



**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

**FACULTAD DE NEGOCIOS**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS**

**HUMANOS**

Satisfacción laboral y su relación con el compromiso organizacional en docentes de  
universidades privadas de Lima, Perú, 2020.

**TESIS**

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

**AUTORES**

Geldres Ayala, Paul César (0000-0002-8860-5981)

San Miguel Ferrer, Milagros Marysol (0000-0003-3357-0248)

**ASESOR**

García Vega, Silvia (0000-0002-0302-7802)

**Lima, 8 de Febrero del 2022**

## *DEDICATORIA*

*Dedicamos el presente trabajo de investigación a nuestras familias por su apoyo constante y ser la fuerza que nos impulsa a seguir adelante.*

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal determinar la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en docentes de universidades privadas Lima, Perú, 2020. La muestra estuvo conformada por 365 docentes de las siguientes universidades: Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad del Pacífico y Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Para ello se alinearon y aplicaron de manera virtual los instrumentos de Satisfacción laboral propuestos por Peter Warr, John Cook y Toby Wall en el año 1979 y para el Compromiso organizacional se tomó como referencia la encuesta propuesta por Allen y Meyer en 1990.

Asimismo, se realizó el análisis estadístico tanto descriptivo como inferencial sobre la data recolectada, en donde usamos el coeficiente de correlación de Pearson para determinar si las hipótesis planteadas son aceptadas o rechazadas para la presente investigación. Los resultados obtenidos en la investigación evidencian una relación significativa, positiva y alta entre las variables de satisfacción laboral y compromiso organizacional. Esto permite señalar que a niveles altos de satisfacción laboral podrían estar relacionados con niveles altos de compromiso organizacional.

Palabras clave: satisfacción laboral, compromiso organizacional, docentes universitarios, universidades privadas.

## ABSTRACT

The main objective of this research was to determine the relationship between job satisfaction and organizational commitment in teachers from Peruvian private universities located in Lima in the year of 2020. The studied sample consisted of 365 teachers from the following universities: Pontifical Catholic University of Peru, Pacific University, and the Peruvian University of Applied Sciences. To accomplish our objectives set, first, the Job Satisfaction instruments proposed by Peter Warr, John Cook and Toby Wall in 1979 were aligned and virtually applied. Second, as for the Organizational Commitment, the survey proposed by Allen and Meyer in 1990 was taken as reference.

In addition, both descriptive and inferential statistical analysis was performed on the collected data using Pearson's Correlation Coefficient to determine whether the hypotheses raised are accepted or rejected for the present investigation. The results obtained in the investigation show a significant, positive and high relationship between the variables of job satisfaction and organizational commitment. This allows pointing out that high levels of job satisfaction could be related to high levels of organizational commitment.

Keywords: job satisfaction, organizational commitment, university teachers, private universities.

## Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN .....	1
Capítulo 1 .....	2
Antecedentes del Problema de Investigación .....	2
Antecedentes de Satisfacción Laboral .....	2
Antecedentes de Compromiso Organizacional .....	2
Antecedentes de Relación entre Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional .....	3
Planteamiento del Problema de Investigación .....	4
Objetivos del Estudio .....	5
Objetivo General .....	5
Objetivos Específicos .....	5
Significancia del Problema de Investigación .....	6
Preguntas de Investigación .....	8
Problema Principal .....	8
Problemas secundarios .....	8
Hipótesis .....	9
Hipótesis General .....	9
Hipótesis Específicas .....	9
Marco Teórico .....	9
Satisfacción Laboral .....	9
Compromiso Organizacional .....	11
Factores que afectan al compromiso organizacional: .....	13

Limitaciones del estudio .....	14
Capítulo 2.....	15
Satisfacción laboral.....	15
Resumen Histórico.....	15
Principales Hallazgos.....	19
Compromiso Organizacional .....	21
Resumen Histórico.....	21
Principales Hallazgos.....	23
Relación Entre La Satisfacción Laboral y El Compromiso Organizacional.....	26
Sector de Educación Superior Universitaria.....	29
Capítulo 3.....	31
Diseño de la investigación .....	31
Población.....	31
Muestra .....	32
Instrumento .....	33
Recopilación de la información .....	35
Análisis de la información .....	36
Confiabilidad del instrumento.....	36
Capítulo 4.....	38
Análisis estadístico.....	38
Hallazgos.....	38
Análisis descriptivo.....	38
Análisis de normalidad .....	41

Análisis de correlaciones .....	42
Discusión.....	47
Capítulo 5.....	52
Conclusiones .....	52
Recomendaciones .....	55
Referencias.....	57
Apéndice A. Tabla de fuentes bibliográficas.....	67
Apéndice B. Perfil de panel de expertos.....	82
Apéndice C. Validación de instrumentos .....	83
Apéndice D. Tabla de datos para obtener Alfa de Cronbach de la Variable Satisfacción laboral	96
Apéndice E. Tabla de datos para obtener Alfa de Cronbach de la Variable Compromiso organizacional.....	98

## Índice de tablas

Tabla 1	Proporción de docentes por universidad .....	33
Tabla 2	Docentes universitarios según rango de edad .....	38
Tabla 3	Docentes universitarios según sexo .....	39
Tabla 4	Docentes universitarios según tiempo de trabajo .....	39
Tabla 5	Docentes universitarios según tipo de contrato .....	40
Tabla 6	Niveles de Satisfacción Laboral y dimensiones .....	40
Tabla 7	Niveles de Compromiso Organizacional y dimensiones .....	41
Tabla 8	Prueba de ajuste a la normalidad de Kolmogorov - Smirnov .....	42
Tabla 9	Correlación Spearman para Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional .....	43
Tabla 10	Correlación de Spearman para Satisfacción Laboral Intrínseca y Compromiso Organizacional Afectivo .....	43
Tabla 11	Correlación de Spearman para Satisfacción Laboral Intrínseca y Compromiso Organizacional de Continuidad.....	44
Tabla 12	Correlación de Spearman para Satisfacción Laboral Intrínseca y Compromiso Organizacional Normativo.....	44
Tabla 13	Correlación de Spearman para Satisfacción Laboral Extrínseca y Compromiso Organizacional Afectivo .....	45
Tabla 14	Correlación de Spearman para Satisfacción Laboral Extrínseca y Compromiso Organizacional de Continuidad.....	46
Tabla 15	Correlación de Spearman para Satisfacción Laboral Extrínseca y Compromiso Organizacional Normativo.....	46



## INTRODUCCIÓN

Las universidades son percibidas como espacios en el que se desarrollan diversas experiencias formativas y se transfieren conocimientos. Cuentan con una gran responsabilidad dentro del desarrollo del país. Por ello, requieren probar la calidad y funcionalidad de sus docentes a fin de lograr la excelencia académica. El contexto actual está impulsando a las universidades a cambiar y asumir nuevos retos a todo nivel (Duche et al., 2019).

Por ello, brindar formación de calidad debe ser la misión de toda universidad en el país (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU], 12 de agosto de 2020). Dentro de esta perspectiva, los docentes son considerados como ejes de la educación y de la formación de las futuras generaciones que constituyan la fuerza laboral del país (Duche et al., 2019).

En ese sentido, el compromiso de sus docentes es un factor importante para contribuir a la mejora del proceso de enseñanza y, por consecuencia, para incrementar la calidad de la educación en el país. Por tal motivo, el desempeño de las universidades depende principalmente de los docentes. Se considera que este desempeño se encuentra relacionado al grado de satisfacción y compromiso organizacional en sus trabajos (Bashir & Gani, 2019).

Por ello, esta investigación busca determinar si existe una relación positiva entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en docentes de universidades privadas de Lima, Perú, 2020.

## Capítulo 1

### **Antecedentes del Problema de Investigación**

#### *Antecedentes de Satisfacción Laboral*

La satisfacción laboral representa un sentimiento que surge como resultado de la percepción hacia el trabajo que satisface las necesidades materiales y psicológicas (Aziri, 2011). Se considera que la satisfacción laboral tiene una relación positiva con la participación en el trabajo, también que la motivación laboral extrínseca tiene un efecto más fuerte que el intrínseco y que puede explicarse por un bajo salario y fondos insuficientes para la vida cotidiana (Culibrk et al., 2018). Se relaciona directamente con la satisfacción de necesidades como las condiciones laborales, ingresos, la relación con los compañeros de trabajo y gerentes, las oportunidades de promoción. En trabajos inestables y de alta presión, la falta de satisfacción de estas necesidades afectará al desempeño laboral (Loan, 2020).

Asimismo, se considera un aspecto significativo e importante en la práctica del comportamiento organizacional y la gestión de recursos humanos. La satisfacción laboral puede afectar directamente la felicidad, la moral, la motivación de los trabajadores y aumentar su productividad. Por otro lado, en malas condiciones, una persona emocionalmente insatisfecha con su trabajo puede tener un bajo rendimiento y desempeño (Idris et al., 2020).

#### *Antecedentes de Compromiso Organizacional*

El compromiso organizacional tiene un impacto significativo en el desempeño de los trabajadores. Las organizaciones necesitan mejorar el compromiso de los empleados, para promover su satisfacción y mejorar el desempeño laboral (Loan, 2020). Los trabajadores tienen más probabilidades de desarrollar un compromiso con la organización si adoptan los valores de

la organización o su profesión, función u ocupación como coherentes con sus propios valores (Afshari et al., 2019).

En un estudio realizado a trabajadores de empresas TIC en Malasya se determinó que el pago, la promoción, los beneficios complementarios, los compañeros de trabajo y la comunicación, se asocian positivamente con el compromiso afectivo; y que el pago, la promoción, los beneficios complementarios, supervisión, recompensas, procedimientos y la naturaleza del trabajo tienen una relación positiva con el compromiso normativo (Valaei & Rezaei, 2016).

También se ha demostrado la existencia de relaciones significativas entre determinadas variables sociodemográficas (edad, sexo y nivel de estudios) y puesto de trabajo (antigüedad, salario, departamento y tipo de contrato) con el compromiso organizacional en cooperativas de Ecuador (Hidalgo Fernández et al., 2019).

### ***Antecedentes de Relación entre Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional***

La relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional es estudiada en varios sectores. Se entiende que la satisfacción laboral de los trabajadores es uno de los factores principales para determinar el nivel de su compromiso organizacional. A su vez, el nivel de compromiso organizacional afecta la decisión de los empleados de dejar o permanecer en su organización (Rai et al., 2021).

Por ejemplo, en un estudio realizado en el sector gubernamental de los Emiratos Árabes Unidos, encontró que existe relación significativa entre las variables estudiadas. Es decir, cuanto más satisfechos están los colaboradores con su entorno laboral y las funciones que desempeñan, tendrán más sentido de pertenencia y orgullo de trabajar en la organización (Alneyadi et al., 2019).

Dentro del sector salud, también se evidenció la relación existente entre la satisfacción laboral y su impacto en el compromiso organizacional y el desempeño de los colaboradores. Es por ello que surgen algunas oportunidades para incrementar los niveles de satisfacción y compromiso en los colaboradores como: mejorar la gestión de recursos humanos incentivando la promoción, mejora salarial, etc. (Mohammed et al., 2019).

Otro sector estudiado es el de educación, en el que se encontró un análisis de las variables en el sector de educación básico en el Perú, que concluye que existe un impacto directo entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en docentes, ya que, si ellos se encuentran insatisfechos, no presentarán una buena disposición a cumplir con los objetivos de la institución (Rosas, 2016).

Se ha identificado que diferentes investigaciones concluyen que la satisfacción laboral aumenta el compromiso organizacional. Por este motivo, es importante considerar el nivel de satisfacción de los trabajadores para lograr mejores resultados en una organización (Ngirande, 2021).

### **Planteamiento del Problema de Investigación**

Brindar una formación de calidad debe ser uno de los objetivos fundamentales de toda universidad en el país. Para ello, es importante contar con docentes que cuenten con estabilidad laboral y la posibilidad de mejoramiento de las condiciones remunerativas y no remunerativas. Por otro lado, se conoce que las condiciones laborales de una gran parte de los docentes universitarios peruanos no son óptimas, ya que 6 de cada 10 docentes se encuentran contratados a tiempo parcial, un régimen de dedicación que, por lo general, no contempla la participación por parte del docente en proyectos de investigación ni actualización de conocimientos y pedagogía,

entre otros (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU], 12 de agosto de 2020).

Actualmente, los docentes asumen altas exigencias. A nivel nacional, el promedio de horas semanales es de 16,3 horas para los docentes contratados a tiempo completo y de 13,4 horas para aquellos que laboran a tiempo parcial. Asimismo, el ratio de estudiantes por docente es de 16,5 (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU], 12 de agosto de 2020). Todas estas condiciones influyen en el nivel de satisfacción de los docentes e incluso otras variables, que al tener diversas demandas pueden impactar positiva o negativamente en el compromiso asumido con su organización, ya que un bajo compromiso organizacional puede generar algunos problemas, como conflictos y rotación de colaboradores (Marta et al., 2021).

Por este motivo, el departamento de Recursos humanos se está convirtiendo en un foco de las funciones principales de cada organización. Se necesitan empleados satisfechos y comprometidos en el mundo empresarial que cambia rápidamente, donde el conflicto es el problema al que se enfrentan la mayoría de los gerentes (Azeez et al., 2016).

## **Objetivos del Estudio**

### ***Objetivo General***

Determinar la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en docentes de universidades privadas de Lima, Perú, 2020.

### ***Objetivos Específicos***

- Determinar si existe una relación directa positiva entre la satisfacción intrínseca y el compromiso organizacional afectivo en docentes de universidades privadas de Lima, Perú, 2020.

- Determinar si existe una relación directa positiva entre la satisfacción intrínseca y el compromiso organizacional de continuidad en docentes de universidades privadas de Lima, Perú, 2020.
- Determinar si existe una relación directa positiva entre la satisfacción intrínseca y el compromiso organizacional normativo en docentes de universidades privadas de Lima, Perú, 2020.
- Determinar si existe una relación directa positiva entre la satisfacción extrínseca y el compromiso organizacional afectivo en docentes de universidades privadas de Lima, Perú, 2020.
- Determinar si existe una relación directa positiva entre la satisfacción extrínseca y el compromiso organizacional de continuidad en docentes de universidades privadas de Lima, Perú, 2020.
- Determinar si existe una relación directa positiva entre la satisfacción extrínseca y el compromiso organizacional normativo en docentes de universidades privadas de Lima, Perú, 2020.

### **Significancia del Problema de Investigación**

Con respecto a la justificación práctica se busca determinar si existe una relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en docentes de universidades privadas de Lima, Perú, 2020. Los docentes son importantes para las operaciones de las universidades, “ya que tienen como funciones la investigación, el mejoramiento continuo y permanente de la enseñanza, la proyección social y la gestión universitaria, en los ámbitos que les corresponde” (Ley Universitaria, 2014, Artículo 79).

Las prácticas seguidas por las universidades para mejorar la satisfacción de sus docentes pueden ser de gran ayuda para atraer, retener y gestionar docentes altamente calificados y competentes. Generar una mayor satisfacción entre los docentes puede influir positivamente en el compromiso organizacional (Bashir & Gani, 2019). El desempeño general de las instituciones de las universidades depende en mayor medida de los docentes, relacionado al grado de su compromiso organizacional y la satisfacción en sus instituciones (Bashir & Gani, 2019).

Por lo general, una mayor productividad puede ser inducida por diversos incentivos: salario, ambiente laboral propicio, promoción y diversos beneficios. Todo esto tiene un efecto deseable en el compromiso de los trabajadores. Algunas instituciones académicas, no suelen tener en cuenta la satisfacción de sus empleados y no les molesta si el personal está comprometido o no. La insatisfacción generada puede conducir a la rotación y falta de compromiso con el trabajo que va más allá de las pérdidas económicas para la institución académica (Azeez et al., 2016).

Asimismo, el sistema de educación superior peruano se encuentra en constante crecimiento, ya que se ha producido una importante ampliación de la matrícula, la que se justifica por la expansión de las universidades privadas, en su mayoría societarias, en las zonas urbanas del país. Sin embargo, se evidencian falencias en el nivel de formación de docentes, así como en sus condiciones laborales, las que son esenciales para la calidad universitaria (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU], 12 de agosto de 2020).

Con respecto a la justificación teórica, esta investigación se basa en la búsqueda y análisis de fuentes de información correspondiente a la satisfacción laboral y compromiso organizacional. Dentro de la investigación se presentan escenarios nacionales e internacionales

de estudios correspondientes a estas variables. Sin embargo, existen limitadas fuentes de información correspondiente al escenario peruano. Por lo que la investigación busca aportar de manera significativa información para investigadores y para el sector, que permita a las instituciones involucradas gestionar de manera adecuada el talento docente en aras de garantizar condiciones que les permitan desarrollarse de manera adecuada.

## **Preguntas de Investigación**

### ***Problema Principal***

¿Cuál es la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en docentes de universidades privadas de Lima, Perú, 2020?

### ***Problemas secundarios***

- ¿Existe una relación directa positiva entre la satisfacción intrínseca y el compromiso organizacional afectivo en docentes de universidades privadas de Lima, Perú, 2020?
- ¿Existe una relación directa positiva entre la satisfacción intrínseca y el compromiso organizacional de continuidad en docentes de universidades privadas de Lima, Perú, 2020?
- ¿Existe una relación directa positiva entre la satisfacción intrínseca y el compromiso organizacional normativo en docentes de universidades privadas de Lima, Perú, 2020?
- ¿Existe una relación directa positiva entre la satisfacción extrínseca y el compromiso organizacional afectivo en docentes de universidades privadas de Lima, Perú, 2020?
- ¿Existe una relación directa positiva entre la satisfacción extrínseca y el compromiso organizacional de continuidad en docentes de universidades privadas de Lima, Perú, 2020?
- ¿Existe una relación directa positiva entre la satisfacción extrínseca y el compromiso organizacional normativo en docentes de universidades privadas de Lima, Perú, 2020?



## **Hipótesis**

### ***Hipótesis General***

Existe una relación positiva entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en docentes de universidades privadas de Lima, Perú, 2020.

### ***Hipótesis Específicas***

- Existe una relación directa positiva entre la satisfacción intrínseca y el compromiso organizacional afectivo en docentes de universidades privadas de Lima, Perú, 2020.
- Existe una relación directa positiva entre la satisfacción intrínseca y el compromiso organizacional de continuidad en docentes de universidades privadas de Lima, Perú, 2020.
- Existe una relación directa positiva entre la satisfacción intrínseca y el compromiso organizacional normativo en docentes de universidades privadas de Lima, Perú, 2020.
- Existe una relación directa positiva entre la satisfacción extrínseca y el compromiso organizacional afectivo en docentes de universidades privadas de Lima, Perú, 2020.
- Existe una relación directa positiva entre la satisfacción extrínseca y el compromiso organizacional de continuidad en docentes de universidades privadas de Lima, Perú, 2020.
- Existe una relación directa positiva entre la satisfacción extrínseca y el compromiso organizacional normativo en docentes de universidades privadas de Lima, Perú, 2020.

## **Marco Teórico**

### ***Satisfacción Laboral***

La satisfacción laboral es el estado emocional placentero resultante de la valoración del trabajo que facilita y mejora los logros y desempeño (Locke, 1969). Es la actitud hacia el trabajo que nace de la evaluación que realiza el colaborador a su entorno o experiencia laboral, y que impacta en su comportamiento (Cainicela & Pasos, 2016).

