


## Gestión del talento humano y motivación laboral en trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, 2019

### Human talent management and work motivation in administrative workers of the Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, 2019

Elena Guzmán<sup>1</sup> \*

#### RESUMEN

La gestión del recurso humano es un factor determinante, para el logro de los fines y objetivos institucionales. En ese sentido el objetivo de este estudio fue conocer la relación entre gestión del talento humano y motivación laboral en trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza (UNTRM), 2019; se utilizó el diseño no experimental, transversal y de alcance correlacional, se aplicó el cuestionario a 112 personas que laboran en el área administrativa, con un muestreo estratificado de afijación proporcional, el método utilizado fue analítico sintético e inductivo deductivo. Los resultados indican que de las tres dimensiones de la motivación laboral, las dimensiones autonomía y maestría arrojan valores elevados en el nivel medio con 24.10% y 26.79% respectivamente y la dimensión propósito es la que se ubica en el nivel bajo con 20.54%, respecto a la gestión del talento humano caracterizada como regular; cuya conclusión general indica que existe relación positiva moderada (Rho Spearman de 0.579) entre la gestión del talento humano y la motivación laboral; así mismo, se afirma que existe una relación positiva moderada entre la gestión del talento y las dimensiones de la motivación laboral; autonomía, propósito y maestría (Rho = 0.678, 0.562, 0.522, respectivamente).

**Palabras clave:** Autonomía, propósito, administrativos.

#### ABSTRACT

Human resource management is a determining factor for the achievement of institutional goals and objectives. In this sense, the objective of this study was to know the relationship between human talent management and work motivation in administrative workers of the Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza (UNTRM), 2019; a non-experimental, cross-sectional and correlational design was used, the questionnaire was applied to 112 people working in the administrative area, with a stratified sampling of proportional allocation, the method used was synthetic analytical and deductive inductive. The results indicate that of the three dimensions of work motivation, the dimensions autonomy and mastery show high values in the medium level with 24.10% and 26.79% respectively and the dimension purpose is the one that is located in the low level with 20.54%, with respect to the management of human talent characterized as regular; whose general conclusion indicates that there is a moderate positive relationship (Rho Spearman of 0.579) between human talent management and work motivation; likewise, it is affirmed that there is a moderate positive relationship between talent management and the dimensions of work motivation; autonomy, purpose and mastery (Rho = 0.678, 0.562, 0.522, respectively).

**Keywords:** Autonomy, purpose, administrative.

DOI: <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v10i1.270>

Recibido: 23/01/2021. Aceptado: 25/02/2022

\* Autor para correspondencia

---

<sup>1</sup>. Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, Perú. Email: [ega.contable@gmail.com](mailto:ega.contable@gmail.com)

## INTRODUCCIÓN

Gestionar el talento humano siempre ha sido un gran problema en todas las organizaciones del estado, situación que no se repite en las organizaciones privadas; por razón que, los funcionarios encargados de esta tarea se han preocupado en mayor medida en el área de recursos humanos, ya que de ello depende mucho el éxito o fracaso de las organizaciones en general; contrario a ello el sector público, ha tenido un avance mínimo en cuanto a la gestión estratégica del estado (Calderón, 2004).

Las personas agregan valor a las organizaciones en la medida de sus talentos y competencias pasando a formar el capital más importante en las organizaciones; por lo que, al incrementar su valor se le está dando la oportunidad de ser parte de los fines y objetivos organizacionales (Chiavenato, 2007).

Estudios como León y Soto (2017), revelaron que existe relación positiva moderada y significativa respectivamente en las variables gestión del talento humano y motivación laboral; sin embargo, Peña (2015) en su estudio encontró que solamente con una correcta gestión del recurso humano se puede obtener resultados en términos de eficacia y eficiencia, en cambio Morales (2016) concluyó que existe relación directa entre las dos variables.

