo y afecto del modelo dado a través de Meyer y Allen (1997). Se concluye mediante los resultados obtenidos que la compensación en forma de salarios disminuye el componente continuo, sin embargo, aumenta el componente afectivo. En relación con la reparación a través de honorarios, se remarca en los maestros un nivel alto de compromiso para poder ejecutar sus labores y un nivel menor de seguir en la institución solo porque necesitan un empleo estable.

El trabajo de investigación de Vera (2019), tuvo como propósito saber de qué manera influye la motivación laboral sobre el compromiso organizacional en los trabajadores de la caja Municipal de crédito y ahorro Tacna. El estudio fue de nivel causal y de diseño no experimental. La recopilación de datos se realizó bajo una encuesta en la caja municipal de ahorro y crédito Tacna a los 48 trabajadores. Para a ello se utilizó dos instrumentos: el cuestionario de compromiso organizacional de Mayer y Allen (1990) y la escala de motivación laboral, basada en los Dos Factores de Herzberg, ambos cuestionarios establecidos por 37 ítems en escala Likert. Los resultados del estudio revelaron que la motivación laboral influye de modo significativo en el compromiso organizacional de los trabajadores, dando una relación positiva baja entre las variables estudiadas.

## **Motivación**

Según García (2012), manifiesta que la mayor parte de las teorías a cerca de la motivación se hallan orientadas en el hallazgo de una cadena de incentivos que originen influencia en el comportamiento de los individuos. Con respecto al nivel de motivación de una persona, de esa forma se puede predecir su comportamiento. Además, menciona que existen dos formas de motivarse, respecto al objeto que se estudie. Se considera primordial determinar las teorías de proceso, que explican la gestión motivacional o la forma en la que se desenvuelven. En otro lugar, están las teorías de contenido, que son aquellas que analizan los factores que motivan a las personas.

En cuanto a los conceptos de contenido estos se hallan concentrados en la significancia de los niveles del comportamiento de cada individuo, debido a que precisan la manera en que desarrollan las actividades, así como el ánimo y el entusiasmo con la que se producen. De esta

manera logran examinar las necesidades y los reforzamientos vinculados con el comportamiento de los colaboradores en su ámbito laboral (García, 2012).

### **Teoría Motivacional de McClelland**

El estudio realizado por McClelland, no parte de los actos externos, sino de la manera en que una persona piensa. Para su investigación se trabajó una evaluación de percepción temática, de manera que se pueda capturar pruebas de pensamiento en los individuos, que más adelante se analizaron, evaluaron y asociaron conforme a las utilidades expresadas en las narraciones de quienes terminaron el test (Moreno, 2002, citado por Chang, 2010). Los resultados de esta evaluación expusieron que las respuestas a cerca de los motivos de cada individuo se clasificarían en tres clases: Logro, Poder y Afiliación, tal como se presenta en los párrafos siguientes. (Bellows, 2001, citado por Chang, 2010)

En cuanto a la primera categoría, motivación de logro, McClelland lo define como el impulso de las personas por sobresalir, así mismo, es el deseo de luchar por obtener la excelencia.

Los individuos con mayor nivel de motivación de logro, prefieren y se inclinan por tareas retadoras. No disfrutan de los juegos de azar y prefieren estar en control de la situación. Cuando se encuentran con mas individuos, buscan escoger a los más experimentados, para obtener la victoria. Usualmente son personas sumamente optimistas, que se fían de sus capacidades. (Robbins, 1999).

Aunque, una elevada motivación de logro no asegura ser un buen gerente dentro de una gran organización, pues el individuo se puede encontrar más interesado en sobresalir mediante actividades personales que en influir en otras personas para tengan un mejor rendimiento en sus labores. Es por esta razón, que la gran parte de veces, se puede ver que promover a un colaborador exitoso porque posee una elevada motivación de logro, desencadena en un gerente no muy bueno; así mismo que un directivo eficiente de una institución, no necesariamente tiene una buena motivación de logro (Dessler, 2001).

En referencia a la segunda categoría, motivación de poder, McClelland define que es la que busca lograr que diferentes individuos se porten de distinta forma, diferente a como se podrían comportar de forma normal. Así mismo, lo define como la necesidad que poseen las personas

por dominar los canales que les posibiliten controlar a otros individuos. (Aguado, 1997, citado por Chang, 2010).

Para el autor que desarrollo la presente teoría, ésta es la motivación más desprestigiada y se la relaciona a individuos autoritarios. Así mismo, expresa que quienes poseen una elevada motivación de poder son individuos que en su niñez se sentían indefensos, sustentado en un sentimiento de inseguridad; o en todo caso los individuos que poseen puestos que estiman de un valor bajo y se sienten menos en relación a sus jefes (Bellows, 2001, citado por Chang, 2010).

Según McClelland (Amorós, 2007), dentro de un clima laboral, los colaboradores que ostentan una motivación de poder, registran satisfacciones que proceden de la destreza de dominar a más personas. Las metas, son menos relevantes de lo que en realidad representan. La satisfacción es una actitud que se genera a partir de llegar a una posición de influencia.

Por último, tenemos la tercera categoría denominada motivación de afiliación, que se conceptualiza como las ganas de establecer relación con otros individuos, que es considerada como una necesidad de orden social. (Amorós, 2007).

Según McClelland, este es el componente con mayor significancia. Los individuos que son influenciados por la necesidad de afiliación, se determinan por presentar una alta inquietud por el reconocimiento de otras personas y por escoger el trabajo grupal. Existe una alta probabilidad que se instalen en labores para supervisar, en las cuales es más relevante seguir manteniendo las relaciones interpersonales que la toma de decisiones (McClelland, 1989).

La tendencia por la afiliación se estima primordial para poder entender las necesidades de las otras personas y para generar un buen clima laboral. Los colaboradores con una elevada motivación de afiliación examinan que sus satisfacciones se generan de actividades sociales. Estos individuos necesitan desarrollar lazos interpersonales muy fuertes. Si ellos eligieran entre laborar con personas que son más hábiles o con sus amigos, los colaboradores que posean una elevada motivación de afiliación se inclinarían a laborar con los amigos (Aguado, 1997, citado por Chang, 2010).

Las motivaciones de poder y afiliación propenden a encontrarse fuertemente enlazadas con el prestigio directivo. Los buenos gerentes son los que poseen elevados motivos de poder y pobres motivos de afiliación, inclusive se afirma que se necesita gran nivel de motivación de poder, para tener eficacia directiva (Bellows, 2001, citado por Chang, 2010).

Luego de comprender y analizar los tipos de motivaciones propuestas por McClelland (1989), es necesario expresar que su teoría advierte tres críticas relevantes. La primera se relaciona con el procedimiento empleado para la explicación de su teoría, en la que se menciona que la mayor parte de deducciones habían sido desarrolladas por el propio grupo de indagadores, lo que se estima habría sesgado la información recopilada.

La segunda crítica, se encuentra relacionada al hecho de que si a los adultos les deben mostrar los motivos, en este sentido McClelland (1989) explica que hay mucha certidumbre sobre la existencia de religiosos y políticos que expresan que el comportamiento de los adultos tiende a ser radicalmente alterado en corto tiempo.

Por último, la crítica final, se relaciona con las personas que ponen en duda la continuidad de las necesidades. En este sentido McClelland (1989) afirma que estas necesidades podrían ser modificadas a través de la educación.

A pesar de las críticas presentes, sus opositores concuerdan en asegurar que la teoría presentada por McClelland sigue siendo en nuestros días, el mejor modelo para conocer la motivación laboral (Bellows, 2001, citado por Chang, 2010).

### **Compromiso Organizacional**

Se puede decir que el compromiso posee una actitud con enfoque global, que se caracteriza por tener mayor estabilidad en el tiempo, que proyecta una contestación afectiva hacia la organización, en cambio, la satisfacción se encuentra vinculada en forma intrínseca a un cargo laboral y ciertos aspectos de trabajo con respuestas rápidas a temas tangibles sobre las actividades y el ambiente laboral (Baker y Baker, 1999, citado por Guzmán y Canizares, 2009).