Por otro lado, la insatisfacción laboral es el estado emocional desagradable que resulta de la valoración negativa del trabajo, como frustrante que bloquea logros y desempeño. Las personas pueden experimentar diferentes grados de placer o disgusto en diferentes trabajos o con diferentes aspectos del mismo trabajo (Locke, 1969).

Se considera que la satisfacción laboral está compuesta por dos tipos de factores; extrínsecos e intrínsecos. La satisfacción laboral extrínseca está constituida por: remuneraciones, entorno laboral, mientras que la satisfacción laboral intrínseca se enfoca en el reconocimiento del trabajo realizado, promociones o líneas de carrera (Warr et al., 2014).

Por otro lado, Herzberg et al. (1959, como se citó en Abdelmoula, 2020) formuló la teoría de la satisfacción laboral de dos factores y asumió que la satisfacción y la insatisfacción son dos fenómenos no relacionados. Los factores intrínsecos que son inherentes a la naturaleza y la experiencia para realizar el trabajo llamados “motivadores” incluyen el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, y responsabilidad. Por otro lado, los factores extrínsecos denominados De Higiene incluyen política de la empresa, seguridad laboral, relación con jefes y compañeros de trabajo, salario, condiciones laborales (Abdelmoula, 2020).

**Teorías de la Satisfacción Laboral.** De acuerdo con Chiavenato (2019) la Teoría de Satisfacción de Herzberg se basa en la existencia de dos factores denominados de higiene y motivación.

**Factores higiénicos (Extrínsecos).** Son las condiciones de trabajo del entorno de la persona, incluye a las instalaciones y condiciones físicas como el salario, políticas de la empresa, relaciones entre jefes y empleados, reglamento interno, oportunidades de crecimiento, relación entre compañeros de trabajo. La existencia de estos factores evitará la insatisfacción, pero no incrementa la satisfacción en las personas (Chiavenato, 2019).

Basada en esta teoría se determinan, los siguientes factores de insatisfacción: Salario y prestaciones percibidas, Condiciones físicas del trabajo y comodidad, Relaciones con jefes/gerentes, Relaciones con compañeros, Políticas de la organización.

Los factores higiénicos están relacionados con factores externos a las personas, son también denominados extrínsecos. La presencia de estos factores sólo alivia de forma temporal, debido a que sus efectos desaparecen pronto y dejan a la persona insatisfecha (Herzberg, 1954).

Las personas que buscan la higiene se sienten atraídos hacia factores que sólo sirven para prevenir la insatisfacción, pero no son una fuente de sentimientos positivos motivacionales. Por lo tanto, no han llegado a un estado de desarrollo personal en el que se encuentren activas las necesidades de autorrealización (Herzberg, 1954).

***Factores Motivacionales (Intrínsecos).*** Hacen referencia a las actividades relacionadas con el puesto y produce satisfacción duradera, estos son; Uso pleno de habilidades personales, Libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo, Responsabilidad total por el trabajo, metas y objetivos del trabajo personal, auto evaluación de desempeño.

Los factores motivacionales son las condiciones internas (intrínsecas) de las personas, que influyen en satisfacción y realización personal.

### ***Compromiso Organizacional***

A lo largo del tiempo diversos autores han propuesto conceptos referidos al compromiso organizacional. Lo definen como un estado de carácter psicológico que caracteriza la relación que existe entre un colaborador y la organización a la que pertenece (Meyer & Allen, 1997). También es percibido como la identificación con los objetivos y valores de la organización. Asimismo, el compromiso se expresa como el deseo de pertenecer a la organización y la voluntad de esforzarse en su nombre. Si las personas se sienten comprometidas, es más probable

que adopten un comportamiento discrecional para ayudar a la organización a tener éxito (Armstrong, 2007).

Otra definición que se mantiene respecto a esta variable es la considerada por William Kahn. Este autor define el compromiso organizacional como el aprovechamiento de los propios colaboradores de la organización para cumplir con sus funciones laborales (Khaliq & Sattar, 2012).

Por otro lado, se presenta como la actitud que refleja la lealtad de los colaboradores hacia la organización en la que se encuentran, de modo que existe un fuerte deseo de permanencia hacia ella (Qodariah et al., 2019). Esta voluntad del colaborador de permanecer en una organización va más allá de los intereses personales, ya que asumen un compromiso con los objetivos planteados por la organización (Mohammed et al., 2019).

**Categorías de Compromiso Organizacional.** De acuerdo con Allen y Meyer (1997) el compromiso puede clasificarse en 3 categorías (a) Afectivo, (b) Normativo y (c) de Permanencia.

***Compromiso afectivo.*** Se centra en el proceso mediante el cual las personas llegan a pensar en su relación con la organización usando como principal referencia los lazos emocionales.

***Compromiso de continuidad o permanencia.*** Orientado a la continuidad del trabajador debido a una evaluación de los costos – beneficios de dejar la organización.

***Compromiso normativo.*** Enfocado con el deber u obligación de permanecer en la organización.

Asimismo, se considera que, si bien estos enfoques tienen en común un vínculo entre el empleado y la organización, está claro que la naturaleza de ese vínculo es diferente. Los colaboradores con un nivel alto de compromiso afectivo permanecen porque así lo desean, los

que presentan un fuerte compromiso de continuidad o permanencia porque lo necesitan y los que tienen un fuerte compromiso normativo porque sienten que deben hacerlo (Allen & Meyer, 1990).

De acuerdo con O'Malley (2000, como se citó en Radda et al., 2015) el compromiso organizacional se puede clasificar también en 5 tipos:

***Compromiso aflictivo.*** Se refiere a que los valores y diversos intereses de la organización están alineados a los intereses de los colaboradores. Asimismo, conduce a la aceptación por parte del entorno social de la organización.

***Compromiso estructural.*** Manifiesta que existe un intercambio justo que se traduce en beneficios materiales.

***Compromiso moral.*** Existe un compromiso moral recíproco entre la organización y sus miembros.

***Compromiso afectivo.*** Este tipo de compromiso exhuma satisfacción en los colaboradores con respecto al entorno laboral y sus compañeros de trabajo.

***Compromiso asociativo.*** Se orienta a que la organización brinde a los colaboradores un estado de aprecio que los motiva a seguir perteneciendo a la misma.

#### **Factores que afectan al compromiso organizacional:**

De acuerdo con Armstrong (2007) se categorizan en 3 niveles: (a) Estratégico, (b) Funcional y (c) Lugar de trabajo.

***Estratégico.*** Compromiso de la alta dirección orientado a la gestión eficaz del área de Recursos Humanos.

***Funcional.*** Dotación de personal basada en la estabilización del empleo, inversión en formación, capacitación y desarrollo y compensación. Basado en las políticas de Recursos Humanos.

***Lugar de trabajo.*** Selección basada en altos estándares, diseño amplio de tareas y trabajo en equipo, participación de los empleados y un clima de cooperación y confianza.

### **Limitaciones del estudio**

Contar con información precisa o una base de datos accesible que permita encontrar de manera ágil a la población seleccionada. Asimismo, se puede identificar la posible falta de disponibilidad para la atención de la encuesta.

Por otro lado, el acceso a la información local sobre las variables del presente estudio orientada al sector seleccionado se ve limitada, ya que no se encontró variedad de información al respecto.

## Capítulo 2

En el entorno competitivo actual de las instituciones educativas, han comenzado a darse cuenta de que sus empleados son su activo más valioso y son los determinantes de su marca. Académicos satisfechos y motivados son la base para una exitosa gestión en instituciones educativas. La satisfacción laboral y el compromiso con las instituciones permiten potenciar el profesionalismo, desarrollo y crecimiento de los académicos y empoderarse para tomar decisiones (Gopinath, 2020).

En el presente capítulo se presenta las definiciones de satisfacción laboral y compromiso organizacional, resumen histórico y principales hallazgos. Luego, se expone la relación entre ambas variables a partir de estudios realizados en diversos sectores económicos. Por último, se explica el contexto del sector de educación superior peruano.

### **Satisfacción laboral**

#### ***Resumen Histórico***

La investigación formal sobre satisfacción laboral apareció en la década de 1930. La teoría de Maslow y la jerarquía de necesidades fue una de las primeras teorías en examinar factores importantes sobre satisfacción, las teorías complementarias defendidas por Elton Mayo sostenían que, además de ganar dinero, los trabajadores podrían estar mejor motivados si se satisfacen sus necesidades sociales mientras están en el trabajo. Las teorías de Hoppock en el año 1935 y Herzberg en 1957 sirvieron como marco conceptual para muchas encuestas de Satisfacción Laboral (Bashir & Gani, 2019).

Las posteriores revisiones e investigaciones durante la década de 1970 sentaron las bases para avances más radicales y teorías consolidadas en torno a las corrientes de investigación existentes, Locke en el año 1976 (Bashir & Gani, 2019).

En 1997, Spector empleó la descripción de Satisfacción Laboral para constituir diferentes facetas del trabajo tales como desarrollo, mejoramiento del trabajo, enriquecimiento y trabajo en equipo, comunicación, compañeros de trabajo, beneficios marginales, condiciones laborales y seguridad que mide cómo un individuo percibe el trabajo. Se concluyó que el trabajo difiere de una persona a otra (Bashir & Gani, 2019).

Es el conjunto de actitudes y opiniones de los empleados con respecto a su trabajo o su entorno laboral. Se refiere a la respuesta de un individuo hacia su trabajo. Esta respuesta se origina al realizar la comparación entre la situación real y la situación anhelada o esperada, esto indica el grado de satisfacción que experimenta el empleado respecto a su trabajo (Alneyadi et al., 2019).

Satisfacción e insatisfacción laboral son una función de la relación percibida entre lo que uno quiere del trabajo y lo que uno percibe que éste ofrece o implica (Locke, 1969). También se define, como la actitud positiva o negativa que tiene una persona al realizar la evaluación hacia su trabajo (Pham, 2020).

La satisfacción laboral está significativamente relacionada con aspectos tangibles y específicos del ambiente laboral y puede resultar en una respuesta afectiva positiva (Rai et al., 2021). Asimismo, tiene un papel fundamental en la mejora del desempeño de los trabajadores, proporciona entusiasmo, alta motivación y se relaciona directamente con el aumento de la productividad (Idris et al., 2020).

La importancia de la satisfacción laboral surge cuando se tiene en cuenta las consecuencias negativas de la insatisfacción laboral como, por ejemplo; la falta de lealtad, aumento del ausentismo o incremento de número de accidentes laborales (Aziri, 2011).



Por otro lado, está relacionado con los sentimientos de una persona que pueden provocar una sensación de comodidad o incomodidad en el entorno laboral y puede afectar al rendimiento de los empleados en su trabajo. Existen varias teorías sobre la satisfacción laboral, entre las más conocidas (Qodariah et al., 2019).

**Teoría de la discrepancia.** Medir la satisfacción laboral de una persona calculando la diferencia entre lo que debería ser y cuál es la realidad percibida. Así, la gente estará satisfecha si no hay diferencia entre lo deseado y la percepción de la realidad (Qodariah et al., 2019).

**Teoría de la equidad.** La gente se sentirá satisfecha o insatisfecha, dependiendo de la presencia o ausencia de justicia (equidad). El sentimiento de equidad e inequidad surge de una situación, obtenida al compararse a sí mismo con otras personas en su entorno laboral (Qodariah et al., 2019).

**Teoría de los dos factores.** Según Herzberg, un trabajador con alta satisfacción laboral es una persona que se siente motivado y cómodo mientras realiza su trabajo. Por otro lado, los trabajadores con baja satisfacción laboral son aquellos que no se involucran y no están motivados para realizar sus labores. Herzberg concluyó que la satisfacción laboral son los sentimientos o actitudes de una persona hacia su trabajo, que pueden estar influenciados por varios factores, ya sean factores internos conocidos como motivadores o factores externos, extrínsecos o de higiene (Bakar & Radzali, 2019).

Los factores involucrados con la satisfacción en el trabajo son distintos y no tienen que ver con los factores que producen insatisfacción. Se dedujo que estos dos sentimientos no son términos opuestos. Esto quiere decir que, el opuesto de la satisfacción laboral no es la insatisfacción laboral, sino no tener satisfacción en el trabajo (Herzberg, 1954).

***Factores Motivacionales (Intrínsecos).*** Se consideran factores motivacionales; (a) el sentimiento de logro surge cuando los empleados tienen éxito en la realización de una tarea o función, (b) El reconocimiento es un elogio recibido de parte de los jefes o empleadores, colegas por haber realizado un buen trabajo, (c) Promoción es un cambio de estatus que no implica necesariamente un aumento de sueldo, (d) La oportunidad de superarse a uno mismo es una opción que brinda la organización para aprender o adquirir nuevos conocimientos, destrezas y habilidades, (e) La responsabilidad y confianza que la gerencia otorga a los empleados para el desempeño de sus funciones, (f) Confiar en los trabajadores para que tomen decisiones para la resolución de problemas relacionados con sus funciones (Bakar & Radzali, 2019).

***Factores de Higiene (Extrínsecos).*** Los factores de higiene no ofrecen satisfacción positiva debido a que no poseen las características necesarias para darle a una persona un sentido de crecimiento (Herzberg, 1954). Se consideran factores higiénicos; (a) las políticas de la organización que son todos los aspectos relacionados a la gestión organizativa estratégica, (b) la supervisión es la forma en que los jefes o supervisores con trabajadores a cargo administran, guían y evalúan el desempeño de los empleados de manera justa y eficaz, (c) la seguridad laboral es la garantía esperada del trabajo, los trabajadores no pueden ser despedidos sin previo aviso, (d) las condiciones del lugar de trabajo están relacionadas con el entorno físico laboral, equipamiento para realizar el trabajo y un ambiente tranquilo, (e) el salario es un aspecto monetario entregado por el empleador a cambio del trabajo realizado por el trabajador, (f) las relaciones interpersonales son la relación de los trabajadores con sus colegas y los empleadores y otras personas en el entorno laboral (g) el estatus es la posición de un trabajador cuando asume una autoridad en el trabajo, responsabilidad, derechos y privilegios en la organización (Bakar & Radzali, 2019).

### ***Principales Hallazgos***

Se ha demostrado un impacto importante de la satisfacción laboral sobre la motivación de los trabajadores, a la vez el nivel de motivación influye en la productividad, por lo tanto, también en el desempeño de las organizaciones. La investigación realizada por Vanderberg y Lance en el año 1992 en el cual encuestaron a 100 profesionales de servicios de información durante cinco meses mostró una fuerte relación entre la satisfacción laboral y la lealtad de los empleados, esta investigación demostró que cuanto mayor es el grado de satisfacción laboral, mayor es el nivel de lealtad de los empleados (Aziri, 2011).

También existe un impacto considerable de las percepciones de los trabajadores sobre su trabajo y el nivel de satisfacción laboral general. La comparación financiera tiene un gran impacto en la satisfacción laboral de los trabajadores (Aziri, 2011).

Los estudios realizados por Frey y Stutzer en 2002 demostraron que la satisfacción laboral se relaciona directamente con la rotación laboral, el ausentismo, el esfuerzo laboral y la productividad, lo que a su vez puede influir en el rendimiento y beneficios para la empresa (Saridakis et al., 2020).

Se identificó, que la satisfacción laboral tiene un impacto directo positivo en el compromiso organizacional. Esto significa que una alta satisfacción en el trabajo hará que se incremente el compromiso organizacional en los empleados (Qodariah et al., 2019).

El estudio realizado a trabajadores administrativos de nivel bajo y medio de cuatro empresas de telecomunicaciones que operan en Pakistán, muestra cómo las diferentes facetas de la satisfacción laboral pueden mediar en la relación entre las prácticas de Recursos Humanos adoptadas por las empresas y el compromiso organizacional. El sentido de pertenencia a la organización solo se puede lograr mejorando la satisfacción laboral (Jawaad et al., 2019).

La identificación profesional y la identificación organizacional cumplen un papel importante en la creación de satisfacción laboral y compromiso organizacional. En un estudio realizado en abogados de Vietnam, se pudo concluir que, para incrementar la eficiencia laboral y el compromiso con las organizaciones se debe promover el fortalecimiento de la identificación profesional e identificación organizacional (Pham, 2020).

Del análisis de los resultados del estudio realizado en trabajadores del sector bancario en Nepal, se concluye que, se puede mejorar el nivel de la satisfacción de los empleados brindando una mejor relación con los compañeros de trabajo puesto que disminuye el estrés y promueve la cooperación. Asimismo, la oportunidad de promoción permite a los empleados alcanzar sus objetivos profesionales, por lo tanto, refuerza su voluntad de permanecer en sus respectivas organizaciones (Rai et al., 2021).

Los hallazgos de un estudio realizado a profesores de escuelas secundarias públicas en Filipinas revelaron que mayores grados de felicidad y satisfacción laboral conducen a un desempeño laboral muy satisfactorio. Para mejorar aún más el nivel de felicidad en el lugar de trabajo y la satisfacción laboral de los docentes, la investigación sugiere que la administración del sector educativo realice el reconocimiento adecuado al docente cada vez que este realice con éxito una tarea asignada. También es importante que brinden apoyo a los profesores para lograr su avance y crecimiento profesional, al igual que mantener un diálogo abierto con los líderes institucionales y la escuela (Urrutia et al., 2019).

Para mejorar la satisfacción de los empleados, el entorno de trabajo ha demostrado ser importante para que se sientan satisfechos y trabajen de manera más eficaz y eficiente para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos. Se ha demostrado que la relación de la satisfacción laboral como mediador en el entorno laboral y el desempeño de los empleados es

positivo y significativo, esto muestra que el entorno laboral puede mejorar el desempeño tanto directa como indirectamente a través de la satisfacción laboral (Idris et al., 2020).

Por último, se determinó que la satisfacción laboral es importante para lograr involucrar a los trabajadores. La ausencia de satisfacción, cualquiera que sea la estrategia de motivación que se emplee, no facilitará la retención. Los trabajadores buscan mejores condiciones de trabajo y el apoyo de su gerencia (Viswanathan et al., 2019).

## **Compromiso Organizacional**

### ***Resumen Histórico***

Existen diversos estudios en los que se puede encontrar definiciones de Compromiso organizacional, uno de los más importantes y considerados en diversos estudios empíricos de la variable, es el concepto que comparten Meyer y Allen (1997) en su libro *Commitment in the workplace*, en el que lo definen como el estado psicológico que caracteriza la relación entre un colaborador y la organización a la que pertenece, y que influye en la decisión de dejar o continuar en la organización. Vinculado a ello, Byrne (2015) plantea que “el compromiso de los empleados es un estado motivacional que, hasta ahora, se ha asociado con una serie de consecuencias positivas y deseables para las organizaciones. Se trata de invertir uno mismo, ser auténtico en el trabajo y entregar el desempeño laboral con pasión, persistencia y energía” (p.1).

Por otro lado, otro concepto que cobra relevancia y que es tomado en diversos estudios sobre esta variable, es el presentado por William Kahn en 1990, quien define el compromiso de los colaboradores como el aprovechamiento de los propios miembros de la organización para sus funciones laborales (Khaliq & Sattar, 2012).

