



*Desempeño y satisfacción laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional de Moquegua*

*Performance and job satisfaction of administrative staff at the National University of Moquegua*

*Desempenho e satisfação no trabalho do pessoal administrativo da Universidade Nacional de Moquegua*

José Luis Morales-Rocha <sup>I</sup>

[jmoralesr@unam.edu.pe](mailto:jmoralesr@unam.edu.pe)

<https://orcid.org/0000-0001-5080-1701>

Genciana Serruto-Medina <sup>II</sup>

[gserrutom@unam.edu.pe](mailto:gserrutom@unam.edu.pe)

<https://orcid.org/0000-0003-4194-0552>

José Oscar Huanca-Frías <sup>III</sup>

[jo.huanca@unaj.edu.pe](mailto:jo.huanca@unaj.edu.pe)

<https://orcid.org/0000-0003-0638-2129>

Christian Anthony Morales-Zamalloa <sup>IV</sup>

[christianazm619@gmail.com](mailto:christianazm619@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0003-2677-6766>

**Correspondencia:** [jmoralesr@unam.edu.pe](mailto:jmoralesr@unam.edu.pe)

Ciencias Economicas y Administrativas

Artículo de investigación

\***Recibido:** 30 de noviembre de 2020 \***Aceptado:** 20 de diciembre de 2020 \* **Publicado:** 09 de enero de 2021

- I. Investigador Independiente, Universidad Nacional de Moquegua, Perú.
- II. Investigador Independiente, Universidad Nacional de Moquegua, Perú.
- III. Investigador Independiente, Universidad Nacional de Juliaca, Perú.
- IV. Investigador Independiente, Universidad Nacional del Altiplano, Perú.

## Resumen

La presente investigación tiene como propósito determinar la relación que existe entre la satisfacción y el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional de Moquegua. La investigación es de tipo aplicada, con diseño no experimental de corte transversal correlacional, con una población de 70 trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Moquegua. Se consideró para la muestra 54 trabajadores administrativos, seleccionadas mediante el muestreo aleatorio estratificado con asignación proporcional. Para la recolección de los datos se aplicó la técnica de la encuesta y se utilizaron dos instrumentos para evaluar la satisfacción y el desempeño laboral en la Universidad Nacional de Moquegua. Los resultados muestran que entre las variables satisfacción y desempeño laboral existe una relación de  $r = 0,8608$ . Es decir, a un mayor nivel de satisfacción le corresponde un alto nivel de desempeño laboral. Por consiguiente, se concluye afirmando que existe relación directa y significativa entre la satisfacción y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de Moquegua.

**Palabras Clave:** Satisfacción; desempeño; eficacia; eficiencia; calidad; economía.

## Abstract

The present research aims to determine the relationship between job satisfaction and performance of administrative staff at the National University of Moquegua. The research is of an applied type, with a non-experimental design of a correlational cross-section, with a population of 70 administrative workers from the National University of Moquegua. 54 administrative workers were considered for the sample, selected by stratified random sampling with proportional allocation. For data collection, the survey technique was applied and two instruments were used to evaluate job satisfaction and performance at the National University of Moquegua. The results show that between the variables satisfaction and job performance there is a relationship of  $r = 0.8608$ . In other words, a higher level of satisfaction corresponds to a high level of job performance. Therefore, it is concluded by stating that there is a direct and significant relationship between job satisfaction and performance of administrative workers at the National University of Moquegua

**Key Words:** Satisfaction; performance; effectiveness; efficiency; quality; economy.

## Resumo

O objetivo desta pesquisa é determinar a relação entre a satisfação no trabalho e o desempenho do pessoal administrativo da Universidade Nacional de Moquegua. A pesquisa é do tipo aplicada, de delineamento não experimental de corte transversal correlacional, com população de 70 funcionários administrativos da Universidade Nacional de Moquegua. Para a amostra foram considerados 54 trabalhadores administrativos, selecionados por amostragem aleatória estratificada com alocação proporcional. Para a coleta de dados, foi aplicada a técnica de survey e dois instrumentos foram utilizados para avaliar a satisfação no trabalho e o desempenho na Universidade Nacional de Moquegua. Os resultados mostram que entre as variáveis satisfação e desempenho no trabalho existe uma relação de  $r = 0,8608$ . Em outras palavras, um maior nível de satisfação corresponde a um alto nível de desempenho no trabalho. Consequentemente, conclui-se afirmando que existe uma relação direta e significativa entre a satisfação no trabalho e o desempenho dos trabalhadores administrativos da Universidade Nacional de Moquegua,

**Palavras-chave:** Satisfação; desempenho; eficácia; eficiência; qualidade; economia.

## Introducción

La educación universitaria, es el medio de cambio y desarrollo de la sociedad, con ella las personas se forman y transforman, tanto a sí mismos como al medio social y natural que los rodea, haciendo su vida más cómoda y duradera. Por ello uno de los objetivos más anhelados de un país, es la educación de sus habitantes. Por consiguiente, cuando uno de los componentes del proceso educativo universitario falla, entonces nos encontramos con problemas administrativos o académicos, que deben solucionarse de forma técnica y científica.