Es de suponer, por tanto, que unos empleados comprometidos se mantienen leales y trabajarán alrededor de sus niveles óptimos, por lo que a partir de esto se puede decir que el

compromiso puede lograr la lealtad del cliente o usuario final. En consecuencia, desarrollando altos niveles de lealtad por parte del cliente, se logra una mayor rentabilidad y crecimiento de una empresa. Es en este aspecto que se sustenta la utilidad del conocimiento del compromiso para los directivos del área de gestión de personas, que interviniendo sobre los aspectos que provocan que un trabajador se sienta comprometido, pueden alcanzar determinados efectos beneficiosos para una organización (Guzmán y Canizares, 2009).

### **Modelo de Meyer y Allen**

Meyer y Allen (1991; 1997), indicaban que la coincidencia sobre los distintos conceptos del compromiso organizacional que existen era el hecho de observarlo como un nivel psicológico para identificar la relación de la empresa y el trabajador. Asimismo, O'Reilly y Chatman (1986), manifestaban que la diferencia entre los conceptos del compromiso organizacional era la condición del mencionado nivel psicológico, motivo por el cual establecieron distintos componentes del compromiso.

Asimismo, Chang et al., (2010), mencionaron que Meyer y Allen entre 1984 y 1990, plantearon una clasificación del compromiso en tres elementos: normativo, afectivo y el de continuidad; de tal forma que, el origen del compromiso es, en proporción, a la necesidad, al deseo o el mantenerse ligado a la organización.

Se define al compromiso afectivo como un poder relativo de la filiación del colaborador en una institución, la cual se halla identificada a una serie de elementos como son las características organizacionales, personales y experiencias en el trabajo; la gran aprobación y acogida de los valores y metas de la empresa; de igual forma la gran necesidad de seguir laborando como parte de la organización, los cuales son mencionados y definidos por Meyer y Allen (1996).

El compromiso afectivo es definido como la identificación psicológica del trabajador con los valores y filosofía de una organización. Ese ligamiento e identificación en la institución es presentado en comportamientos de manifiesto sentimiento de pertenencia del colaborador con la institución o en el entendimiento y solidaridad del trabajador con las dificultades de la organización. Habitualmente la mayoría de trabajadores que tienen nivel alto de compromiso afectivo tienden a poseer una mejor actitud hacia a los cambios en la organización (Meyer y Allen, 1996)

Cuando se compromiso afectivo (deseo) nos referimos a las conexiones emocionales que los colaboradores establecen con la institución al descubrir cuáles son sus expectativas y necesidades, especialmente las psicológicas; por lo tanto, gozan de permanecer en la institución (Santos, Guillén y Montalbán, 2012). Meyer y Allen (1996), declaran que esta forma de compromiso fue definida como las conexiones emocionales que ligan al colaborador con la empresa, dado que exponen que en la gestión de formación de dichos vínculos intercede la evaluación que indica el colaborador de soporte y los incentivos obtenidos de la organización.

El compromiso normativo se basa en que el trabajador descubra una alta necesidad de compromiso de pertenecer a la organización y de la misma forma que el compromiso de afectividad, su origen es emocional. Esta forma de compromiso es la suma de la normatividad interiorizada en el colaborador para comportarse de manera que se consigan las metas en beneficio de la empresa (Meyer y Allen, 1996).

Por otra parte, en el compromiso normativo encontramos la afirmación hacia la lealtad a la empresa, debido a que se suele obtener diversos beneficios (pagos de colegiaturas o capacitaciones) que acarrear a una dirección del querer corresponder. Este concepto concuerda con la definición de la reciprocidad: quien obtiene algún beneficios o favores asume el compromiso moral de gratificar a la persona de quien lo recibió (Jiménez, Acevedo, Salgado y Díaz, 2009).

Sobre el compromiso de continuidad es bastante probable que el colaborador valore la inversión en esfuerzo y tiempo que dejaría de ganar si es que decide abandonar la institución, o sea, los costos que le va a producir retirarse, o de las bajas probabilidades que tendría para conseguir un nuevo puesto de trabajo. Se manifiesta de esta manera un aspecto calculador, ya que se describe la persistencia de inversiones sumadas y obtenidas de los recursos de la institución y que abandonarla puede resultar más costoso. Esta prioridad se origina de las elecciones conexas que los lleva a un escenario en la que los costes vinculados a dejar la empresa son vistos como perjudiciales a los vinculados a pertenecer a la misma (Meyer y Allen, 1996).

Estas formas de compromiso establecen una perspectiva distinta en la empresa; los colaboradores que poseen un gran nivel de afectividad se presentan con predisposición para

realizar labores destacadas, los colaboradores con un compromiso normativo perciben el deber de permanecer en la organización. Así comprendida la definición de compromiso organizacional tiene una elevada relevancia en las instituciones, esto se debe a la atracción por hallar que mantiene a los colaboradores en la institución. Por lo tanto, se debe establecer al compromiso organizacional como una fortaleza con la que una persona se percibe vinculada a una empresa (Meyer y Allen, 1996; citados en Omar & Urteaga, 2008).

## **Materiales y métodos**

La investigación fue desarrollada a través de un enfoque cuantitativo, de nivel explicativo, de tipo aplicada y con un diseño tipo no experimental, debido a que no se sometió a prueba ni se manipulo las variables en estudio. Se tomó el total de la población para la muestra al ser una cantidad mínima de estudio, siendo los 46 trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico.

Se realizó entrevistas exploratorias a algunos de los trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico con el objetivo de establecer la situación problemática ligada a la investigación. Para la recopilación de resultados se realizó dos encuestas a los trabajadores administrativos. En una de ellas se mide la motivación y en la otra, el compromiso organizacional.

Para la motivación se tomó la encuesta denominada “Escala de Motivación de Steers y Braunstein”, que se basa en la teoría de David McClelland y es estructurada bajo una escala Likert. Está conformada por 15 ítems y se califica en una escala cualitativa de 1 a 5. Del mismo modo, para el compromiso organizacional se tomó el modelo propuesto por Meyer y Allen, quienes clasifican a la motivación en 3 dimensiones: normativo, continuidad y afectivo. Para la aplicación de los instrumentos, primero se coordinó con la Gerencia General de la Clínica del Pacífico para tener la autorización de poder realizar el estudio. Luego, el autor se acercó a la empresa a las 10 de la mañana, quien empezó explicando las instrucciones a los participantes. Se realizó de manera individual a cada colaborador. Finalmente, para el análisis y presentación de datos se trabajó con el programa SPSS 25, el cual viabilizará el análisis de los datos de las variables motivación y compromiso organizacional.



## Operacionalización de variables

Tabla 1

*Operacionalización de la variable Motivación Laboral*

Variable	Definición	Dimensión	Indicador	Escala
Motivación	Es el estado interno que direcciona y activa nuestros sentidos y se ve ligado a muchas capacidades que son causantes de mantener, dirigir y provocar el comportamiento hacia un objetivo, generando conductas que puede variar según el nivel de intensidad de la conducta (Arias y Heredia, 2006, citado por Marín y Placencia, 2017).	Logro	Aumento de rendimiento en sus labores	Cuestionario Escala De Likert
			Trabajo en situaciones complejas	
			Planificación de labores complejas	
			Definir objetivos sensatos	
			Gozo al terminar una labor complicada	
		Poder	Trabajo con elevada disputa y ganar	
			Trabajo bajo presión y estresante	
			Conducta ante conflictos	
			Dominio sobre trabajadores para el logro de objetivos	
			Manejo de situaciones externas	
		Afilación	Relaciones fuera de sus labores	
			Relaciones laborales entre trabajadores	
			Fuertes relaciones con trabajadores	
			Pertenencia en la institución y participación en grupos	
			Pasión por el trabajo en equipo	

Tabla 2

*Operacionalización de la variable Compromiso Organizacional*

Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicador	Escala
Compromiso Organizacional	Es el lazo psicológico que motiva al colaborador a comportarse acorde a los intereses de la institución. (Porter et al., 1974, citado por Guzmán y Canizares, 2009).	Componente afectivo	Permanencia en el trabajo por el ambiente laboral	Cuestionario Escala de Likert
			Sentimiento afectivo con la empresa	
			Empatía con las dificultades que atraviesa la empresa	
		Componente de continuidad	Sentimiento de permanecer en la institución por el trabajo invertido, energía y tiempo	
			Dificultad por obtener un empleo nuevo	
			Necesidad de disponer una fuente estable de ingreso	
		Componente normativo	Sentimiento de permanencia en la empresa por obligación	
			Sentimiento de obligación frente a los colaboradores de la empresa	
			Sentimiento de retribuir a la empresa por los incentivos recibidos	