Según *Handbook of Employee Reward Management and Practice*, libro publicado por Michael Armstrong en el 2007, el compromiso organizacional es percibido como la identificación

con los objetivos y valores de la organización, buscando pertenecer a la misma y esforzándose en su nombre. Esto implica que, si las personas se sienten comprometidas, es más probable que adopten un comportamiento discrecional para ayudar a la organización a tener éxito.

Asimismo, algunos estudios realizados tomando en consideración el compromiso organizacional indican que es percibido como la voluntad del colaborador de permanecer en una organización más allá de los intereses personales y que asume un compromiso con los objetivos planteados por la organización (Mohammed et al., 2019). Se manifiesta también que es una actitud que refleja la lealtad de los empleados hacia la organización de modo que exista un fuerte deseo de permanencia (Qodariah et al., 2019).

Es preciso comentar que anteriormente existía ambigüedad entre los conceptos de compromiso e identificación organizacional. Sin embargo, la identificación organizacional está relacionada con la percepción de un colaborador y un destino compartido con la organización, mientras que el compromiso organizacional está formado por factores basados en el intercambio de relaciones entre colaboradores y la organización (Dan et al., 2020).

Otra postura es la que presentan Ndlovu, Quaye y Saini (2021, como se citó en Meyer & Herscovitch, 2001, p. 301), señalando que: "el compromiso organizacional es como una fuerza que une a un individuo a un curso de acción que es de relevancia para un objetivo en particular".

Para Allen y Meyer (1997) el compromiso puede clasificarse en 3 categorías: Afectivo, Continuidad o Permanencia y Normativo. En el campo de la salud, se encuentran diversas investigaciones sobre el compromiso organizacional y sus tipos. Respecto al compromiso de continuidad o permanencia es concebida como uno de los aspectos críticos en las instituciones de salud por la alta rotación del personal de enfermería. En relación con el compromiso afectivo en el cuidado de la salud también tiene una clara particularidad, ya que tiene una relación positiva

con la satisfacción laboral y la confianza que se tiene para con la organización. Por último, el compromiso normativo se relaciona con aspectos del personal de salud, tales como género, lugar de origen y edad (Rodríguez-Fernández & de las Heras-Rosas, 2021).

O'Malley identifica 5 tipos de compromiso: Aflictivo, refiere al alineamiento de los valores e intereses organizacionales con los del individuo. El Asociativo, referido a un estatus de la organización hacia el colaborador. Respecto al Moral, refiere a que existe un sentido de obligación moral entre ambas partes. En relación con el Afectivo refieren a la satisfacción respecto al ambiente laboral y los compañeros de trabajo. Por último, el Estructural se enmarca a la percepción de un intercambio justo con beneficio material (Radda et al., 2015).

El trabajo influyente de Gallup jugó un rol importante en el aumento del interés en el estudio y desempeño del compromiso de los colaboradores. Gallup comenzó analizando lo que era exclusivo de las empresas y unidades comerciales de alto rendimiento. Producto de ello, se desarrolló la herramienta "Q12", que es una encuesta de 12 preguntas diseñada para medir el compromiso (Brigder, 2015).

En vista a diversas definiciones de compromiso organizacional, se puede afirmar que todas concluyen en que se trata de un vínculo que tiene un colaborador con la organización de la que forma parte cuya identificación permite alinearse a la consecución de objetivos. Por ello, los empleados que perciben un mayor apoyo organizacional tienen más probabilidades de corresponder con mayores niveles de compromiso en su trabajo y en la organización (Saks, 2006).

### ***Principales Hallazgos***

Se han realizado diversos estudios en los que se evidencia la relación entre el compromiso organizacional con diversas variables.

En relación con la gestión de los recursos humanos, se viene considerando la gestión verde y el compromiso organizacional. El compromiso se genera a partir de las prácticas verdes que se implementan en la organización y que son percibidas por los colaboradores. Ello implica que el compromiso de los colaboradores se genera por la participación que tienen en las prácticas ecológicas que pueden ayudarlos a satisfacer las necesidades sociales y psicológicas de sustentar y contribuir con el medio ambiente. Por ello, la gestión verde de los recursos humanos puede mejorar significativamente el compromiso organizacional (Shoaib et al., 2021).

Por otro lado, se encontró que la variable compromiso organizacional tiene relación con la comunicación que parte de la gerencia de línea en las empresas. Es decir, los esfuerzos destinados a la construcción de las relaciones con los empleados pueden comenzar con el gerente de línea que ejerce mucha influencia sobre sus subordinados. Sin embargo, la comunicación con la gerencia de línea influye indirectamente en el compromiso organizacional afectivo a través de la confianza de los empleados y la satisfacción laboral (Ndlovu et al., 2021).

Asimismo, el compromiso se puede relacionar con otras variables adicionales a las ya mencionadas, ya que un bajo compromiso organizacional puede desencadenar varios problemas, como conflictos y rotación de empleados (Marta et al., 2021).

En el 2001, Nancy Rothbard realiza una revisión del compromiso en el trabajo y las emociones. En este marco teórico está la idea de que las emociones positivas y negativas son respuestas algo independientes a una determinada situación. En tal sentido se concluye que la emoción positiva tiene un efecto en el compromiso mientras que la emoción negativa tiene un efecto inverso sobre el compromiso (Rothbard, 2001).

En México se analizó la relación que tienen los valores de orden superior, basada en la Teoría de los valores de Schwartz, con el compromiso organizacional. Esto permitió identificar



que el compromiso de los empleados con la organización se predice mejor a partir de sus evaluaciones de los factores organizacionales y su satisfacción con facetas específicas de sus trabajos, que de sus prioridades asignadas a los cuatro valores de orden superior (Arciniega & González, 2006).

En el sector bancario de Pakistán, se estudió el vínculo que tiene el compromiso organizacional con la equidad y justicia como condiciones importantes en el entorno laboral. La falta de equidad puede intensificar el agotamiento, mientras que las expectativas positivas de justicia pueden mejorar el compromiso. Los tipos de justicias organizacionales que se analizaron fueron: distributiva, procesal e interactiva. Sobre las presentadas se concluye que existe una relación significativa con el compromiso organizacional jugando un papel importante en la promoción y mejora del compromiso organizacional (Khaliq & Sattar, 2012).

En 2019, se realizó un estudio cuyo objetivo fue identificar los factores que contribuyen al compromiso de los colaboradores y su asociación a los tipos de compromisos afectivos, de continuidad y normativos en oficiales navales indios. Este estudio concluyó que el compromiso de los empleados está asociado positivamente con componentes afectivos y normativos, pero no con el componente de continuidad (Rameshkumar, 2019).

Por otro lado, en España en el sector de consultoría de TI se analizó el impacto que las políticas de seguridad y salud ocupacional tienen en el compromiso organizacional de los colaboradores y a su vez en la intención de abandonar la empresa. Al culminar, se identificó que existe una relación positiva entre las variables de compromiso organizacional y las políticas de seguridad y salud implementadas. Sin embargo, existe una relación negativa entre estas políticas y la intención de abandonar la empresa. Ante esto el estudio concluyó que una mejora en estas

áreas tendría un efecto positivo en el compromiso de los colaboradores con la organización, contribuyendo así a reducir los altos niveles de rotación del sector (Suárez et al., 2021).

Un estudio en marco de la actual pandemia realizado en Irán se orientó a analizar el impacto en las variables de compromiso social y organizacional a causa de este escenario. Los resultados de este estudio mostraron que, en el momento de inicio de la pandemia por coronavirus, los trabajadores sanitarios tenían compromisos sociales y organizacionales elevados y positivos. Sin embargo, a medida que incrementa la pandemia la productividad de los empleados y la organización puede disminuir debido al miedo y la ansiedad (Aghalari et al., 2021).

### **Relación Entre La Satisfacción Laboral y El Compromiso Organizacional**

Se han encontrado y analizado diversos estudios en los que se investigan la relación entre las variables: satisfacción laboral y compromiso organizacional, denotando así la relación directa que existe en las variables presentadas. Estos estudios se realizan en diversos contextos y sectores.

En el sector educación, las personas más entusiastas, satisfechas, involucradas y comprometidas con los objetivos son los activos reales de la organización. Sin recursos humanos de calidad ni oportunidades, no podrían lograr sus metas. La satisfacción laboral y el compromiso con la organización son la base para potenciar y desarrollar las cualidades en un individuo. Cuando se trata de líderes académicos de universidades, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional suena más significativo, ya que son los pilares del sistema de educación superior (Gopinath, 2020).

Un estudio realizado a profesores permanentes de universidades privadas en India concluye que existe relación significativa entre satisfacción laboral y compromiso

organizacional. Por lo tanto, si las dimensiones del trabajo satisfacen las necesidades de los docentes, ellos no pensarán en renunciar (Bashir & Gani, 2019). Por otro lado, en el sector educación escolar, los resultados demostraron que existen variables de la satisfacción laboral como incentivos monetarios y no monetarios, relación con compañeros de trabajo y jefes, que afectan al compromiso organizacional (Baksi Maiti et al., 2020).

Respecto al sector educación peruano se comprobó que existe un impacto directo entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en docentes de educación básica, ya que si en algunos casos se encuentran insatisfechos respecto a algunos componentes como: incentivos económicos, falta de infraestructura para la labor, entre otros, no presentarán una buena disposición a cumplir con los objetivos de la institución (Rosas, 2016).

En el sector gubernamental de los Emiratos Árabes Unidos se encontró que la satisfacción laboral influye significativamente en el compromiso organizacional afectivo, debido a que cuanto más satisfechos están los empleados con su entorno laboral y con el trabajo que están realizando, tendrán más apego, sentido de pertenencia y orgullo de trabajar en la organización. Se concluyó que la satisfacción laboral es un predictor importante del compromiso organizacional afectivo (Alneyadi et al., 2019).

Según Abdulrahman (2016) “la satisfacción con el salario, la promoción y los compañeros de trabajo influye directa y positivamente en el compromiso continuo” (p.84). En dicho estudio, se identificó que los colaboradores de algunos departamentos de gobierno continúan en sus puestos ya sea porque quieren hacerlo (compromiso afectivo) o porque tienen que hacerlo (compromiso de continuidad) pero no porque sienten que deben hacerlo (compromiso normativo).

En Korea, un estudio entre satisfacción laboral influida por supervisores y compromiso organizacional sugiere que el grado de satisfacción de los funcionarios públicos con sus supervisores se asoció significativamente con su compromiso organizacional. Ello se alinea a la teoría del intercambio líder-miembro (LMX), que postula que las relaciones de alta calidad entre supervisor y subordinado pueden fomentar el compromiso organizacional (Park, 2020). También se comprobó que existe relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional en trabajadores de municipalidades en Brasil, ya que según Lizote et al. (2018) “los colaboradores que no se encuentran satisfechos, se encuentran dentro de la dimensión del compromiso normativo, orientado a la lealtad y continuidad en la organización” (p.960).

En el sector salud, se evidenció que la satisfacción laboral de las enfermeras de un hospital pediátrico en Irak influye significativamente en el desempeño laboral, compromiso hacia el hospital y su rol dentro del mismo. El estudio sugiere que las gestiones hacia los colaboradores estén orientadas a priorizar la mejora salarial, promover un adecuado sistema de promoción, entre otras mejoras para las condiciones adecuadas de trabajo (Mohammed et al., 2019).

Por otro lado, la satisfacción laboral tiene un impacto significativo en el compromiso de colaboradores del sector manufacturero y minero en Ghana. Por ello es importante que se preste más atención a la lealtad y el compromiso de los empleados, es clave, ya que esto potenciará la mejora de sus funciones y ayudará a sobrevivir a la organización de la competencia actual en estos sectores (Frempong et al., 2018).

También un estudio aplicado a diversos profesionales de distintas áreas de TI en las regiones del norte de India validó que la satisfacción laboral tiene un efecto significativamente alto en el compromiso organizacional (Seema et al., 2021).

La principal diferencia entre compromiso organizacional y satisfacción laboral es que si bien el compromiso organizacional puede definirse como las respuestas emocionales que un colaborador tiene hacia su organización; la satisfacción laboral es la respuesta que un colaborador tiene hacia cualquier trabajo. En otras palabras, mientras que un colaborador tiene sentimientos positivos hacia la organización, sus valores y objetivos, es posible que no esté satisfecho con el trabajo que tiene en la organización (Nath Gangai & Agrawal, 2015).

Según Saridakis et al. (2020) “el punto de vista más común es que la satisfacción laboral predice el compromiso organizacional” (p.4). Los empleados altamente satisfechos tienen más probabilidades de comprometerse con la organización que aquellos que están menos satisfechos, lo que reduce la rotación de empleados y los comportamientos de abandono.

Para concluir, los factores, como la política de la empresa, la relación con los pares, la relación con el supervisor y la condición laboral tienen impactos positivos y significativos en el compromiso organizacional (Abdelmoula, 2020). Por ello, las organizaciones deben considerar mejorar las condiciones de trabajo y proporcionar las herramientas y recursos necesarios. Además, revisiones y comentarios continuos del supervisor al empleado, es importante para enriquecer los resultados satisfactorios (Shamaa et al., 2015).

### **Sector de Educación Superior Universitaria**

Los docentes en el sistema de educación superior tienen la gran responsabilidad de formar profesionales competitivos para lograr su inserción en el mercado laboral. Esto implica estudiar el interior de las organizaciones educativas a las que pertenecen y las diversas circunstancias que puedan afectar su desempeño y efectividad (Pedraza, 2020).

El Sistema Universitario Peruano ha experimentado cambios importantes en los últimos años. La oferta y demanda por educación superior universitaria han ido incrementando y se han

diversificado, debido a la expansión de la clase media y a la existencia de un marco institucional que facilita el crecimiento de la oferta privada de universidades. Sin embargo, esta expansión se dio sin contar con mecanismos que evalúen y aseguren la calidad del servicio educativo brindado (British Council, 2016, p.11).

La publicación de la Ley N° 30220, en el año 2014, establece en el Perú un nuevo modelo institucional de Universidad, en el que el Ministerio de Educación asume la rectoría de la política de aseguramiento de la calidad de la educación superior universitaria, creándose por este motivo la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (Ramírez et al., 2019). Actualmente se han licenciado a 92 universidades y 2 Escuelas de postgrado (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU], 07 de junio de 2021).

Por lo expuesto, se concluye que resulta fundamental conocer si las entidades educativas gestionan eficazmente sus recursos, capacidades y si proporcionan a los docentes espacios de trabajo que fortalecen la satisfacción laboral y el compromiso organizacional para que, administrando de manera eficaz estos activos intangibles, cuenten con un desempeño superior y valor agregado en sus procesos y servicios educativos que brindan a los estudiantes y a la sociedad (Pedraza, 2020). En este sentido, el compromiso de los profesores es un factor crítico para la mejora del proceso enseñanza aprendizaje y, por consecuencia, para incrementar la calidad de la educación (Maldonado-Radillo et al., 2014).

Sin embargo, a nivel universitario se han encontrado pocas investigaciones sobre satisfacción laboral y compromiso organizacional en docentes universitarios lo cual motiva continuar con investigaciones respecto a estas variables en el sector (Quispe & Paucar, 2020)

### **Capítulo 3**

En el presente capítulo se explican diversos aspectos metodológicos. Entre ellos: el diseño y tipo de investigación. Posteriormente se define la población y muestra a la que se le aplicará los instrumentos seleccionados de las variables Satisfacción laboral y Compromiso organizacional, así como los procesos para recolección de la información y análisis de la información obtenida.

El objeto de estudio de la Metodología de Investigación se define como el proceso de Investigación Científica, y está conformado por una serie de pasos lógicamente estructurados que se encuentran relacionados entre sí (Cortés & Iglesias, 2004). Asimismo, Kothari (2004) menciona que el propósito de la investigación es descubrir respuestas a preguntas mediante la aplicación de conocimientos científicos y procedimientos a través de la búsqueda sistemática de información pertinente sobre un tema específico.

#### **Diseño de la investigación**

La presente investigación es de tipo cuantitativa, ya que se aplica encuestas con la finalidad de recolectar la información (Bernal, 2010).

Según el alcance de la investigación es de tipo correlacional, porque asocia variables y cuantifica su relación. Asimismo, según la dimensión temporal o momentos de recolección de datos, es No experimental - Transeccional, puesto que se observará la relación entre variables tal como se dan en el contexto natural sin manipularlas, para posteriormente ser analizadas en un momento determinado (Hernández et al., 2014).

#### **Población**

Universidades peruanas privadas que cuentan con al menos 1 facultad de negocios o ciencias empresariales ubicadas dentro de los cinco primeros lugares del Ranking de mejores

universidades de Perú de la Revista América Economía. Entre las universidades identificadas se encuentran: Pontificia Universidad Católica del Perú con 2887 docentes, Universidad del Pacífico con 453 docentes, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas con 3862 (MBA y Educación Ejecutiva América Economía, 2020).

## Muestra

Para determinar el número de participantes se utilizará el muestreo probabilístico aleatorio simple, ya que todos los elementos tendrán la misma probabilidad de ser elegidos (Hernández et al., 2014).

Para determinar el tamaño de la muestra representativa, se utilizó la siguiente fórmula Kothari (2004). :

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

Donde:

- n= Muestra
- Z= Nivel de confianza
- N=Población
- p= probabilidad de éxito
- q= probabilidad de fracaso
- e= Margen de error aceptado

Para realizar los cálculos se utilizan los siguientes valores: Z=95% =1.96, p=0.5, q=0.5 y e=5% (Hernández et al., 2014).

Cálculos:

$$n = \frac{7202 \cdot 1.96^2 \cdot 0.5(1 - 0.5)}{(7202 - 1) \cdot 0.05^2 + 1.96^2 \cdot 0.5(1 - 0.5)}$$

$$n = 365$$



Tabla 1  
*Proporción de docentes por universidad*

<b>Universidades</b>	<b>Docentes 2020</b>	<b>% de representación</b>	<b>Muestra</b>
Pontificia Universidad Católica del Perú	2887	40%	146
Universidad del Pacífico	453	6%	22
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	3862	54%	197
<b>Total docentes</b>	<b>7202</b>	<b>100%</b>	<b>365</b>

Según la tabla elaborada, se puede identificar que la muestra por universidad se distribuye de la siguiente manera:

- Pontificia Universidad Católica del Perú: 146 docentes
- Universidad del Pacífico: 22 docentes
- Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas: 197 docentes

### **Instrumento**

Para realizar la medición de la Satisfacción laboral se empleó una adaptación adecuada a la necesidad de la investigación de la encuesta elaborada por Peter Warr, John Cook y Toby Wall en el año 1979. Se alinearon los enunciados de acuerdo con el contexto universitario, y no se emplearon los términos empresariales originales. El objetivo de la encuesta propuesta es identificar el nivel de satisfacción laboral de los docentes de la muestra determinada. La encuesta

consta de 14 enunciados en total, 7 ítems relacionados a los factores intrínsecos y 7 relacionados a factores extrínsecos.

Para identificar el nivel de satisfacción de los encuestados se ha considerado utilizar la escala de Likert manteniendo las 7 escalas de medición que el instrumento original propone. Sin embargo, cada escala ha sido adaptada para un mejor entendimiento. Los niveles considerados son: 1: Muy insatisfecho, 2: Insatisfecho, 3: ligeramente insatisfecho, 4: Ni satisfecho ni insatisfecho, 5: Ligeramente satisfecho, 6: Satisfecho, 7: Muy satisfecho.

