



AÑO 30 NO. ESPECIAL 13, 2025

ENERO-JUNIO



Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES

Como citar: Estrada-Araoz, E. G., Malaga-Yllpa, Y., Lujano-Ortega, Y., y Pujaico-Espino, J. R. (2025). Motivación laboral y compromiso organizacional en instituciones educativas: Un estudio transversal. *Revista Venezolana De Gerencia*, 30(Especial 13), 626-643. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.especial13.40>

Universidad del Zulia (LUZ)
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
Año 30 No. Especial 13, 2025, 626-643
Enero-Junio
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



Motivación laboral y compromiso organizacional en instituciones educativas: Un estudio transversal

Estrada-Araoz, Edwin Gustavo*
Malaga-Yllpa, Yasser**
Lujano-Ortega, Yolanda***
Pujaico-Espino, José Ricardo****

Resumen

El propósito de la presente investigación fue determinar la relación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional en una muestra de docentes de educación básica de la ciudad de Puerto Maldonado, Perú. Se adoptó un enfoque cuantitativo, no experimental, correlacional y transversal. La muestra estuvo conformada por 204 docentes, seleccionados mediante un muestreo probabilístico, a quienes se les administró el Cuestionario de Motivación y el Cuestionario de Compromiso Organizacional, ambos con adecuadas propiedades métricas. Los resultados mostraron que el coeficiente de correlación r de Pearson entre la motivación laboral y el compromiso organizacional fue de 0,832 ($p < 0,01$). Además, se encontró una correlación directa y significativa entre la motivación laboral y las dimensiones del compromiso organizacional: compromiso afectivo ($r = 0,770$; $p < 0,01$), compromiso de continuidad ($r = 0,683$; $p < 0,01$) y compromiso normativo ($r = 0,742$; $p < 0,01$). Finalmente, se concluyó que existe una relación significativa entre la motivación laboral y el compromiso organizacional, lo que implica que los docentes más motivados tienden a sentirse más identificados con los objetivos y valores institucionales, se involucran activamente en sus actividades y muestran un mayor sentido de pertenencia.

Palabras clave: motivación laboral; compromiso organizacional; desarrollo organizacional; docentes; gestión educativa.

Recibido: 05.02.25

Aceptado: 07.04.25

* Doctor en Educación. Magíster en Administración de la Educación. Licenciado en Educación Primaria. Docente de pregrado en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, Perú. Email: gestrada@unamad.edu.pe. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4159-934X>

** Magíster en Gestión Pública. Contador Público. Docente de pre y posgrado en la Universidad Andina del Cusco, Perú. Email: ymalaga@uandina.edu.pe. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0220-8297>

*** Doctora en Educación. Docente de pre y posgrado de la Universidad Nacional del Altiplano, Perú. Email: ylujano@unap.edu.pe. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7178-3346>

**** Doctor en Contabilidad. Docente de pregrado en la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica, Perú. Email: jpajaico@unica.edu.pe. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3763-8609>

Work motivation and organizational commitment in basic education teachers: A cross-sectional study

Abstract

The purpose of this research was to determine whether there is a relationship between work motivation and organizational commitment in a sample of basic education teachers from the city of Puerto Maldonado, Peru. A quantitative, non-experimental, correlational, and cross-sectional approach was adopted. The sample consisted of 204 teachers, selected through probabilistic sampling, who were administered the Work Motivation Questionnaire and the Organizational Commitment Questionnaire, both with adequate psychometric properties. The results showed that Pearson's correlation coefficient (r) between work motivation and organizational commitment was 0.832 ($p < 0.01$). Additionally, a direct and significant correlation was found between work motivation and the dimensions of organizational commitment: affective commitment ($r = 0.770$; $p < 0.01$), continuance commitment ($r = 0.683$; $p < 0.01$), and normative commitment ($r = 0.742$; $p < 0.01$). Finally, it was concluded that there is a significant relationship between work motivation and organizational commitment, implying that more motivated teachers tend to identify more with institutional goals and values, actively engage in their activities, and exhibit a greater sense of belonging.

Keywords: Work motivation; organizational commitment; organizational development; teachers; educational management.

1. Introducción

En la actualidad, se reconoce que la labor docente es fundamental en la formación de las nuevas generaciones, ya que no solo implica la transmisión de conocimientos, sino también la orientación en el desarrollo de habilidades y valores esenciales para la vida en sociedad (Farías et al., 2022). Los docentes fomentan la construcción de ambientes de aprendizaje favorables, donde su rol trasciende el aula, extendiéndose a la planificación pedagógica, la evaluación del aprendizaje y la interacción con la comunidad educativa (Choez, 2024).

Su trabajo es determinante en la calidad educativa y en el desarrollo integral de los estudiantes, convirtiéndose en un factor clave en la mejora del sistema educativo (Escribano, 2018).

No obstante, la docencia es una profesión que enfrenta diversos desafíos. Las condiciones laborales, las exigencias administrativas, las expectativas de los estudiantes y la necesidad de una actualización constante pueden generar distintos niveles de satisfacción y desempeño en los docentes (Quispe et al., 2024). Además, factores como la carga de trabajo, el acceso a recursos pedagógicos y el clima institucional pueden influir en su bienestar y en

su capacidad para llevar a cabo sus funciones de manera efectiva (Estrada & Cruz, 2025). En este contexto, resulta pertinente analizar dos factores que influyen en el desempeño de los docentes y afectan tanto su desarrollo profesional como personal: la motivación laboral y el compromiso organizacional.