## Matriz de consistencia

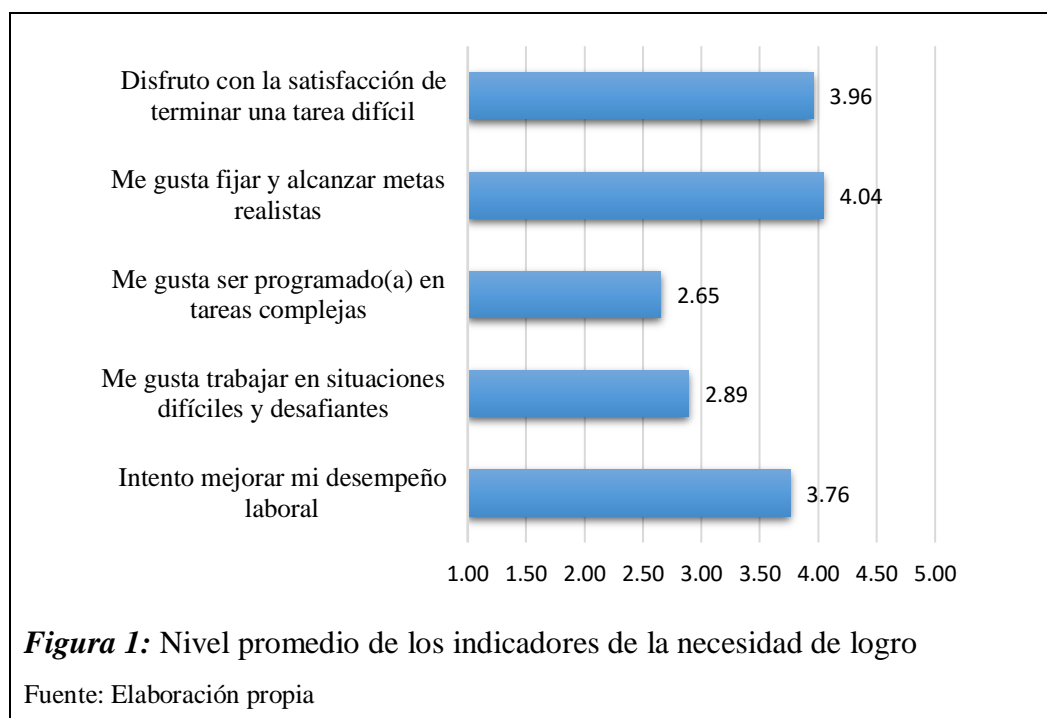
Problema principal	Objetivo principal	Variables	Indicadores
¿Cuál es la influencia de la motivación en el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico ubicada en la ciudad de Chiclayo en el año 2021?	Determinar la influencia de la motivación en el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico ubicada en la ciudad de Chiclayo en el año 2021.	VI: Motivación VD: Compromiso organizacional	ML Aumento de rendimiento en sus labores, trabajo en situaciones complejas, planificación de labores complejas, definir objetivos sensatos, gozo al terminar una labor complicada. MP Trabajo con elevada disputa y ganar, trabajo bajo presión y estresante, conducta ante conflictos, dominio sobre trabajadores para el logro de objetivos, manejo de situaciones externas.
	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Dimensiones</b>	MA Relaciones fuera de sus labores, relaciones laborales entre trabajadores, fuertes relaciones con trabajadores, pertenencia en la institución y participación en grupos, pasión por el trabajo en equipo. CA Permanencia en el trabajo por el ambiente laboral, sentimiento afectivo con la empresa, empatía con las dificultades que atraviesa la empresa. CC Sentimiento de permanecer en la institución por el trabajo invertido, dificultad por obtener un nuevo empleo, necesidad de disponer una fuente estable de ingreso. CN Sentimiento de permanencia en la empresa por obligación, sentimiento de obligación frente a los colaboradores de la empresa, sentimiento de retribuir a la empresa por incentivos recibidos.
	Determinar el nivel de motivación laboral de los trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico Chiclayo 2021.	-Logro (Variable I) -Poder (Variable I) -Afilación (Variable I)	
	Determinar el nivel de compromiso organizacional de los trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico Chiclayo 2021.	-Afectivo (Variable D) -Continuidad (Variable D) -Normativo (Variable D)	
	Determinar la influencia que tiene cada una de las dimensiones de la motivación en el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico Chiclayo 2021.		
Diseño	Población	Técnicas estadísticas	Tipo de investigación
No experimental Transversal	46 trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico	Pruebas de Normalidad Alfa de crombach Regresión lineal múltiple	Aplicada Cuantitativa

## Resultados

### Resultados de la variable motivación laboral

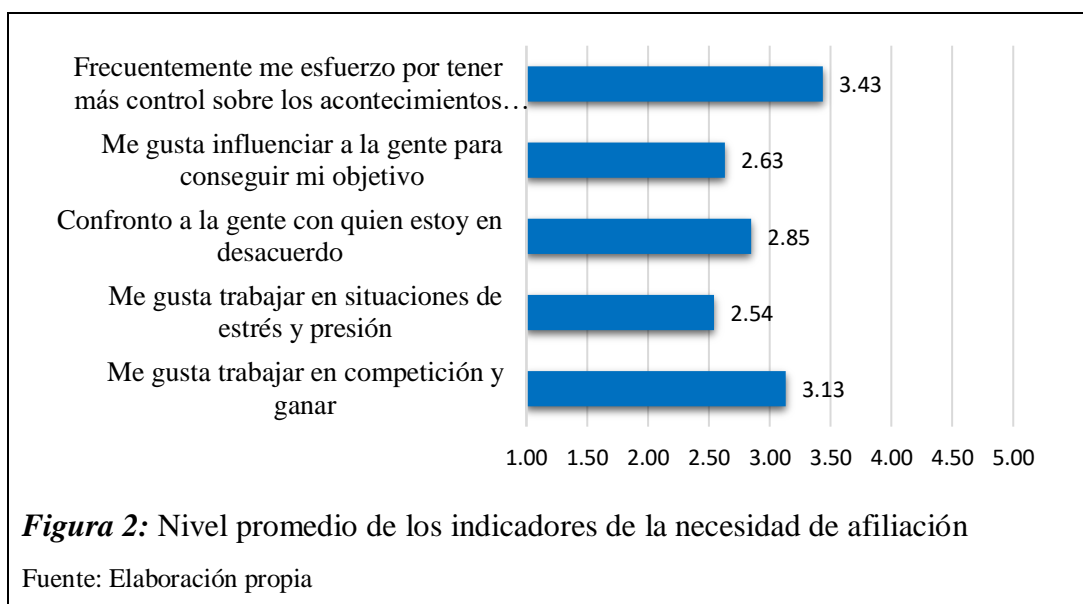
Los resultados de la motivación laboral y sus dimensiones, se obtienen de la aplicación del instrumento a 46 trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico, se presentan a continuación:

#### Resultados de los indicadores de la dimensión necesidad de logro



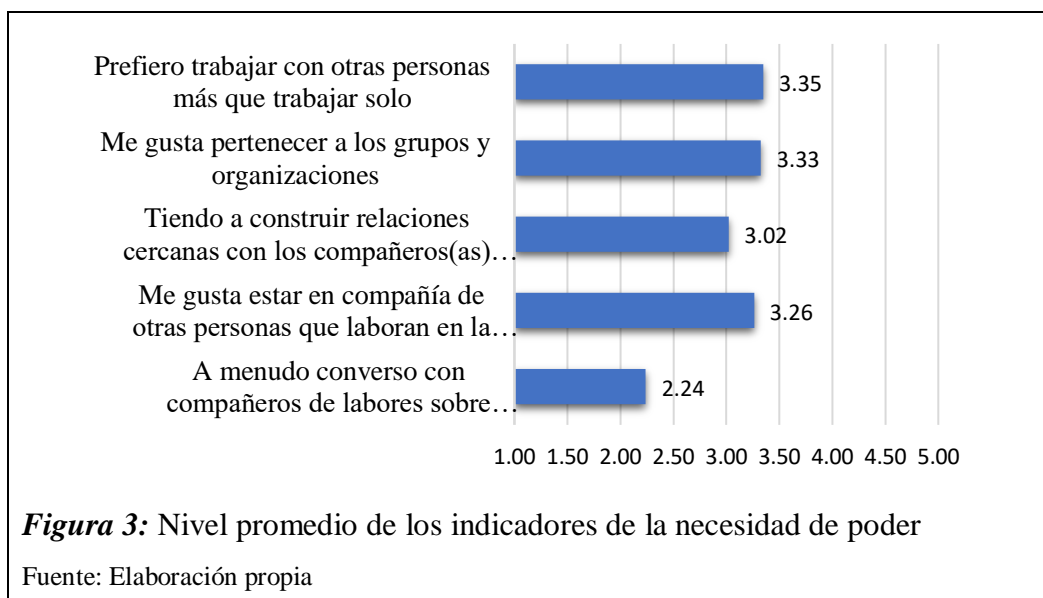
En la figura 1 se puede observar las medias por cada uno de los indicadores de la dimensión necesidad de logro. El análisis descriptivo aplicado a los trabajadores administrativos, indica que tienen mayor motivación de necesidad de logro cuando fijan y alcanzan metas realistas (4.04), seguido de cuando disfrutan gozo el culminar una tarea complicada (3.96), sin embargo, les desmotiva cuando son programados en tareas complejas (2.65) o cuando trabajan en situaciones difíciles y desafiantes (2.89). Estos resultados evidencian que lo trabajadores administrativos tienen cierto temor de asumir tareas difíciles o complejas, debido al temor de no poder realizar sus labores de forma satisfactoria, pero se motivan cuando logran culminar con éxito esas tareas difíciles, fijándose objetivos y metas por cumplir en el cumplimiento laboral.

### Resultados de los indicadores de la dimensión necesidad de afiliación



En la figura 2 se aprecia que el ítem con mayor promedio de motivación alcanzado sobre la necesidad de afiliación es cuando los trabajadores tratan de esforzarse para obtener un mayor dominio de los acontecimientos que los rodean (3.43), también les satisface trabajar en competencia y vencer (3.13), no obstante, se desmotivan cuando trabajan en situaciones de presión y estrés (2.54) o cuando tienen que influir a los demás para conseguir su objetivo (2,63). La necesidad de afiliación laboral, se incrementa cuando tienen un nivel de competencia laboral sana entre ellos, logrando un incentivo el que logre vencer la competición y cuando sienten tener el control sobre todo lo que acontece en el ambiente laboral de la Clínica del Pacífico.

### Resultados de los indicadores de la dimensión necesidad de poder



En los valores promedio que nos muestra la figura 3, la mayor motivación se genera cuando trabajan junto con otros compañeros de labores (3.35) esto lo confirman con el ítem donde les agrada juntarse con otros compañeros que trabajan en la clínica (3.26). El menor nivel de motivación de poder se manifiesta cuando a menudo conversan con sus compañeros a cerca de temas que no pertenecen a su labor diaria (2.24).

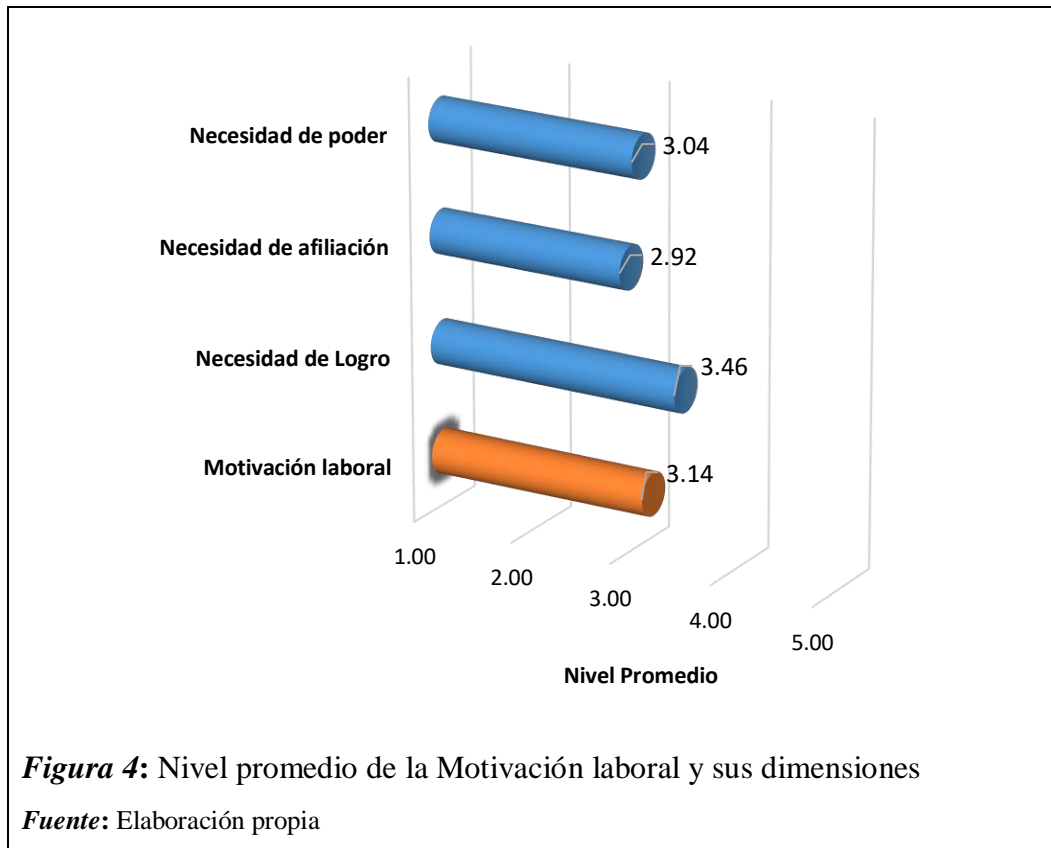
Tabla 3

*Estadísticos de la motivación laboral y sus dimensiones en los trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico de Chiclayo*

<b>Estadísticos Descriptivos</b>	<b>Dimensiones</b>			<b>Motivación Laboral</b>
	Necesidad de Logro	Necesidad de Afiliación	Necesidad de Poder	
<b>Media</b>	3.46	2.92	3.04	<b>3.14</b>
<b>Desv. Estándar</b>	0.48	0.47	0.57	<b>0.36</b>
<b>Mínimo</b>	2.60	1.80	1.60	<b>2.47</b>
<b>Máximo</b>	4.20	3.80	4.20	<b>3.93</b>

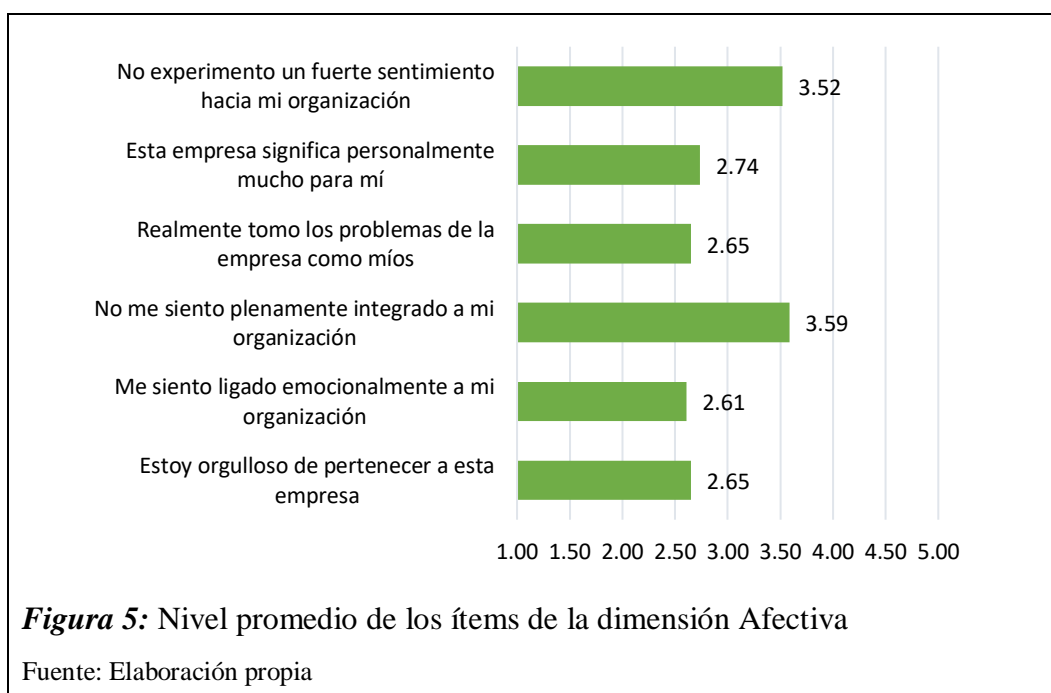
*Fuente:* Elaboración propia

En la tabla 3 y la figura 4 se muestran las estadísticas descriptivas alcanzadas por las dimensiones del constructo Motivación Laboral en los trabajadores administrativos, donde la necesidad de logro, de afiliación y de poder alcanzaron los promedios (3.46), (2,92) y (3.04) respectivamente, que según los baremos establecidos les corresponde a un nivel medio, resultando un promedio global de motivación laboral de 3.14 puntos, llegando a calificar también en el nivel medio, evidenciando la problemática existente respecto a la variable de motivación, la cual se debe fortalecer para llegar alcanzar un gran nivel de motivación laboral en los trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico, que sería el nivel óptimo deseado.