La validación del instrumento propuesto se realizó consultando a 3 expertos en metodología de investigación y recursos humanos, se envió la matriz de operacionalización de las variables y el certificado de validez de contenido. En los formatos se presentaron las dimensiones, enunciados y escalas para cada variable, el objetivo fue recibir comentarios sobre la pertinencia, relevancia y claridad de cada enunciado, según las variables presentadas. Estos instrumentos se visualizan en el Apéndice C de la investigación.

Para la medición de la variable Compromiso organizacional, se tomará como referencia la encuesta propuesta por Allen y Meyer en 1990. El objetivo es identificar el perfil de compromiso de los docentes dentro de una universidad considerando las 3 dimensiones del Compromiso organizacional: de Continuidad, Afectivo y Normativo. El instrumento original cuenta con 8 enunciados para cada dimensión. Sin embargo, se ha decidido mantener el número de enunciados del Compromiso de Continuidad y Afectivo y considerar solo 6 enunciados para el Compromiso normativo. Se ha considerado omitir estos ítems de medición, ya que no necesariamente aplican al contexto de la investigación. Asimismo, la herramienta ha sido traducida y adaptada a la realidad de los docentes de universidades peruanas.

Para identificar el nivel de compromiso de cada encuesta se ha considerado utilizar la escala de Likert manteniendo las 7 escalas de medición que el documento original propone. Sin embargo, cada escala ha sido adaptada para el mejor entendimiento en el llenado. Los niveles considerados son: 1: Muy en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Ligeramente en desacuerdo, 4: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 5: Ligeramente de acuerdo, 6: De acuerdo, 7: Muy de acuerdo.

Para validar el instrumento propuesto se invitó a 3 expertos en metodología de investigación y recursos humanos. Ellos recibieron la matriz de operacionalización de las variables y el certificado de validez de contenido. En los formatos se presentaron las dimensiones, enunciados y escalas para cada variable. El objetivo fue recibir comentarios sobre la pertinencia, relevancia y claridad de cada enunciado, según las variables presentadas. Estos instrumentos se visualizan en el Apéndice C de la investigación.

Entre los comentarios más relevantes se pueden considerar: el anonimato para el llenado de la encuesta, la personalización de algunas preguntas, redacción para el adecuado entendimiento, alineamiento al sector educación.

### **Recopilación de la información**

Esta etapa del proceso de investigación es conocida también como trabajo de campo. Según Bernal (2010) “estos datos o información que va a recolectarse son el medio a través del cual se prueban las hipótesis, se responden las preguntas de investigación y se logran los objetivos del estudio originados del problema de investigación” (p.191). Por ello, se invitará a docentes de universidades peruanas identificados en la muestra a completar el formulario correspondiente.

La presentación de ambas variables se realizará en un solo formulario. Debido a las restricciones sanitarias, el llenado de las encuestas se realizará de manera virtual, a través del

formulario de Google. Se ha seleccionado esta plataforma, ya que la interacción puede resultar accesible, común y de fácil manejo para la muestra.

### **Análisis de la información**

Para ello se utilizarán herramientas estadísticas como: análisis de normalidad y correlación, entre otras. Actualmente en un proceso de investigación científica, los análisis estadísticos se realizan a través de programas estadísticos como SPSS (Bernal, 2010).

Posteriormente se ingresarán los datos recolectados en el programa SPSS, para realizar la exploración de los datos, analizarlos y evaluarlos por variable de estudio. Se validará la confiabilidad y validez del instrumento que hemos elegido y se realizará el análisis descriptivo de las variables compromiso organizacional y satisfacción laboral (Hernández et al., 2014).

Para finalizar, se procederá a validar las hipótesis planteadas a través de la realización de los respectivos análisis estadísticos inferenciales (Hernández et al., 2014).

### **Confiabilidad del instrumento**

Kerlinger y Lee (2020, como se citó en Quero, 2010) plantean que la confiabilidad es la consistencia o estabilidad de una medida específica y ayuda a determinar el nivel de error de medición que existe en el instrumento de investigación. Considera la varianza sistemática y también la varianza por el azar.

En el caso del coeficiente de confiabilidad vinculado a la homogeneidad o consistencia interna, se utiliza el coeficiente ( $\alpha$ ), propuesto por Lee J. Cronbach (1916-2001) en el año 1951.

Para la presente investigación, se realizó una prueba piloto con 19 docentes de las universidades identificadas. La prueba piloto consiste en aplicar el instrumento empleado para la

investigación en una pequeña muestra de casos con la finalidad de probar la pertinencia y efectividad de esta ((Hernández et al., 2014).

Carmines & Zeller (1979, como se citó en Quero, 2010) consideran que, la confiabilidad no debe ser menor a 0.80. Al procesar la información del instrumento, se identificó que el Alpha de Cronbach correspondiente a la variable Satisfacción laboral fue de 0.90 y para la variable de Compromiso organizacional el valor obtenido fue de 1.03. Los datos obtenidos indican que el instrumento que se aplicará en el presente estudio tiene un alto grado de confiabilidad.

## Capítulo 4

### Análisis estadístico

El análisis de las respuestas obtenidas de la encuesta se realiza tomando en cuenta los niveles de medición de las variables y mediante la estadística que pueden ser:

- Descriptiva: se basa en la distribución de frecuencias, medidas de tendencia central y medidas de variabilidad (Hernández et al., 2014).
- Inferencial: nos permite estimar parámetros y validar las hipótesis. Se basa en la distribución muestral (Hernández et al., 2014).

### Hallazgos

#### *Análisis descriptivo*

El análisis descriptivo se inicia con la proporción de docentes por universidad donde laboran, edad, sexo, tiempo de trabajo y tipo de contrato. Para realizar el análisis, se utilizó la información obtenida del 100% de la muestra identificada en el capítulo 3.

En la Tabla 2 se observa la distribución de la muestra según rangos de edad en donde se percibe una predominancia de docentes ubicados entre los 34 y 45 años con una frecuencia de 204 y representando un 55.9% de la muestra estudiada.

Tabla 2  
*Docentes universitarios según rango de edad*

	Rango de edad	
	F	%
Entre 34 y 45 años	204	55.9%
Entre 46 y 55 años	144	39.5%
Entre 56 y 65 años	17	4.7%

*Nota:* N=365; f=frecuencia; %=porcentaje

A continuación, la Tabla 3 permite observar la distribución de la muestra en dos grupos según la variable sexo. Un total de 187 hombres representan un 51.2% y 178 mujeres un 48.8% de la muestra estudiada.

Tabla 3  
*Docentes universitarios según sexo*

	Sexo	
	F	%
Hombres	187	51.2%
Mujeres	178	48.8%

*Nota:* N=365; f=frecuencia; %=porcentaje

La Tabla 4 señala la distribución de docentes según el tiempo de trabajo. Los docentes con predominancia son 134 con un tiempo de trabajo de 1 a 3 años, representando un 36.7% de la muestra estudiada.

Tabla 4  
*Docentes universitarios según tiempo de trabajo*

	Tiempo de trabajo	
	F	%
De 1 a 3 años	134	36.7%
De 4 a 5 años	115	31.5%
De 5 años a más	116	31.8%

*Nota:* N=365; f=frecuencia; %=porcentaje

En la Tabla 5 se observa la distribución por porcentajes de los docentes según tipo de contrato. Se observa que un total de 214 docentes tienen contrato a tiempo parcial y representan

un 58.6% de la muestra. Por otro lado, 151 docentes que representan un 41.4% de la muestra trabajan bajo la modalidad de tiempo completo.

Tabla 5  
*Docentes universitarios según tipo de contrato*

	Tipo de Contrato	
	F	%
Tiempo parcial	214	58.6%
Tiempo completo	151	41.4%

*Nota:* N=365; f=frecuencia; %=porcentaje

Tabla 6  
*Niveles de Satisfacción Laboral y dimensiones*

Nivel	Satisfacción Laboral		Satisfacción Intrínseca		Satisfacción Extrínseca	
	f	%	F	%	f	%
Bajo	125	34.2%	146	40%	135	37%
Medio	146	40%	125	34.2%	134	36.7%
Alto	94	25.8%	94	25.8%	96	26.3%

*Nota:* N=365; f=frecuencia; %=porcentaje

La Tabla 6 presenta los niveles alcanzados en Satisfacción Laboral y sus dimensiones. Se observa que respecto a la variable Satisfacción Laboral hay una predominancia del nivel medio en 146 docentes (40%). Respecto a la dimensión Satisfacción Laboral Intrínseca se evidencia una predominancia del nivel bajo en 146 docentes (40%). Por último, en la dimensión Satisfacción Laboral Extrínseca, se presenta una predominancia por el nivel Bajo en 135 docentes (37%).

La Tabla 7 detalla los niveles alcanzados por la variable Compromiso Organizacional y sus dimensiones. En la variable Compromiso organizacional se aprecia una predominancia del



nivel medio con una cantidad de 136 docentes (37.3%). Respecto a la dimensión Compromiso Organizacional Afectivo, se describe una predominancia del nivel medio con 153 docentes (41.9%). Las dimensiones Compromiso Organizacional de Continuidad y Normativo también presentan predominancia con el nivel medio con un total de 154 docentes (42.2%) y 147 docentes (40.3%) respectivamente.

Tabla 7  
*Niveles de Compromiso Organizacional y dimensiones*

Nivel	Compromiso Organizacional		C.O Afectivo		C.O Continuidad		C.O Normativo	
	F	%	F	%	f	%	f	%
Bajo	124	34%	114	31.2%	114	31.2%	122	33.4%
Medio	136	37.3%	153	41.9%	154	42.2%	147	40.3%
Alto	105	28.8%	98	26.8%	97	26.6%	96	26.3%

*Nota:* N=365; f=frecuencia; %=porcentaje; C.O= Compromiso Organizacional

### ***Análisis de normalidad***

La Tabla 8 demuestra los valores obtenidos tras el análisis de normalidad con la Prueba de ajuste a la normalidad de Kolmogorov-Smirnov para las variables de investigación y sus respectivas dimensiones. Se evidencia que solo la variable Satisfacción Laboral y la dimensión Satisfacción Laboral Intrínseca presentan un ajuste normal ( $p > .05$ ), mientras que el resto de las variables analizadas presentan un ajuste a distribución anormal ( $p < .05$ ). Se decide el uso de pruebas no paramétricas para el análisis de correlación.

Tabla 8  
*Prueba de ajuste a la normalidad de Kolmogorov - Smirnov*

Variables y dimensiones	<i>K-S</i>	<i>p</i>
Satisfacción Laboral	1.305	0.066
Intrínseca	1.331	0.058
Extrínseca	2.003	0.001
Compromiso Organizacional	2.637	0.000
Afectivo	1.605	0.012
De continuidad	2.741	0.000
Normativo	1.725	0.005

*Nota:* N= 365; *K-S*= Kolmogorov Smirnov con corrección de Lilliefors; *p*= Significancia

### ***Análisis de correlaciones***

En la Tabla 9 se aprecian los resultados del análisis estadístico de correlación de Spearman para las variables Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional. En ese sentido, se puede evidencia una relación significativa ( $p=.000$ ;  $p<.05$ ), positiva y alta ( $\rho=.625$ ) entre ambas variables. Esto permite señalar que niveles altos de Satisfacción Laboral podrían estar relacionados con niveles altos de Compromiso Organizacional. Los resultados permiten aceptar la hipótesis general.

Tabla 9  
*Correlación Spearman para Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional*

	Resultados	Compromiso Organizacional
Satisfacción	Rho	.625
Laboral	<i>P</i>	.000

*Nota:* N=365; rho= coeficiente de correlación de Spearman; *p*= significancia

La Tabla 10 expone los resultados del análisis estadístico de Correlación de Spearman para las dimensiones Satisfacción Laboral Intrínseca y Compromiso Organizacional Afectivo. Se evidencia una relación significativa ( $p=.000$ ;  $p<.05$ ), positiva y alta (rho= .676) entre los constructos analizados. Lo señalado permite señalar que niveles altos de Satisfacción Laboral Intrínseca podrían estar relacionados con niveles altos de Compromiso Organizacional Afectivo. Los resultados permiten aceptar la hipótesis específica.

Tabla 10  
*Correlación de Spearman para Satisfacción Laboral Intrínseca y Compromiso Organizacional Afectivo*

	Resultados	Compromiso Organizacional Afectivo
Satisfacción	Rho	.676
Laboral Intrínseca	<i>P</i>	.000

*Nota:* N=365; rho= coeficiente de correlación de Spearman; *p*= significancia

En la Tabla 11 se presentan los resultados del análisis estadístico para las dimensiones Satisfacción Laboral Intrínseca y Compromiso Organizacional de Continuidad en función a la prueba de Correlación de Spearman. Se evidencia una relación significativa ( $p=.000$ ;  $p<.05$ ),

positiva y moderada ( $\rho = .561$ ) entre ambas variables. Los resultados permiten señalar que niveles de Satisfacción Laboral Intrínseca podrían relacionarse con niveles altos de Compromiso Organizacional de Continuidad. Los resultados permiten aceptar la hipótesis específica.

Tabla 11  
*Correlación de Spearman para Satisfacción Laboral Intrínseca y Compromiso Organizacional de Continuidad*

	Resultados	Compromiso Organizacional de Continuidad
Satisfacción Laboral Intrínseca	Rho	.561
	<i>P</i>	.000

*Nota:* N=365;  $\rho$ = coeficiente de correlación de Spearman;  $p$ = significancia

En la Tabla 12 se pueden observar los resultados del análisis estadístico para las dimensiones Satisfacción Laboral Intrínseca y Compromiso Organizacional Normativo. Los hallazgos indican una relación significativa ( $p=.000$ ;  $p<.05$ ), positiva y alta ( $\rho = .611$ ) entre las variables analizadas. En ese sentido, se puede mencionar que niveles altos de Satisfacción Laboral Intrínseca podrían estar relacionados con niveles altos de Compromiso Organizacional Normativo. Los resultados permiten aceptar la hipótesis específica.

Tabla 12  
*Correlación de Spearman para Satisfacción Laboral Intrínseca y Compromiso Organizacional Normativo*

	Resultados	Compromiso Organizacional Normativo
Satisfacción Laboral Intrínseca	Rho	.611
	<i>P</i>	.000

*Nota:* N=365; rho= coeficiente de correlación de Spearman; *p*= significancia

La Tabla 13 permite ver los resultados alcanzados producto del análisis estadístico por la prueba de Correlación de Spearman para las dimensiones Satisfacción Laboral Extrínseca y Compromiso Organizacional Afectivo. Dicho análisis evidencia una relación significativa ( $p=.000$ ;  $p<.05$ ), positiva y moderada (rho= .551) entre las dimensiones, siendo posible señalar que niveles altos de Satisfacción Laboral Extrínseca podrían estar relacionados con niveles altos de Compromiso Organizacional Afectivo. Los resultados permiten aceptar la hipótesis específica.

Tabla 13  
*Correlación de Spearman para Satisfacción Laboral Extrínseca y Compromiso Organizacional Afectivo*

	Resultados	Compromiso Organizacional Afectivo
Satisfacción Laboral Extrínseca	Rho	.551
	<i>P</i>	.000

*Nota:* N=365; rho= coeficiente de correlación de Spearman; *p*= significancia

La Tabla 14 señala los resultados de la prueba de Correlación de Spearman para Satisfacción Laboral Extrínseca y Compromiso Organizacional de Continuidad. Los resultados evidenciaron una relación significativa ( $p=.000$ ;  $p<.05$ ), positiva y moderada (rho= .436) entre los constructos analizados. Es posible mencionar que niveles altos de Satisfacción Laboral Extrínseca podrían estar relacionados con niveles altos de Compromiso Organizacional de Continuidad. Los resultados permiten aceptar la hipótesis específica.

Tabla 14

*Correlación de Spearman para Satisfacción Laboral Extrínseca y Compromiso Organizacional de Continuidad*

	Resultados	Compromiso Organizacional de Continuidad
Satisfacción Laboral Extrínseca	Rho	.436
	<i>P</i>	.000

*Nota:* N=365; rho= coeficiente de correlación de Spearman; *p*= significancia

Por último, la Tabla 15 expone los resultados del análisis estadístico de la prueba Correlación de Spearman para las dimensiones Satisfacción Laboral Extrínseca y Compromiso Organizacional Normativo. Los resultados evidencian una relación significativa ( $p=.000$ ;  $p<.05$ ), positiva y baja ( $\rho=.384$ ) entre ambas variables. De esta forma, cabe mencionar que niveles altos de Satisfacción Laboral Extrínseca podrían estar relacionados con niveles altos de Compromiso Organizacional Normativo. Los resultados permiten aceptar la hipótesis específica.

Tabla 15

*Correlación de Spearman para Satisfacción Laboral Extrínseca y Compromiso Organizacional Normativo*

	Resultados	Compromiso Organizacional Normativo
Satisfacción Laboral Extrínseca	Rho	.384
	<i>P</i>	.000

*Nota:* N=365; rho= coeficiente de correlación de Spearman; *p*= significancia

## **Discusión**

En base a los hallazgos sobre el objetivo general obtenidos en la investigación se comprueba que existe relación positiva (.625) entre las variables de estudio: satisfacción laboral y compromiso organizacional para la población que para la presente investigación estuvo compuesta por docentes universitarios de instituciones privadas de Lima en el año 2020. Esto demuestra que si existen altos niveles de satisfacción laboral también los niveles de compromiso organizacional serán altos.

Es importante que ambas variables se conjuguen y tengan predominancia para la gestión en una institución universitaria considerando que están enmarcadas en diversas dimensiones, lo cual se relaciona con lo que menciona Pedraza (2020) ya que el referido autor expresa que el compromiso del docente es proporcional al compromiso de la organización universitaria. Es decir, cuando la universidad asume compromisos con su plana docente, éstos tendrán la mayor disponibilidad de generar un aporte diferenciado a sus actividades o realizar labores que complementen sus funciones principales, porque identifican que la universidad que los acoge les da el respaldo necesario para el cumplimiento satisfactorio de sus funciones, elevando así sus niveles de compromiso.

En ese sentido gestionar de manera adecuada espacios que conlleven a elevar el nivel de satisfacción de los docentes permite a las universidades mantenerlos en el tiempo por lo que se hace necesario que estas instituciones cuenten con políticas organizacionales a largo y mediano plazo en esta materia. De esta manera se estará logrando consolidar una plana docente de calidad y comprometida con los objetivos organizacionales. Tener dentro de la organización a docentes comprometidos también permitirá implementar actividades principales dentro del sector educación universitario como, por ejemplo: la investigación y la proyección social, que genera un aporte

significativo y que ahora por la actual Ley exige una mayor consideración, comprendiendo la altísima importancia que tiene hoy en día desarrollar conocimiento y generar acciones de responsabilidad social que aporten al desarrollo de los estudiantes y del país.

Todo ello se podrá ver reflejado en el desarrollo de proyectos de investigación que aborden problemáticas sociales evidenciables y que eleven la reputación de la universidad como proveedora de proyectos que generen valor para la sociedad.