Ambas variables pueden impactar de manera significativa en el desempeño docente y en la calidad de la enseñanza (Kumari & Kumar, 2023). Comprender las dinámicas que influyen en la práctica educativa puede permitir identificar aspectos que favorecen un ambiente de aprendizaje más eficiente y satisfactorio tanto para los docentes como para los estudiantes (Rusticus et al., 2023). Desde esta perspectiva, es pertinente examinar los elementos que influyen en la experiencia laboral del docente y su relación con el ambiente institucional, ya que estos pueden tener repercusiones directas sobre la calidad del proceso educativo y la permanencia de los docentes en la profesión (Nwoko et al., 2023).

Esta investigación es importante desde el plano gerencial debido a que la motivación laboral y el compromiso organizacional tienen en la productividad y el rendimiento de los docentes, lo que influye directamente en la calidad educativa. En un contexto educativo con crecientes exigencias y desafíos, comprender los factores que influyen en la motivación y el compromiso de los docentes es esencial para determinar los aspectos que puedan mejorar en las condiciones laborales y políticas institucionales. Identificar los elementos que afectan estos aspectos permitirá a los directivos de instituciones educativas tomar decisiones informadas para mejorar las condiciones laborales de los docentes, así como las políticas

institucionales que favorezcan su bienestar. Esta investigación también busca contribuir al conocimiento que fomente ambientes de trabajo más favorables, lo cual podría traducirse en mayor motivación y compromiso de los docentes, con beneficios tanto para ellos como para los estudiantes y la comunidad educativa en general.

El objetivo de esta investigación fue determinar la relación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional en una muestra de docentes de educación básica de la ciudad de Puerto Maldonado, Perú.

2. Motivación laboral y compromiso organizacional: elementos teóricos

En esta sección se abordan los principales conceptos teóricos que sustentan la presente investigación. Se desarrolla, en primer lugar, el constructo de motivación laboral y, posteriormente, se expone el concepto de compromiso organizacional, analizando sus componentes y su vínculo con la motivación en el entorno docente.

2.1. Motivación laboral

La motivación laboral se refiere al conjunto de factores internos y externos que influyen en el compromiso, desempeño y satisfacción de los trabajadores en su entorno profesional (Vo et al., 2022). Está relacionada con el deseo de alcanzar metas personales y organizacionales, lo que impacta directamente en la productividad y bienestar de los trabajadores (Lee & Raschke, 2016). De acuerdo con Deci & Ryan (2000), la motivación puede dividirse en intrínseca, cuando la persona se siente impulsada por

el interés y la satisfacción personal, y extrínseca, cuando está determinada por recompensas externas como el salario o el reconocimiento.

A lo largo de los años, diversas teorías han intentado explicar cómo se origina y se mantiene la motivación laboral. Una de las más influyentes es la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1943), que propone que los trabajadores buscan satisfacer primero, necesidades básicas como el salario y la seguridad laboral, para luego enfocarse en aspectos más elevados como la autorrealización y el reconocimiento profesional. Otra perspectiva es la teoría de los dos factores de Herzberg (1959), que diferencia entre factores higiénicos (como el ambiente laboral y el salario) y factores motivacionales (como el crecimiento profesional y el reconocimiento).

La motivación laboral en los docentes es un factor determinante en la calidad educativa y en el desarrollo de los estudiantes (Hung, 2020). Un docente motivado no solo cumple con sus responsabilidades, sino que también demuestra entusiasmo, compromiso e innovación en su enseñanza (Christian & Sayed, 2023). La vocación y el sentido de propósito en la educación suelen ser importantes en la motivación de los docentes, ya que encuentran satisfacción en el progreso académico y personal de sus estudiantes (Alvariñas et al., 2022).

Existen diversos factores que influyen en la motivación de los docentes (Fokkens & Canrinus, 2014). En primer lugar, los factores intrínsecos, como la pasión por la enseñanza, la autonomía en la planificación de las clases y el sentido de logro al observar el aprendizaje de sus estudiantes, son fundamentales (Katel, 2023). Por otro

lado, los factores extrínsecos, como el salario, las condiciones laborales y el apoyo institucional, también juegan un papel importante (Han & Yin, 2016). La falta de incentivos económicos y las deficientes condiciones de trabajo pueden generar insatisfacción y reducir la motivación docente (O'Sullivan, 2022).

Además, los factores psicosociales tienen un impacto significativo en la motivación docente (Abós et al., 2018). La relación con colegas, directivos, padres de familia y estudiantes influye en su bienestar emocional y su nivel de satisfacción laboral (Pedditzi et al., 2021). Asimismo, el reconocimiento social y las oportunidades de formación continua pueden aumentar su sentido de pertenencia y compromiso con la institución educativa (Franco, 2021). Un ambiente de trabajo positivo, donde se valore la labor del docente y se le brinden oportunidades de desarrollo profesional, contribuye a fortalecer su motivación (Contreras, 2016).

La motivación docente también está vinculada al desempeño y a la calidad educativa (Lazarides & Schiefele, 2024). Investigación ha demostrado que los docentes con altos niveles de motivación tienden a implementar metodologías innovadoras, mantener un mayor grado de interacción con los estudiantes y afrontar con resiliencia los desafíos del aula (Emo, 2015). En contraste, la falta de motivación puede llevar a la despersonalización de la enseñanza, el agotamiento profesional (burnout) y una disminución en la calidad educativa (Sato et al., 2022).

2.2. Compromiso organizacional

El compromiso organizacional se define como el vínculo psicológico que

une a un trabajador con su organización, lo que influye en su permanencia, desempeño y actitud hacia la empresa (Herrera & De las Heras, 2021). Meyer & Allen (1991) proponen un modelo tridimensional que distingue entre compromiso afectivo, cuando el trabajador se siente emocionalmente identificado con la organización; compromiso de continuidad, cuando permanece en la organización por los costos asociados a dejarla; y compromiso normativo, cuando se siente moralmente obligado a seguir en la empresa. Este modelo ha sido ampliamente utilizado para evaluar la relación entre los trabajadores y su entorno laboral.

