

# El compromiso organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores

*Organizational commitment and employee job satisfaction*

Recibido: 10/09/2025 - Aceptado: 05/01/2026

**Lourdes Betzabeth Lecca Cruzado**

<https://orcid.org/0000-0002-9428-5064>

[lleccacruzado@gmail.com](mailto:lleccacruzado@gmail.com)

Universidad César Vallejo. Perú

**Kelly Dafve Nuñez Rojas**

<https://orcid.org/0000-0001-6378-0110>

[Kedaf03@gmail.com](mailto:Kedaf03@gmail.com)

Universidad César Vallejo. Perú

**Jessica Fabiola Luis Menacho**

<https://orcid.org/0000-0003-3781-6575>

[jessicaluismenacho91@gmail.com](mailto:jessicaluismenacho91@gmail.com)

Universidad Nacional de Trujillo. Perú

**Jeferson Martin Palacios Girón**

<https://orcid.org/0000-0002-4588-3789>

[Jeferson.palacios@hotmail.com](mailto:Jeferson.palacios@hotmail.com)

Universidad César Vallejo. Perú

**Fredy Jesús Robles Lirio**

<https://orcid.org/0009-0000-0097-3708>

[Freddy.j.robles.l@gmail.com](mailto:Freddy.j.robles.l@gmail.com)

Universidad Peruana Unión. Perú

**Luz Marina Lara Tapia**

<https://orcid.org/0009-0003-7458-5902>

[c20940@utp.edu.pe](mailto:c20940@utp.edu.pe)

Universidad Tecnológica del Perú. Perú

## Resumen

El presente estudio buscó determinar el impacto del compromiso organizacional en la satisfacción laboral de trabajadores de una municipalidad en la región Áncash, Perú (2025). En primer lugar, se empleó una metodología cuantitativa, de diseño no experimental, correlacional y transversal, lo que permitió analizar relaciones causales sin manipulación de variables. Además, la confiabilidad de los instrumentos se verificó mediante alphas de Cronbach elevados: 0.902 para el cuestionario de compromiso organizacional y 0.922 para el de satisfacción laboral, asegurando así la validez interna de las mediciones. Por otro lado, la muestra estratificada incluyó 120 trabajadores de la población total, seleccionados para representar diversos niveles jerárquicos y departamentos municipales. En consecuencia, los resultados revelaron una correlación positiva muy alta entre ambas variables ( $\rho=0.962$ ;  $p<0.001$ ), indicando una asociación estadísticamente significativa. Esto evidencia que, a mayores niveles de compromiso organizacional —entendido como identificación y lealtad con la institución—, los trabajadores reportan una satisfacción laboral notablemente superior en aspectos como tareas diarias, condiciones de trabajo y experiencias generales. Finalmente, se concluye que el compromiso organizacional actúa como predictor determinante no solo de la satisfacción laboral, sino también de la permanencia en el empleo. Por tanto, estos hallazgos sugieren intervenciones gerenciales enfocadas en fomentar el compromiso para elevar la retención y productividad en entidades públicas similares.

**Palabras clave:** compromiso organizacional, satisfacción laboral, compromiso normativo, identificación emocional.

## Abstract

This study sought to determine the impact of organizational commitment on job satisfaction among municipal employees in the Áncash region of Peru (2025). A quantitative, non-experimental, correlational, and cross-sectional methodology was employed, allowing for the analysis of causal relationships without variable manipulation. Furthermore, the reliability of the instruments was verified using high Cronbach's alphas: 0.902 for the organizational commitment questionnaire and 0.922 for the job satisfaction questionnaire, thus ensuring the internal validity of the measurements. The stratified sample included 120 employees from the total population, selected to represent various hierarchical levels and municipal departments. Consequently, the results revealed a very high positive correlation between both variables ( $\rho = 0.962$ ;  $p < 0.001$ ), indicating a statistically significant association. This demonstrates that higher levels of organizational commitment—understood as identification with and loyalty to the institution—are associated with significantly higher job satisfaction among employees, particularly regarding daily tasks, working conditions, and overall experiences. Ultimately, the study concludes that organizational commitment acts as a key predictor not only of job satisfaction but also of employee retention. Therefore, these findings suggest managerial interventions focused on fostering commitment to increase retention and productivity in similar public entities.

**Keywords:** organizational commitment, job satisfaction, normative commitment, emotional identification.

## Introducción

A nivel mundial, solo el 23% de los empleados están verdaderamente comprometidos con su trabajo, lo que genera pérdidas anuales de 8.8 billones de dólares (9% del PIB global) (Pendell, 2023). Además, la insatisfacción extrema impacta más el bienestar psicológico que el desempleo mismo, afectando relaciones familiares y calidad de vida (Adecco, 2023).

En el ámbito internacional, particularmente en el sector público, los patrones de compromiso difieren de los del sector privado: suele haber mayor continuidad por la estabilidad laboral, aunque con variaciones afectivas y normativas que influyen en la satisfacción y permanencia. Por ello, se requiere análisis contextualizados por país y gobierno (Todorović et al., 2024). Asimismo, la satisfacción laboral depende de factores como condiciones de trabajo, oportunidades de promoción, autonomía y niveles de agotamiento, lo que sugiere intervenciones específicas para potenciar el compromiso (AlMarzooqi et al., 2025).