En lo que respecta al primer objetivo específico se puede afirmar que existe una relación positiva entre la satisfacción laboral intrínseca y el compromiso organizacional afectivo (.676), esto permite evidenciar que los docentes de las universidades privadas se sienten satisfechos internamente en el aspecto laboral con el compromiso que asumen las universidades con cada uno de ellos, pues sienten cercanía con la universidad a la que pertenecen y los dotan de un agradable ambiente de trabajo, manteniendo una comunicación horizontal que les permita hacer grupos de trabajo y mejorar su desempeño laboral en beneficio de la comunidad educativa. Por ello, el compromiso organizacional afectivo en consonancia con lo que menciona Pham (2020) permite tener niveles altos de satisfacción laboral. Por ejemplo, no solo se busca que cumplan en el dictado de clases o programas establecidos sino también se les considera como profesionales, personas e investigadores, teniendo en cuenta su experiencia profesional y su relación de formador durante los años de servicios prestados.

En relación con el segundo objetivo específico y de acuerdo con los resultados obtenidos se evidencia que existe una correlación entre satisfacción laboral intrínseca y compromiso organizacional de continuidad (.561), este coeficiente nos indica que la satisfacción laboral entendida por cada uno de los docentes integrantes de la universidad es moderada y positiva debiendo entenderse que en muchos casos los docentes no se sienten seguros de continuar en la



casa de estudios. Por esa razón es importante que el compromiso organizacional de continuidad responda a las necesidades de la universidad y por ningún motivo a situaciones ajenas como decisiones directivas o políticas que no consideren la responsabilidad y la meritocracia del docente.

Se evidencia con lo mencionado por Rosas (2016) que los docentes, sienten satisfacción laboral intrínseca cuando identifican que tienen la posibilidad de asumir nuevos retos que permitan generar crecimiento en su carrera profesional, en donde los directivos de la universidad observen su adecuado desempeño en la enseñanza, su capacidad de trabajar entre pares, entre otros. Este binomio entre satisfacción laboral intrínseca y el compromiso organizacional de continuidad deben ir de la mano porque significa que el docente evidenciará que tiene la oportunidad de asumir cargos directivos a mediano y largo plazo.

En relación con el tercer objetivo específico, tenemos como hallazgo que existe relación positiva entre satisfacción laboral intrínseca y compromiso organizacional normativo (.611). La formación de una universidad está regentada por directivas y normas que van a permitir dinamizar el aspecto organizativo de cada una de las carreras profesionales y los decanatos. La universidad debe garantizar el pleno desarrollo de sus actividades en el marco de las leyes. En parte se converge con Quispe y Paucar (2020) ya que de ningún modo se puede transgredir estas normas sino recaería sanción para los responsables directos e indirectos. La satisfacción laboral intrínseca de los docentes les permite tener una garantía de que no se va a vulnerar su derecho al trabajo, lo cual le genera alto nivel de estabilidad personal, emocional, psicológica, familiar, etc.

En lo que respecta al cuarto objetivo específico se puede evidenciar que existe relación positiva entre la satisfacción laboral extrínseca y el compromiso organizacional afectivo (.551), esto se evidencia en el desarrollo de las actividades académicas de los docentes, ya que no solo buscan tener la opción de desarrollarse en espacios formales propios de su rol, sino también buscan

un desarrollo en espacios informales en los que junto a sus colegas puedan organizar eventos no solamente académicos sino también de tipo social que les permita compartir experiencias y que estas experiencias puedan ser expuestas y aplicadas en diversas áreas. Por ello, el compromiso organizacional afectivo de las universidades privadas de Lima debe orientarse no solamente al aspecto organizacional sino también a dotar a sus docentes de un clima afectuoso en donde se impulsen en eventos de corte social, institucional y de camaradería. En la misma línea de lo mencionado se colige Aziri (2011) ya que la universidad debe impulsar actividades deportivas, sociales y extracurriculares que permitirán a los docentes dinamizar y conocerse para luego trabajar en equipo en las actividades propias de su misión profesional. Entendiendo de esta manera que el profesional de la carrera docente debe verse como un todo y no como una parte, debe verse como un colaborador al servicio de sus estudiantes en formación y no como un utilitario para la educación de cientos o miles de estudiantes, comprendiendo que tiene diversas aristas a considerar, teniendo en cuenta que tiene sentimientos, aspiraciones, retos, problemas, fortalezas y demás que engloban su propia vida como un ser social y que forma a más seres de su propia sociedad.

Respecto al quinto objetivo específico se puede evidenciar que existe relación positiva entre la satisfacción laboral extrínseca y el compromiso organizacional de continuidad (.436), esta evidencia nos muestra que el docente no se siente seguro de poder hacer una línea de carrera que sea a largo plazo en la universidad privada, ya que en oportunidades no necesariamente identifican que se aplica la meritocracia, otro aspecto se puede asumir en los contratos que en algunas oportunidades pueden ser a muy corto plazo y que incluso a veces no se pueden renovar. Esta sensación de incertidumbre puede generar un impacto en los niveles de satisfacción lo que repercute en el desempeño laboral. De otra parte, se entona un mismo análisis con Loan (2020) en el que este tipo de sensaciones no generan necesariamente impacto positivo en el desempeño de

los docentes y que necesariamente impactan en la educación de los estudiantes y también en la misma universidad. Con respecto al compromiso organizacional de continuidad podemos afirmar que las universidades privadas, deben cumplir con las condiciones mínimas para operar y brindar el servicio. Estas condiciones no solo deben verse desde el punto de vista académico sino también de gestión de personas, ya que generando un clima de estabilidad y de crecimiento sostenible de la institución permite a los docentes sentirse parte de ella y elevar sus niveles de compromiso, porque les permitirá crecerá con la institución. Asimismo, permitirá generar un espacio adecuado y de confianza en el que la sensación de estabilidad y crecimiento prevalezcan incrementando así la productividad (Idris et al., 2020).

Por último, en relación con el sexto objetivo específico se puede evidenciar que existe relación positiva y baja entre la satisfacción laboral extrínseca y el compromiso organizacional normativo (.384), esto evidencia que los docentes de las universidades privadas pueden encontrarse satisfechos con aspectos relacionados a las condiciones laborales del entorno actuales con las que cuentan entre ellos: relaciones con compañeros, políticas y salarios. Estos aspectos pueden llevar a tomar la decisión de comprometerse con su universidad con el objetivo de no dejarla. Sin embargo, la fuerza entre estas variables no es alta, lo que podría llevar a los docentes a tomar la decisión de dejar la institución a la que pertenecen a pesar de tener las condiciones adecuadas para realizar su trabajo en la actualidad. Estos casos los podríamos observar cuando se generan ofertas diferencias y mejoradas de otras instituciones que aseguran la misma estabilidad, pero con mejoras significativas en lo ofrecido por la universidad actual. Dichas condiciones pueden afectar los niveles de compromiso. En ese sentido, se evidencia que también los niveles de compromiso organizacional pueden afectar la decisión de los docentes de permanecer o dejar la universidad a la que pertenecen (Rai et al., 2021).

## Capítulo 5

### Conclusiones

- La relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional ha sido estudiada en los diversos sectores. Esta relación evidencia que la satisfacción laboral de los colaboradores es un factor determinante al definir sus niveles de compromiso organizacional. Esta relación es directa, mientras más satisfechos estén con la organización a la que pertenecen, incrementan su compromiso hacia la misma lo que permite a las organizaciones contar con colaboradores que busquen alcanzar los objetivos.
- Se evidencia a través de la investigación que los docentes altamente satisfechos tienen más probabilidades de comprometerse de manera significativa con sus universidades a comparación de aquellos que se encuentran menos satisfechos. Ello contribuye a reducir la rotación y abandono laboral.
- El rol que tienen las universidades en la sociedad resulta fundamental. Por ello, es importante conocer si estas instituciones de educación superior realizan una gestión eficaz de sus recursos y capacidades que generen y fomenten un entorno laboral que refuercen la satisfacción y el compromiso organizacional.
- Para medir los niveles de Satisfacción laboral y Compromiso organizacional se utilizaron los instrumentos planteados por Peter Warr, John Cook y Toby Wall en el año 1979, y Allen y Meyer en 1990, respectivamente. Estas herramientas fueron adaptadas y aplicadas en un entorno virtual lo que permitió a los docentes encuestados responder de manera directa a todas las preguntas en un tiempo adecuado. Sin embargo, al no ser aplicadas en un escenario presencial, limitó atender y clarificar diversas interrogantes respecto a los enunciados.

- Se puede evidenciar una relación significativa ( $p=.000$ ;  $p<.05$ ), positiva y alta ( $\rho=.625$ ) entre las variables Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional en docentes. Esto permite señalar que niveles altos de Satisfacción Laboral podrían estar relacionados con niveles altos de Compromiso Organizacional en docentes de universidades privadas de Lima, Perú, 2020. Los resultados permiten aceptar la hipótesis general.
- Se puede evidenciar una relación significativa positiva ( $p=.000$ ;  $p<.05$ ) y alta ( $\rho=.676$ ) entre Satisfacción laboral Intrínseca y el Compromiso Organizacional Afectivo. Por lo tanto, se permite señalar que niveles altos de Satisfacción Laboral Intrínseca podrían estar relacionados con niveles altos de Compromiso Organizacional. Los resultados permiten aceptar la hipótesis específica.
- Existe una relación significativa ( $p=.000$ ;  $p<.05$ ), positiva y moderada ( $\rho=.561$ ) entre las variables Satisfacción laboral Intrínseca y Compromiso Organizacional de Continuidad ambas variables. Los resultados permiten señalar que niveles de Satisfacción Laboral Intrínseca podrían relacionarse con niveles altos de Compromiso Organizacional de Continuidad. Los resultados permiten aceptar la hipótesis específica.
- Existe una relación significativa ( $p=.000$ ;  $p<.05$ ), positiva y alta ( $\rho=.611$ ) entre para las dimensiones Satisfacción Laboral Intrínseca y Compromiso Organizacional Normativo. En ese sentido, se puede mencionar que niveles altos de Satisfacción Laboral Intrínseca podrían estar relacionados con niveles altos de Compromiso Organizacional Normativo. Los resultados permiten aceptar la hipótesis específica.
- Se puede evidenciar una relación significativa ( $p=.000$ ;  $p<.05$ ), positiva y moderada ( $\rho=.551$ ) entre las dimensiones de Satisfacción Laboral Extrínseca y Compromiso Organizacional Afectivo. Por ello, es posible señalar que niveles altos de Satisfacción

Laboral Extrínseca podrían estar relacionados con niveles altos de Compromiso Organizacional Afectivo. Los resultados permiten aceptar la hipótesis específica.

- Existe una relación significativa ( $p=.000$ ;  $p<.05$ ), positiva y moderada ( $\rho=.436$ ) entre Satisfacción Laboral Extrínseca y Compromiso Organizacional de Continuidad. Por lo tanto, se puede concluir que niveles altos de Satisfacción Laboral Extrínseca podrían estar relacionados con niveles altos de Compromiso Organizacional de Continuidad. Los resultados permiten aceptar la hipótesis específica.
- Se puede evidenciar una relación significativa ( $p=.000$ ;  $p<.05$ ), positiva y baja ( $\rho=.384$ ) entre las variables de Satisfacción Laboral Extrínseca y Compromiso Organizacional Normativo. Ante ello se puede concluir que niveles altos de Satisfacción Laboral Extrínseca podrían estar relacionados con niveles altos de Compromiso Organizacional Normativo. Los resultados permiten aceptar la hipótesis específica.
- Respecto a la variable satisfacción laboral y sus componentes se identifica que es importante gestionarla para lograr involucrar a los colaboradores con la organización. La ausencia de satisfacción generará dificultad para retener y mantener al personal.
- Respecto a la variable compromiso organizacional, además de relacionarse con la satisfacción laboral podría estar relacionado con otras variables, debido a que un bajo compromiso organizacional puede desencadenar en diversos problemas, como conflictos en los empleados, y alto índice de rotación laboral.

## Recomendaciones

- En vista que existen investigaciones limitadas sobre Satisfacción laboral y Compromiso organizacional en docentes universitarios en el país, se sugiere motivar el desarrollo de más estudios respecto a estas variables.
- Se recomienda priorizar las variables de la investigación, a fin de que las universidades mejoren la gestión de sus recursos humanos, en beneficio de los docentes y la formación de los estudiantes a los que se dirigen, ya que con docentes satisfechos y comprometidos se puede incrementar la calidad de la educación en el país.
- De acuerdo con los resultados obtenidos y las relaciones identificadas entre las variables de estudio, se recomienda que las universidades realicen encuestas periódicas para identificar el nivel de satisfacción de sus docentes con respecto a los componentes intrínsecos y extrínsecos para identificar a tiempo las necesidades. De esta manera se podrán generar planes de acción inmediato a fin de asegurar el incremento del compromiso organizacional.
- Las universidades deben gestionar la mejora permanente de las condiciones laborales, así como proveer los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades de los docentes. Por otro lado, es importante que se realicen revisiones y espacios de retroalimentación constantes entre los jefes y pares para enriquecer la experiencia a través de un diálogo abierto.
- Se recomienda fortalecer la identificación profesional y organizacional de los docentes mediante el reconocimiento oportuno por su buen desempeño. De esta manera se incrementará la eficiencia laboral y el compromiso con la universidad a la que representa.

- A partir de la investigación realizada, se recomienda a diversos investigadores considerar otras variables como, por ejemplo: motivación laboral, compromiso organizacional, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la intención de rotación en docentes de universidades peruanas. Esto permitirá tener un acercamiento más real a los diversos componentes que influyen en la rotación de docentes por diversas universidades.
- Se ha identificado de la literatura revisada en la investigación que el liderazgo y la comunicación en las organizaciones son variables fundamentales para mantener un buen clima laboral e impactar positivamente en el compromiso organizacional. Por ello se sugiere considerar estas posibles variables para futuros estudios dentro del sector educación superior universitario.



## Referencias

- Abdelmoula, L. (2020). The impact of extrinsic job satisfaction factors on the organizational commitment of accounting professionals in Tunisia. *Management Science Letters* , 3003–3008. doi:10.5267/j.msl.2020.5.025
- Abdulrahman, D. (2016). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change: A Study in the Local Government. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 77-88. doi:10.1080/01900692.2015.1072217
- Afshari, L., Young, S., Gibson, P., y Karimi, L. (2019). Organizational commitment: exploring the role of identity. *Personnel Review*, 49, 774–790. doi:10.1108/pr-04-2019-0148
- Aghalari, Z. Dahms, H. Jafarian, S. Gholinia, H. (2021). Evaluation of organizational and social commitments and related factors during the coronavirus pandemic of healthcare workers in northern Iran. *Globalization and Health*, 17 (12), 1-9. doi: 10.1186/s12992-020-00658-0
- Allen, N. & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18. [https://www.researchgate.net/profile/Muhammad\\_Khan300/post/Do\\_you\\_know\\_of\\_a\\_scale\\_that\\_measures\\_commitment\\_to\\_a\\_professional\\_organization/attachment/59d6499079197b80779a4077/AS%3A471739982454788%401489482984859/download/Commitment.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Muhammad_Khan300/post/Do_you_know_of_a_scale_that_measures_commitment_to_a_professional_organization/attachment/59d6499079197b80779a4077/AS%3A471739982454788%401489482984859/download/Commitment.pdf)
- Allen, N. & Meyer, J. (1997). *Commitment in the workplace - Theory, research and application*. Sage publication. <https://books.google.com.pe/books?id=jn4VFpFJ2qQC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

- Alneyadi, R., Nusari, M., Ameen, A., & Bhaumik, A. (2019). A better understanding of relationship between job satisfaction and affective organizational commitment. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8, 293-296.  
doi:10.35940/ijrte.B1049.0982S1019
- Arciniega, M. & González, L. (2006). What is the influence of work values relative to other variables in the development of organizational commitment? *Revista de Psicología Social*, 21 (1), pp. 35-50.
- Armstrong, M. (2007). *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*. Kogan Page Ltd. <https://search.proquest.com/books/part-02-conceptual-framework-chapter-09/docview/251379714/se-2?accountid=146219>
- Azeez, R. Foluso, J. & Olarewaju, A. (2016). Job Satisfaction, Turnover Intention and Organizational Commitment. *BVIMSR's Journal of Management Research* , 8 (2), 102-114.
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A literature Review. *Management Research and practice*, 3 ( Issue 4), 77-86.
- Bakar, N. A., & Radzali, N. A. (2019). Factors and job satisfaction dimension among academic staffs of public universities. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2 Special Issue 3), 427-430. doi:10.35940/ijrte.B1074.0782S319
- Baksi Maiti, R., Sanyal, S.N., & Mazumder, R.(2020). Antecedents and consequences of organizational commitment in school education sector. *International Journal of Organizational Analysis*. doi:10.1108/ijoa-02-2020-2041

- Bashir, B. & Gani, A. (2019). Testing the effects of job satisfaction on organizational commitment. *Journal of Management Development*, 39, 525–542. doi:10.1108/jmd-07-2018-0210
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía humanidades y ciencias sociales*. Pearson. <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Bridger, E. (2015). *Employee Engagement*. Kogan Page.  
[https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=os8ZBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=employee+engagement+theory&ots=NBO3HNfGQA&sig=57FWmDSi4A3BKNF4vAPtwjcnAVY&redir\\_esc=y#v=onepage&q=employee%20engagement%20theory&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=os8ZBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=employee+engagement+theory&ots=NBO3HNfGQA&sig=57FWmDSi4A3BKNF4vAPtwjcnAVY&redir_esc=y#v=onepage&q=employee%20engagement%20theory&f=false)
- British Council (2021) La reforma del sistema universitario peruano: internacionalización, avance, retos y oportunidades. Recuperado de:  
<https://www.britishcouncil.pe/programas/educacion/educacion-superior/reforma-universitaria> [Consulta: 6 de junio de 2021].
- Byrne, Z. (2015). *Understanding employee engagement theory, research, and practice*. Routledge.  
[https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=lHo9BAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=employee+engagement+theory&ots=EcekQbAZ4V&sig=8HXPoGgJuCWW6WLY8Ha\\_VNcLVzs&redir\\_esc=y#v=onepage&q=employee%20engagement%20theory&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=lHo9BAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=employee+engagement+theory&ots=EcekQbAZ4V&sig=8HXPoGgJuCWW6WLY8Ha_VNcLVzs&redir_esc=y#v=onepage&q=employee%20engagement%20theory&f=false)
- Cainicela, F. & Pasos, P. (2016). *La Relación entre Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional e Intención de Rotación en profesionales de una empresa minera del*

- Perú [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico] Universidad  
[https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1655/Fiorella\\_Tesis\\_maestria\\_2016.pdf?sequence=13](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1655/Fiorella_Tesis_maestria_2016.pdf?sequence=13)
- Chiavenato, I. (2019). *Especialidad en recursos humanos 2*. McGraw-Hill Interamericana.  
<http://www.ebooks7-24.com.upc.remotexs.xyz/?il=8852>
- Cortes, M. & Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*.  
<http://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/contenido2.pdf>
- Ćulibrk, J., Delić, M., Mitrović, S., & Ćulibrk, D. (2018). Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Involvement: The Mediating Role of Job Involvement. *Front. Psychol*, 9:132. doi: 10.3389/fpsyg.2018.00132
- Dan Thanh, L. Quang Thong, B. Nguyen, N. (2020). Job satisfaction as a mediator of the impact of meeting effectiveness on organizational commitment. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 55 (3), 1-11. doi: 10.35741/issn.0258-2724.55.3.44
- Duche Pérez, A.B., Gutiérrez Aguilar, O.A. & Paredes Quispe, F.M. (2019). Satisfacción Laboral y compromiso institucional en docentes universitarios peruanos. *Revista Conrado*, 15(70), 15-24. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442019000500015](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000500015)
- Frempong, N. Adjei, P. & Agbenyo, W. (2018). The Impact of Job Satisfaction on Employees' Loyalty and Commitment: A Comparative Study Among Some Selected Sectors in Ghana. *European Journal of Business and Management*, 10 (12), 95-105.
- Gopinath, R. (2020). Impact of job satisfaction on organizational commitment among the academic leaders of tamil nadu universities. *Gedrag & Organistrate Review*, 33, (2) 2337 - 2349.