Diversas teorías han abordado el compromiso organizacional desde distintas perspectivas. Becker (1960) introdujo la teoría del "lado de apuesta", que sostiene que los empleados permanecen en una organización porque han invertido recursos personales y profesionales en ella, lo que hace costoso abandonarla. Por otro lado, la teoría del intercambio social de Blau (1964) plantea que el compromiso surge cuando los empleados perciben reciprocidad en su relación con la organización, es decir, cuando sienten que sus esfuerzos son reconocidos y recompensados de manera justa.

El compromiso organizacional es un factor determinante en la productividad y el bienestar laboral (Lo et al., 2024). Los trabajadores con alto compromiso muestran mayor satisfacción laboral, mejor desempeño y menor intención de rotación (Vujko et al., 2022). En contraste, un bajo compromiso organizacional puede generar desmotivación, ausentismo y una disminución en la calidad del trabajo (Coronado et al., 2020). Factores como el liderazgo, la cultura

organizacional, las oportunidades de desarrollo y el reconocimiento influyen significativamente en los niveles de compromiso de los trabajadores (Serrano & Portalanza, 2014).

En el ámbito educativo, el compromiso organizacional de los docentes es un aspecto importante para la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje (Gonzales et al., 2024). Un docente comprometido no solo cumple con sus funciones básicas, sino que también demuestra una actitud proactiva, busca mejorar sus estrategias pedagógicas y se involucra en la vida académica de la institución educativa (Estrada & Mamani, 2020). Su nivel de compromiso impacta en la motivación de los estudiantes, en el clima escolar y en la implementación de proyectos educativos innovadores (Gallegos et al., 2023).

Existen múltiples factores que influyen en el compromiso organizacional de los docentes (Bejarano et al., 2022). En primer lugar, las condiciones laborales, como la estabilidad en el empleo, el acceso a recursos didácticos adecuados y la carga de trabajo, son determinantes (Carlos et al., 2021). Un ambiente de trabajo precario o la sobrecarga laboral pueden reducir el compromiso, mientras que un ambiente favorable fomenta la identificación con la institución (Barbosa et al., 2023).

Otro factor importante es el clima organizacional (Ramírez & Domínguez, 2012). Un ambiente de trabajo positivo, donde se fomente la colaboración entre docentes, la participación en la toma de decisiones y el reconocimiento del esfuerzo, contribuye a aumentar el compromiso organizacional (Espejo et al., 2022). En cambio, conflictos internos, falta de apoyo institucional y ausencia de incentivos pueden generar descontento

y reducir la lealtad de los docentes hacia la institución (Meza et al., 2023).

3. Perspectiva metodológica

Esta investigación adoptó un enfoque cuantitativo, lo que permitió recopilar y analizar datos numéricos con el propósito de examinar la relación entre las variables de estudio. Se empleó un diseño no experimental, caracterizado por la ausencia de manipulación intencionada de las variables, centrándose en su observación y registro en un contexto natural. Asimismo, se llevó a cabo un estudio correlacional de tipo transversal, cuyo objetivo fue determinar la posible asociación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional a partir de la recolección

de datos en un único momento temporal.

La población del estudio estuvo compuesta por 435 docentes de educación básica regular que desempeñaban su labor en ocho instituciones educativas de la ciudad de Puerto Maldonado, Perú. La muestra final incluyó a 204 docentes, seleccionados mediante un muestreo probabilístico estratificado. Este procedimiento se llevó a cabo con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, asegurando así la representatividad de la muestra y la validez estadística de los resultados obtenidos. De acuerdo con la Tabla 1, se registró una mayor participación de mujeres, principalmente en el rango de edad de 31 a 40 años, y con una mayor representación de docentes de la especialidad de educación inicial.

Tabla 1
Características sociodemográficas de la muestra

Características sociodemográficas	n= 204	%
Sexo		
Hombre	127	62,3
Mujer	77	37,7
Edad		
Entre 21 y 30 años	54	26,5
Entre 31 y 40 años	67	32,8
Entre 41 y 50 años	41	20,1
Más de 50 años	42	20,6
Especialidad		
Inicial	85	41,7
Primaria	74	36,3
Secundaria	45	22,0

En la primera sección se aplicó el Cuestionario de Motivación, compuesto por 16 ítems diseñados para evaluar los factores que influyen en la motivación laboral de los docentes. Este instrumento fue estructurado bajo una escala de Likert con cinco

opciones de respuesta: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indeciso, de acuerdo y totalmente de acuerdo. Además, el cuestionario se divide en dos dimensiones: factor motivador (ítems del 1 al 7), que mide los elementos que impulsan el desempeño y la satisfacción

laboral, y factor higiene (ítems del 8 al 16), que evalúa las condiciones externas que pueden influir en la permanencia en la institución. En un estudio previo realizado por Puma & Estrada (2020), se confirmó que el cuestionario posee propiedades psicométricas adecuadas, con una *V* de Aiken de 0,80 y un coeficiente de fiabilidad Alfa de Cronbach de 0,85. Estos resultados garantizan la validez y confiabilidad del instrumento para su aplicación en contextos educativos.