En ese sentido, partiendo de la definición de gestión como la acción y efecto de administrar (RAE), es necesario definir las dos variables materia de este estudio; a partir de las teorías y/o definiciones; por un lado, el talento que, según la RAE, es la persona inteligente con habilidades y destrezas capaz de resolver problemas; o apta, dado a su capacidad para el desarrollo de tal o cual ocupación; igualmente, hay personas que poseen capacidades que coadyuvan a la mejora de los resultados de las organizaciones (Jericó, 2001); es decir, no son recursos que se utilizan y desechan y que generan gastos a las organizaciones, sino más bien son el activo que impulsa la creatividad organizacional (Chiavenato, 2007).

La investigación, se ha caracterizado la gestión del talento humano según la teoría de Chiavenato (2002), en lo que corresponde a tres de los procesos de la gestión de talento humano (admisión, compensación y desarrollo).

De otro lado existen diversas definiciones acerca de la motivación, lo que tratamos de abordar en esta investigación es la motivación en las organizaciones, conocida como motivación laboral, que ha sido estudiada a profundidad por diversos investigadores y autores; Gómez, Balkin y Cardy (2008), prescriben que la motivación laboral es el deseo de las personas que hacen que su trabajo sea lo mejor posible, es decir el esfuerzo interno de cada una de ellas para la realización de tal o cual actividad; así mismo muchos autores coinciden con esta definición en el sentido de ejercer altos niveles de esfuerzo para lograr los objetivos y metas (Stephen, 1999), (Zimbardo, 2013), (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1998), (Muchinsky, 2001), (Dalton, Hoyle, & Marie, 2007), (Robbins & Coulter, 2010).

En esa misma línea las teorías modernas de la motivación estudiadas por Pink (2010) y Fischman (2014), refieren que lo que motiva al ser humano no son las cuestiones externas, sino más bien la búsqueda del sentido de que el trabajo que hacen importa, contribuye, es para alguien, les gusta, les hace sentir bien con ellos mismos y que les construye autoestima; caracterizando así a la motivación laboral en base a: autonomía, maestría y propósito.

Uno de los problemas en el Perú, es la cantidad de regímenes labores que impide la implementación y desarrollo de una buena gestión del recurso humano, tal es el caso de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, que no es ajena a este sin número de regímenes laborales, actualmente cuenta con trabajadores en distintos regímenes laborales (D.L. N°. 276 y 1057); así como también personal por servicios autónomos.

Por lo que existe mucho malestar y descontento por parte de las personas que laboran en las entidades públicas pues refieren que no se aprecia, no se valora y mucho menos se reconoce su labor, lo que ha conllevado a una desmotivación laboral; debido que las áreas de recursos humanos se han preocupado más en el control de personal, elaboración de planillas, cálculo de vacaciones, liquidaciones, pagos, etc., sumándose a ello la selección o promoción de personal mal realizada (no porque la norma no lo contemple sino más bien por falta de políticas internas de las entidades), clima laboral pésimo, inexistencia de equipos de trabajo, falta de calidad en las relaciones intra e interpersonales, rotaciones incorrectas, asignaciones de puestos sin considerar el perfil requerido, entre otras casusas que han dado origen a este problema.

Un indicador clave del desempeño laboral es la motivación laboral; por lo que, si se continúa con esa actitud indiferente frente a los requerimientos y necesidades de los trabajadores, las entidades corren el riesgo de que el desempeño laboral se vea afectado incidiendo en el logro de los objetivos institucionales; es por ello, que se propuso este estudio, cuyo propósito fue evaluar la relación entre la gestión del talento humano y la motivación laboral en colaboradores administrativos de la UNTRM contratados bajo el régimen laboral del D.L. N° 276 y CAS, y los objetivos específicos conllevan a determinar la relación de las dimensiones de la motivación laboral (autonomía, propósito y maestría) y la gestión del talento humano, en la que se planteó una hipótesis que si existe una relación en ambas variables.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

El estudio se realizó de julio a diciembre 2019, se utilizó el diseño no experimental, transversal y de alcance correlacional; con respecto a la población de estudio, la UNTRM Amazonas, a lo largo de su vida institucional viene contratando bajo diversos regímenes laborales en cuanto se refiere al personal

administrativo; es así que, en el año 2019, conto con personal nombrado y contratado (D.L. N° 276 y 1057); así como, locadores de servicio, haciendo un total de 666 trabajadores.