- Hernández Sampieri, R., Baptista Lucio, P., Fernández Collado, C. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana. <http://www.ebooks7-24.com.upc.remotexts.xyz/?il=721>
- Herzberg, F., (1954). Teoría de la motivación-higiene. *Teoría de la Organización*, pp. 71-91. [http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos\\_extras/1075\\_Fundamentos\\_de\\_estrategia\\_organizacional/10\\_Teoria\\_de\\_la\\_organizacion.pdf](http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacional/10_Teoria_de_la_organizacion.pdf)
- Hidalgo Fernández, A., Moreira, N., Loor, M.I., & González, F. (2020). Analysis of organizational commitment in cooperatives in Ecuador. *Journal of Management Development*, 39, 391–406. doi:10.1108/jmd-05-2019-0180
- Idris, Adi, K. R., Soetjipto, B. E., & Supriyanto, A. S. (2020). The mediating role of job satisfaction on compensation, work environment, and employee performance: Evidence from indonesia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 735-750. doi:10.9770/jesi.2020.8.2(44)
- Jawaad, M., Amir, A., Bashir, A., & Hasan, T. (2019). Human resource practices and organizational commitment: The mediating role of job satisfaction in emerging economy. *Cogent Business and Management*, 6(1). doi:10.1080/23311975.2019.1608668
- Khaliq, A. & Sattar, A. Impact of Organizational Justice on Employee Engagement in Banking Sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 12 (5), 643-649. doi: 10.5829/idosi.mejsr.2012.12.5.1725
- Kothari, C. (2004) *Research methodology methods and techniques*. New age international publishers. <http://dspace.sfit.co.in:8004/jspui/bitstream/123456789/1120/1/Research%20Methodology%20C%20R%20Kothari%20%28Eng%29%201.81%20MB.pdf>

- Ley Universitaria 30220. Art. 79. 9 de julio de 2014 (Perú).
- Lizote, S. Verdinelli, M., & Do Nascimento, S. (2017). Organizational commitment and job satisfaction: a study with municipal civil servants. *Brazilian journal of public administration*, 51(6), 947-967. doi: 10.1590/0034-7612156382
- Loan, L.T.M. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10, 3307-3312. doi: 10.5267/j.msl.2020.6.007
- Locke, E.A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309–336. doi:10.1016/0030-5073(69)90013-0
- Maldonado-Radillo, S. Ramírez, M. García, B. (2014). Compromiso Organizacional de los Profesores de una Universidad Pública. *Conciencia Tecnológica*, 47, 12-18.
- Marta, I. A., Supartha, I. W. G., Dewi, I. G. A. M., & Wibawa, I. M. A. (2021). Job enrichment, empowerment, and organizational commitment: The mediating role of work motivation and job satisfaction. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 1031-1040. doi:10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.1031
- MBA y Educación Ejecutiva América Economía (13 de diciembre 2020) *Conozca los resultados del Ranking de las Mejores Universidades de Perú 2020*.  
<https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/conozca-el-ranking-de-universidades-del-peru-2020>
- Mohammed, K. Yazen, M. Alaa, J. Abd Rahman, A. (2019). The effect of job satisfaction and organizational commitment on nurses' performance. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 6 (7), 332 - 339. doi: 10.18510/hssr.2019.7658

- Nath Gangai, K. & Agrawal, R. (2015). Job Satisfaction and Organizational Commitment: Is It important for Employee Performance. *International journal of management and business research*, 5 (4), 269-278.
- Ndlovu, T., Quaye, E. S., & Saini, Y. K. (2021). Predicting organisational commitment: The role of line manager communication, employee trust and job satisfaction. *South African Journal of Business Management*, 52(1). doi:10.4102/sajbm.v52i1.2355
- Ngirande, H. (2021). Occupational stress, uncertainty and organisational commitment in higher education: Job satisfaction as a moderator. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 1-11. doi:10.4102/sajhrm.v19i0.1376
- Park, S. (2020). Determinants of the Job Satisfaction of Public Officials: Testing the Mediation Effect of Organizational Commitment. *Public Organiz Rev*, 20, 665–684. doi:10.1007/s11115-020-00465-6
- Pedraza, N. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional del capital humano en el desempeño en instituciones de educación superior. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo*, 10 (20). doi: 10.23913/ride.v10i20.595
- Pham, M. T. (2020). The effect of professional identification and organizational identification on career satisfaction, job satisfaction and organizational commitment. *Management Science Letters*, 10(11), 2683-2694. doi:10.5267/j.msl.2020.3.024
- Qodariah, Akbar, M., & Mauluddin, M. (2019). Effect of work engagement, job satisfaction, and organizational commitment to employee performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2 Special Issue 4), 815-822. doi:10.35940/ijrte.B1164.0782S419

- Quero Virla, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telo*, 12 (2), 248-252.  
<https://www.redalyc.org/pdf/993/99315569010.pdf>
- Quispe, R. & Paucar, S. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional de docentes en una universidad pública de Perú. *Revista de Investigación Apuntes Universitarios*, 10 (1), 64- 83.
- Radda, A. Majidadi, M. & Akanno, S. (2015). Employee Engagement: The new model of leadership. *Indian Journal of Management Science*, 5 (2), 1-10.
- Rai, A., Budhathoki, P. B., & Rai, C. K. (2021). Linkage between satisfaction with colleagues, promotion, nature of work, and three-dimensional organizational commitment. *Problems and Perspectives in Management*, 19(1), 127-136. doi:10.21511/ppm.19(1).2021.11
- Rameshkumar, M. (2019). Employee engagement as an antecedent of organizational commitment – A study on Indian seafaring officers. *Asian Journal of Shipping and Logistics*, 36,105-112. doi: 10.1016/j.ajsl.2019.11.003
- Rodríguez-Fernández, M. Herrera, J. de las Heras-Rosas, C. Model of Organizational Commitment Applied to Health Management Systems. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(9), 1-21. doi:  
<https://doi.org/10.3390/ijerph18094496>
- Rosas, N. (2016). Satisfacción laboral e incidencia en el compromiso organizacional de docentes de centros de educación básica alternativa del ciclo avanzado de la región Puno 2016. *Revista Científica Investigación Andina*, 17(1), 14-20.  
<https://revistas.uancv.edu.pe/index.php/RCIA/article/view/352>
- Rothbard, N. (2001). Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles. *Administrative Science Quarterly*, 46 (4), 655-684. doi: 10.2307/3094827



- Saks, M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 600-619. doi: 10.1108/02683940610690169
- Saridakis, G., Lai, Y., Muñoz Torres, R.I., & Gourlay, S. (2020). Exploring the relationship between job satisfaction and organizational commitment: an instrumental variable approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 31, 1739–1769. doi:10.1080/09585192.2017.1423100
- Seema, S., Choudhary, V., & Saini, G. (2021). Effect of Job Satisfaction on Moonlighting Intentions: Mediating Effect of Organizational Commitment. *European Research on Management and Business Economics*, 27 (2021). doi: 10.1016/j.iedeen.2020.100137
- Shamaa, R.A., Al-Rabayah, W.A., & Khasawneh, R.T. (2015). The Effect of Job Satisfaction and Work Engagement on Organizational Commitment. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 4,7-27. <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Effect-of-Job-Satisfaction-and-Work-Engagement-shamaa-Al-Rabayah/20d946864c3b3c8ae4412db7199a8672cb9c1396>
- Shoaib, M. Abbas, Z. Yousaf, M. Zámečník, R. Ahmed, J. Saqib, S. (2021) The role of GHRM practices towards organizational commitment: A mediation analysis of green human capital, *Cogent Business & Management*, (8),1-14. doi: 10.1080/23311975.2020.1870798
- Suárez-Albanchez, J. Blazquez-Resino, J. Gutierrez-Broncano, S. (2021). Occupational Health and Safety, Organisational Commitment, and Turnover Intention in the Spanish IT Consultancy Sector. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18 (11), 5658 doi: 10.3390/ijerph18115658

- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (12 de agosto de 2020). *II Informe Bienal sobre la Realidad Universitaria en el Perú*. Ministerio de Educación  
<https://www.gob.pe/institucion/sunedu/informes-publicaciones/1093280-ii-informe-bienal-sobre-la-realidad-universitaria-en-el-peru>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (2016). Universidades licenciadas. Recuperado de <https://www.sunedu.gob.pe/lista-de-universidades-licenciadas/> [Consulta: 7 de junio de 2021].
- Urrutia, J. D., Borja, P. C. R., Castillo, J. C. D., & Magana, R. A. (2019). The relationships of happiness and job satisfaction to job performance of public secondary school teachers in selected schools in the division of cavite. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2 Special Issue 11), 3198-3210. doi:10.35940/ijrte.B1419.0982S1119
- Valaei, N. & Rezaei, S. (2016). Job satisfaction and organizational commitment: An empirical investigation among ICT-SMEs. *Management Research Review*, 39 (12), 1663-1694. doi: 10.1108/MRR-09-2015-0216
- Viswanathan, R., Sarath Lal, N., Prasad, V., & Parveen, J. (2019). Does job satisfaction and employee commitment pave way for employee engagement in it sector. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2 Special Issue 4), 307-313. doi:10.35940/ijrte.B1058.0782S419
- Warr, P., Cook, J. & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes aspects of psychological well-being. *Journal of occupational psychology*, 52, 129-142.

**Apéndice A. Tabla de fuentes bibliográficas**

N°	Nombre	Libro	Revista	Blog / Web	Cuartil	Referencia APA
1	Determinants of the Job Satisfaction of Public Officials: Testing the Mediation Effect of Organizational Commitment		x		2	Park, S. (2020). Determinants of the Job Satisfaction of Public Officials: Testing the Mediation Effect of Organizational Commitment. <i>Public Organiz Rev</i> , 20, 665–684. doi:10.1007/s11115-020-00465-6
2	Effect of Job Satisfaction on Moonlighting Intentions: Mediating Effect of Organizational Commitment		x		2	, Seema, S., Choudhary, V., & Saini, G. (2021). Effect of Job Satisfaction on Moonlighting Intentions: Mediating Effect of Organizational Commitment. <i>European Research on Management and Business Economics</i> , 27 (2021). doi: 10.1016/j.iedeen.2020.100137
3	Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Involvement: The Mediating Role of Job Involvement		x		1	Ćulibrk, J., Delić, M., Mitrović, S., & Ćulibrk, D. (2018). Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Involvement: The Mediating Role of Job Involvement. <i>Front. Psychol</i> , 9:132. doi: 10.3389/fpsyg.2018.00132
4	Job satisfaction and organizational commitment An empirical investigation among ICT-SMEs		x		2	Valaei, N. & Rezaei, S. (2016). Job satisfaction and organizational commitment: An empirical investigation among ICT-SMEs. <i>Management Research Review</i> , 39 (12), 1663-1694. doi: 10.1108/MRR-09-2015-0216
5	Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change: A Study in the Local Government		x		2	Abdulrahman, D. (2016). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change: A Study in the Local Government. <i>International Journal of Public Administration</i> , 40(1), 77-88. doi

						10.1080/01900692.2015.1072217
6	Organizational commitment and job satisfaction: a study with municipal civil servant		x		3	Lizote, S. Verdinelli, M., & do Nascimento, S. (2017). Organizational commitment and job satisfaction: a study with municipal civil servants. <i>Brazilian journal of public administration</i> , 51(6), 947-967. doi: 10.1590/0034-7612156382
7	Testing The Effects of job satisfaction on organizational commitment. Department of Management Studies, Central University of Kashmir, Srinagar		x		2	Bashir, B. & Gani, A. (2019). Testing the effects of job satisfaction on organizational commitment. <i>Journal of Management Development</i> , 39, 525–542.. doi:10.1108/jmd-07-2018-0210
8	Exploring the relationship between job satisfaction and organizational commitment: an instrumental variable approach		x		1	Saridakis, G., Lai. Y., Muñoz Torres, R.I., & Gourlay, S. (2020). Exploring the relationship between job satisfaction and organizational commitment: an instrumental variable approach. <i>The International Journal of Human Resource Management</i> ,31, 1739–1769. doi:10.1080/09585192.2017.1423100
9	Antecedents and consequences of organizational commitment in school education sector		x		2	Baksi Maiti, R., Sanyal, S.N., & Mazumder, R. (2020). Antecedents and consequences of organizational commitment in school education sector. <i>International Journal of Organizational Analysis</i> . doi:10.1108/ijoa-02-2020-2041
10	The influence of organizational commitment on employees' job		x		2	Loan, L.T.M. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating

	performance: The mediating role of job satisfaction					role of job satisfaction. <i>Management Science Letters</i> , 10, 3307-3312. doi: 10.5267/j.msl.2020.6.007
11	The impact of extrinsic job satisfaction factors on the organizational commitment of accounting professionals in Tunisia		x		2	Abdelmoula, L. (2020). The impact of extrinsic job satisfaction factors on the organizational commitment of accounting professionals in Tunisia. <i>Management Science Letters</i> , 3003–3008. doi:10.5267/j.msl.2020.5.025
12	Analysis of organizational commitment in cooperatives in Ecuador		x		2	Hidalgo Fernández, A., Moreira, N., Loor, M.I., & González, F. (2020). Analysis of organizational commitment in cooperatives in Ecuador. <i>Journal of Management Development</i> , 39, 391–406. doi:10.1108/jmd-05-2019-0180
13	Organizational commitment: exploring the role of identity		x		2	Afshari, L., Young, S., Gibson, P., & Karimi, L. (2019). Organizational commitment: exploring the role of identity. <i>Personnel Review</i> , 49, 774–790. doi:10.1108/pr-04-2019-0148
14	Commitment in the workplace - Theory, research and application	x			No cuenta	Allen, N. & Meyer, J. (1997). <i>Commitment in the workplace - Theory, research and application</i> . Sage publication. <a href="https://books.google.com.pe/books?id=jn4VFpFJ2qQC&amp;printec=frontcover&amp;hl=es#v=onepage&amp;q&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=jn4VFpFJ2qQC&amp;printec=frontcover&amp;hl=es#v=onepage&amp;q&amp;f=false</a>
15	The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization		x		No cuenta	Allen, N. & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. <i>Journal of Occupational Psychology</i> , 63, 1-18. <a href="https://www.researchgate.net/profile/Muhammad_Khan300/p">https://www.researchgate.net/profile/Muhammad_Khan300/p</a>

						ost/Do_you_know_of_a_scale_that_measures_commitment_to_a_professional_organization/attachment/59d6499079197b80779a4077/AS%3A471739982454788%401489482984859/download/Commitment.pdf
16	A Handbook of Employee Reward Management and Practice	x			No cuenta	Armstrong, M. (2007). <i>A Handbook of Employee Reward Management and Practice</i> . Kogan Page Ltd. <a href="https://search.proquest.com/books/part-02-conceptual-framework-chapter-09/docview/251379714/section-2?accountid=146219">https://search.proquest.com/books/part-02-conceptual-framework-chapter-09/docview/251379714/section-2?accountid=146219</a>
17	Satisfacción laboral e incidencia en el compromiso organizacional de docentes de centros de educación básica alternativa del ciclo avanzado de la región Puno 2016		x		No cuenta	Rosas, N. (2016). Satisfacción laboral e incidencia en el compromiso organizacional de docentes de centros de educación básica alternativa del ciclo avanzado de la región Puno 2016. <i>Revista Científica Investigación Andina</i> , 17(1), 14-20. <a href="https://revistas.uancv.edu.pe/index.php/RCIA/article/view/352">https://revistas.uancv.edu.pe/index.php/RCIA/article/view/352</a>
18	What is job satisfaction?		x		No cuenta	Locke, E.A. (1969) What is job satisfaction?. <i>Organizational Behavior and Human Performance</i> , 4, 309–336. doi:10.1016/0030-5073(69)90013-0
19	Especialidad en recursos humanos 2	x			No cuenta	Chiavenato, I. (2019). <i>Especialidad en recursos humanos 2</i> . McGraw-Hill Interamericana. <a href="http://www.ebooks7-24.com.upc.remotexs.xyz/?il=8852">http://www.ebooks7-24.com.upc.remotexs.xyz/?il=8852</a>

20	La Relación entre Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional e Intención de Rotación en profesionales de una empresa minera del Perú		x		No cuenta	Cainicela, F. & Pasos, P. (2016). <i>La Relación entre Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional e Intención de Rotación en profesionales de una empresa minera del Perú</i> [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico] Universidad <a href="https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1655/Fiorella_Tesis_maestria_2016.pdf?sequence=13">https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1655/Fiorella_Tesis_maestria_2016.pdf?sequence=13</a>
21	Ranking de las Mejores Universidades de Perú 2020			x	No cuenta	MBA y Educación Ejecutiva América Economía (13 de diciembre 2020) <i>Conozca los resultados del Ranking de las Mejores Universidades de Perú 2020</i> . <a href="https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/conozca-el-ranking-de-universidades-del-peru-2020">https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/conozca-el-ranking-de-universidades-del-peru-2020</a>
22	Metodología de la investigación.	x			No cuenta	Hernández, R., Baptista, M., & Fernández, C. (2014). <i>Metodología de la investigación</i> . McGraw-Hill Interamericana. <a href="http://www.ebooks7-24.com.upc.remotexs.xyz/?il=721">http://www.ebooks7-24.com.upc.remotexs.xyz/?il=721</a>
23	The Effect of Job Satisfaction and Work Engagement on Organizational Commitment		x		4	Shamaa, R.A., Al-Rabayah, W.A., & Khasawneh, R.T. (2015). The Effect of Job Satisfaction and Work Engagement on Organizational Commitment. <i>The IUP Journal of Organizational Behavior</i> , 4,7-27. <a href="https://www.semanticscholar.org/paper/The-Effect-of-Job-Satisfaction-and-Work-Engagement-shamaa-Al-Rabayah/20d946864c3b3c8ae4412db7199a8672cb9c1396">https://www.semanticscholar.org/paper/The-Effect-of-Job-Satisfaction-and-Work-Engagement-shamaa-Al-Rabayah/20d946864c3b3c8ae4412db7199a8672cb9c1396</a>

24	II Informe Biental sobre la Realidad Universitaria en el Perú				No cuenta	Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria.(12 de agosto de 2020). <i>II Informe Biental sobre la Realidad Universitaria en el Perú</i> . Ministerio de Educación <a href="https://www.gob.pe/institucion/sunedu/informes-publicaciones/1093280-ii-informe-biental-sobre-la-realidad-universitaria-en-el-peru">https://www.gob.pe/institucion/sunedu/informes-publicaciones/1093280-ii-informe-biental-sobre-la-realidad-universitaria-en-el-peru</a>
25	Impact of job satisfaction on organizational commitment among the academic leaders of tamil nadu universities		x		4	Gopinath, R. (2020). Impact of job satisfaction on organizational commitment among the academic leaders of tamil nadu universities. <i>Gedrag &amp; Organistate Review</i> , 33, (2) 2337 - 2349.
26	The effect of job satisfaction and organizational commitment on nurses' performance		x		1	Mohammed, K. Yazen, M. Alaa, J. Abd Rahman, A. (2019). The effect of job satisfaction and organizational commitment on nurses' performance. <i>Humanities &amp; Social Sciences Reviews</i> , 6 (7), 332 - 339. doi: 10.18510/hssr.2019.7658
27	Job satisfaction as a mediator of the impact of meeting effectiveness on organizational commitment		x		2	Dan Thanh, L. Quang Thong, B. Nguyen, N. (2020). Job satisfaction as a mediator of the impact of meeting effectiveness on organizational commitment. <i>Journal of Southwest Jiaotong University</i> , 55 (3), 1-11. doi: 10.35741/issn.0258-2724.55.3.44
28	Predicting organisational commitment: The role of line manager communication, employee trust and job satisfaction		x		4	Ndlovu, T. Quaye, E. Saini, Y.k. (2021). Predicting organisational commitment: The role of line manager communication, employee trust and job satisfactio. <i>South African Journal of Business</i>



						<i>Management</i> , 52 (1), 1-11. doi: 10.4102/sajbm.v52i1.2355
29	Model of Organizational Commitment Applied to Health Management Systems		x		2	Rodríguez-Fernández, M. Herrera, J. de las Heras-Rosas, C. Model of Organizational Commitment Applied to Health Management Systems. <i>International Journal of Environmental Research and Public Health</i> , 18(9), 1-21. doi: <a href="https://doi.org/10.3390/ijerph18094496">https://doi.org/10.3390/ijerph18094496</a>
30	Antecedents and Consequences of Employee Engagement		x		2	Saks, M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. <i>Journal of Managerial Psychology</i> , 21 (7), 600-619. doi: 10.1108/02683940610690169
31	The role of GHRM practices towards organizational commitment: A mediation analysis of green human capital		x		3	Shoaib, M. Abbas, Z. Yousaf, M. Zámečník, R. Ahmed, J. Saqib, S. (2021) The role of GHRM practices towards organizational commitment: A mediation analysis of green human capital, <i>Cogent Business &amp; Management</i> , (8), 1-14. doi: 10.1080/23311975.2020.1870798
32	Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles		x		1	Rothbard, N. (2001). Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles. <i>Administrative Science Quarterly</i> , 46 (4), 655-684. doi: 10.2307/3094827
33	What is the influence of work values relative to other variables in the development of organizational commitment?		x		3	Arciniega, M. & González, L. (2006). What is the influence of work values relative to other variables in the development of organizational commitment? <i>Revista de Psicología Social</i> , 21 (1), pp. 35-50.

