

# *Satisfacción y compromiso en los colaboradores de Vida Estudiantil*

Dra. Danysabel Caballero

Universidad Especializada de las Américas  
Correo electrónico: danysabel.caballero@udelas.ac.pa

Fecha de recepción 04-mar-2019

Fecha de aceptación: 10-sep-2019

## Resumen

El estudio evaluó el grado de relación que existe entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional del personal que labora a nivel nacional, en el Decanato de Vida Estudiantil de la Universidad Especializada de las Américas (UDELAS) en Panamá. Para lograrlo se aplicó una encuesta, en marzo de 2018, a los 67 colaboradores. Se determinó, por la correlación de Pearson del SPSS, que no existe una relación entre la satisfacción y el compromiso, pero la media total de los constructos es parecida y superior a 4 (en la escala de 1 a 5), por lo que a pesar de ser independientes las variables, muestran que el personal se encuentra satisfecho y comprometido en promedio con la visión de la entidad. Se hace necesario que la administración asigne recursos para la ampliación de los espacios físicos, capacitaciones a las diferentes especialidades del personal y equiparación salarial a todos analizando cada caso.

**Palabras claves:** *compromiso organizacional, correlación de Pearson, meta, estandarización, satisfacción laboral.*

## Abstract

The study evaluated the degree of the relationship that exists between the job satisfaction and the organizational commitment of the personnel who works at the national level in the Dean's Office for Student Affairs at the Universidad Especializada de las Américas (UDELAS) in Panama. For the purpose of the evaluation, its 67 members of staff were surveyed. It was found, through the Pearson correlation of the SPSS, that while no such relationship exists between satisfaction and commitment, the total mean of the constructs is similar and superior to 4 (on a scale of 1 to 5), so that although the variables are independent, they show that the staff is on average satisfied with and committed to the vision of the entity. It is necessary that the administration assigns resources for the expansion of the entity's physical spaces, specialized staff training, and salary alignments for all the staff on a case-by-case basis.

**Keywords:** Goal, Labor Satisfaction, Organizational Commitment, Pearson's correlation, Standardization.

## Introducción

Se ha logrado conocer, con mayor profundidad, la dinámica relacional y motivacional del personal que atiende el Decanato de Vida Estudiantil (DVE). Aunque el tipo de estudio realizado no tiene precedente en Panamá, se han obtenido estudios parecidos en otros países de habla hispana, los que son recientes. Un trabajo muy importante fue la tesis doctoral de Francisco González (2012) que aplicó este cuestionario a los trabajadores de los hoteles de Córdoba, España.

Se evaluó, en el presente estudio, el grado de satisfacción laboral y el nivel de compromiso organizacional del personal del DVE de la UDELAS, lo cual es importante para dar un alto nivel de servicio a los clientes, que son los estudiantes, docentes y personal administrativo y de servicios, así como

la sociedad en su conjunto. Es muy difícil cumplir los altos objetivos trazados en busca de la excelencia educativa, si contamos con un personal no satisfecho o no comprometido con las metas de la universidad. Se requiere contar con los mejores profesionales, pero trabajando al más alto nivel (Arce y Cornelio, 2016, p.4).

Se encontró el nivel de satisfacción y compromiso de los colaboradores para adoptar las medidas adecuadas que lleven al buen cumplimiento de la visión de la universidad. Para la formulación del problema se planteó la siguiente pregunta: ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral y cómo se relaciona con el compromiso organizacional en el DVE de la UDELAS?

El objetivo general fue: relacionar la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los colaboradores del DVE de la UDELAS; y se propusieron los siguientes objetivos específicos: determinar los factores de insatisfacción y satisfacción laboral en los colaboradores del DVE de UDELAS; identificar los componentes afectivos, normativos y de continuidad del compromiso organizacional en los colaboradores del DVE de la UDELAS; evaluar las respuestas a cada ítem del cuestionario de satisfacción laboral y su media parcial y total; observar las respuestas a cada ítem del cuestionario de compromiso organizacional y su media parcial y total; y analizar las preguntas cuantitativas adicionales y la pregunta cualitativa final. Se destacan algunas limitaciones, tales como:

1. La falta de sinceridad en la respuesta de las preguntas, por temor a represalias por parte de las autoridades o por responder a la ligera.
2. A diez colaboradores no les llegó la última página del instrumento que contenía 10 preguntas del cuestionario de compromiso organizacional y la pregunta cualitativa.