En el contexto peruano, estudios en entidades públicas indican que mejoras en el clima organizacional, reconocimiento y relaciones laborales incrementan la satisfacción y el desempeño. En este sentido, gestionar el compromiso resulta clave para fomentar el bienestar y la productividad (Carrasco, 2024). De manera similar, Mosquera (2023) encontró en un municipio de Áncash una alta correlación entre clima organizacional y satisfacción laboral ( $r=0.891$ ,  $p<0.05$ ), especialmente en la estructura (organización, tareas y roles), confirmando que las dinámicas internas del clima impactan directamente la satisfacción.

En un tono análogo, un informe sobre estrés y clima laboral en el Municipio de Nuevo Chimbote revela condiciones adversas: alta discriminación, escasa comunicación y poco apoyo entre funcionarios, lo que genera menor productividad y un pobre ambiente laboral. Como resultado, esto dificulta fortalecer el compromiso, erosionando la satisfacción y el desempeño (Aguirre et al., 2024).

En este contexto, la presente investigación se plantea la siguiente interrogante: ¿En qué medida el compromiso organizacional impacta la satisfacción laboral de los trabajadores de una Municipalidad de la Región Áncash en el año 2025?

Por otra parte, la justificación del artículo radica en la necesidad de comprender cómo las actitudes y el compromiso de los servidores públicos inciden en la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía. Según el MTPE (2023), en Perú más del 40% del personal público reporta insatisfacción laboral, lo que provoca ausentismo, baja productividad y escaso cumplimiento de metas. Por consiguiente, este estudio analiza la relación entre compromiso organizacional y satisfacción laboral en municipalidades de Áncash (Chimbote y Nuevo Chimbote) para proponer estrategias que fortalezcan la motivación, reduzcan la rotación y mejoren la gestión pública, optimizando así el clima y la cultura organizacional. De este modo, se benefician los empleados (mayor satisfacción), las instituciones (mayor eficiencia) y los ciudadanos (servicios de calidad).

Con respecto a los antecedentes internacionales, Mamani-Guzmán et al. (2023) determinaron un impacto positivo del compromiso organizacional y la satisfacción laboral en el desempeño. También, Chiang et al. (2023)

hallaron bajos niveles de satisfacción en los sectores público y privado, especialmente en reconocimiento (casi 80%). Asimismo, Serrano et al. (2025) concluyeron que el liderazgo debe orientarse hacia estilos transformacionales y participativos. De acuerdo con Frescas et al. (2024), existe una estrecha relación entre compromiso organizacional y estilo de liderazgo, dependiente de las características de la entidad y su capital humano. En relación con ello, Reyes y Fernández (2023) determinaron que el clima organizacional incide claramente en la satisfacción laboral. Finalmente, Baltazar-Gómez et al. (2022) concluyeron una correlación estadística relevante entre cultura organizacional, satisfacción laboral y desempeño, al desarrollar tácticas eficaces de integración.

Con respecto a los antecedentes nacionales, Saenz (2022) determinó que no existe relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional ni sus dimensiones, sugiriendo la implementación de un sistema novedoso que contribuya a la motivación de los colaboradores. De acuerdo con Araujo et al. (2024), en cambio, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional se relacionan de manera favorable. En relación con ello, Puelles (2022) encontró una relación altamente favorable entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral en empleados de la entidad. Asimismo, Robles et al. (2024) concluyeron que el nivel de satisfacción laboral es claramente proporcional al nivel de compromiso organizacional. Para García et al. (2024), componentes como la inspiración, los desafíos, la absorción en las tareas y la felicidad en el trabajo impulsan la satisfacción laboral. En relación con Vidal (2022), el compromiso organizacional impacta en el desempeño laboral con distinta intensidad en cada grupo etario de la entidad.

Con respecto a las definiciones de compromiso organizacional, este se entiende como el vínculo psicológico que une a los empleados con su organización, reflejando lealtad, identificación y disposición a permanecer en ella (Dilshan et al., 2023). Según Bulińska-Stangrecka y Bagieńska (2019), es una actitud clave que expresa la voluntad del trabajador de esforzarse en beneficio de la entidad, permaneciendo en ella y alineando sus valores con los organizacionales. Para Munam et al. (2020), consiste en la aceptación de los objetivos de la entidad y el deseo de coadyuvar constantemente a ellos, sustentado en dimensiones afectivas, normativas y de continuidad que determinan su permanencia.

Por lo tanto, el compromiso organizacional se concibe como el vínculo psicológico y emocional que une al colaborador con la entidad, manifestado en lealtad, identificación, alineación de valores y disposición a permanecer y contribuir a su éxito.

Entre los modelos teóricos de la variable compromiso organizacional, el de dos dimensiones de Cohen (2007) propone una estructura principal: apego instrumental (intercambio tangible entre contribuciones del empleado y recompensas organizacionales) y apego psicológico (que integra propensión normativa u obligación moral, y compromiso afectivo o identificación emocional). Su relevancia radica en reconceptualizar las dimensiones tradicionales, incorporando antecedentes como valores personales y socialización, lo que facilita a recursos humanos diseñar perfiles predispuestos al compromiso y optimizar procesos de capacitación.

De acuerdo con la Teoría Z de Ouchi (1982) —o método japonés—, esta integra elementos autoritarios y democráticos para maximizar la productividad mediante relaciones humanas sólidas, confianza y cultura colaborativa. Así, promueve empleo estable, decisiones colectivas, formación continua y equilibrio vida-laboral, fomentando el compromiso organizacional, reduciendo la rotación y fortaleciendo la lealtad al integrar al individuo en la entidad.