En la segunda sección se aplicó el Cuestionario de Compromiso Organizacional, conformado por 21 ítems diseñados para evaluar el nivel de compromiso de los docentes con su institución. Este instrumento fue estructurado bajo una escala de Likert con cinco opciones de respuesta: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indeciso, de acuerdo y totalmente de acuerdo. El cuestionario se divide en tres dimensiones: compromiso afectivo (ítems del 1 al 8), que mide el grado de identificación emocional y sentido de pertenencia del docente hacia la institución; compromiso de continuidad (ítems del 9 al 15), que evalúa la percepción sobre los costos asociados a dejar la organización; y compromiso normativo (ítems del 16 al 21), que analiza el sentido de obligación que siente el docente para permanecer en la institución. En un estudio previo realizado por Estrada & Mamani (2020) se determinó que este cuestionario presenta propiedades psicométricas adecuadas, con una *V* de Aiken de 0,92 y un coeficiente de fiabilidad Alfa de Cronbach de 0,93, lo que garantiza su validez y confiabilidad.

Los datos fueron recolectados mediante un proceso planificado. En primer lugar, se obtuvieron las autorizaciones correspondientes de las

autoridades educativas para realizar esta investigación. Con la aprobación, se invitó a los docentes a participar a través de un mensaje enviado por la plataforma *WhatsApp*. Este mensaje incluía un enlace a la encuesta, junto con una explicación detallada sobre el propósito del estudio y las instrucciones para completar el cuestionario. Una vez que se alcanzó la participación de los 204 docentes necesarios para conformar la muestra, se desactivó el acceso a la encuesta, concluyendo así el proceso de recolección de datos.

Para el análisis de los datos, se empleó el software SPSS versión 25. En primer lugar, se calcularon los estadísticos descriptivos de las variables y sus dimensiones, tales como la media, desviación estándar, asimetría y curtosis, con el fin de obtener una visión general de su distribución y características. A continuación, se llevó a cabo un análisis de correlación de Pearson para identificar posibles relaciones significativas entre las variables y dimensiones estudiadas. Finalmente, se aplicó un análisis de regresión lineal múltiple con el objetivo de evaluar si la variable motivación laboral podía predecir de manera significativa el compromiso organizacional.

La investigación se desarrolló respetando los principios éticos establecidos para la realización de estudios científicos. Se solicitó y obtuvo el consentimiento informado de los docentes participantes, quienes fueron completamente informados acerca de los objetivos, procedimientos, y derechos que les asistían durante su participación en el estudio. Además, se garantizó la protección de su bienestar y la preservación de su integridad, asegurando que en todo momento se cumpliera con los estándares éticos delineados en la Declaración de Helsinki.

4. Motivación laboral y compromiso organizacional en la educación básica

En esta sección se exponen los resultados obtenidos tras la sistematización de los datos recolectados mediante la aplicación de dos instrumentos.

Para facilitar la comprensión de la relación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional, se han elaborado tablas que sintetizan la información de manera clara. Además, se llevó a cabo una contrastación de los hallazgos con estudios previos y referentes teóricos, permitiendo así un análisis comparativo y una mejor

contextualización de los resultados.

La Tabla 2 presenta los estadísticos descriptivos correspondientes a las variables y dimensiones del estudio. La media de la variable motivación laboral fue de 52,47 (DE= 11,429), lo que, al compararse con los valores máximos y mínimos posibles, la sitúa en un nivel moderado. De manera similar, la media de la variable compromiso organizacional fue de 70,95 (DE = 13,013), lo que también indica un nivel predominante moderado. Además, los coeficientes de asimetría y curtosis de las variables y dimensiones se encuentran dentro del rango de ± 2 , lo que sugiere que los datos siguen una distribución normal.

Tabla 2
Análisis descriptivo de las variables y dimensiones de estudio

Variables y dimensiones	Media	Desviación estándar	Valoración	Asimetría	Curtosis
Motivación laboral	52,47	11,429	Moderado	-0,857	1,115
Factor motivador	23,87	5,362	Alto	-0,562	0,545
Factor higiene	28,60	6,636	Moderado	-0,905	0,894
Compromiso organizacional	70,95	13,013	Moderado	-0,782	1,371
Compromiso afectivo	29,06	5,913	Alto	-1,340	1,372
Compromiso de continuidad	24,50	4,282	Alto	-0,677	1,030
Compromiso normativo	17,38	4,504	Moderado	0,146	-0,209

La Tabla 3 muestra el análisis de correlación de Pearson entre la motivación laboral y el compromiso organizacional. Se observa una correlación positiva y significativa entre ambas variables ($r = 0,832$; $p < 0,01$),

lo que indica una relación fuerte. Esto sugiere que, a medida que aumenta la motivación laboral, también tiende a incrementarse el compromiso organizacional.

Tabla 3
Motivación laboral y el compromiso organizacional

	Motivación laboral	Compromiso organizacional
Motivación laboral	Correlación de Pearson	1
	Sig. (bilateral)	0,832**
	N	204
		204

Cont... Tabla 3

Compromiso organizacional	Correlación de Pearson	0,832**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	-
	N	204	204

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

La Tabla 4 presenta el análisis de correlación de Pearson entre la motivación laboral y el compromiso afectivo. Se encontró una correlación positiva y significativa entre la variable y la dimensión descrita ($r = 0,770$; $p < 0,01$),

lo que indica una relación fuerte. Esto sugiere que, a medida que aumenta la motivación laboral, también tiende a elevarse el compromiso afectivo de los docentes.

Tabla 4
Motivación laboral y el compromiso afectivo

	Motivación laboral	Compromiso afectivo
Motivación laboral	Correlación de Pearson	1
	Sig. (bilateral)	0,770**
	N	204
Compromiso afectivo	Correlación de Pearson	0,770**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	204

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

La Tabla 5 muestra la correlación de Pearson entre la motivación laboral y el compromiso de continuidad. Se encontró una correlación positiva y significativa ($r = 0,683$; $p < 0,01$), lo que indica una relación moderadamente

fuerte entre la variable y dimensión descrita. Esto sugiere que un mayor nivel de motivación laboral está asociado con un incremento en el compromiso de continuidad de los docentes.