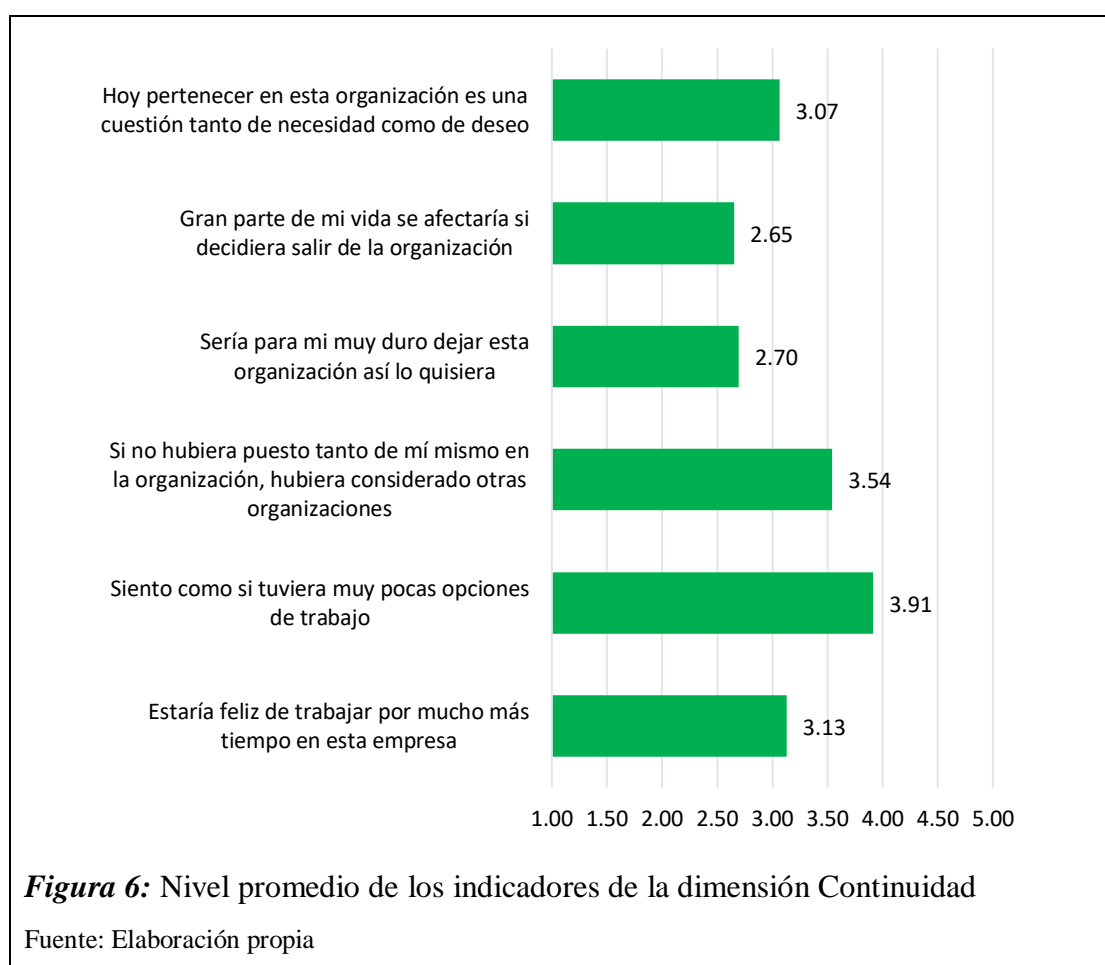
## Resultados de la variable compromiso organizacional

### Análisis de la Dimensión Afectiva



La figura 5 indica los niveles promedio de los ítems que miden la dimensión afectiva del compromiso organizacional, el más alto puntaje lo obtuvo el ítem que indica que no se sienten plenamente integrados a la clínica (3.59), seguido del que no experimentan un fuerte sentimiento hacia la clínica (3.52), los más bajos pertenecen a los que se sienten ligados emocionalmente a la clínica (2.61), y a los que toman los problemas de la clínica como suyos o están orgullosos de pertenecer a la empresa (2,65). Esta situación puede generar en la organización altos niveles de rotación de personal, lo cual fue corroborado con el gerente de la misma, que comento que especialmente en el área de recepción de pacientes, se está buscando constantemente personal, pues se van muy rápidamente (cada 3 meses aproximadamente).

### Análisis de la Dimensión Continuidad





La figura 6 nos revela los resultados de los ítems que miden la dimensión continuidad, los puntajes de más alto de compromiso se generan porque los colaboradores perciben que no poseen alternativas para cambiar de trabajo (3.91), o porque han puesto tanto de sí mismo en la organización (3.54), lo que indica que, si hacen lo mejor que pueden en sus puestos de trabajo, es simplemente por tener un certificado laboral bueno para posibles opciones de trabajo donde se sientan mejor. En contraste tenemos los ítems con los más bajos puntajes indican verían sumamente afectados si deciden abandonar el trabajo (2,65) o que sería muy duro dejar la empresa para ellos (2,70).

### Análisis de la Dimensión Normatividad



En la figura 7 se puede observar los resultados de los ítems que miden la dimensión normatividad, los puntajes de más alto de compromiso se generan porque los trabajadores manifiestan que no abandonarían a la empresa en estos momentos (3.76), ya que consideran que no tienen mejores oportunidades laborales, o porque piensan que la organización merece su lealtad (3.59) en contraste tenemos los ítems con los más bajos puntajes que indican que no estará bien dejar la institución, aunque sea por su beneficio (2,35) o que se sentirían culpables si dejara la organización en este momento (2,63).

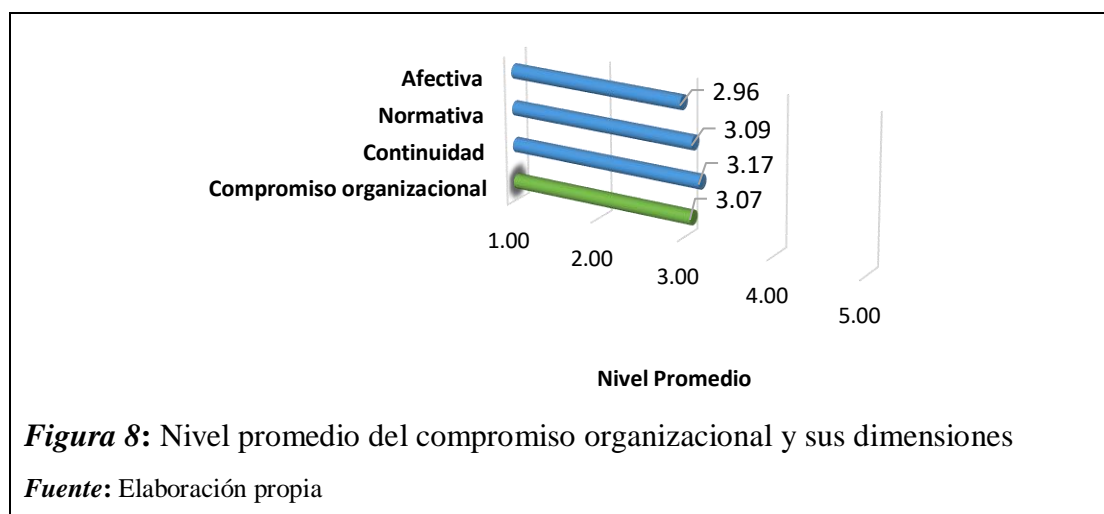
Tabla 4

*Estadísticos descriptivos de la variable compromiso organizacional y sus dimensiones en los trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico de Chiclayo*