Según Meyer y Allen (1991), su modelo de tres componentes incluye: afectivo (vínculo emocional), normativo (obligación moral) y de continuidad (coste de abandono). Este predice retención, desempeño y ciudadanía organizacional. Pese a superposiciones, metaanálisis validan sus antecedentes y consecuencias diferenciales, consolidándolo en la gestión de RRHH. Las dimensiones del compromiso organizacional son:

- **Compromiso afectivo:** vínculo emocional y sentido de pertenencia que los colaboradores desarrollan hacia la entidad, generando orgullo, identificación y deseo voluntario de permanecer en ella. Según Vidal y Criollo (2023), surge cuando los valores del trabajador se alinean con los de la entidad, generando lealtad y motivación intrínseca.
- **Compromiso normativo:** refleja la obligación moral que sienten los colaboradores de permanecer en la entidad, originada en normas sociales, valores culturales o experiencias previas.
- **Compromiso de continuidad:** referido a los costos percibidos al dejar la entidad, como pérdida de beneficios, estabilidad laboral e inversiones en tiempo y esfuerzo.

La segunda variable, satisfacción laboral, es la evaluación afectiva y cognitiva del trabajo, reflejando si las experiencias laborales satisfacen expectativas, necesidades y valores del empleado, e influyendo en su bienestar y compromiso organizacional (Nurhasanah et al., 2025). Según Murtiningsih (2020), representa un estado psicológico positivo derivado de la percepción del empleado sobre reconocimiento, desarrollo profesional y equilibrio vida-trabajo, determinando retención y productividad. De acuerdo con Hussain et al. (2020), es el grado de congruencia entre expectativas personales y condiciones reales del trabajo, impactando la motivación individual y la efectividad organizacional.

Con respecto a los modelos teóricos de satisfacción laboral, Robbins y Judge (2019) proponen el modelo integrador de las dimensiones clave de la satisfacción laboral, que permite diagnosticar e intervenir en áreas críticas para potenciar el bienestar y la productividad. Este sostiene que la satisfacción surge de la interacción entre dimensiones clave: significación de la tarea, condiciones de trabajo, reconocimiento y beneficios económicos.

Según Sinniah et al. (2022), otro modelo integra motivación intrínseca y extrínseca como predictores de la satisfacción y el desempeño de académicos universitarios, empleando un enfoque híbrido de ecuaciones estructurales (SEM) y redes neuronales artificiales (ANN). Así, identifica dimensiones clave como recompensas financieras, promoción, evaluación del desempeño, ambiente del aula y código de conducta institucional como promotores de satisfacción.

De acuerdo con Khahro et al. (2023), se presenta un modelo conceptual integrador para mejorar la satisfacción laboral en la industria de la construcción sostenible, mediante dimensiones clave: salario, beneficios, seguridad, ambiente de trabajo, autonomía, formación, apoyo supervisor, evaluación del desempeño y diseño del trabajo. En este marco, destacar que sentirse valorado aumenta la satisfacción y la lealtad.

Con respecto a las dimensiones de satisfacción laboral, la significación de la tarea se entiende como la percepción de que el trabajo realizado tiene un valor intrínseco y contribuye tanto al desarrollo personal como al logro organizacional (Martela et al., 2021). De acuerdo con las condiciones de trabajo, estas abarcan el ámbito físico, social y organizacional que influye en el desempeño del empleado. Según Saputro (2024), ambientes laborales adecuados —caracterizados por relaciones positivas con supervisores y recursos suficientes— favorecen la comodidad, el compromiso y la productividad.

El reconocimiento es la valoración que reciben los trabajadores por su esfuerzo y aporte dentro de la compañía. Gifari et al. (2024) sostienen que incrementa la motivación intrínseca, fortalece el sentido de pertenencia y mejora la satisfacción laboral al vincular el desempeño con retroalimentación positiva. Finalmente, los beneficios económicos reflejan la percepción de equidad y justicia en la compensación recibida. Adama (2024) afirma que, cuando el salario es percibido como justo y suficiente, contribuye a la motivación, retención y bienestar de los trabajadores.

## Metodología

El presente estudio adoptó un enfoque cuantitativo para medir y correlacionar de forma numérica el compromiso organizacional y la satisfacción laboral, empleando métodos estándar de investigaciones actuales en estas variables (Budiono, 2024). En este sentido, se utilizó un diseño no experimental, correlacional y transversal, que facilitó la recolección de datos en un solo momento, sin manipular variables, y permitió analizar si el compromiso organizacional explica diferencias en la satisfacción laboral (Hernández et al., 2014).

Las variables se definieron tanto conceptual como operacionalmente. La definición conceptual de compromiso organizacional corresponde a la actitud del trabajador que refleja su voluntad de esforzarse por la organización, permanecer en ella a largo plazo y alinear sus valores con los institucionales (Bulińska-Stangrecka y Bagieńska, 2019). Su definición operacional consta de 12 ítems que abarcan sus dimensiones, medidos en una escala de Likert de 5 puntos: Totalmente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), Indeciso (3), De acuerdo (4), Totalmente de acuerdo (5) (Córdova, 2022).