3. La falta de información a nivel local y nacional sobre estudios de este tipo.

4. Falta de acceso a revistas indexadas respecto al tema de la investigación.

La hipótesis de trabajo utilizada fue:  $H_i$ : La relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional es directa y significativa en los colaboradores del DVE de la UDELAS. También se evaluaron las medias de cada ítem de los constructos y sus medias totales para analizar la opinión de los colaboradores en relación a la gestión universitaria.

### **Marco Teórico**

La cultura institucional tiene mucho que ver con el cambio que se realiza y las esperanzas situadas en los actores para llevar a implementarlo adecuadamente. El éxito de la mejora va a estar dependiendo de la aceptación que esta tenga en los distintos estamentos y en la forma de ser de éstos. La cultura la define Gairín (2006) como el "conjunto de significados, conocimientos, símbolos y experiencias de un grupo social" (p.9).

La globalización de las actividades económicas, culturales y profesionales está exigiendo a nuestros centros educativos respuestas acordes con las nuevas exigencias de la sociedad. Con la ampliación del Canal de Panamá y las construcciones de las mega obras de transporte, construcción, turismo, logística, telecomunicaciones, entre otras, se requiere de técnicos diversos y más especializados. El cambio es una necesidad y las personas, sus relaciones y sus acciones necesitan cambiar (Gairín y Rodríguez-Gómez, 2011, p.32).

La motivación por competencias tiene varios investigadores que han descrito con diversos términos el motivo tan persistente que impulsa a probar y ampliar las capacidades, primero se afirma que en los seres vivos se evidencia que existe un interés por alcanzar la plenitud lo cual es una tendencia a la realización (Petri y Govern, 2006, p.345).

La definición de motivación que hace Palmero (2008) está fundamentada en la importancia de los componentes implicados en el proceso. Se trata del mantenimiento o la mejora de la vida de un organismo "es un proceso básico relacionado con la consecución de objetivos... la mejora de la vida de un organismo" (p. 24).

El factor meta como motivo externo al sujeto, juega un importante cambio a la interpretación anterior de la motivación, donde los motivos eran internos como la necesidad y el impulso. Los incentivos funcionarán como elementos mediadores entre la meta y la conducta. "Una meta es una representación mental de aquello que se quiere conseguir" (Gómez y Martín, 2008, p.208).

### **Marco Metodológico**

Se aplicó un diseño transeccional correlacional (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Estos diseños tienen el propósito de describir "relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado". (p. 157). Las variables (dependientes) fueron la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

En el caso del Decanato de Vida Estudiantil, por tener una población total tan pequeña (67) se utilizó como muestra a todos los colaboradores. La encuesta se basa principalmente en el método cuantitativo, pero la llamamos mixta porque se deja abierta la última pregunta para que el funcionario exponga su opinión sobre la mejora que se requiere (Hernández et al., 2014, p.534).

Esta técnica es más efectiva que la entrevista y el estudio de casos, en algunos aspectos, para obtener la opinión del personal. Las encuestas fueron validadas por tres expertos seleccionados por oportunidad antes de ser aplicadas. La encuesta presenta las ventajas siguientes según González (2012): ...frente a otras técnicas de obtención de la información (p.179):

- Estandarización: se hacen las mismas preguntas a todos los miembros de la muestra.

- Facilidad de administración: El texto no tiene que ser explicado ni interpretado por personas ajenas a la muestra.
- Simplificación del tratamiento de datos: poseen números y códigos que facilitan el tratamiento con programas informáticos.
- Posibilidad de hacer estudios parciales: es posible hacer estudios imponiendo condiciones de acuerdo con las características de las personas.

Pero presentan el inconveniente que no precisa detalladamente las opiniones del funcionario y las causas más influyentes, las cuales sí se podrían obtener con una entrevista (González, 2012, p. 178) o en un estudio de caso (Hernández et al., 2014, p.469). Para analizar la correlación entre las variables dependientes se utilizó el SPSS (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales), específicamente con la correlación de Pearson. La versión de SPSS corresponde a agosto de 2013 (Hernández et al., 2014).