Estadísticos Descriptivos	Dimensiones			Compromiso Organizacional
	Afectiva	Normativa	Continuidad	
<b>Media</b>	2.96	3.09	3.17	<b>3.07</b>
<b>Mediana</b>	3.00	3.00	3.17	<b>3.06</b>
<b>Desv. Estándar</b>	0.35	0.36	0.31	<b>0.25</b>
<b>Mínimo</b>	2.17	2.33	2.50	<b>2.50</b>
<b>Máximo</b>	3.67	4.17	3.67	<b>3.72</b>

*Fuente:* Elaboración propia

En la tabla 4 y la figura 8 se muestran las estadísticas descriptivas alcanzadas por las dimensiones del constructo Compromiso organizacional, donde la necesidad de afiliación, de poder y de logro alcanzaron los promedios (2.92), (3.04) y (3.46) respectivamente, que según los baremos establecidos les corresponde a un nivel medio, resultando un promedio global de motivación laboral de 3.14 puntos, llegando a calificar también en el nivel medio, evidenciando la problemática existente en relación a la motivación laboral, la cual debe fortalecerse para llegar a alcanzar un alto nivel de motivación laboral en los trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico, que sería el nivel óptimo deseado.



## Resultados de la relación entre variables

Tabla 5

*Análisis de Correlación entre la Dimensión Necesidad de Logro y el Nivel de Compromiso organizacional de los trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico ubicada en la ciudad de Chiclayo*

		Correlaciones		
			Motivación	Compromiso Organizacional
Rho	de Motivación	Coefficiente de correlación	1.000	.986**
Spearman	Laboral	Sig. (bilateral)	.	.000
		N	46	46
	Compromiso Organizacional	Coefficiente de correlación	.986**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	46	46

*Fuente:* Resultados SPSS v. 25

Se puede observar en la tabla 5 la correlación no paramétrica Rho de Spearman, la cual se utilizó porque los datos no presentan una distribución normal, por ende, con este estudio se confirma que los constructos de motivación laboral y compromiso organizacional sí tienen una correlación significativa, ya que el grado de significancia de la prueba es menor a 0,05. Y con el valor de  $\rho=0.986$ , se puede observar que hay una fuerte correlación positiva entre las dos variables. Esto quiere decir que si los colaboradores fortalecen su motivación laboral se logrará un mayor compromiso organizacional, especialmente se debe mejorar las condiciones laborales en la dimensión más baja que es la necesidad de afiliación donde se debe evitar que el trabajador labore con mucha presión o estrés, para tener como resultado un mayor nivel de compromiso organizacional.

Tabla 6

*Influencia de las dimensiones de la motivación laboral en el compromiso organizacional a través del modelo lineal multivariante.*

<b>Resumen del modelo</b>				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	.975 <sup>a</sup>	.950	.946	1.050

a. Predictores: (Constante), Necesidad de Poder, Necesidad de Logro, Necesidad de Afiliación

**Fuente:** Resultados SPSS v. 25

El R cuadrado demuestra que la variación de niveles de la motivación explica en un 95% la variabilidad del nivel de compromiso organizacional en los trabajadores administrativos, esto se puede atribuir a que ambas variables se encuentran fuertemente correlacionadas según lo indica el coeficiente de correlación  $r$  igual a 0.975.

Tabla 7

*Contrastación de hipótesis del modelo a través de la prueba del Análisis de Varianza (ANOVA)*

<b>ANOVA<sup>a</sup></b>						
Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
1	Regresión	877.446	3	292.482	265.357	.000 <sup>b</sup>
	Residuo	46.293	42	1.102		
	Total	923.739	45			

a. Variable dependiente: Compromiso Organizacional

b. Predictores: (Constante), Necesidad de Poder, Necesidad de Logro, Necesidad de Afiliación

**Fuente:** Resultados SPSS 25

El grado de significancia bilateral de la evaluación ANOVA muestra la validez del modelo propuesto, al tener un valor menor de 0.05. Al haber tenido como resultado un

coeficiente de 0.00 se verifica que el modelo presenta causalidad de las dimensiones de la motivación sobre el compromiso organizacional en los trabajadores administrativos.

Tabla 8

*Contrastación de hipótesis de los coeficientes del modelo que relaciona las dimensiones de la motivación laboral sobre el compromiso organizacional*

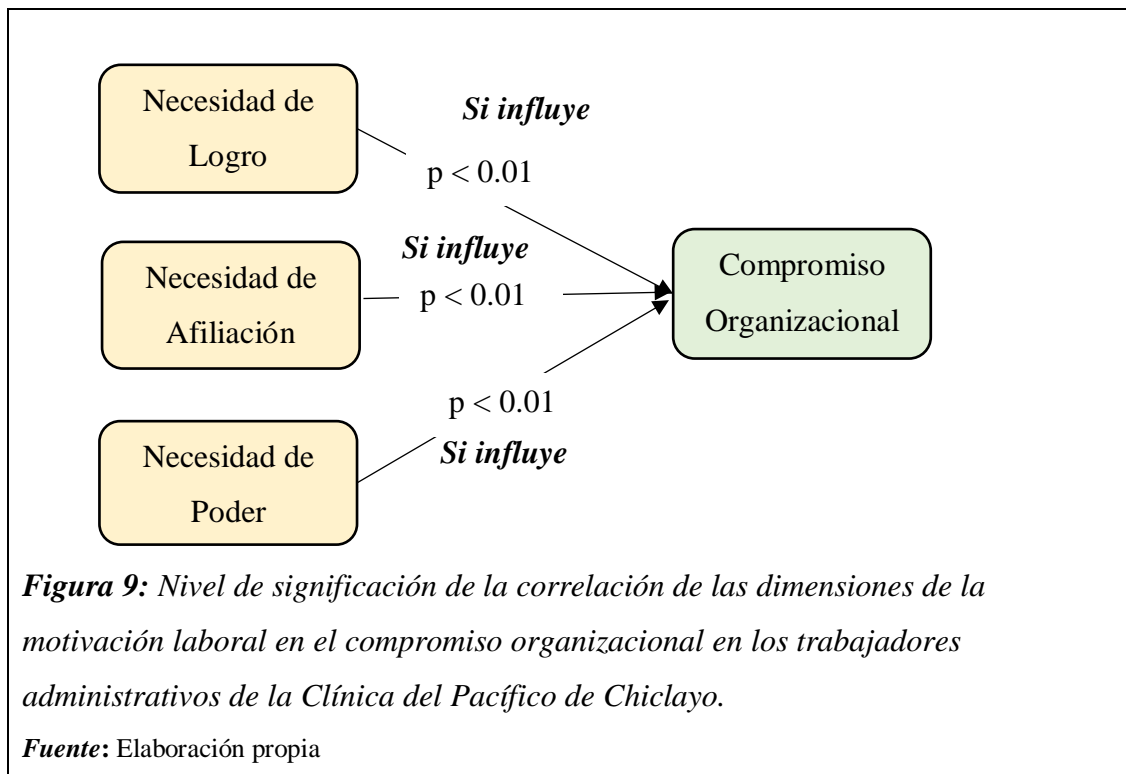
Modelo	Coeficientes <sup>a</sup>			t	Sig.
	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
	B	Desv. Error	Beta		
(Constante)	16.922	1.383		12.236	.000
Necesidad de Logro	.806	.081	.426	10.010	.000
Necesidad de Afiliación	.794	.081	.415	9.752	.000
Necesidad de Poder	.846	.055	.532	15.255	.000

a. Variable dependiente: Compromiso Organizacional

**Fuente:** SPSS 25.

Según la tabla 8 los coeficientes del modelo que nos permiten tener un estudio más específico y amplio para establecer la influencia de las dimensiones de la motivación (poder, logro y afiliación) en el compromiso organizacional.

Los resultados obtenidos muestran que todas las dimensiones de la motivación cumplen con los factores propuestos para precisar que existencia influencia sobre el nivel del compromiso organizacional en los trabajadores de la Clínica del Pacífico de la ciudad de Chiclayo.