Por su parte, la definición conceptual de satisfacción laboral es la actitud del colaborador con su trabajo, impulsada por motivación intrínseca y extrínseca, que se manifiesta en entusiasmo, permanencia y mejor rendimiento (Hussain et al., 2020). Su definición operacional incluye 14 ítems que cubren sus dimensiones, evaluados en una escala de Likert de 5 puntos: nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4) y siempre (5) (Mulatillo & Nunura, 2022).

Finalmente, la población abarcó a todos los trabajadores (administrativos, operativos y técnicos), con el marco muestral basado en la nómina actualizada de RRHH. Se seleccionó una muestra fija de 120 colaboradores mediante muestreo estratificado proporcional por dependencias y funciones, lo que aseguró

representatividad por áreas, permitió comparar el impacto del compromiso organizacional sobre la satisfacción laboral entre subgrupos y redujo el error muestral en poblaciones heterogéneas.

**Tabla 1**  
*Relación de muestra estratificada en el municipio de Nuevo Chimbote*

AREAS	CANTIDAD
Administración y Finanzas	24
Obras Públicas y Mantenimiento	30
Servicios Públicos y Limpieza (Operativos)	24
Atención al Ciudadano	18
Seguridad Ciudadana y Transporte	12
Recursos Humanos, Planeamiento y Otros (oficinas técnicas)	12
<b>Total</b>	<b>120</b>

La unidad de análisis fue el trabajador municipal, considerando su antigüedad y cargo. Se emplearon análisis estadísticos como descriptivos (medias y desviaciones estándar) para caracterizar la situación general, correlaciones de Pearson para examinar la relación entre variables, y regresión lineal múltiple para calcular el impacto de las dimensiones del compromiso sobre la satisfacción. En este modelo, los coeficientes  $\beta\beta$  indicaron los efectos directos de cada dimensión, mientras que el  $R^2R^2$  ajustado reveló la variabilidad explicada. Esta técnica, validada en estudios recientes sobre comportamiento organizacional, demuestra robustez y pertinencia para predecir relaciones entre compromiso, satisfacción e innovación en contextos institucionales (Morantes-Quintana et al., 2019).

Respecto a las técnicas y recolección de datos, la encuesta fue la técnica principal que permitió recopilar percepciones de la muestra mediante procedimientos estandarizados, garantizando uniformidad en las preguntas para cada participante (Albornoz et al., 2023). El cuestionario se utilizó como instrumento por su capacidad para obtener información sobre características poblacionales y abordar diversas temáticas, siendo flexible tanto en estudios experimentales como no experimentales (Barrero, 2023).

Para su validación, los cuestionarios fueron evaluados por tres expertos, alcanzando un 98% de aprobación. Además, se realizó una prueba piloto con 25 trabajadores, calculando el coeficiente Alpha de Cronbach: 0.902 para compromiso organizacional y 0.922 para satisfacción laboral.

En la recolección de datos, se obtuvieron los permisos institucionales pertinentes y se aplicaron los cuestionarios de forma presencial en una muestra representativa, adaptándose a la conveniencia y acceso tecnológico de cada área.

En los aspectos éticos, se garantizó la confidencialidad, anonimato, participación voluntaria y uso exclusivamente académico de los datos. Asimismo, se obtuvo autorización institucional y se informó el objetivo del estudio antes de su aplicación.

## Resultados

**Tabla 2**  
*Pruebas de normalidad*

	Kolmogorov- Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Compromiso organizacional	,131	120	,000	,962	120	,002
Compromiso afectivo	,180	120	,000	,930	120	,000
Compromiso normativo	,109	120	,001	,950	120	,000
Compromiso de continuidad	,172	120	,000	,928	120	,000
Satisfacción Laboral	,190	120	,000	,912	120	,000

Significación de la tarea	,233	120	,000	,863	120	,000
Condiciones de trabajo	,252	120	,000	,885	120	,000
Reconocimiento personal y/o social	,208	120	,000	,905	120	,000
Beneficios económicos	,159	120	,000	,945	120	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Los valores de significancia ( $p < 0.05$ ) en Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk indican que las distribuciones de las variables no presentan normalidad estadística, justificando el uso de estadísticos no paramétricos para el análisis correlacional, como Spearman.

**Tabla 3**  
*Correlación entre compromiso organización y satisfacción laboral*

			Compromiso organizacional	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,962**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Satisfacción Laboral	Coefficiente de correlación	,962**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

Se evidencia una correlación positiva muy alta (\*\*Rho = .962;  $p < .001$ ). Esto significa que, a medida que aumenta el nivel de compromiso organizacional de los trabajadores, a la vez se incrementa significativamente su satisfacción laboral.

**Tabla 4**  
*Correlación entre compromiso afectivo y satisfacción laboral*

			Compromiso afectivo	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Compromiso afectivo	Coefficiente de correlación	1,000	,918**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Satisfacción Laboral	Coefficiente de correlación	,918**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

Las variables presentan una correlación positiva muy alta (\*\*Rho = .918;  $p < .001$ ). Esto sugiere que la identificación emocional y el sentimiento de pertenencia dependen de una mayor satisfacción.

**Tabla 5**  
*Correlación entre compromiso normativo y satisfacción laboral*

			Compromiso normativo	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Compromiso normativo	Coefficiente de correlación	1,000	,898**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120

Satisfacción Laboral	Coefficiente de correlación	,898**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	120	120

La relación positiva entre las variables es también muy alta (\*\*Rho = .898;  $p < .001$ ). En este caso, los sentimientos de obligación y responsabilidad moral hacia la entidad influyen notablemente en los niveles de satisfacción del personal.