Según los criterios de inclusión, forman parte de este estudio únicamente trabajadores administrativos por planilla y CAS (D.L. N° 276 Y 1057), varones y mujeres, de todas las edades, que hacen un total 158 trabajadores; y según criterios de exclusión., no forman parte de este estudio los locadores de servicio, dado que el servicio se realiza de manera independiente y por funciones específicas; dando una muestra de 112 trabajadores administrativos de la UNTRM., con un muestreo estratificado con afijación proporcional.

En el proceso de investigación, se empleó el métodos de investigación: analítico – sintético, inductivo – deductivo y la técnica que se utilizó fue la encuesta, la misma que se aplicó en el mes de octubre 2019, se utilizó un solo cuestionario para las dos variables cada una de ellas subdivididas en sus respectivas dimensiones, escala de valoración de tipo Likert, la validez se sometió a juicio de expertos (tres profesionales) y la confiabilidad según Alfa de Cronbach que para la variable gestión de talento humano se tiene un coeficiente de 0.829 y para motivación laboral de 0.849, con un promedio general de 0.839, y por haber trabajado con variables ordinales se aplicó la correlación no paramétrica (Rho de Spearman). El análisis estadístico se realizó a partir de la información – SPSS, presentada a través de tablas y figuras.

## RESULTADOS

Tabla 1, muestra que el 24.10% de los servidores administrativos de la UNTRM-A, encuentran a la dimensión autonomía en un nivel medio, con respecto a la gestión del talento humano caracterizado como una gestión regular.

Tabla 1. Gestión del talento humano y la dimensión autonomía de la motivación laboral

		Nivel Autonomía				
		Alto	Medio	Bajo	Total	
Talento Humano	Buena	Recuento	7	18	8	33
		% dentro TH	6,25%	16.08%	7,14%	29,47%
	Regular	Recuento	18	27	9	54
		% dentro TH	16,07%	24.10%	8,04%	48.21%
	Mala	Recuento	5	14	6	25
		% dentro TH	4.46%	12.50%	5.36%	22.32%
		Recuento	30	59	23	112
Total		% dentro TH	26.78%	52.68%	20.54%	100,0%

Tabla 2, se observa el valor de  $Rho=0.678^{**}$ , lo que evidencia una asociación de variables positiva moderada; que indica que cuando mejora la gestión del talento humano mejora los niveles de autonomía

es decir los trabajadores pueden actuar y expresarse con libertad, tienen independencia en la realización de sus funciones y muchas veces se les designa puestos de responsabilidad.

Tabla 2. Correlación no paramétrica

		<b>Gestión del talento</b>		<b>Autonomía</b>
Spearman (rho)	Gestión del talento	Coef. de correlación	1.000	0.678**
	humano	Sig. (bilateral		0.000
		N	112	112
	Autonomía	Coef. de correlación	0.678**	1.000
		Sig. (bilateral	0.000	
		N	112	112

En la Tabla 3, se aprecia el comportamiento de la gestión del talento humano y la dimensión propósito de la motivación, es así que el 20.54% de los trabajadores administrativos de la UNTRM-A, encuentran a la dimensión propósito en un nivel bajo, dado que los servidores no saben de qué forma contribuyen a la entidad, no conocen porqué su trabajo es importante y mucho menos tienen clara la visión, misión y fines de la entidad, con respecto a la gestión del talento humano caracterizado como una gestión regular.