34	Impact of Organizational Justice on Employee Engagement in Banking Sector of Pakistan		x		3	Khaliq, A. & Sattar, A. Impact of Organizational Justice on Employee Engagement in Banking Sector of Pakistan. <i>Middle-East Journal of Scientific Research</i> , 12 (5), 643-649. doi: 10.5829/idosi.mejsr.2012.12.5.1725
35	Employee engagement as an antecedent of organizational commitment – A study on Indian seafaring officers		x		1	Rameshkumar, M. (2019). Employee engagement as an antecedent of organizational commitment – A study on Indian seafaring officers. <i>Asian Journal of Shipping and Logistics</i> , 36,105-112. doi: 10.1016/j.ajsl.2019.11.003
36	Occupational Health and Safety, Organisational Commitment, and Turnover Intention in the Spanish IT Consultancy Sector		x		2	Suárez-Albanchez, J. Blazquez-Resino, J. Gutierrez-Broncano, S. (2021). Occupational Health and Safety, Organisational Commitment, and Turnover Intention in the Spanish IT Consultancy Sector. <i>International Journal of Environmental Research and Public Health</i> , 18 (11), 5658 doi: 10.3390/ijerph18115658
37	Evaluation of organizational and social commitments and related factors during the coronavirus pandemic of healthcare workers in northern Iran		x		1	Aghalari, Z. Dahms, H. Jafarian, S. Gholinia, H. (2021). Evaluation of organizational and social commitments and related factors during the coronavirus pandemic of healthcare workers in northern Iran. <i>Globalization and Health</i> , 17 (12), 1-9. doi: 10.1186/s12992-020-00658-0
38	La reforma del sistema universitario peruano: internacionalización, avance, retos y oportunidades			x	No cuenta	British Council (2021) <i>La reforma del sistema universitario peruano: internacionalización, avance, retos y oportunidades</i> . Recuperado de: <a href="https://www.britishcouncil.pe/programas/educacion/educacion">https://www.britishcouncil.pe/programas/educacion/educacion</a>

						-superior/reforma-universitaria [Consulta: 6 de junio de 2021].
39	SUNEDU			x	No cuenta	Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (2016). <i>Universidades licenciadas</i> . Recuperado de <a href="https://www.sunedu.gob.pe/lista-de-universidades-licenciadas/">https://www.sunedu.gob.pe/lista-de-universidades-licenciadas/</a> [Consulta: 7 de junio de 2021].
40	Occupational stress, uncertainty and organisational commitment in higher education: Job satisfaction as a moderator			x	4	Ngirande, H. (2021). Occupational stress, uncertainty and organisational commitment in higher education: Job satisfaction as a moderator. <i>SA Journal of Human Resource Management</i> , 19, 1-11. doi:10.4102/sajhrm.v19i0.1376
41	A Better Understanding of Relationship between Job Satisfaction and Affective Organizational Commitment			x	4	Alneyadi, R., Nusari, M., Ameen, A., Y Bhaumik, A. (2019). A better understanding of relationship between job satisfaction and affective organizational commitment. <i>International Journal of Recent Technology and Engineering</i> , 8(2 Special Issue 10), 293-296. doi:10.35940/ijrte.B1049.0982 S1019
42	Effect of Work Engagement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment to Employee Performance			x	4	Qodariah, Akbar, M., Y Mauluddin, M. (2019). Effect of work engagement, job satisfaction, and organizational commitment to employee performance. <i>International Journal of Recent Technology and Engineering</i> , 8(2 Special Issue 4), 815-822. doi:10.35940/ijrte.B1164.0782 S419

43	Does Job Satisfaction and Employee Commitment pave way for Employee Engagement in IT Sector		x		4	Viswanathan, R., Sarath Lal, N., Prasad, V., & Parveen, J. (2019). Does job satisfaction and employee commitment pave way for employee engagement in it sector. <i>International Journal of Recent Technology and Engineering</i> , 8(2 Special Issue 4), 307-313. doi:10.35940/ijrte.B1058.0782 S419
44	Human resource practices and organizational commitment: The mediating role of job satisfaction in emerging economy		x		3	Jawaad, M., Amir, A., Bashir, A., Y Hasan, T. (2019). Human resource practices and organizational commitment: The mediating role of job satisfaction in emerging economy. <i>Cogent Business and Management</i> , 6(1) doi:10.1080/23311975.2019.16 08668
45	The mediating role of job satisfaction on compensation, work environment, and employee performance: evidence from indonesia		x		3	Idris, Adi, K. R., Soetjipto, B. E., Y Supriyanto, A. S. (2020). The mediating role of job satisfaction on compensation, work environment, and employee performance: Evidence from indonesia. <i>Entrepreneurship and Sustainability Issues</i> , 8(2), 735-750. doi:10.9770/jesi.2020.8.2(44)
46	Factors and Job Satisfaction Dimension among Academic Staffs of Public Universities		x		4	Bakar, N. A., Y Radzali, N. A. (2019). Factors and job satisfaction dimension among academic staffs of public universities. <i>International Journal of Recent Technology and Engineering</i> , 8(2 Special Issue 3), 427-430. doi:10.35940/ijrte.B1074.0782 S319

47	The Relationships of Happiness and Job Satisfaction to Job Performance of Public Secondary School Teachers in Selected Schools in the Division of Cavite		x		4	Urrutia, J. D., Borja, P. C. R., Castillo, J. C. D., Y Magana, R. A. (2019). The relationships of happiness and job satisfaction to job performance of public secondary school teachers in selected schools in the division of cavite. <i>International Journal of Recent Technology and Engineering</i> , 8(2 Special Issue 11), 3198-3210. doi:10.35940/ijrte.B1419.0982 S1119
48	Job satisfaction: a literature review		x		No cuenta	Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A literature Review. <i>Management Research and practice</i> Vol. 3 ISSUE 4
49	The effect of professional identification and organizational identification on career satisfaction, job satisfaction and organizational commitment		x		2	Pham, M. T. (2020). The effect of professional identification and organizational identification on career satisfaction, job satisfaction and organizational commitment. <i>Management Science Letters</i> , 10(11), 2683-2694. doi:10.5267/j.msl.2020.3.024
50	Linkage between satisfaction with colleagues, promotion, nature of work, and three-dimensional organizational commitment of line manager communication, employee of line manager communication, employee		x		3	Rai, A., Budhathoki, P. B., & Rai, C. K. (2021). Linkage between satisfaction with colleagues, promotion, nature of work, and three-dimensional organizational commitment. <i>Problems and Perspectives in Management</i> , 19(1), 127-136. doi:10.21511/ppm.19(1).2021.11

51	Job Enrichment, Empowerment, and Organizational Commitment: The Mediating Role of Work Motivation and Job Satisfaction		x		2	Marta I. A., Supartha, I. W. G., Dewi, I. G. A. M., & Wibawa, I. M. A. (2021). Job enrichment, empowerment, and organizational commitment: The mediating role of work motivation and job satisfaction. <i>Journal of Asian Finance, Economics and Business</i> , 8(1), 1031-1040. doi:10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.1031
52	The Impact of Job Satisfaction on Employees' Loyalty and Commitment: A Comparative Study Among Some Selected Sectors in Ghana		x		4	Frempong, N. Adjei, P. & Agbenyo, W. (2018). The Impact of Job Satisfaction on Employees' Loyalty and Commitment: A Comparative Study Among Some Selected Sectors in Ghana. <i>European Journal of Business and Management</i> , 10 (12), 95-105.
53	Job Satisfaction and Organizational Commitment:		x		4	Nath Gangai, K. & Agrawal, R. (2015). Job Satisfaction and Organizational Commitment: Is It important for Employee Performance. <i>International journal of management and business research</i> , 5 (4), 269-278.
54	Understanding employee engagement theory, research, and practice	x			No cuenta	Byrne, Z. (2015). <i>Understanding employee engagement theory, research, and practice</i> . Routledge. <a href="https://books.google.com.pe/books?hl=es&amp;lr=&amp;id=IHo9BAAQBAJ&amp;oi=fnd&amp;pg=PP1&amp;dq=employee+engagement+theory&amp;ots=EcekQbAZ4V&amp;sig=8HXPoGgJuCWW6WLY8Ha_VNcLVzs&amp;redir_esc=y#v=onepage&amp;q=employee%20engagement%20theory&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?hl=es&amp;lr=&amp;id=IHo9BAAQBAJ&amp;oi=fnd&amp;pg=PP1&amp;dq=employee+engagement+theory&amp;ots=EcekQbAZ4V&amp;sig=8HXPoGgJuCWW6WLY8Ha_VNcLVzs&amp;redir_esc=y#v=onepage&amp;q=employee%20engagement%20theory&amp;f=false</a>

55	Employee engagement: the new model of leadership		x		No cuenta	Radda, A. Majidadi, M. & Akanno, S. (2015). Employee Engagement: The new model of leadership. <i>Indian Journal of Management Science</i> , 5 (2), 1-10.
56	Employee Engagement	x			No cuenta	Bridger, E. (2015). <i>Employee Engagement</i> . Kogan Page. <a href="https://books.google.com.pe/books?hl=es&amp;lr=&amp;id=os8ZBQAQBAJ&amp;oi=fnd&amp;pg=PR3&amp;dq=employee+engagement+theory&amp;ots=NBO3HNfGQA&amp;sig=57FWmDSi4A3BKNF4vAPtwjcnaVY&amp;redir_esc=y#v=onepage&amp;q=employee%20engagement%20theory&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?hl=es&amp;lr=&amp;id=os8ZBQAQBAJ&amp;oi=fnd&amp;pg=PR3&amp;dq=employee+engagement+theory&amp;ots=NBO3HNfGQA&amp;sig=57FWmDSi4A3BKNF4vAPtwjcnaVY&amp;redir_esc=y#v=onepage&amp;q=employee%20engagement%20theory&amp;f=false</a>
57	La teoria de la motivacion-higiene	x			No cuenta	Herzberg, F., 1954, Work of the Nature of Man, Cleveland: The World of Publishing Company, pp. 71-91.
58	Job Satisfaction, Turnover Intention and Organizational Commitment		x		No cuenta	Azeez, R. Foluso, J. & Olarewaju, A. (2016). Job Satisfaction, Turnover Intention and Organizational Commitment. <i>BVIMSR's Journal of Management Research</i> , 8 (2), 102-114.
59	Ley Universitaria 30220				No cuenta	Ley Universitaria 30220. Art. 79. 9 de julio de 2014 (Perú).
60	Satisfacción laboral y compromiso organizacional del capital humano en el desempeño en instituciones de educación superior		x		No cuenta	Pedraza, N. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional del capital humano en el desempeño en instituciones de educación superior. <i>RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo</i> , 10 (20). doi: 10.23913/ride.v10i20.595

61	Compromiso Organizacional de los Profesores de una Universidad Pública		x		No cuenta	Maldonado-Radillo, S. Ramírez, M. García, B. (2014). Compromiso Organizacional de los Profesores de una Universidad Pública. <i>Conciencia Tecnológica</i> , 47, 12-18.
62	Satisfacción laboral y compromiso organizacional de docentes en una universidad pública de Perú		x		No cuenta	Quispe, R. & Paucar, S. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional de docentes en una universidad pública de Perú. <i>Revista de Investigación Apuntes Universitarios</i> , 10 (1), 64- 83.
63	Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales	x			No cuenta	Bernal, C. (2010). <i>Metodología de la investigación administración, economía humanidades y ciencias sociales</i> . Pearson. <a href="https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf">https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf</a>
64	Generalidades sobre Metodología de la Investigación	x			No cuenta	Cortes, M. & Iglesias, M. (2004). Generalidades sobre Metodología de la Investigación. <a href="http://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/contenido2.pdf">http://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/contenido2.pdf</a>
65	Reasearch methodology methods and techniques	x			No cuenta	Kothari, C. ( 2004). <i>Reasearch methodology methods and techniques</i> . New age international publishers. <a href="http://dspace.sfit.co.in:8004/jspui/bitstream/123456789/1120/1/Research%20Methodology%20OC%20R%20Kothari%20%28Eng%29%201.81%20MB.pdf">http://dspace.sfit.co.in:8004/jspui/bitstream/123456789/1120/1/Research%20Methodology%20OC%20R%20Kothari%20%28Eng%29%201.81%20MB.pdf</a>
66	Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach		x		No cuenta	Quero Virla, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. <i>Telo</i> , 12 (2), 248-252. <a href="https://www.redalyc.org/pdf/993/99315569010.pdf">https://www.redalyc.org/pdf/993/99315569010.pdf</a>



67	Scales for the measurement of some work attitudes aspects of psychological well-being		x		No cuenta	Warr, P., Cook, J. & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes aspects of psychological well-being. <i>Journal of occupational psychology</i> , 52, 129-142.
----	---	--	---	--	-----------	---

## **Apéndice B. Perfil de panel de expertos**

Dennis Arias Chávez

Doctor en Educación, magíster en Filología Hispánica, magíster en Educación Superior y licenciado en Literatura y Lingüística. Profesional especialista en asesoría de tesis, investigación aplicada a las ciencias sociales, gestión del conocimiento científico y normativas académicas para la producción científica. Coordinador de Investigación de la Universidad Continental (Arequipa) y profesor de programas de maestría y doctorado de diversas universidades nacionales.

Carlos Torres Hidalgo

Magíster en Gerencia Social y Licenciado en Psicología, por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Ejecutivo senior con más de 30 años de experiencia en gestión de recursos humanos, consultoría de desarrollo organizacional y gestión del cambio, en el sector público, privado y social. Ha ejercido como Gerente de recursos humanos en empresas de servicios públicos, en banca, salud, educación, agricultura y en multinacional de productos de consumo masivo. Consultor de empresas privadas nacionales y transnacionales; así como de organismos internacionales, no gubernamentales y del gobierno en temas de fortalecimiento institucional y de reforma.

Paddy Verde Fasil

Doctorado en Administración Estratégica de Empresas en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Es magíster en Administración Estratégica de Empresas por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad Continental. Actualmente es docente en la Universidad Continental. Investigadora y Consultora de empresas.

**Apéndice C. Validación de instrumentos**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia1		Relevancia2		Claridad3		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>PERFIL DEL ENCUESTADO</b>							
1	Nombre del encuestado		X		X		X	Debe prevalecer anonimato
2	Edad	X		X		X		
3	Género	X		X		X		
4	Universidad en la que trabaja (PUCP, UP, UPC)	X		X		X		
5	Años que trabaja en la institución (entre 1 a 3, entre 4 y 5, de 5 a más).	X		X		X		
6	Contratación (TC, TP, otros)	X		X		X		
<b>Variable 1: Satisfacción laboral</b>								
	<b>DIMENSIÓN 1 Factores extrínsecos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
7	La relación con sus compañeros de trabajo	X		X			X	
8	Su superior inmediato	X		X			X	
9	Su salario	X		X			X	
10	Las relaciones sociales entre dirección y trabajadores			X			X	
11	La forma en que está dirigida su empresa	X		X			X	
12	Su horario de trabajo	X		X			X	
13	La estabilidad en su puesto de trabajo	X		X			X	
	<b>DIMENSIÓN 2 Factores intrínsecos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
14	El reconocimiento que obtiene por el trabajo bien hecho	X		X			X	Se sugiere mejorar el planteamiento de las preguntas con tal que se adapte a

								las posibles respuestas
15	La libertad para elegir su propio método de trabajo	X		X			X	
16	La responsabilidad que se le ha asignado	X		X			X	
17	La posibilidad de emplear sus capacidades	X		X			X	
18	Las oportunidades de promoción.	X		X			X	
19	La atención que se presta a sus sugerencias	X		X			X	
20	La diversidad de tareas que realizas en tu trabajo	X		X			X	
<b>Variable 2: Compromiso organizacional</b>								
	<b>DIMENSIÓN 1</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
	<b>Compromiso afectivo</b>							
21	Me alegraría mucho pasar el resto de mi carrera en esta universidad.	X		X		X		
22	Disfruto hablando de mi universidad con personas ajenas a ella.	X		X		X		
23	Realmente siento que los problemas de esta universidad son míos.	X		X		X		
24	Creo que fácilmente podría volverme tan apegado a otra universidad como lo estoy a esta.	X		X		X		
25	Me siento "parte de la familia" en mi universidad.	X		X		X		
26	Me siento "apegado emocionalmente" a esta universidad.	X		X		X		
27	Esta universidad tiene un gran significado personal para mí.	X		X		X		
28	Siento un fuerte sentido de pertenencia a mi universidad.	X		X		X		

	<b>DIMENSIÓN 2 Compromiso de continuidad</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
29	Tengo miedo de lo que pueda suceder si dejo mi trabajo sin tener otro identificado.	X		X		X		
30	Sería muy difícil para mí dejar mi universidad en este momento, incluso si quisiera.	X		X		X		
31	Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar mi universidad ahora.	X		X		X		
32	Me costaría mucho dejar mi universidad ahora.	X		X		X		
33	En este momento, permanecer en mi universidad es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.	X		X		X		
34	Siento que tengo muy pocas opciones para considerar dejar esta universidad.	X		X		X		
35	Una de las pocas consecuencias graves de dejar esta universidad, sería la escasez de alternativas disponibles.	X		X		X		
36	Una de las principales razones por las que sigo trabajando para esta universidad es que dejarla requeriría un sacrificio personal considerable; otra universidad puede no igualar los beneficios generales que tengo aquí.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 3 Compromiso normativo</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
37	Creo que la gente en estos días se mueve de una empresa a otra con demasiada frecuencia.	X		X		X		

38	Creo que una persona debe ser siempre leal a su universidad.	X		X		X		
39	Una de las principales razones por las que sigo trabajando para esta universidad es que creo que la lealtad es importante y, por lo tanto, siento la obligación moral de permanecer en ella.	X		X		X		
40	Si recibiera otra oferta para un trabajo mejor en otro lugar, no sentiría que fuera correcto dejar mi universidad.	X		X		X		
41	Me enseñaron a creer en el valor de permanecer leal a la propia organización.	X		X		X		
42	Las cosas iban mejor en los días en que la gente permanecía en una organización durante la mayor parte de sus carreras.	X		X		X		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** Se sugiere que las preguntas de la primera variable se reformulen con la misma lógica de las preguntas de la segunda variable.