Como afirma González (2012) "...la satisfacción laboral se ha enfocado como un proceso por el cual el individuo se encuentra en una posición de desequilibrio en orden a las necesidades que experimenta como persona" (p.118). Para definir la situación de la motivación del personal en un momento determinado el cuestionario sobre satisfacción laboral es una herramienta sencilla de aplicar. Se tiene la conclusión de que la satisfacción tiene como contraparte la falta de satisfacción y que la insatisfacción tiene como contraparte la falta de insatisfacción (Arce y Cornelio, 2016, p.31).

El cuestionario de compromiso organizacional es un test comúnmente aceptado por los especialistas desde la época de los 70's y ha sido mejorado para hacerlo aplicable a los países latinoamericanos. Lo principal que les preocupaba a los empresarios era la participación del personal en las metas organizacionales. El compromiso afectivo se distingue por ser una lealtad a las metas de la organización. El compromiso de continuidad tiene que ver con la intención de abandonar la organización. El compromiso normativo se refiere a que el individuo se siente con un deber moral por quedarse en la organización (Pérez, 2014, p.7). Cuando se tiene un compromiso organizacional elevado se espera

un alto desempeño con un bajo ausentismo. También se espera que el personal no quiera abandonar la organización. Las preguntas negativas se evaluaban al revés, el uno como cinco y el cinco como uno. Al aplicar el cuestionario de satisfacción laboral se obtuvieron las respuestas que en su promedio dio los resultados que se presentan en la tabla No. 1.

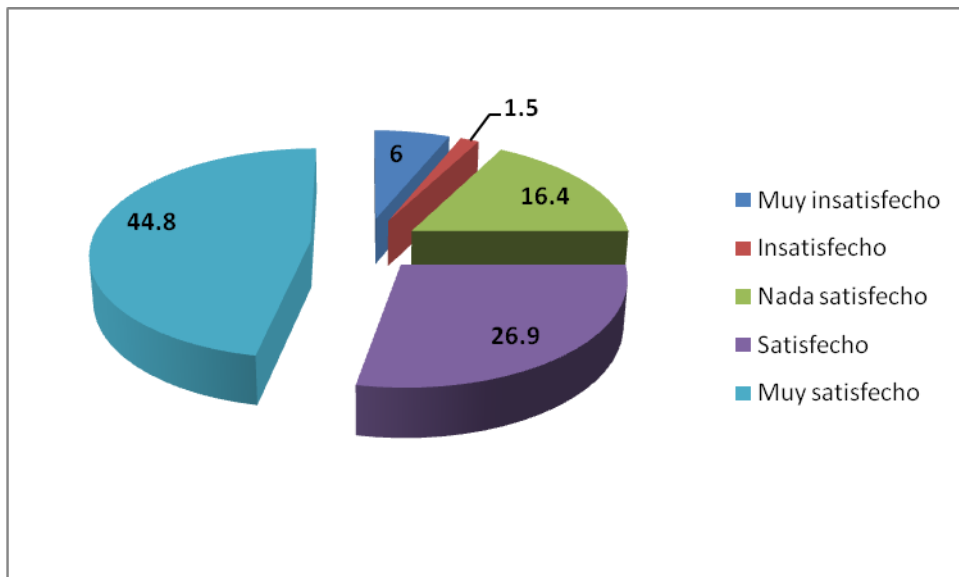
Tabla No. 1. Media de Satisfacción Laboral.

| <b>Resultados generales. Nivel de Satisfacción Laboral.</b>               | <b>Media</b> |
|---|--------------|
| <b>Remuneración económica que recibe.</b>                                 | 3,76         |
| <b>Relaciones con sus compañeros</b>                                      | 4,52         |
| <b>Relaciones con sus supervisores</b>                                    | 4,20         |
| <b>Condiciones, materiales de trabajo</b>                                 | 3,34         |
| <b>Autonomía /libertad para hacer su trabajo</b>                          | 4,08         |
| <b>Reconocimiento por el trabajo bien realizado</b>                       | 3,91         |
| <b>Su actividad en sí</b>   | 4,32         |
| <b>Posibilidades de desarrollo personal en el trabajo</b>                 | 4,18         |
| <b>Prestigio o reconocimiento social de su profesión</b>                  | 4,11         |
| <b>Posibilidades de ascenso Formación y/o</b>                             | 3,78         |
| <b>Cursos recibidos en la universidad</b>                                 | 3,91         |
| <b>Utilidad de su labor para el buen funcionamiento de la universidad</b> | 4,29         |
| <b>Asistencia en salud para los empleados de la universidad</b>           | 3,71         |
| <b>Forma de organización /dirección de la universidad</b>                 | 3,97         |
| <b>Media total</b>  | <b>4,01</b>  |