Tabla 3. Gestión del talento humano y la dimensión propósito de la motivación laboral

			<b>Nivel propósito</b>			<b>Total</b>
			<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	
Talento Humano	Buena	Recuento	4	11	20	35
		% del total	3,57%	9,82%	17,85%	31,24%
	Regular	Recuento	12	19	23	54
		% del total	10,72%	16,97%	20,54%	48,23%
	Mala	Recuento	5	5	13	23
		% del total	4,46%	4,46%	11,61%	20,53%
Total	Recuento	21	35	56	112	
	% del total	18,75%	31,25%	50,00%	100,0%	

Tabla 4 muestra un valor de  $Rho = 0.562^{**}$ , lo que significa una asociación de variables positiva moderada.

Tabla 4. Correlación no paramétrica

		<b>Gestión del talento</b>		<b>Propósito</b>
Spearman (rho)	Gestión del talento	Coef. de correlación	1.000	0.562**
	humano	Sig. (bilateral		0.000

	N	112	112
Propósito	Coef. de correlación	0.562**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	112	112

La Tabla 5, muestra la relación de la gestión del talento humano y la dimensión maestría de la motivación laboral en trabajadores administrativos de la UNTRM, en la que se observa que el 26.79% de los servidores administrativos de la UNTRM-A, encuentran a la dimensión maestría en un nivel medio, con respecto a la gestión del talento humano caracterizado como una gestión regular, esto nos indica que los servidores aun no pueden desarrollar sus habilidades y competencias en sus puestos de trabajo, a pesar de su esfuerzo dedicación y responsabilidad, mucho menos existe una política de progresión en la carrera.

Tabla 5. Gestión del talento humano y la dimensión maestría de la motivación laboral

		Nivel Maestría			Total	
		Alto	Medio	Bajo		
Talento Humano	Buena	Recuento	8	14	9	31
		% del total	7.14%	12.50%	8.04%	27.68%
	Regular	Recuento	14	30	17	61
		% del total	12.50%	26.79%	15.18%	54.47%
	Mala	Recuento	4	4	12	20
		% del total	3.57%	3.57%	10.71%	17.85%
Total	Recuento	26	48	38	112	
	% del total	23.21%	42.86%	33.93%	100,0%	

Table 6 arroja un valor de  $Rho = 0.522^{**}$ , lo que significa una asociación de variables positiva moderada.

Tabla 6. Correlación no paramétrica

		Gestión del talento	Maestría
Spearman	Gestión del talento humano	Coef. de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	112
(rho)	Maestría	Coef. de correlación	0.522**
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	112

Con respecto a la relación entre la gestión del talento humano y la motivación laboral, se aprecia que el 35.72% de trabajadores que hallan a la gestión del talento humano caracterizado como una gestión regular, el 20.54% encuentra a la motivación laboral en un nivel medio (Tabla 7). En la Tabla 8 se observa un valor de  $Rho = 0.579^{**}$ , que evidencia una asociación de variables positiva moderada.

Tabla 7. Gestión del talento humano y motivación laboral

			Motivación Laboral			Total
			Alto	Medio	Bajo	
Talento Humano	Buena	Recuento	8	24	6	38
		% del total	7.14%	21.43%	5.35%	33.92%
	Regular	Recuento	14	23	3	40
		% del total	12.50%	20.54%	2.68%	35.72%
	Mala	Recuento	13	18	3	34
		% del total	11.61%	16.07%	2.68%	30.36%
Total		Recuento	35	65	12	112
		% del total	31.25%	58.04%	10.71%	100,0%

Tabla 8. Asociación de variables positiva moderada

			Gestión del talento humano	Mot. Laboral
Spearman (rho)	Gestión del talento humano	Coef. de correlación	1.000	0.579**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	112	112
	Motivación laboral	Coef. de correlación	0.579**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	112	112