**Tabla 6**  
*Correlación entre compromiso de continuidad y satisfacción laboral*

		Compromiso de continuidad	Satisfacción Laboral	
Rho de Spearman	Compromiso de continuidad	Coefficiente de correlación	,870**	
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	120	
	Satisfacción Laboral	Coefficiente de correlación	,870**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

Existe una correlación favorable muy alta (\*\*Rho = .870;  $p < .001$ ). Es decir, los trabajadores que perciben alto costo de dejar la organización muestran mayor satisfacción laboral, aunque esta relación es más débil que la generada por el compromiso afectivo y normativo.

## Discusión

De acuerdo con el objetivo general (OG), correlación entre compromiso organizacional y satisfacción laboral, los hallazgos revelan una correlación positiva muy alta entre ambas variables ( $\rho=0.962$ ;  $p<0.001$ ). En concreto, esto indica que, a mayor compromiso con la institución, los trabajadores reportan significativamente mayor satisfacción con sus tareas diarias, condiciones laborales y experiencias generales en el municipio. Esta relación robusta se ve respaldada por la literatura revisada, que consistentemente muestra que el compromiso organizacional se vincula favorablemente con la satisfacción laboral. En particular, García et al. (2024) y Araujo et al. (2024) concuerdan plenamente con estos resultados al evidenciar que componentes psicológicos clave —como inspiración, desafíos, absorción en tareas y felicidad laboral— no solo fortalecen el compromiso, sino que, por ende, incrementan de manera significativa la satisfacción y el bienestar integral del trabajador. En contraste notable, Saenz (2022) no identificó relación entre ambas variables, lo cual sugiere que tales vínculos son altamente dependientes del contexto organizacional específico y que, en escenarios particulares, se requieren estrategias innovadoras de motivación para potenciar los vínculos emocionales, normativos o de continuidad de manera efectiva.

Con respecto al objetivo específico 1 (OE1), determinar la relación entre compromiso afectivo y satisfacción laboral, los resultados muestran una correlación positiva muy alta ( $\rho=0.918$ ;  $p<0.001$ ), lo que evidencia que un mayor apego emocional, sentido de pertenencia y conexión personal con la entidad se asocia directamente con niveles significativamente elevados de satisfacción en el trabajo cotidiano. Estos hallazgos se robustecen con Vidal y Criollo (2023), quienes explican que el compromiso afectivo emerge precisamente cuando los valores personales del trabajador se alinean con los organizacionales, generando así lealtad profunda y motivación intrínseca sostenida. Asimismo, Chiang et al. (2023) refuerzan esta perspectiva al destacar que la insatisfacción laboral —particularmente en el ámbito del reconocimiento, que afecta a casi el 80% de los casos— combinada con bajo compromiso organizacional, predice un desempeño deficiente en todas sus dimensiones evaluadas. Adicionalmente, Serrano et al. (2025) enfatizan que la implementación de estilos de liderazgo transformacional y participativo, complementados con programas estructurados de capacitación y desarrollo profesional, fortalece simultáneamente el compromiso afectivo, la satisfacción laboral y el rendimiento

organizacional global. En conjunto, estos estudios convergen en posicionar al compromiso afectivo como factor pivotal para el bienestar psicológico, la motivación sostenida y el desempeño óptimo del trabajador. No obstante, se observan disimilitudes metodológicas y temáticas: el presente estudio se concentra en la relación directa y estadísticamente robusta entre compromiso afectivo y satisfacción, mientras que Vidal y Criollo profundizan específicamente en mecanismos de alineación de valores; Chiang et al. resaltan las graves consecuencias negativas derivadas de la insatisfacción crónica; y Serrano et al. amplían el análisis hacia estrategias prácticas de liderazgo y gestión integral del talento humano.

Con respecto al objetivo específico 2 (OE2), determinar la relación entre compromiso normativo y satisfacción laboral, los resultados indican una relación favorable muy alta ( $\rho=0.898$  $\rho=0.898$ ;  $p<0.001$  $p<0.001$ ), demostrando que los sentimientos de obligación moral y responsabilidad hacia la entidad ejercen una influencia significativa y positiva en los niveles de satisfacción del personal municipal. Esta evidencia se alinea directamente con Placeres et al. (2022), quienes conceptualizan el compromiso normativo como una obligación moral arraigada en normas sociales, valores culturales compartidos y experiencias previas internalizadas. Asimismo, Puelles (2022) documentó una relación altamente favorable entre ambas variables en contextos empresariales similares, mientras que Robles et al. (2024) concluyeron que la satisfacción laboral mantiene una proporcionalidad clara con el compromiso, sugiriendo una dinámica de reciprocidad bidireccional en la que mayor satisfacción también impulsa niveles elevados de compromiso normativo. En conjunto, la literatura coincide en que la internalización profunda de normas, valores y principios organizacionales no solo fortalece la lealtad institucional, sino que mejora sustancialmente la percepción positiva del trabajo, contribuyendo así a la estabilidad operativa y la cohesión interna de la organización. Sin embargo, se identifican disimilitudes en enfoques analíticos: el presente estudio se centra específicamente en el compromiso normativo y su relación directa con la satisfacción laboral, mientras que Placeres et al. profundizan en los orígenes culturales y sociales de esta dimensión; Puelles (2022) aborda la relación de manera más general sin desglosar dimensiones; y Robles et al. proponen explícitamente una causalidad inversa, destacando cómo la satisfacción previa puede potenciar aún más el compromiso normativo.