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable [ ]      Aplicable después de corregir [ x]

No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del experto validador.** ARIAS CHÁVEZ, DENNIS

**DNI:** 41730628

**Especialidad del experto validador:** LINGÜISTA



**10 de agosto de 2021**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia1		Relevancia2		Claridad3		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>PERFIL DEL ENCUESTADO</b>							
1	Nombre del encuestado		X		X		X	
2	Edad	X		X		X		
3	Género	X		X		X		
4	Universidad en la que trabaja (PUCP, UP, UPC)	X		X		X		
5	Años que trabaja en la institución (entre 1 a 3, entre 4 y 5, de 5 a más).	X		X		X		
6	Contratación (TC, TP, otros)	X		X		X		
<b>Variable 1: Satisfacción laboral</b>								
	<b>DIMENSIÓN 1 Factores extrínsecos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
7	La relación con sus compañeros de trabajo	X		X		X		
8	Su superior inmediato	X		X			X	Reformular la pregunta” la relación con mi superior inmediato”.
9	Su salario	X		X		X		
10	Las relaciones sociales entre dirección y trabajadores			X			X	¿Cómo se operacionaliza “relaciones sociales entre...”?
11	La forma en que está dirigida su empresa		X		X		X	¿Cómo se operacionaliza “dirigida la empresa...”?
12	Su horario de trabajo	X		X		X		
13	La estabilidad en su puesto de trabajo	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2 Factores intrínsecos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	

14	El reconocimiento que obtiene por el trabajo bien hecho	X		X			X	
15	La libertad para elegir su propio método de trabajo	X		X			X	
16	La responsabilidad que se le ha asignado	X		X			X	
17	La posibilidad de emplear sus capacidades	X		X			X	
18	Las oportunidades de promoción.	X		X			X	
19	La atención que se presta a sus sugerencias	X		X			X	
20	La diversidad de tareas que realizas en tu trabajo	X		X			X	
<b>Variable 2: Compromiso organizacional</b>								
	<b>DIMENSIÓN 1</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
	<b>Compromiso afectivo</b>							
21	Me alegraría mucho pasar el resto de mi carrera en esta universidad.	X		X		X		
22	Disfruto hablando de mi universidad con personas ajenas a ella.	X		X		X		
23	Realmente siento que los problemas de esta universidad son míos.		X		X		X	“... los siento como míos”
24	Creo que fácilmente podría volverme tan apegado a otra universidad como lo estoy a esta.	X		X		X		
25	Me siento "parte de la familia" en mi universidad.		X		X		X	...” parte de una familia en esta...”
26	Me siento "apegado emocionalmente" a esta universidad.	X		X		X		
27	Esta universidad tiene un gran significado personal para mí.	X		X			X	¿Cómo operaciona “gran significado



								personal...” ?
28	Siento un fuerte sentido de pertenencia a mi universidad.	X		X			X	Definir “sentido de pertenencia”
	<b>DIMENSIÓN 2 Compromiso de continuidad</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
29	Tengo miedo de lo que pueda suceder si dejo mi trabajo sin tener otro identificado.	X		X		X		
30	Sería muy difícil para mí dejar mi universidad en este momento, incluso si quisiera.	X		X			X	
31	Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar mi universidad ahora.	X		X			X	“Interrumpir ía proyectos...”
32	Me costaría mucho dejar mi universidad ahora.	X		X			X	... mucho sacrificio emocional u otro que le retiene
33	En este momento, permanecer en mi universidad es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.	X		X		X		
34	Siento que tengo muy pocas opciones para considerar dejar esta universidad.	X		X		X		
35	Una de las pocas consecuencias graves de dejar esta universidad, sería la escasez de alternativas disponibles.	X		X		X		
36	Una de las principales razones por las que sigo trabajando para esta universidad es que dejarla requeriría un sacrificio personal considerable; otra universidad puede no igualar	X		X		X		

	los beneficios generales que tengo aquí.						
	<b>DIMENSIÓN 3</b> <b>Compromiso normativo</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
37	Creo que la gente en estos días se mueve de una empresa a otra con demasiada frecuencia.		X		X		X
38	Creo que una persona debe ser siempre leal a su universidad.	X		X		X	
39	Una de las principales razones por las que sigo trabajando para esta universidad es que creo que la lealtad es importante y, por lo tanto, siento la obligación moral de permanecer en ella.	X		X		X	
40	Si recibiera otra oferta para un trabajo mejor en otro lugar, no sentiría que fuera correcto dejar mi universidad.	X		X		X	
41	Me enseñaron a creer en el valor de permanecer leal a la propia organización.	X		X		X	
42	Las cosas iban mejor en los días en que la gente permanecía en una organización durante la mayor parte de sus carreras.	X		X		X	

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** \_\_\_\_\_

**Opinión de aplicabilidad:**   Aplicable [ ]                   Aplicable después de corregir [ x]

No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del experto validador.** TORRES HIDALGO, CARLOS

**DNI:** 10471642

**Especialidad del experto validador:** GESTIÓN DEL CAMBIO



10 de agosto de 2021

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>PERFIL DEL ENCUESTADO</b>							
1	Nombre del encuestado		X		X		X	Este tipo de encuestas se sugiere que sean anónimas
2	Edad	X		X			X	
3	Género	X		X			X	
4	Universidad en la que trabaja (PUCP, UP, UPC)	X		X			X	
5	Años que trabaja en la institución (entre 1 a 3, entre 4 y 5, de 5 a más).	X		X			X	
6	Contratación (TC, TP, otros)	X		X			X	
<b>Variable 1: Satisfacción laboral</b>								
	<b>DIMENSIÓN 1 Factores extrínsecos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
7	La relación con sus compañeros de trabajo	X		X		X		
8	Su superior inmediato	X		X			X	Revisar la redacción del enunciado
9	Su salario	X		X			X	Revisar la redacción del enunciado
10	Las relaciones sociales entre dirección y trabajadores			X			X	
11	La forma en que está dirigida su empresa	X		X			X	

12	Su horario de trabajo	X		X			X	Revisar la redacción del enunciado
13	La estabilidad en su puesto de trabajo	X		X			X	
	<b>DIMENSIÓN 2</b> <b>Factores intrínsecos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
14	El reconocimiento que obtiene por el trabajo bien hecho	X		X			X	Revisar la dimensión a la que pertenece
15	La libertad para elegir su propio método de trabajo	X		X		X		
16	La responsabilidad que se le ha asignado	X		X			X	Revisar la dimensión a la que pertenece
17	La posibilidad de emplear sus capacidades	X		X		X		
18	Las oportunidades de promoción.	X		X			X	Revisar la dimensión a la que pertenece
19	La atención que se presta a sus sugerencias	X		X			X	Revisar la dimensión a la que pertenece
20	La diversidad de tareas que realizas en tu trabajo	X		X		X		
<b>Variable 2: Compromiso organizacional</b>								
	<b>DIMENSIÓN 1</b> <b>Compromiso afectivo</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
21	Me alegraría mucho pasar el resto de mi carrera en esta universidad.	X		X		X		
22	Disfruto hablando de mi universidad con personas ajenas a ella.	X		X		X		
23	Realmente siento que los problemas de esta universidad son míos.	X		X			X	Revisar la redacción del

								enunciado
24	Creo que fácilmente podría volverme tan apegado a otra universidad como lo estoy a esta.	X		X		X		En la tabulación hay que tener cuidado, ya que está redactada de forma negativa (inversa)
25	Me siento "parte de la familia" en mi universidad.	X		X			X	¿De cuál familia?
26	Me siento "apegado emocionalmente" a esta universidad.	X		X			X	La universidad a la que me encuentro vinculado
27	Esta universidad tiene un gran significado personal para mí.	X		X			X	¿Cuál universidad?
28	Siento un fuerte sentido de pertenencia a mi universidad.	X		X			X	Se debe definir sentido de pertenencia
	<b>DIMENSIÓN 2 Compromiso de continuidad</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
29	Tengo miedo de lo que pueda suceder si dejo mi trabajo sin tener otro identificado.		X		X	X		
30	Sería muy difícil para mí dejar mi universidad en este momento, incluso si quisiera.	X		X		X		
31	Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar mi universidad ahora.	X		X		X		
32	Me costaría mucho dejar mi universidad ahora.	X		X		X		Parece redundar con el ítem 31

33	En este momento, permanecer en mi universidad es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.	X		X		X		
34	Siento que tengo muy pocas opciones para considerar dejar esta universidad.	X		X		X		
35	Una de las pocas consecuencias graves de dejar esta universidad, sería la escasez de alternativas disponibles.		X	X		X		Se puede entender como la razón por la que estoy vinculado a la universidad. es que no hay otra alternativa
36	Una de las principales razones por las que sigo trabajando para esta universidad es que dejarla requeriría un sacrificio personal considerable; otra universidad puede no igualar los beneficios generales que tengo aquí.	X		X		X		Se asocia con el estado de confort / aversión al cambio
	<b>DIMENSIÓN 3</b> <b>Compromiso normativo</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
37	Creo que la gente en estos días se mueve de una empresa a otra con demasiada frecuencia.	X		X		X		
38	Creo que una persona debe ser siempre leal a su universidad.	X		X		X		
39	Una de las principales razones por las que sigo trabajando para esta universidad es que creo que la lealtad es importante y, por	X		X		X		

	lo tanto, siento la obligación moral de permanecer en ella.						
40	Si recibiera otra oferta para un trabajo mejor en otro lugar, no sentiría que fuera correcto dejar mi universidad.	X		X		X	
41	Me enseñaron a creer en el valor de permanecer leal a la propia organización.	X		X		X	
42	Las cosas iban mejor en los días en que la gente permanecía en una organización durante la mayor parte de sus carreras.	X		X		X	

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** Se sugiere revisar si las dimensiones de la primera variable si se encuentran asociadas con el referente teórico sobre el que se fundamenta la satisfacción laboral. ¿Los instrumentos definidos han tomado como referente algún instrumento que ya existe? En ese caso recomiendo indicar el contexto y la cita respectivos, pues algunos ítems parecen ser traducidos de otras fuentes por la forma en que están redactados, de esta manera es posible realizar sugerencias orientadas al ajuste de la redacción de acuerdo con nuestro lenguaje y entorno, más que a la pertinencia y/o relevancia, especialmente si ya fueron validados estadísticamente. Se recomienda continuar con la medición de la validez y confiabilidad del instrumento utilizando métodos psicométricos.

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable [ ]      Aplicable después de corregir [ x]

No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del experto validador.** VERDE FASIL, PADDY REYZA

**DNI:** 44064792

**Especialidad del experto validador:** MG. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS



Mg. Paddy Reiza Verde Fasil

**6 de agosto de 2021**

**Apéndice D. Tabla de datos para obtener Alfa de Cronbach de la Variable Satisfacción  
laboral**

<b>Encuestado</b>	<b>El reconocimiento que obtengo por el trabajo bien hecho</b>	<b>La libertad para elegir mi propio método de trabajo</b>	<b>La responsabilidad que se me ha asignado en mi puesto de trabajo</b>	<b>La posibilidad de emplear mis capacidades</b>	<b>Mis oportunidades de promoción (crecimiento)</b>	<b>La atención que se presta a mis sugerencias</b>	<b>La diversidad de tareas que realizo en mi trabajo</b>
E1	6	7	6	7	4	5	5
E2	6	4	6	6	2	5	6
E3	7	7	7	7	6	7	7
E4	5	6	7	7	5	6	7
E5	5	6	6	6	4	6	6
E6	5	5	7	7	4	6	7
E7	7	7	7	7	6	7	6
E8	6	5	5	6	4	4	5
E9	6	6	7	7	6	6	6
E10	7	7	7	7	4	7	7
E11	6	6	7	7	6	6	6
E12	7	7	7	7	7	7	7
E13	7	7	7	7	7	7	6
E14	6	6	6	7	5	7	5
E15	6	4	4	4	4	4	4
E16	6	7	7	7	4	5	6
E17	7	7	7	7	7	7	7
E18	5	7	6	7	3	5	5
E19	5	5	7	7	3	3	5



---

<b>Encuestado</b>	<b>La relación con mis compañeros de trabajo</b>	<b>La relación con mi superior inmediato</b>	<b>El salario que percibo</b>	<b>Las relaciones sociales entre Dirección, jefaturas y colaboradores</b>	<b>La forma en que está dirigida mi universidad</b>	<b>Mi horario de trabajo</b>	<b>La estabilidad en mi puesto de trabajo</b>
E1	7	7	5	6	6	7	7
E2	7	7	2	4	5	6	6
E3	7	7	6	6	6	7	7
E4	7	7	7	7	6	6	7
E5	5	7	2	7	7	7	6
E6	7	7	5	7	7	7	5
E7	7	7	6	7	7	7	7
E8	6	7	2	4	5	6	4
E9	7	7	6	6	6	7	6
E10	7	7	4	7	7	7	4
E11	6	6	6	6	6	6	6
E12	7	7	7	7	7	7	7
E13	7	7	6	7	7	7	7
E14	6	7	7	7	7	7	6
E15	7	6	6	5	5	5	6
E16	3	5	5	5	5	6	5
E17	7	7	6	7	7	7	7
E18	4	6	3	6	6	7	5
E19	5	6	5	6	6	3	5

**Apéndice E. Tabla de datos para obtener Alfa de Cronbach de la Variable Compromiso organizacional**

<b>Encuestado</b>	<b>Me alegraría mucho pasar el resto de mi carrera en esta universidad.</b>	<b>Disfruto hablando de mi universidad con personas ajenas a ella.</b>	<b>Siento que comparo los problemas de la universidad a la que me encuentro vinculado.</b>	<b>Creo que fácilmente podría volverme tan apegado a otra universidad como lo estoy a esta.</b>	<b>Me siento "parte de la familia" en mi universidad.</b>	<b>Me siento "apegado emocionalmente" a esta universidad.</b>	<b>Para mí, esta universidad tiene un gran significado personal.</b>	<b>Siento un fuerte sentido de pertenencia a mi universidad.</b>
E1	6	6	6	4	6	6	6	6
E2	7	7	7	6	7	7	7	7
E3	6	7	7	2	6	6	7	7
E4	7	6	6	3	3	3	5	5
E5	6	6	6	3	6	6	6	6
E6	7	7	7	1	5	5	7	7
E7	7	7	6	4	7	7	7	7
E8	6	5	5	4	5	6	5	5
E9	7	7	6	6	6	7	7	7
E10	7	7	7	4	7	7	7	7
E11	6	6	6	2	6	6	7	7
E12	7	7	7	5	7	7	7	7
E13	7	7	6	3	7	7	7	7
E14	7	6	5	5	6	5	7	6
E15	7	7	2	1	7	7	7	7
E16	5	7	6	5	5	6	6	6
E17	7	7	7	2	7	7	7	7
E18	6	6	5	6	7	7	7	7
E19	6	6	6	6	6	6	7	6

Encuestado	Tengo miedo de lo que pueda suceder si dejo mi trabajo sin tener otro identificado.	Sería muy difícil para mí dejar mi universidad en este momento, incluso si quisiera .	Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar mi universidad ahora.	Me costaría mucho dejar mi universidad ahora.	En este momento, permanecer en mi universidad es una cuestión de necesidad como de deseo.	Siento que tengo muy pocas opciones para considerar esta universidad.	Una de las pocas consecuencias graves de dejar esta universidad, sería la escasez de alternativas disponibles.	Una de las principales razones por las que sigo trabajando para esta universidad es que dejarla
E1	4	4	4	3	4	2	4	4
E2	7	7	4	7	7	4	6	5
E3	6	5	6	6	6	2	5	6
E4	7	6	6	6	6	3	3	6
E5	7	6	3	6	3	3	5	5
E6	7	4	4	5	4	1	1	1
E7	6	6	6	7	7	4	4	6
E8	5	4	2	6	7	4	5	4
E9	6	7	6	6	6	6	6	6
E10	4	4	4	6	5	5	6	6
E11	2	2	2	6	6	2	6	5
E12	6	7	5	7	7	7	5	7
E13	2	7	6	7	6	6	6	6
E14	5	6	5	5	6	6	6	5
E15	7	7	7	7	7	7	5	7
E16	6	6	5	7	7	6	6	6
E17	4	5	6	7	6	2	1	6
E18	7	6	6	7	7	5	6	6
E19	5	4	4	5	7	6	7	5

<b>Encuestado</b>	<b>Creo que la gente en estos días se mueve de una empresa a otra con demasiada frecuencia</b>	<b>Creo que una persona debe ser siempre leal a su universidad</b>	<b>Una de las principales razones por las que sigo trabajando para esta universidad es que creo que la lealtad es importante y, por lo tanto, siento la obligación moral de permanecer en ella.</b>	<b>Si recibiera otra oferta para un trabajo mejor en otro lugar, no sentiría que fuera correcto dejar mi universidad</b>	<b>Me enseñaron a creer en el valor de permanecer leal a la propia organización.</b>	<b>Las cosas iban mejor en los días en que la gente permanecía en una organización durante la mayor parte de sus carreras.</b>
E1	6	4	4	3	2	3
E2	7	6	5	1	4	6
E3	4	6	6	2	6	2
E4	5	5	6	3	5	3
E5	5	6	5	3	6	2
E6	4	4	4	4	4	4
E7	4	7	7	6	7	6
E8	4	7	6	6	6	3
E9	6	7	7	6	7	5
E10	7	7	7	2	7	6
E11	6	6	6	4	6	4
E12	5	7	7	4	7	4
E13	2	7	6	4	7	4
E14	5	7	6	2	6	4
E15	1	7	5	7	7	3
E16	5	5	4	4	4	4
E17	6	7	6	5	7	4
E18	3	7	6	2	7	5
E19	6	6	4	3	6	3