## Discusión

Con respecto al objetivo general, determinar la influencia de la motivación en el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico de Chiclayo, los resultados obtenidos en el procesamiento de ambos, permiten descubrir que la motivación tiene una influencia significativa en el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos. Estos resultados son similares a los presentados por Vera (2019) que demostró una fuerte influencia entre la motivación y el compromiso organizacional, al igual que Córdova (2018) que concluyó que se presenta una fuerte correlación de la Motivación Laboral sobre el Compromiso Organizacional; con estos resultados se evidencia que aunque sean dos instituciones de diferentes rubros se puede apreciar en ambas se presenta influencia de la motivación en el compromiso organizacional de una manera significativa. Al respecto, Genesca (1977) afirma que los colaboradores con una elevada motivación, alcanzan satisfacciones provenientes de la búsqueda de objetivos; esta teoría es reforzada por Guzmán y Canizares (2009) que sustenta la utilidad del compromiso organizacional para la gestión de personas, que provocan que un trabajador al sentirse comprometido, puede alcanzar determinados efectos beneficiosos para una organización.

En cuanto al primer objetivo específico, se estableció que el nivel de motivación de los trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico está en un nivel medio, teniendo la media más significativa la necesidad de logro, mientras que en la necesidad de poder y afiliación el resultado es menor, ya que les gusta estar acompañados de otros colaboradores y necesitan poseer un mayor control sobre los hechos o acontecimientos que les rodea. Estos resultados son similares a los hallados por Kloepfel (2021), que en su investigación concluyó que se debe reforzar la necesidad de afiliación y poder, ya que obtuvieron los promedios más bajos. Sin embargo, difieren a los resultados obtenidos por Córdova (2018), que encontró en su estudio que la necesidad con el promedio más bajo es la de logro, esto significa que no les gusta ser programados en tareas complejas ni trabajar en situaciones desafiantes mientras que en la Clínica del Pacífico los trabajadores administrativos buscan alcanzar metas realistas y disfrutan con satisfacción terminirlas, haciendo lo mejor que pueden para el beneficio de la institución y de los pacientes, quienes mejoraran su calidad de vida. Al respecto, Chang (2010) dice que los individuos con un alto nivel de logro se sienten con mayor motivación en cargos donde predominen la Responsabilidad, el poder obtener retroalimentación a cerca de sus labores y correr riesgos. Si estas características se ponen en práctica los colaboradores tendrán éxito en sus actividades empresariales.

En relación al segundo objetivo específico, se obtuvieron resultados moderados en cuanto al nivel de compromiso organizacional de los trabajadores administrativos, ya que en todas sus dimensiones el resultado de la media es parecido, presentando un nivel medio, esto es debido a que el trabajador siente que tiene muy pocas alternativas de trabajo y porque sienten que la organización merece su lealtad, ya que les ofreció trabajo para poder subsanar sus gastos. Estos resultados se asemejan a los hallados en la investigación de Dinethi (2016) donde se muestra que los académicos en Sri Lanka poseen un nivel medio de compromiso, si bien es cierto este estudio no fue ejecutado en una institución del sector salud, los resultados coinciden con los de la institución investigada, por ello se recalca en que la totalidad de empresas sin importar el rubro a las que pertenecen deben estar más enfocadas en establecer estrategias y políticas que permitan aumentar el compromiso organizacional. Además, en la investigación de Araya-Pizarro, Díaz y Rojas-Escobar (2020), se revela un nivel medio en sus tres componentes: afectivo, logro y afiliación, lo cual es similar a los resultados alcanzados de esta investigación; lo que nos dice que los trabajadores siguen en la institución porque sienten

que le deben lealtad y porque les hace falta el trabajo, mas no porque se identifican con los valores y objetivos de la empresa, ya que no existe un verdadero compromiso por parte de los directivos de la Clínica hacia ellos, sintiendo que sus opiniones no son debidamente valorados y que sus opiniones no son tomadas en cuenta. Al respecto, Urteaga (2008) define al compromiso afectivo como el apego psicológico del trabajador con la filosofía y valores de la institución. Esa afinidad y apego con la empresa manifiestan actitudes muy marcadas como un gran sentido de pertenencia del trabajador con la empresa o en la solidaridad del trabajador con las dificultades por las que atraviesa su organización.

En relación al tercer objetivo específico, determinar la influencia que ejercen dimensiones de la motivación en el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico, los resultados obtenidos evidencian que la totalidad de dimensiones de la motivación influyen en el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos, concordando con lo encontrado por Córdova (2018) que concluyó la asociación entre la necesidad de afiliación, poder y logro con el compromiso organizacional, habiendo menor asociación entre el compromiso de continuidad y la necesidad de afiliación; lo que señala que si los colaboradores se encuentran motivados, existirá compromiso hacia su trabajo. Además, según García (2012), indica que las definiciones de la motivación están asociadas con la manifestación de una cadena de factores que generan influencia en la actitud de los individuos. De acuerdo al grado de motivación que posea una persona, de esa forma será su actitud.

### **Conclusiones**

Se corrobora la presencia de una fuerte influencia positiva de la motivación en el compromiso organizacional en los trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico. Esto indica un alto nivel de predicción sobre si los trabajadores administrativos fortalecen su motivación se obtendrá un nivel mayor de compromiso organizacional, y evitar que el trabajador labore con mucha presión o estrés, para lograr un mejor nivel de compromiso organizacional.

Con respecto al nivel de motivación en los trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico, se identificó un nivel medio de motivación con respecto a sus tres dimensiones, siendo la necesidad de afiliación la de menor promedio con 2.92, ya que se desmotivan cuando trabajan en situaciones de estrés y presión o cuando tienen que influir



a los demás para conseguir su objetivo; en la necesidad de poder el promedio es de 3.04, ya que se motivan cuando trabajan acompañados de otros compañeros de labores; y para la necesidad de logro es de 3.46, siendo la dimensión con mayor promedio, lo cual indica que tienen mayor motivación cuando fijan y alcanzan metas realistas.

Con respecto al compromiso organizacional en los trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico se encontró en un nivel medio, estando el compromiso afectivo en un nivel más bajo con un promedio de 2.96, ya que no se sienten plenamente integrados a la clínica y no experimentan un fuerte sentimiento hacia ella; sin embargo el compromiso normativo es de 3.09, debido a que los trabajadores manifiestan que no abandonarían a la empresa en estos momentos, ya que sienten que le deben mucho a la organización porque les ofreció trabajo cuando más lo necesitaban; y para el compromiso de continuidad es de 3.17, siendo la dimensión con mayor promedio, esto se debe a que sienten que tienen pocas opciones de trabajo, o porque están esperando posibles alternativas de trabajo donde se sientan mejor.

Se puede comprobar que todas las dimensiones de la motivación influyen en la variable compromiso organizacional de los trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico de la ciudad de Chiclayo, ya que los resultados obtenidos de las pruebas del modelo lineal multivariante que incluye la totalidad de dimensiones de la motivación para estimar el compromiso organizacional alcanzaron una significación  $p < 0.05$  según la prueba ANOVA.

### **Recomendaciones**

A la gerencia la Clínica del Pacífico, se le sugiere implementar acciones para fortalecer la motivación laboral de sus trabajadores administrativos especialmente en los indicadores con menos puntuación promedio, mediante programas de integración y desarrollo de habilidades sociales, que es la base para trabajar en equipo, siendo constantemente capacitados, bien informados y preparados para asegurar que los pacientes reciban una óptima atención sea cual sea su enfermedad y tratamiento.

También se considera necesario establecer un programa de participación del colaborador para que pueda tomar decisiones relacionadas con el trabajo que realiza

dentro de la institución materia de investigación, que a su vez tenga un fuerte impacto en los programas de promociones y ascensos, revisando el escalafón salarial de tal manera que se genere una coherencia entre el sueldo asignado y la labor que se realiza en el puesto.

En relación al compromiso organizacional, se sugiere que se desarrolle un programa de involucramiento de los colaboradores con los procesos de la institución, existiendo compromiso de los altos directivos y la gerencia de la Clínica para la mejora continua y conseguir alcanzar los objetivos planteados, de tal manera que se sientan orgullosos de pertenecer a la institución, en la que intervengan en la toma de decisiones, ya que día a día trabajan por satisfacer las necesidades de sus pacientes.