Fuente: Encuesta DVE, 2018.

En esta tabla se puede observar que las medias que marcaron más bajas que la media total fueron: Condiciones materiales de trabajo, que fue la más baja (3,34) en la escala de 1 a 5 donde 1 es muy insatisfecho y 5 es muy satisfecho; asistencia en salud para los empleados (3,71); remuneración económica (3,76); posibilidades de ascenso (3,78); formación y cursos recibidos (3,91); reconocimiento por el trabajo bien realizado (3,91); y forma de organización, dirección de la universidad (3,97). Las demás preguntas están por encima de la media total que es 4,01 o sea en el área de satisfecho.

Figura No. 1. Autonomía, libertad para hacer su trabajo.



Fuente: Encuesta DVE, 2018.

Como ejemplo de satisfacción laboral se señala en esta figura de autonomía, que el 71.7% de los colaboradores están satisfechos o muy satisfechos con la institución. Aunque el 28.3% restante es un porcentaje significativo a tener en cuenta en el análisis.

El cuestionario de compromiso organizacional presentaba algunas preguntas en disposición negativa, lo cual afectó a aquellos colaboradores que leyeron el cuestionario a la ligera. Los resultados del promedio se presentan en la tabla No. 2.



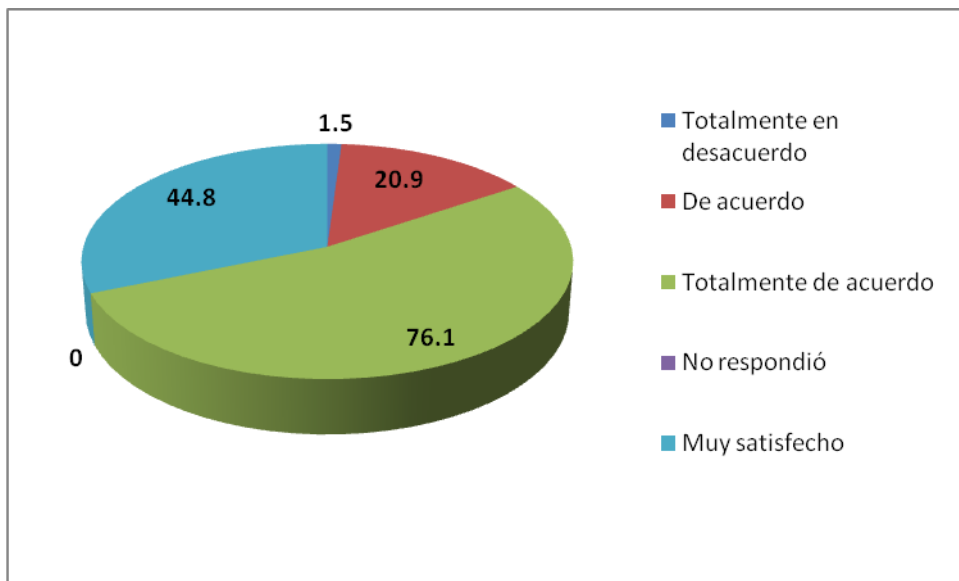
Tabla No. 2. Media de Compromiso Organizacional.