Tabla 5
Motivación laboral y el compromiso de continuidad

	Motivación laboral	Compromiso de continuidad
Motivación laboral	Correlación de Pearson	1
	Sig. (bilateral)	0,683**
	N	204
Compromiso de continuidad	Correlación de Pearson	0,683**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	204

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

La Tabla 6 presenta la correlación de Pearson entre la motivación laboral y el compromiso normativo. Se encontró una correlación positiva y significativa ($r = 0,742$; $p < 0,01$), lo que indica una

relación fuerte entre ambas variables. Esto sugiere que un mayor nivel de motivación laboral está asociado con un incremento en el compromiso normativo de los docentes.

Tabla 6
Motivación laboral y el compromiso normativo

		Motivación laboral	Compromiso normativo
Motivación laboral	Correlación de Pearson	1	0,742**
	Sig. (bilateral)	-	0,000
	N	204	204
Compromiso normativo	Correlación de Pearson	0,742**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	-
	N	204	204

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

La Tabla 7 muestra los resultados del análisis de regresión lineal múltiple, donde se identifican los predictores del compromiso organizacional. Se observa que la motivación laboral ($\beta = 0,832$, $p < 0,001$), el factor motivador ($\beta = 0,311$, $p < 0,001$) y el factor higiene ($\beta = 0,561$, $p < 0,001$) tienen una influencia significativa en el compromiso organizacional. El coeficiente de determinación ($R^2 = 0,694$) indica que el modelo explica el

69,4% de la variabilidad del compromiso organizacional, lo que sugiere un ajuste adecuado. Asimismo, el valor de F (223,245, $p < 0,01$) confirma que el modelo de regresión es significativo en su conjunto. Estos resultados evidencian que tanto los factores internos como externos de la motivación laboral cumplen un rol determinante en el compromiso organizacional de los docentes.

Tabla 7
Predictores del compromiso organizacional

Predictores	B	DE	β	t	p
(Constante)	21,515	2,418		8,897	0,000
Motivación laboral	0,947	0,045	0,832	21,069	0,000
Factor motivador	0,754	0,164	0,311	4,586	0,000
Factor higiene	1,099	0,133	0,561	8,279	0,000
R^2			0,694		
R^2 ajustado			0,691		
F			223,245 ($p < 0,01$)		

- **Variable dependiente: compromiso organizacional**

Los docentes cumplen un rol importante en la formación integral de los estudiantes, ya que no solo transmiten conocimientos, sino que también influyen en el desarrollo de habilidades, valores y actitudes necesarias para la vida profesional y social. En este contexto, la gestión organizacional de las instituciones educativas resulta necesaria para garantizar un ambiente de trabajo adecuado que favorezca el desempeño docente y, por ende, la calidad educativa. Factores como la motivación laboral y el compromiso organizacional inciden directamente en la satisfacción y la productividad del personal educativo, lo que impacta en el logro de los objetivos institucionales. Por ello, la presente investigación se centró en determinar si existe una relación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional en una muestra de docentes de educación básica de la ciudad de Puerto Maldonado, Perú.

Preliminarmente, los resultados descriptivos muestran que el nivel predominante de motivación laboral entre los docentes fue moderado, al igual que el factor higiene. Sin embargo, el factor motivador fue valorado en un nivel alto. Esto indica que, si bien los docentes perciben condiciones externas adecuadas en su entorno laboral, son los elementos internos, como el reconocimiento, la autonomía y la satisfacción en el desempeño de sus funciones, los que impulsan en mayor medida su desempeño. Algunas investigaciones reportaron resultados similares. Por ejemplo, Raez et al. (2023) identificaron que el nivel de motivación

predominante en una muestra de 81 docentes se ubicaba en un rango medio. Del mismo modo, los resultados de Lizarbe (2023) coincidieron con esta tendencia, al encontrar que el 52,3 % de los docentes de educación secundaria presentaban un nivel de motivación moderado.

Otro resultado descriptivo muestra que el nivel de compromiso organizacional y normativo fue moderado, mientras que el compromiso afecto y de continuidad fue alto. Esto significa que, si bien los docentes sienten una responsabilidad ética y profesional hacia la institución educativa, su vínculo emocional y su intención de permanecer en la organización son más fuertes. Estos hallazgos sugieren que los factores afectivos y la percepción de estabilidad laboral son importantes en la retención del personal, mientras que las normas y valores institucionales influyen en menor medida en su compromiso general. Diversas investigaciones hallaron resultados consistentes con lo reportado (Estrada et al., 2024; Rojas, 2023; Villamizar, 2023).

Un hallazgo interesante indica que existe una relación directa y significativa entre la motivación laboral y el compromiso organizacional de los docentes. Esto indica que, a medida que los niveles de motivación aumentan, también se fortalece el compromiso de los docentes con la institución. Específicamente, los factores motivadores, como el reconocimiento, la autonomía y el desarrollo profesional, desempeñan un rol fundamental en la generación de un mayor sentido de pertenencia y lealtad organizacional. Asimismo, la satisfacción con las condiciones laborales y los incentivos externos (factor higiene) contribuyen a la estabilidad y permanencia en la institución

educativa. Estos resultados sugieren que mejorar la motivación laboral a través de estrategias organizacionales podría tener un impacto favorable en la retención y desempeño de los docentes, fomentando un ambiente laboral más estable y productivo.