Con respecto al objetivo específico 3 (OE3), determinar la relación entre compromiso de continuidad y satisfacción laboral, los hallazgos revelan una correlación favorable muy alta ( $\rho=0.870$  $\rho=0.870$ ;  $p<0.001$  $p<0.001$ ), aunque de intensidad ligeramente menor comparada con las dimensiones afectiva y normativa. Esto sugiere que, cuando los trabajadores perciben altos costos asociados a dejar la organización —tales como pérdida de beneficios económicos, estabilidad laboral o inversiones personales acumuladas—, también reportan niveles superiores de satisfacción laboral, predominantemente motivados por consideraciones prácticas más que por lazos emocionales o sentido de obligación moral. Estos resultados se alinean coherentemente con Placeres et al. (2022), quienes definen el compromiso de continuidad precisamente como la percepción consciente de costos elevados vinculados a la salida de la empresa, enfatizando su orientación hacia la necesidad práctica de permanencia a largo plazo. Asimismo, Frescas et al. (2024) destacan la influencia moderadora del estilo de liderazgo y las características estructurales organizacionales en esta relación dinámica, mientras que Reyes y Fernández (2023) demuestran que un clima organizacional positivo no solo favorece la satisfacción laboral, sino que también contribuye decisivamente a reducir tasas de rotación voluntaria. En conjunto, los estudios revisados coinciden en que el compromiso de continuidad —fuertemente influido por beneficios tangibles y estabilidad percibida— mantiene una relación favorable y significativa con la satisfacción laboral. La principal disimilitud reside en el énfasis analítico: el presente estudio prioriza su correlación directa y magnitud estadística alta, mientras que Placeres et al. (2022) subrayan el carácter marcadamente utilitario y racional de esta dimensión; por su parte, Frescas et al. (2024) y Reyes y Fernández (2023) amplían el análisis hacia variables contextuales como liderazgo transformacional y clima organizacional como factores explicativos adicionales, más allá del mero cálculo de costos de permanencia.

## Conclusiones

El estudio concluye que existe una correlación extremadamente alta entre compromiso organizacional y satisfacción laboral, posicionando al compromiso global como predictor determinante de ambas variables. En concreto, a mayor compromiso del trabajador con la institución, se observa una percepción significativamente elevada de satisfacción laboral y una mayor disposición a la permanencia en el empleo, lo que subraya la interdependencia entre estas dimensiones en contextos municipales.

Respecto al objetivo específico 1 (OE1), se determinó una relación estadísticamente significativa donde la identificación emocional, el orgullo institucional y el sentido profundo de pertenencia emergen como el

componente que más potentemente impulsa la satisfacción laboral, fomentando motivación intrínseca y lealtad voluntaria.

En relación con el objetivo específico 2 (OE2), los resultados confirman una relación directa entre compromiso normativo y satisfacción laboral. La obligación moral, el sentido del deber hacia la organización, las convicciones éticas internalizadas y la reciprocidad institucional elevan de manera significativa la percepción positiva del personal sobre su experiencia laboral cotidiana, contribuyendo a la cohesión y estabilidad organizacional.

Para el objetivo específico 3 (OE3), se identificó una correlación alta entre compromiso de continuidad y satisfacción laboral. La decisión de permanecer en la institución motivada por necesidad práctica o costos percibidos al abandonarla (como pérdida de beneficios o estabilidad) genera un vínculo positivo con la satisfacción, aunque con menor intensidad relativa comparado con el compromiso afectivo.

Finalmente, se recomienda a la municipalidad implementar una gestión integral del talento humano orientada a fortalecer prioritariamente el compromiso organizacional afectivo y normativo. Esto se lograría mediante el desarrollo de una cultura institucional sólida, sistemas efectivos de reconocimiento, canales permanentes de comunicación abierta y promoción de valores éticos compartidos. Adicionalmente, resulta esencial optimizar las condiciones laborales materiales y ampliar oportunidades de desarrollo profesional, de modo que la permanencia de los trabajadores se base en una satisfacción auténtica y un vínculo sostenible con la institución, más allá de meras necesidades económicas o prácticas.