| <b>Nivel de compromiso Organizacional</b>   | <b>Media</b> |
|---|--------------|
| 1. Estoy dispuesto a realizar un gran esfuerzo para contribuir al éxito de la universidad           | 4,73         |
| 2. Cuando converso con mis amigos les digo que mí universidad es un buen lugar para trabajar.       | 4,61         |
| 3.Siento muy poca lealtad hacia esta universidad  | 3,98         |
| 4. Aceptaría casi cualquier tarea con tal de seguir trabajando aquí.                                | 3,27         |
| 5. Considero que mis valores y los de la dirección de la Universidad son muy similares.             | 4,17         |
| 6. Me siento orgulloso de decir que formo parte de esta Universidad                                 | 4,71         |
| 7. No me importa trabajar en otra universidad si el tipo de trabajo fuera similar.                  | 2,83         |
| 8. La dirección de la universidad contribuye a que me siento motivado en el desempeño de mí trabajo | 3,78         |
| 9. En mis circunstancias actuales, apenas me afectaría dejar de laborar en esta universidad         | 3,54         |
| 10. Estoy encantado de haber escogido esta universidad para trabajar y no otras                     | 4,52         |
| 11. No merece la pena permanecer trabajando en esta universidad indefinidamente.                    | 4,31         |
| 12. A menudo discrepo de la política de la universidad en asuntos relacionados con los empleados.   | 3,26         |
| 13. Me importa mucho el futuro de esta universidad.   | 4,86         |
| 14. Para mí este es el mejor establecimiento universitario posible para trabajar.                   | 4,36         |
| 15. Definitivamente, la decisión de trabajar en esta universidad ha sido un error de mí parte.      | 4,67         |
| <b>Media total</b>  | <b>4,11</b>  |

Fuente: Encuesta DVE, 2018.

En esta tabla se puede ver que las medias que marcaron más bajas que la media total fueron: la pregunta No. 7, no me importa trabajar en otra universidad si el tipo de trabajo fuese similar, con la media más baja (2,83); también obtuvo media baja la pregunta No. 12, a menudo discrepo con la política de la universidad en asuntos relacionados con los empleados (3,26); otra media baja fue la pregunta No. 4, aceptaría casi cualquier tarea con tal de seguir trabajando aquí (3,27); otra media conspicua fue la de la pregunta No. 9, en mis circunstancias actuales, apenas me afectaría dejar de laborar en esta universidad (3,54); otra pregunta que determinó la media total fue la No. 8, la dirección de la universidad contribuye a que me siento motivado en el desempeño de mi trabajo (3,78); y finalmente, la pregunta No. 3, siento muy poca lealtad hacia esta universidad (3,98). Sin embargo, las demás preguntas están por encima de la media total que es 4,11, indicando que están en el área de compromiso organizacional aceptable en la escala de 1 a 5. El efecto de las preguntas negativas se observa en las diferencias contrastantes entre los valores de ambos tipos de preguntas como se señala en el ejemplo siguiente.

Figura No. 2. Estoy dispuesto a realizar un gran esfuerzo para contribuir al éxito de la universidad.



Fuente: Encuesta DVE, 2018.

En esta figura de ejemplo, que corresponde a la pregunta No. 1, casi hubo consenso en el compromiso de los colaboradores, con 97.0 % de acuerdo o totalmente de acuerdo, lo cual es muy saludable para la evaluación de la encuesta de compromiso organizacional. Nótese que es una pregunta positiva y obsérvese las preguntas 3, 4, 7, 9, 11, 12 y 15, que son negativas (en la tabla No. 2), con medias relativamente más bajas.

Se analizó la hipótesis con la correlación de Pearson del SPSS dando los siguientes resultados: Se rechaza la hipótesis  $H_1$ , de que hay una relación positiva y significativa entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional; sin embargo, sólo se acepta que no hay correlación (se acepta la  $H_0$ ) pues la correlación negativa no se presentó tampoco. Las encuestas tenían al final una pregunta abierta donde se les pedía las recomendaciones de los participantes para mejorar el lugar de trabajo. El resultado con sus frecuencias se presenta en la Tabla No. 3.