## DISCUSIÓN

Al determinar la relación entre gestión del talento humano y la dimensión autonomía de la motivación laboral, los resultados de correlación arrojan un valor de 0.678, a través de la prueba no paramétrica de Spearman; lo que, significa una asociación positiva moderada entre ambas variables esto quiere decir que para que exista independencia y autorrealización por parte de los trabajadores los procedimientos que se ejecutan en las áreas de recurso humanos, deben enmarcarse en un diseño y ejecución de una buena estrategia de capital humano y maximizar el valor que se entrega desde el área de recurso humanos hacia el resto de la entidad; buscando optimizar la manera en que colaboran en aras de los objetivos principales de su organización laboral (Cuesta, 2010). Los resultados encontrados, son corroborados con

---

lo que menciona León (2017), quien en su investigación concluye una relación positiva moderada con  $Rho = 0.601$ .

La intención de conocer la relación entre la gestión del talento y la dimensión propósito de la motivación laboral motivó el presente trabajo, el cual demostró que existe una correlación positiva moderada entre ambas variables ( $Rho = 0.562$ ), lo que nos indica que si se requiere una mejor contribución, compromiso y responsabilidad por parte de los trabajadores de la UNTRM, es necesario trabajar en la capacidad de atraer talentos claves desarrollarlos y fidelizarlos para que aporten con sus conocimientos y se comprometan con sus entidades; dado que actualmente los trabajadores buscan reconocimiento por su trabajo, participación en la toma de decisiones, posibilidad de auto expresarse, crecimiento laboral, autorrealización y calidad de vida (Puchol, 2003); estos hallazgos guardan similitud con los resultados de Soto (2017), quien concluye que existe relación significativa entre la gestión del talento humano y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa 04 – Lima (2016), siendo el coeficiente de correlación Rho de Spearman 0.818.

Respeto a la relación maestría de la motivación laboral y gestión del talento humano en trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas 2019, se encontró una relación positiva moderada entre ambas variables, con un valor de 0.522, según la prueba no paramétrica de Spearman, resultados que se asemejan con el estudio que encontró Peña (2015), en su estudio motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones. Donde señala que tan solo cuando se evidencia un grado aceptable de motivación se puede obtener altos niveles de desempeño y diferenciación; en tal sentido, si las personas agregan valor a las organizaciones en la medida de sus talentos y competencias pasan a formar el capital más importante en las organizaciones; por lo que, es necesario crear un entorno organizativo que cree valor profesional y que motive a los empleados a aportar y a continuar en la organización (Alles, 2007).

Finalmente se encontró correlación positiva moderada ( $Rho = 0.579$ ), entre la gestión del talento humano y la variable motivación laboral, en los trabajadores administrativos de la UNTRM, 2019; resultados similares con lo que encontró Morales (2016), en su estudio gestión del talento humano y motivación laboral del personal de la Gerencia central de logística de Essalud, quien encontró una relación directa; sin embargo, su estudio caracterizó a la motivación laboral en las dimensiones de reconocimiento, logro, progreso, crecimiento, responsabilidad y reto profesional; en ese sentido y bajo lo referido anteriormente confirmamos los resultados generales de nuestro estudio.



## CONCLUSIONES

Se determinó la relación positiva moderada (Rho Spearman de 0,579) que existe entre la gestión del talento humano y la motivación laboral en trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas; lo más importante fue establecer que las dos variables están asociadas, de modo que, si mejora la gestión en el área de recursos humanos, mejora la motivación laboral en los trabajadores.

Con respecto a los procesos compensación y desarrollo, se ubican en niveles de regular a bueno, debiendo inferir que los indicadores remuneraciones, plan de incentivos y relaciones sindicales e interpersonales, han mejorado y no es un factor limitante para que los servidores cumplan con sus funciones a cabalidad, esto se debe a que lo largo de la vida institucional de la entidad, las políticas del gobierno en el Perú y las políticas internas de la entidad han generado mejoras en este sentido; así mismo, los indicadores del proceso de desarrollo, tales como: entrenamiento, programas de cambio, iniciativas de mejora y evaluación de desempeño, han tenido resultados en nivel regular, lo que evidencia que se ha realizado cambios en la gestión desde el ingreso de un nuevo gobierno en la alta dirección de la entidad.