Algunas investigaciones han reportado hallazgos similares. En Turquía, Ateş & Türk (2022) evaluaron la relación entre la motivación de los profesores y el compromiso organizacional en escuelas públicas de todos los niveles educativos en la ciudad de Isparta, encontrando una asociación significativa entre ambas variables ($p < 0,01$). De manera similar, en Perú, Núñez et al. (2019) llevaron a cabo un estudio con 168 docentes y evidenciaron una relación directa y significativa entre la motivación y el compromiso organizacional ($r = 0,638$; $p < 0,05$). Ambos resultados refuerzan la premisa de que la motivación docente influye positivamente en el nivel de compromiso organizacional, lo que sugiere que cuando los docentes se sienten motivados en su entorno laboral, es más probable que desarrollen un mayor sentido de pertenencia y lealtad hacia su institución.

Al respecto, existen algunas teorías que respaldan los hallazgos expuestos. Por ejemplo, la Teoría de los Dos Factores de Herzberg (1959) sostiene que la satisfacción laboral depende de factores motivadores, como el reconocimiento y el logro, mientras que la insatisfacción se asocia con la ausencia de factores de higiene, como las condiciones laborales y la seguridad en el empleo. En este sentido, un adecuado equilibrio entre ambos factores puede fortalecer el compromiso organizacional de los docentes. Asimismo, la Teoría de la Autodeterminación de Deci & Ryan (2000) subraya cómo la satisfacción de

las necesidades de autonomía (sentir control sobre el trabajo), competencia (sentirse capaz) y relación (conexión con otros) impulsa la motivación intrínseca. Esta motivación, que surge del interés y la satisfacción personal, fortalece el compromiso organizacional al crear un sentido de conexión y propósito en los docentes. Al sentirse valorados y capaces, los profesores se involucran más con su institución y su labor.

Un último hallazgo muestra que existe una relación directa y significativa entre la motivación laboral y el compromiso afectivo, de continuidad y normativo. Ello implica que a medida que los docentes perciben mayores niveles de motivación en su entorno laboral, es más probable que desarrollen un vínculo emocional sólido con la institución educativa (compromiso afectivo), sientan la necesidad de permanecer en ella debido a los costos asociados con la salida (compromiso de continuidad) y experimenten una obligación moral o ética de seguir siendo parte de la institución (compromiso normativo). Esto fue corroborado en algunas investigaciones (Prado, 2025; Moro & Torres, 2022; Tentama & Pranungsari, 2016).

Una fortaleza del presente estudio desde una perspectiva organizacional es su contribución al análisis empírico de cómo la motivación laboral se relaciona con el compromiso laboral de los docentes, elementos importantes para la eficiencia y sostenibilidad de las instituciones educativas. Los hallazgos obtenidos proporcionan información valiosa para el desarrollo de estrategias organizacionales orientadas a optimizar la gestión del talento humano, mejorar el clima laboral y fortalecer la retención del personal. Además, la utilización de instrumentos con adecuada validez

y fiabilidad garantiza la rigurosidad metodológica del estudio, lo que refuerza su aplicabilidad en la formulación de políticas institucionales basadas en evidencia.

Finalmente, es necesario mencionar que esta investigación presenta algunas limitaciones que deben considerarse al interpretar los resultados. En primer lugar, la homogeneidad de la muestra podría restringir la generalización de los hallazgos a poblaciones más diversas. Asimismo, el uso de cuestionarios autoadministrados podría haber generado sesgos de deseabilidad social en las respuestas. Para futuras investigaciones, se recomienda llevar a cabo estudios multicéntricos con muestras más amplias y heterogéneas, incluyendo docentes de instituciones privadas y de zonas rurales. Además, la combinación de enfoques cuantitativos y cualitativos permitiría obtener una comprensión más profunda y detallada de las variables analizadas.

5. Conclusiones

Actualmente, se considera que la motivación es fundamental en el desempeño de los docentes, ya que impacta directamente en su dedicación y satisfacción laboral. Un docente motivado suele comprometerse con su trabajo, busca innovar en sus enfoques pedagógicos y contagia entusiasmo a sus estudiantes. No obstante, en las instituciones educativas, los docentes enfrentan varios obstáculos que pueden influir negativamente en su motivación, tales como las condiciones laborales, la falta de reconocimiento de su labor y el insuficiente apoyo institucional. Factores como la carga laboral, el acceso a recursos educativos y el ambiente

dentro de la institución también pueden afectar su bienestar y desempeño. Por ello, es necesario que las instituciones educativas reconozcan y aborden estos factores, brindando un ambiente laboral más equilibrado y apoyando el desarrollo profesional de los docentes.

En el marco de esta investigación, se identificó una relación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional en una muestra de docentes de educación básica en Puerto Maldonado, Perú. Esto no quiere decir que, a medida que los docentes experimentan un mayor nivel de motivación, también tienden a mostrar un mayor compromiso con la institución educativa. En cambio, aquellos con niveles bajos de motivación suelen evidenciar un compromiso organizacional reducido, lo cual puede manifestarse en un desempeño profesional bajo, una insatisfacción con su labor diaria e incluso en un riesgo de deserción o desconexión con los objetivos institucionales.

A partir de los hallazgos obtenidos, se sugiere el diseño e implementación de políticas educativas que favorezcan un entorno de trabajo que valore y respalde a los docentes. Estas políticas deben incluir estrategias para reconocer su labor, fortalecer la formación continua y establecer un sistema de apoyo tanto emocional como profesional. Asimismo, es necesario que las autoridades educativas prioricen la mejora de las condiciones laborales, proporcionando incentivos y posibilidades de desarrollo profesional, lo cual podría incrementar la motivación y, en consecuencia, el compromiso organizacional de los docentes. La puesta en marcha de estas políticas no solo contribuirá al bienestar de los docentes, sino que también mejorará la calidad educativa

y garantizará la estabilidad del sistema educativo.