| No. | Observación  | Frecuencia |
|-----|--|------------|
| 1   | No respondió.  | 24         |
| 2   | Más espacios para el desarrollo de los programas.  | 17         |
| 3   | Más privacidad.  | 9          |
| 4   | Herramientas tecnológicas: impresora, tinta, teléfono, implementos deportivos y cultura. | 7          |
| 5   | Capacitaciones.  | 5          |
| 6   | Más folletos y materiales de promoción.  | 5          |
| 7   | Aumentar la comunicación entre la sede central y las extensiones.                        | 4          |
| 8   | Desarrollo de talleres de motivación.  | 3          |
| 9   | Respeto mutuo entre los directivos y el personal y viceversa.                            | 3          |
| 10  | Nombramiento de personal de apoyo.   | 3          |
| 11  | Más archivadores para organizar las carpetas   | 2          |
| 12  | Respetar las fechas de admisión.   | 2          |
| 13  | Aire acondicionado   | 2          |
| 14  | Tomar en cuenta los títulos del personal y las labores que hacen.                        | 2          |
| 15  | Realizar análisis de motivación laboral.   | 2          |
| 16  | Uniformes completos al personal administrativo y zapatos anti-resbalantes.               | 1          |
| 17  | Mantenimiento de los equipos y áreas laborales.  | 1          |
| 18  | Contratar más personal.  | 1          |
| 19  | Participación activa y sincera de todos.   | 1          |
| 20  | Apoyo de la dirección en la divulgación de las carreras.                                 | 1          |
| 21  | Aumento de salario.  | 1          |
| 22  | Traslado a un lugar más cercano a mi residencia.   | 1          |

Fuente: elaboración propia de la encuesta aplicada al DVE. 2018.

En esta tabla se observa el hecho de que se abstuvieran de contestar 24 participantes (36%) lo cual dice que no hubo confianza para expresarse en la encuesta a pesar de que era anónima o se respondió a la ligera.

Esto se puede deber a que, siendo poco el personal, las autoridades pueden identificarles por las diferentes opiniones. También se puede apreciar que, siendo el salario, uno de los principales problemas, que se expresa en la evaluación cuantitativa, sólo un participante lo menciona en la encuesta cualitativa. Otro factor importante en este aspecto es que a 10 participantes no les llegó la pregunta cualitativa.

Se puede ver que la mayor cantidad de opiniones se refieren a la necesidad de espacios físicos en el DVE (17) y la falta de privacidad (9). Otro aspecto mencionado fue el equipamiento tecnológico (7) y de otros materiales (4) y mantenimiento de los equipos existentes (1). También fue muy destacada la solicitud de capacitaciones a todo el personal para mejorar el servicio al público (5), talleres de motivación (3) y realizar un análisis de la motivación laboral (1). Los problemas de comunicación entre la sede central y las extensiones regionales también fueron mencionados (4), así como el respeto mutuo entre directivos y personal y viceversa (3), igualmente se reporta que no está llegando el material de promoción de las carreras (5). Otros temas tratados son: que se respeten las fechas de admisión (2), que se tome en cuenta los títulos del personal y las labores que realizan (1), la participación activa y sincera de todos (1), apoyo de la dirección en la divulgación de las carreras (1), uniformes completos al personal administrativo (1), y aumento de salario (1).

## Conclusiones

1. Se determinó (por la correlación de Pearson, del SPSS) que no hay relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en el DVE de la UDELAS. Sin embargo, las medias fueron parecidas (superiores a 4, en la escala de 1 a 5). Esto indica que existe un personal, en promedio, satisfecho laboralmente y comprometido organizacionalmente con la visión de la UDELAS.

2. Las condiciones materiales de trabajo (con media de 3.34), la retribución laboral y las posibilidades de ascenso son las principales cau-

sas de insatisfacción laboral. También afectó negativamente la media de satisfacción la asistencia en salud para los empleados, el reconocimiento por el trabajo bien realizado, la capacitación y cursos recibidos y la forma de organización y dirección de la universidad (esta última con una media de 3.97).

3. Afectaron positivamente la media de la satisfacción las relaciones con los compañeros (con media de 4.52), la actividad en sí, la utilidad de su labor, las relaciones con su supervisor y las posibilidades de desarrollo personal. También el prestigio de su profesión y la autonomía y libertad para realizar su trabajo (con media de 4.08).

4. En cuanto al compromiso afectivo, se encontró una media muy favorable en: estoy dispuesto a hacer un gran esfuerzo por la universidad (4.73), me siento orgulloso de decir que formo parte de esta universidad, estoy encantado de haber escogido esta universidad para trabajar y esta es la mejor universidad posible para trabajar. Sin embargo, se obtuvo una media por debajo de la media total en la dirección de la universidad contribuye a que me siento motivado en mi trabajo (3.78).