Se determinó también que hay una relación positiva moderada entre la gestión del talento y las dimensiones de la motivación laboral en trabajadores de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas; autonomía, propósito y maestría; lo más relevante de conocer la relación de la gestión del talento humano con cada una de las dimensiones de la motivación laboral fue determinar el factor que incide en mayor medida en la desmotivación laboral. No obstante, esto no obvia el hecho que deben mejorarse los indicadores de autonomía y maestría, en el sentido de brindar mayor independencia en la realización de sus funciones a cada trabajador, de modo que pueda actuar y expresarle con libertad; así también permitirles desarrollar sus habilidades y competencias, crecer profesionalmente en su institución, a través de políticas de progresión en la carrera; para ello los gestores del talento humano deben ser funcionarios con experiencia y habilidades para gestionar, quienes sin salir del marco normativo propongan las guías para una nueva política de gestión del talento humano.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Calderón, G. (2004). Gerencia del Talento Humano en el Sector Público: Análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia. Cuaderno de Administración, 17 (28), 71-90. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20502804>.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Colombia: McGRAW - HILL.

- 
- Alles, M. A. (2007). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Ediciones Granica SA.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones*. Mexico. D.F.: McGraw - Hill.
- Dalton, M., Hoyle, D., y Marie, W. (2007). *Relaciones Humanas*. Mexico: Thomson.
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento* (No. 658.3 C8947g Ej. 1 022745). Ecoe Ediciones
- Fischman, D. (2014). *Motivación 360° Cómo incrementarla en la vida y en la empresa*. Lima Perú: Planeta Perú S.A.
- Gómez Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. (5a. ed.) Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Hellriegel, D., Slocum Jr., J. W., & Woodman, R. W. (1998). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Jericó, P. (2008). *La Nueva Gestión Del Talento Humano-Construyendo Compromiso*. Pearson Educación. [https://cesarop.weebly.com/uploads/4/1/1/9/41190691/la\\_nueva\\_gestion\\_del\\_talento.pdf](https://cesarop.weebly.com/uploads/4/1/1/9/41190691/la_nueva_gestion_del_talento.pdf)
- León, C. (2017). *La gestión del talento humano y la motivación laboral del personal de administración del Minedu 2016*. (Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo). Lima-Perú: Recuperado de: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/9023>.
- Morales Saavedra, J. P. (2016). *Gestión del Talento Humano y su relación con la motivación laboral según el personal de la Gerencia Central de Logística de Essalud, Lima 2015*. (Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo) Lima, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/7817>.
- Muchinsky, P. (2001). *Psicología aplicada al trabajo*. España: Thomson Editores Spain. Paraninfo, S.A.
- Peña, C. (2015). *La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales*. (Tesis de Maestría, Universidad Pontificia Comillas). Madrid. Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/4152>
- Pink, D. (2010). *La sorprendente verdad sobre lo que nos motiva*. Gestión 2000.
- Puchol, L. (2003). *Dirección y gestión de recursos humanos*. (5a. ed.) Ediciones Díaz de Santos.
- RAE (s.f.). *Talento Humano posición y definición según la Real Academia Española de la Lengua*. Recuperado de: <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>

Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.

Soto, J. S. (2017). *Gestión del talento humano y motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa local04*, Lima 2016. (Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo) Lima-Perú. Recuperado de: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/7189>.

Stephen, R. (1999). *Comportamiento Organizacional*. (8a. ed.) México: PRETENCE HALL.

Zimbardo, I. A. (2013). *Teorías y sistemas de psicología: Epistemología e historia de la psicología. Modelos teóricos de la psicología*. Lima: Ediciones Jurídicas.