Referencias

- Abós, Á., Haerens, L., Sevil, J., Aelterman, N., & García, L. (2018). Teachers' motivation in relation to their psychological functioning and interpersonal style: A variable- and person-centered approach. *Teaching and Teacher Education*, 74, 21–34. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2018.04.010>
- Alvariñas, M., Domínguez, J., Pumares, L., & Portela, I. (2022). Initial motivations for choosing teaching as a career. *Frontiers in Psychology*, 13, 842557. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.842557>
- Ateş, O. T., and Türk, O. (2022). The relationship between teachers' motivation and organizational commitment: The mediating role of perceived principal management style. *Education Quarterly Reviews*, 5(S2), 222-235. <https://doi.org/10.31014/aior.1993.05.04.617>
- Barbosa, E., Xavier, T., Zeitoune, R. C. G., Passos, J. P., Oliveira, B. R., & Ferreira, A. R. A. (2023). Precarious work at a surgical center: implications for the organization and for the health of nursing workers. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 76(2), e20220120. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2022-0120>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Bejarano, P. M., Fernández, A., Centurión, Á. J., y Lima, L. I. (2022). Factores de gestión escolar en el compromiso organizacional en una Red educativa en Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, 28, 145-157. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38152>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Carlos, C. E., Rodríguez, M. P., Herrera, S., Sánchez, V. R., González, C. A., y Guevara, D. M. (2021). Determinantes del compromiso organizacional de los profesores de dos instituciones de educación superior mexicanas. *Conciencia Tecnológica*, 61, 1-8. <https://www.redalyc.org/journal/944/94467989007/html/>
- Choez, P. (2024). Éxito del desempeño docente mediante la planificación didáctica. *CIENCIAMATRIA*, 10(18), 391-404. <https://doi.org/10.35381/cm.v10i18.1307>
- Christian, D., & Sayed, Y. (2023). Teacher motivation to teach in challenging school contexts on the Cape Flats, Western Cape, South Africa. *Education Sciences*, 13(2), 165. <https://doi.org/10.3390/educsci13020165>
- Contreras, T. S. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231–284. <https://doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123>
- Coronado, G., Valdivia, M., Aguilera, A., y Alvarado, A. (2020). Compromiso organizacional: Antecedentes y consecuencias. *Conciencia Tecnológica*, 60, 1-18. <https://www.redalyc.org/journal/944/94465715006/html/>
- 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. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

- Emo, W. (2015). Teachers' motivations for initiating innovations. *Journal of Educational Change*, 16, 171–195. <https://doi.org/10.1007/s10833-015-9243-7>
- Escribano, E. (2018). El desempeño del docente como factor asociado a la calidad educativa en América Latina. *Revista Educación*, 42(2), 738–752. <https://doi.org/10.15517/revedu.v42i2.27033>
- Espejo, D. M., Flores, C. A., Pérez, J. S., Santos, L. B., y Paredes, M. A. J. (2022). Clima organizacional y engagement laboral en docentes de nivel secundaria en la región Junín. *Gaceta Científica*, 8(3), 121–128. <https://doi.org/10.46794/gacien.8.3.1526>
- Estrada, E., y Cruz, E. O. (2024). Carga laboral de los docentes de educación básica: un desafío para la salud ocupacional. *Gaceta Médica de Caracas*, 133(1), 14–16. <https://doi.org/10.47307/GMC.2025.133.1.3>
- Estrada, E., Quispe, J., Rivera, F. A., Romaní, A., León, L. B., & Bautista, J. A. (2024). Job satisfaction and organizational commitment in Peruvian basic regular education teachers: A correlational study. *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias*, 3, 709. <https://doi.org/10.56294/sctconf2024709>
- Estrada, E., y Mamani, H. (2020). Compromiso organizacional y desempeño docente en las Instituciones de Educación Básica. *Revista Innova Educación*, 2(1), 132–146. <https://doi.org/10.35622/j.rie.2020.01.008>
- Farías, V., Saucedo, R., Herrera, A., y Fuentes, M. C. (2022). El papel del docente en su proceso histórico y su función ante la sociedad en diversos contextos. *Revista Docentes* 2.0, 13(2), 5–15. <https://doi.org/10.37843/rtd.v13i2.238>
- Fokkens, M., & Canrinus, E. T. (2014). Motivation for becoming a teacher and engagement with the profession: Evidence from different contexts. *International Journal of Educational Research*, 65, 65–74. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2013.09.012>
- Franco, J. A. (2021). La motivación docente para obtener calidad educativa en instituciones de educación superior. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 1(64), 151–179. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n64a7>
- Gallegos, H. C., Alvarez, J., y Chaparro, E. M. (2023). El compromiso docente en el aprendizaje de los alumnos de educación primaria. *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional*, 5(18), 1–17. <https://doi.org/10.51896/rilco.v5i17.126>
- Gonzales, J. A., Collazos, E. G., Simangas, A. R., y Alvarez, M. Y. (2024). El compromiso organizacional en docentes universitarios para el desempeño laboral en entornos virtuales. *Mendive. Revista de Educación*, 22(1), e3588. <https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/3588>
- Han, J., & Yin, H. (2016). Teacher motivation: Definition, research development and implications for teachers. *Cogent Education*, 3(1), 1217819. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2016.1217819>
- Herrera, J., & De las Heras, C. (2021). The organizational commitment in the company and its relationship with the psychological contract. *Frontiers in Psychology*, 11, 609211. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.609211>
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- Hung, L. N. Q. (2020). Teachers' motivation and its influence on