5. En el compromiso normativo, se obtuvo una media más alta en me importa mucho el futuro de esta universidad (4.86), cuando converso con mis amigos les digo que esta universidad es un buen lugar de trabajo y considero que mis valores y los de la dirección de la universidad son similares. Sin embargo, salen por debajo de la media total, aceparía cualquier tarea con tal de seguir trabajando en esta universidad y a menudo discrepo de la política de la universidad en asuntos relacionados con los empleados (3.26).

6. En el compromiso de continuidad, a pesar de que todos sus ítems fueron negativos, salieron muy bien: definitivamente, la decisión de trabajar en esta universidad ha sido un gran error de mi parte (4.67) y no merece la pena trabajar en esta universidad indefinidamente. Sin embargo, la media más baja se obtuvo en no me importaría trabajar en otra universidad si el trabajo fuese similar (2.83), en mis circunstancias apenas me afectaría dejar de laborar en esta universidad y siento muy poca lealtad hacia esta universidad (3.98). (recuerde que cuando la pregunta era negativa se evaluaba el uno como cinco y el cinco como uno).

7. La mayoría de los colaboradores señalan la necesidad de atender los problemas de espacio físico, privacidad para la atención y suministro de materiales y equipos. Otros señalaron la necesidad de capacitaciones de acuerdo al área de trabajo, mejorar las comunicaciones y realizar talleres de motivación a todo el personal.

La importancia de estos hallazgos es que se puede decir que en el DVE de la UDELAS se aprecia un respaldo a la gestión de la actual administración, pero se requiere de una mejor disposición de espacios físicos que podrían hacerse a un costo de B/. 80,000.00 anuales (por tres años) para la sede central, la extensión de Veraguas y la extensión de Chiriquí. Esto ayudaría a resolver los problemas de privacidad en la atención y espacios físicos mencionados. También se requiere la realización de un plan de capacitación de acuerdo a la disposición de los funcionarios y un plan de equiparación salarial analizando caso por caso (Caballero, 2018, pp.128-132).

### **Referencias bibliográficas**

Arce, A. y Cornelio, S. (2016), Relación de la Motivación Laboral con el Compromiso Organizacional de los Colaboradores de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, S.A.C., de la Ciudad de Cajamarca, Perú. Recuperado el 7 de diciembre de 2017 en: [repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/95](http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/95)

Caballero, D. (2018), Evaluación de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, caso: Decanato de Vida Estudiantil, Universidad Especializada de las Américas, Tesis de Maestría, Panamá.

Gairín, J., (2006), La cultura institucional y la universidad, en: Tomás, M. (coord.) Reconstruir la universidad a través del cambio cultural, pp. 9-45, Universidad Autónoma de Barcelona, España: Servei de Publicacions.

- Gairín, J. y Rodríguez-Gómez, D. (2011), Cambio y mejora en las organizaciones educativas, Barcelona, España, Educar, 47(1), pp. 31-50.
- Gómez, C. y Martín, B. (2008), Motivos Sociales. En: Palmero y Martínez-Sánchez (coords.) Motivación y emoción, pp. 203- 232, Madrid: McGraw-Hill.
- González, F. (2012), Satisfacción laboral y compromiso organizativo: Estudio aplicado al sector hotelero en la provincia de Córdoba, España: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Córdoba. Recuperado el 9 de diciembre de 2017 En: <http://helvia.uco.es/xmlui/bitstream/handle/10396/6589/471.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014), Metodología de la investigación, sexta edición, Perú, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. De C.V.
- Palmero, F., (2008), El proceso de motivación. En: Palmero y Martínez-Sánchez (coords.) Motivación y emoción, pp. 1- 26, Madrid, España: McGraw-Hill.
- Pérez, R. (2014), Motivación y Compromiso Organizacional en Personal Administrativo de Universidades Limeñas, Pontificia Universidad Católica de Perú. Recuperado el 20 de diciembre de 2017 en: [tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5747](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5747)

Petri, H.L. y Govern, J.M., (2006), Motivación. Teoría, investigación y aplicaciones, 5 a edición, México: Thomson Editores.