Por otra parte, se le recomienda realizar mediciones periódicas del compromiso organizacional en los trabajadores administrativos, utilizando el instrumento de medición validado en la presente investigación, el cual logrará un diagnóstico sobre las dimensiones de continuidad, normativa, y afectiva, para que así se logre un trabajo de calidad, disminuyendo la probabilidad de errores y elevando la seguridad de los pacientes, obteniendo mas satisfacción para ellos.

## Referencias

- Amorós, E. (2007). Comportamiento organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas. EUMET. NET. Universidad de Málaga. Málaga. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/>
- Arias F, Heredia V. (2006). Administración de recursos humanos para el alto desempeño. 5a ed. Trillas. México DF
- Chang, A. (2010). Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza. Unidad de Postgrado. Facultad de Medicina Humana. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/2513>
- Chiang, M., et al (2010). Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional. Panorama socioeconómico. Recuperado de <http://www.panorama.utalca.cl/dentro/2010-jul/articulo7.pdf>
- Dessler, G. (2001) Administración del personal. 8va.edición. Editorial Pearson Educación. México D.F.
- García, V. (2012). La motivación laboral estudio descriptivo de algunas variables. Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos. Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación. Universidad de Valladolid. Valladolid. Recuperado el 24 de diciembre del 2014 del sitio web: <http://biblioteca.ucm.es/tesis/19911996/S/5/S5000201.pdf>
- Genesca, E. (1977). Motivación y enriquecimiento del trabajo. España, Hispano Europea
- Guzmán, T. J. L. G., & Canizares, S. M. S. (2009). Formación, satisfacción laboral y compromiso organizativo de los empleados en el sector hotelero: el caso de Andalucía (España). Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo, (4), 05-05. Recuperado de: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/oit/article/view/5759/4471>
- Jiménez, E., Acevedo, D., Salgado, A. y Díaz, E. (2009). Cultura trabajo-familia y compromiso organizacional en empresas de servicios. Psicología em estudo. 14,4. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articuloBasic.oa?id=287122129013>

- Meyer, J. y Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Vol. 1, pp. 61-89.
- Meyer, J. y Allen, N. (1997): *Commitment in the workplace: Theory, research and application*, Newbury Park (CA), Sage.
- McClelland, D (1989). *Estudio de la Motivación Humana*. Nancea. Madrid.
- Omar, A. & Urteaga, A. (2008). Enseñanza e Investigación en Psicología: Valores personales y compromiso organizacional. *Redalyc.org*, 13 (2). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29213210>
- O'Reilly, C. y Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on pro-social behavior, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 3, pp. 492- 499.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Cuarta Edición. Pearson Educación. México D.F.
- Santos, F., Guillén, C. & Montalbán, M. (2012). Contrato de trabajo, compromiso y satisfacción: moderación de la empleabilidad. *Revista de Administración de Empresas*. 52, 3. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articuloBasic.oa?id=155123667006>
- Córdova, K. (2018). *Motivacion laboral y compromiso organizacional en los trabajadores del ceticos Paita*. 120. <http://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/UNP/1426/ADM-COR-COR-2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Dinethi Yasodara, J. (2016). Organizational commitment: A case in academia. *International Journal of Academic Research and Development*, 1(7), 40–45. <http://www.academicjournal.in/archives/2016/vol1/issue7/1-7-23>
- Kloppel, Jake E. (2021). *Behaviorial Motivation of High School Leadership Motivations*. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/behavioral-motivation-high-school-leadership/docview/2494190518/se-2>
- Araya-Pizarro, Sebastian C; Díaz, Karen V. & Rojas-Escobar, Luperfina E. (2020). *Compromiso Organizacional de funcionarios de un Colegio Municipal Chileno: Un*

Análisis multidimensional según variables de Caracterización. Recuperado de <https://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/428/1123>

Río Manriquez, Martha; Perez Rondón, Lízbeth; Sánchez-Fernández, María Dolores & Ferrer Guerra, J. (2017). Estrategias de compensación y su relación con el compromiso organizacional en los docentes de las instituciones de educación superior en México. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3312/331251654007.pdf>

Vera González, Patricia (2019). La motivación laboral y su influencia en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Caja Municipal de ahorro y crédito Tacna, agencia San Martín, Periodo 2019. Recuperado de <http://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/1222>

García Sanz, Virginia (2012). La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables. Recuperado de <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/1144>

## Anexos

### ENCUESTA DE MOTIVACIÓN LABORAL

La siguiente encuesta tiene por finalidad conocer la motivación laboral de los trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico – Chiclayo. Se agradece por anticipado su sinceridad y colaboración al responder. Indique si Coincide (5) o Discrepa (1) con las siguientes afirmaciones utilizando la escala numérica de 1 a 5.

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

**¡Muchas gracias por su participación!**

**Encuesta para determinar el Compromiso Organizacional basado en el Modelo de Allen y Meyer en la Clínica del Pacífico en Chiclayo.**

**Indicaciones:** Se marca sólo una casilla por cada fila, si se marca demás la respuesta será anulada. Toda la información suministrada será de carácter anónimo y confidencial

**Totalmente en desacuerdo (1) - En desacuerdo (2) - Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) - De acuerdo (4) – Totalmente de acuerdo (5)**

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



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Dra. ROSA ELIANA SALAZAR CABREJOS**, mediante la presente hago constatar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de Licenciado en administración, titulado **“LA INFLUENCIA MOTIVACIONAL EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE La CLÍNICA DEL PACÍFICO CHICLAYO, 2021”**; elaborado por el estudiante **Diego Fabrizio Velásquez Chuman** reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 9 de setiembre de 2021



\_\_\_\_\_  
Dra. Rosa Eliana Salazar Cabrejos  
Docente UNPRG  
FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./Mg./Lic. Nombre: Rosa Eliana Salazar Cabrejos

Cargo actual: Docente Universitario UNPRG





### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **M.Sc. WILDER ANGEL ALVARADO CASTILLO**, mediante la presente hago constatar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de Licenciado en administración, titulado **“LA INFLUENCIA MOTIVACIONAL EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE La CLÍNICA DEL PACÍFICO CHICLAYO, 2021”**; elaborado por el estudiante **Diego Fabrizio Velásquez Chuman** reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 9 de setiembre de 2021



.....  
Mg. WILDER ANGEL ALVARADO CASTILLO  
N° COESPE 154  
COLEGIO DE ESTADÍSTICOS DEL PERÚ  
FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

**Mg. Wilder Angel Alvarado Castillo**

**Cargo actual: Docente Universitario UNPRG**



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **M.B. A HIPÓLITO MACALOPÚ INGA**, mediante la presente hago constatar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de Licenciado en administración, titulado **“LA INFLUENCIA MOTIVACIONAL EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE La CLÍNICA DEL PACÍFICO CHICLAYO, 2021”**; elaborado por el estudiante **Diego Fabrizio Velásquez Chuman** reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 9 de setiembre de 2021



.....  
**HIPÓLITO MACALOPÚ INGA**  
COESPE N° 1010  
COLEGIO DE ESTADÍSTICOS DEL PERÚ  
-----  
FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

**Mg. Hipólito Macalopú Inga**

**Cargo actual: Docente Universitario UNPRG**

**Consentimiento Informado**

Chiclayo, 09 de abril de 2018

Profesora  
Mgtr. Rocío Saavedra Yorente.  
Directora de administración.  
Presente

Me dirijo a Ud., en la oportunidad de aceptar a el bachiller **Velasquez Chuman, Diego Fabricio**, estudiante de la **Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo** en la especialidad de **administración de empresas**, para realizar su trabajo de investigación en esta empresa a partir de **09 de abril** y por un periodo mínimo de **18 meses** consecutivas de acuerdo al desarrollo del curso de tesis I, II y III.

El (la), bachiller **Velasquez Chuman, Diego Fabricio** tendrá como docente de curso a la profesora Mgtr. Rocío Saavedra Yorente y desarrollará durante este periodo el proyecto titulado **La influencia motivacional en el compromiso organizacional en los trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico – Chiclayo – 2018** y las actividades específicas indicadas en el respectivo Plan de Trabajo.

Sin más a que hacer referencia.

Atentamente,



CLÍNICA DEL PACÍFICO S.A.  
Dr. Félix Mustaca Guerra  
PRESIDENTE DEL DIRECTORIO

**Empresa:** Clínica del Pacífico S.A  
Dirección / Teléfono: Av. José Leonardo Ortiz 230, Chiclayo, (074) 232141