- quality education: A study at a center for foreign languages in Vietnam. *Can Tho University Journal of Science*, 12(3), 17-26. <https://doi.org/10.22144/ctu.jen.2020.020>
- Katel, K. P. (2023). Teachers' motivational factors and student learning achievements. *Solukhumbu Multiple Campus Research Journal*, 5(1), 1-14. <https://doi.org/10.3126/smcjr.v5i1.64887>
- Kumari, J., & Kumar, J. (2023). Influence of motivation on teachers' job performance. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 158. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01662-6>
- Lazarides, R., & Schiefele, U. (2024). Addressing the reciprocal nature of effects in teacher motivation research: A study on relations among teacher motivation, student-reported teaching, and student enjoyment and achievement. *Learning and Instruction*, 90, 101862. <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2023.101862>
- Lee, M. T., & Raschke, R. L. (2016). Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(3), 162-169. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.01.004>
- Lizarbe L. (2023). Clima laboral y motivación laboral en docentes de educación secundaria de Los Olivos. *Acta Psicológica Peruana*, 6(2), 230-244. <https://doi.org/10.56891/acpp.v6i2.359>
- Lo, Y.-C., Lu, C., Chang, Y.-P., & Wu, S.-F. (2024). Examining the influence of organizational commitment on service quality through the lens of job involvement as a mediator and emotional labor and organizational climate as moderators. *Heliyon*, 10(2), e24130. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24130>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meza, B. I., Ibarra, L. E., Valenzuela, A., y Zuñiga, E. (2023). Clima laboral y compromiso organizacional en docentes de una institución de educación superior en Sonora. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera*, 40, 1-27. <https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi40.582>
- Moro, L. I. B., & Torres, M. C. (2022). Teacher's motivation, organizational commitment, and job performance in a city-owned university. *International Journal of Multidisciplinary Research and Publications*, 5(1), 84-89. <http://ijmrmap.com/wp-content/uploads/2022/06/IJMRAP-V5N1P42Y22.pdf>
- Núñez, N. A., Ruesta, M. E., Gives, E. W., Quezada, E., y Trelles, L. R. (2019). La motivación y el compromiso organizacional en los docentes de los programas especiales descentralizados de la Universidad Nacional de Piura, 2017. *Revistapuce*, 109, 3-23. <https://doi.org/10.26807/revpuce.v0i109.243>
- Nwoko, J. C., Emeto, T. I., Malau, A. E. O., & Malau, B. S. (2023). A systematic review of the factors that influence teachers' occupational wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(12), 6070. <https://doi.org/10.3390/ijerph20126070>

- O'Sullivan, M. (2022). Teacher absenteeism, improving learning, and financial incentives for teachers. *Prospects*, 52(3-4), 343–363. <https://doi.org/10.1007/s11125-022-09623-8>
- Pedditz, M. L., Nonnis, M., & Nicotra, E. F. (2021). Teacher satisfaction in relationships with students and parents and burnout. *Frontiers in Psychology*, 12, 703130. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.703130>
- Prado, G. O. (2025). Felicidad en el trabajo y compromiso organizacional en docentes universitarios. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 9(36), 223–233. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v9i36.913>
- Puma, M., & Estrada, E. (2020). La motivación laboral y el compromiso organizacional. *Ciencia y Desarrollo*, 23(3), 45-53. <https://doi.org/10.21503/cyd.v23i3.2141>
- Quispe, R., Huauya, P., y Huamán, A. (2024). Gestión educativa y satisfacción laboral docente en instituciones educativas de la región Ayacucho, Perú. *Práxis Educativa*, 19, 1–17. <https://doi.org/10.5212/PraxEduc.v.19.22834.038>
- Raez, H. T., Chávez, P. E., Aguilar, J. L., Cáceres, N. J., y Menacho, I. (2023). Motivación y clima institucional en docentes de la educación básica regular. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(30), 1700–1713. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i30.621>
- Ramírez, Á. F., y Domínguez, L. R. (2012). El clima organizacional y el compromiso institucional en las IES de Puerto Vallarta. *Investigación Administrativa*, 41(109), 21–30. <https://doi.org/10.35426/IAv41n109.02>
- Rojas, C. G. (2023). Empowerment y compromiso organizacional en docentes del centro educativo san francisco de asís en Huaycán - Lima. *Tzhocoen*, 15(2), 139–154. <https://doi.org/10.26495/tzh.v15i2.2595>
- Rusticus, S. A., Pashootan, T., & Mah, A. (2023). What are the key elements of a positive learning environment? Perspectives from students and faculty. *Learning Environments Research*, 26, 161–175. <https://doi.org/10.1007/s10984-022-09410-4>
- Sato, M., Fernández, F., & Oyanedel, J. C. (2022). Teacher motivation and burnout of English-as-a-foreign-language teachers: Do demotivators really demotivate them? *Frontiers in Psychology*, 13, 891452. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.891452>
- Serrano, B. J., y Alexandra, C. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117–125. [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70026-6)
- Tentama, F., & Pranungsari, D. (2016). The roles of teachers' work motivation and teachers' job satisfaction in the organizational commitment in extraordinary schools. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 5(1), 39-45. <https://doi.org/10.11591/ijere.v5i1.4520>
- Villamizar, A. (2023). Evaluación del compromiso y satisfacción laboral en docentes de una institución educativa pública en Ecuador. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 10(2), 92-101. <https://doi.org/10.46677/compendium.v10i2.1208>
- Vo, T. T. D., Tuliao, K. V., & Chen, C. W. (2022). Work motivation: The roles of individual needs and social conditions. *Behavioral Sciences*, 12(2), 49. <https://doi.org/10.3390/bs12020049>

Vujko, A., Vuković, D., Demirović
Bajrami, D., Zečević Stanojević,
O., & Zečević, L. (2022). The nexus
between employee engagement
and performance management

processes—Fruška Gora National
Park (Serbia) case study.
Sustainability, 14(18), 11489. [https://
doi.org/10.3390/su141811489](https://doi.org/10.3390/su141811489)