## Referencias

- Adama, P. (2024). The benefits of labour economics for human resource management practitioners. <https://www.researchgate.net/publication/377782512> *The Benefits of Labour Economics for Human Resource Management Practitioners*
- Adecco Institute. (2023, diciembre 21). Informe sobre el estado del lugar de trabajo mundial 2023. <https://www.adeccoinstitute.es/empleo-y-relaciones-laborales/informe-sobre-el-estado-del-lugar-de-trabajo-mundial-2023/>
- Aguirre, V., Alva, J., Bardales, B., & Flores, Y. (2024). *Distrés y clima laboral en la Municipalidad de Nuevo Chimbote, 2024*. Universidad César Vallejo. <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-cesar-vallejo/introduccion-a-la-psicologia/distres-y-clima-laboral-en-la-municipalidad-de-nuevo-chimbote-2024/124828875>
- Albornoz, E., Guzmán, M. del C., Sidel, K., Chuga, J., González, J., Herrera, J., Zambrano, L., Cañizales, A., Vera, L. M., Márquez, A., González, R., Cruz, K., Luna, H., Macias, A., Brice, D., & Arteaga, R. (2023). *Metodología de la investigación aplicada a las ciencias de la salud y la educación*. Mawil Publicaciones de Ecuador. <https://mawil.us/wp-content/uploads/2023/08/metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- AlMarzooqi, A., Hanach, N., Hijazi, H., Rashed, E., AlKetbi, M., AlMarzouqi, A., & Alameddine, M. (2025). Factors influencing job satisfaction among public-sector employees in the United Arab Emirates. *Scientific Reports*, 15(1), 98696. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-98696-4>
- Araujo, A., Benavides, M., & Lizárraga, A. (2024). *Relación entre compromiso organizacional y satisfacción laboral en empresas públicas y privadas* [Tesis de pregrado, Universidad de Lima]. [https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/20479/T018\\_70365877\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/20479/T018_70365877_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Baltazar-Gómez, D. Y., Rosas-González, E., García Rodríguez, I., Ibarra-Gutiérrez, J., & Pirez-Lindoro, M. Á. (2022). Relación entre cultura organizacional, satisfacción laboral y desempeño en trabajadores de salud en México. *Sanus*, 7, 295. <https://sanus.unison.mx/index.php/Sanus/article/view/295/378>
- Barrero Ticona, J. E. (2023). *Investigación científica. Desde un enfoque didáctico*. <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-nacional-de-educacion-enrique-guzman-y-valle/taller-de-investigacion-i/2023-libro-investigacion-cientifica-un-enfoque-dida/89974251>
- Budiono, A. (2024). Job performance influenced by leadership and training: Job satisfaction and organizational commitment as mediator variables. *Folia Oeconomica Stetinensia*, 24(2), 1-15. <https://doi.org/10.2478/fo-2024-0015>
- Bulińska-Stangrecka, H., & Bagieńska, A. (2019). HR practices for supporting interpersonal trust and its consequences for team collaboration and innovation. *Sustainability*, 11(16), 4423. <https://doi.org/10.3390/su11164423>

- Carrasco Lara, G. P. (2024). Análisis de las políticas públicas ecuatorianas sobre la inclusión de personas con discapacidad. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(2), 1462 – 1474. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i2.1963>
- Chiang, M., Escalona, K., & Rivera, M. (2023). Compromiso organizacional y satisfacción laboral, análisis de clases latentes en trabajadores de administración pública y privada. *Ciencias Administrativas*, 11(23), 1-13. <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/14415/15254>
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001>
- Córdova, A. (2022). *La comunicación interna y el compromiso organizacional de los empleados de la Corte Superior de Justicia de Ica, años 2019-2020* [Tesis doctoral, Universidad Nacional "San Luis Gonzaga"]. <https://repositorio.unica.edu.pe/server/api/core/bitstreams/d07d4342-97c1-44ce-b50f-78576ebf58f4/content>
- Dilshan, M., Iddagoda, A., & Dissanayake, H. (2023). Organizational commitment and its drivers. *Academy of Management*, 7(3). <https://doi.org/10.24427/az-2023-0039>
- Frescas Villalobos, R. H., Prieto Quintana, C. O., Sánchez Baltasar, L. B., & Mayett Moreno, Y. (2024). Relación entre compromiso organizacional y estilo de liderazgo en personal de una universidad pública en Chihuahua, México. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(28). <https://doi.org/10.23913/ride.v14i28.1914>
- García-Tamariz, P., Mansilla-Mahmud, M., & Mateo-Dueñas, R. (2024). Compromiso con la tarea y satisfacción laboral: Evidencia en el sector comercial peruano. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 14(28), 203-220. [https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/29198/1/Ret\\_v14\\_n28\\_García\\_Mansilla\\_Dueñas.pdf](https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/29198/1/Ret_v14_n28_García_Mansilla_Dueñas.pdf)
- Gifari Sono, M., Yulistiyono, A., & Khotijah, N. (2024). The effect of job recognition and development opportunities on loyalty and job satisfaction of Generation Z in Jakarta's creative industries. *West Science Interdisciplinary Studies*, 2(10), 2041-2053. <https://doi.org/10.58812/wsis.v2i10.1371>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). McGraw-Hill. [https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.Hernandez\\_Fernandez\\_y\\_Baptista-Metodologia\\_Investigacion\\_Cientifica\\_6ta\\_ed.pdf](https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.Hernandez_Fernandez_y_Baptista-Metodologia_Investigacion_Cientifica_6ta_ed.pdf)
- Hussain, A., Khan, M. H., Asad, M., & Hanif, M. (2020). Examining the relationship between job satisfaction and organizational performance: The mediating role of organizational commitment. *Pakistan Journal of Social Sciences (PJSS)*, 40(1), 523-537. <https://www.researchgate.net/publication/353044001>
- Khahro, Q. H., Zainun, N. Y., Khahro, S. H., & Sultan, B. (2023). An integrated model to improve job satisfaction: A case for a sustainable construction industry. *Sustainability*, 15(10), 8357. <https://doi.org/10.3390/su15108357>
- Mamani-Guzmán, C., Palacios-Sarmiento, T., Priori-Flores, M., & Téllez-Pérez, A. (2023). Compromiso organizacional, satisfacción laboral, y su repercusión en el desempeño del personal. *INNOVA Research Journal*, 8(1), 153-172 <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8736836.pdf>
- Martela, F., Gómez, M., Unanue, W., Araya, S., Bravo, D., & Espejo, A. (2021). What makes work meaningful? Longitudinal evidence for the importance of autonomy and beneficence for meaningful work. *Journal of Vocational Behavior*, 131, 103631. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103631>
- 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)
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2023). *Informe anual del empleo 2023*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7766184/6561596-iae-2023.pdf?v=1741823488>
- Morantes-Quintana, G. R., Rincón-Polo, G., & Pérez-Santodomingo, N. A. (2019). Modelo de regresión lineal múltiple para estimar concentración de PM<sub>1</sub>. *Revista de Investigación en Ciencias Agrícolas*, 35(1), 179-194. <https://doi.org/10.20937/RICA.2019.35.01.13>
- Mosquera, J. (2023). *Clima organizacional y satisfacción laboral del personal en una Municipalidad Distrital, Ancash, 2023* [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/139220/Mosquera\\_DJP-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/139220/Mosquera_DJP-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Mulatillo Chanta, J. H., & Nunura Girón, L. A. (2022). *La satisfacción laboral y el desempeño en los trabajadores en la Municipalidad Provincial de San Ignacio, 2020* [Tesis de pregrado, Universidad Señor de Sipán].

- [https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/10547/Mulatillo\\_Chanta\\_Joel\\_Nunura\\_Giron\\_Luis.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/10547/Mulatillo_Chanta_Joel_Nunura_Giron_Luis.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Munam Zarish, H., Zulqarnain, M., & Rehman, K. U. (2020). Impact of organizational justice on organizational commitment. *Research Journal for Societal*, 2(1), 46-61. [https://www.researchgate.net/publication/364516811\\_Impact\\_of\\_Organizational\\_Justice\\_on\\_Organizational\\_Commitment](https://www.researchgate.net/publication/364516811_Impact_of_Organizational_Justice_on_Organizational_Commitment)
- Murtiningsih, R. S. (2020). The impact of compensation, training, and development and organizational culture on job satisfaction and retention. *Indonesian Management and Accounting Research*, 19(1). <https://e-journal.trisakti.ac.id/index.php/imar/article/view/6969>
- Nurhasanah, N., Sarah, S., & SK, P. (2025). The influence of job satisfaction and organizational commitment on employee performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen Keselamatan*, 13(3). <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i3.3342>
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Addison-Wesley.
- Pendell, R. (2023, octubre 10). *Employee engagement strategies: Fixing the world's \$8.8 trillion problem*. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/393497/world-trillion-workplace-problem.aspx>
- Puelles Mora, G. A. (2022). *Compromiso organizacional y satisfacción laboral en la empresa importadora Tuiki S.R.L., 2021* [Tesis, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/2fac6048-fd4c-4876-8af0-210f2aa3fa0a/content>
- Reyes Fonseca, S. G., & Fernández, A. L. (2023). Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en el área administrativa de la empresa Alquimiasoft S.A. *Revista UNIANDÉS Episteme*, 10(1), 41-53. <https://ekoizpen-zientifikoa.ehu.eus/documentos/65e8bd720fcda24e9cdaf9b6>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional* (18a ed.). Pearson.
- Robles Cuadros, J. M., Placencia Medina, M. D., & Escobedo, R. C. (2024). Asociación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de médicos que atendieron en la pandemia del COVID-19 en el Hospital Nacional Daniel Alcides Carrión, 2020-2021. *Horizonte Medico*, 24(3), e2497. <https://doi.org/10.24265/horizmed.2024.v24n3.11>
- Saenz Contreras, E. M. (2022). *Compromiso organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de una entidad bancaria - agencia San Felipe* [Tesis de pregrado, Universidad Continental]. <https://repositorio.continental.edu.pe/item/cc0c5b76-ec5f-4a15-aa3d-c63a6313d46c>
- Saputro, D. E. (2024). Job stress and turnover intention: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Management and Business Insight*, 2(1), 915. <https://journal1.uad.ac.id/index.php/JOMBI/article/view/915>
- Serrano Garcés, W. R., Game Coello, S. J., Riofrio Olaya, O. A., Alcivar Sánchez, E. G., & Sánchez López, A. Y. (2025). Liderazgo y Satisfacción Laboral en los Colaboradores de una Empresa Ecuatoriana. *Revista Veritas de Difusão Científica*, 6(1), 1717–1738. <https://doi.org/10.61616/rvdc.v6i1.479>
- Sinniah, S., Al Mamun, A., Md Salleh, M. F., Makhbul, Z. K. M., & Hayat, N. (2022). Modeling the significance of motivation on job satisfaction and performance among the academicians: The use of hybrid structural equation modeling-artificial neural network analysis. *Frontiers in Psychology*, 13, 935822. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.935822>
- Todorović, D., Mitić, P. M., Stojiljković, N., Olanescu, M., Suci, A., & Popa, D. (2024). Organizational commitment in the private and public sectors: A regression analysis based on personality traits, subjective wellbeing, organizational orientations, and perceived employment uncertainty in Serbia. *Frontiers in Psychology*, 15, 1442990. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1442990>
- Vidal Rischmoller, J. C., & Criollo Delgado, R. M. (2023). Compromiso afectivo de grupos etarios y su influencia en el desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 3985-4006. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i3.6455](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6455)
- Vidal, J. C. (2022). Compromiso organizacional de grupos etarios y su influencia en el desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 3600-3631. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2487/3677>