Actualmente vivimos en un mundo globalizado, en el que las universidades e instituciones buscan tener personal capacitados con buenos conocimientos, que estén dispuestos al cambio; cuando las actitudes del personal son negativas, estos contribuyen a incrementar mayores dificultades en la institución, en la cual esas actitudes conllevan a reclamos, demoras en el trabajo, quejas, bajo rendimiento, así como deficiente servicio que brindan a los usuarios. Hoy en día las universidades públicas y privadas ofrecen sus servicios a sus clientes, en este caso alumnos, pero se preocupan muy poco por los problemas que afectan a sus trabajadores en el entorno de la institución, ya que

ellos necesitan mejorar sus habilidades, y de esta forma sentirse más satisfechos con las actividades que realizan en la universidad.

El personal administrativo es un activo importante en las universidades y por consiguiente es necesario lograr la satisfacción de los mismos como de carácter económico y en sus condiciones laborales, lo cual afecta su desempeño laboral dentro de la institución. Podemos apreciar que el sistema universitario afronta problemas de gestión administrativa, el mismo se manifiesta con una mala atención en el servicio hacia los usuarios, el mismo que se observa en la lentitud y la mala calidad del servicio, en los aspectos académicos y administrativos en la universidad peruana.

Particularmente, el problema de insatisfacción laboral del personal administrativo que se presenta en la Universidad Nacional de Moquegua, se expresa por una variedad de diferentes indicadores, tales como los beneficios laborales y remunerativos, las condiciones físicas y/o materiales, las relaciones interpersonales que existen en la universidad, así como la relación del personal administrativo con la autoridad universitaria, permiten mostrar con objetividad la deficiente gestión administrativa preocupante del personal administrativo, por tanto, se conjetura que una de sus causas importantes es el bajo desempeño laboral.

Esta situación de insatisfacción laboral, afecta no solo a los estudiantes y docentes, sino a la misma universidad como institución. El factor o factores determinantes o generadores de este problema se desconoce, por ello es que se realiza el presente trabajo de investigación

### **Revisión de literatura**

Pablos (2016), determinó el grado de satisfacción laboral que se presentan en las enfermeras asistenciales, que laboran en los hospitales públicos de las ciudades de Badajoz y Cáceres. La población la constituyen los profesionales de enfermería que realizaron su actividad laboral en los hospitales públicos que pertenecen al Sistema Extremeño de Salud de la ciudad de Badajoz (Hospital Infanta Cristina, Hospital Perpetuo Socorro y Hospital Materno Infantil) y la ciudad de Cáceres (Hospital San Pedro de Alcántara y Hospital Virgen de la Montaña). El total de enfermeras que componen la plantilla de los tres hospitales de la ciudad de Badajoz fue de 806, la muestra se eligió con un muestreo aleatorio simple que ascendió a 745 personas. Concluye que se han obtenido resultados relevantes sobre los cinco hospitales públicos de las ciudades de Badajoz y Cáceres. Se recogió la opinión de los enfermeros sobre la percepción que tienen de su ámbito de trabajo, en aspectos tan importantes como relación con sus superiores, compañeros, condiciones ambientales

y formación, entre otros. La interacción entre variables de escala y nominales nos ha permitido observar que cada uno de estos factores tiene una relación diferente con la satisfacción, según los diversos grupos de edad, sexo, condición laboral, hospital, etc.

Según la investigación de Alva & Domínguez (2015), titulada clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la Universidad San Pedro de Chimbote, artículo científico presentado a la Universidad San Pedro, esta investigación fue de tipo cuantitativo, descriptiva, correlacional, mediante un diseño no experimental de tipo transversal, en la investigación se trabajó con una muestra aleatoria de 332 trabajadores de esta universidad, y para la recolección de los datos se utilizó dos cuestionarios de tipo escala, llegando a la siguiente conclusión de que el personal de la Universidad San Pedro se caracteriza por tener un nivel aceptable en el clima organizacional, es decir, la universidad se encuentra en un nivel regular de satisfacción laboral. Finalmente se determinó la existencia de una relación significativa entre las variables: clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la Universidad San Pedro de Chimbote.

### **Desempeño laboral**

CEPAL. (2006), define como el grado en el cual una intervención pública o un actor del desarrollo actúa de acuerdo a ciertos criterios, como a ciertos estándares y algunas pautas de acción para lograr resultados de acuerdo a los planes que se han establecido.

Cartaya (2009), define el desempeño laboral como la capacidad de un colaborador de hacer una actividad, por tanto, establece que es necesario ciertas aptitudes como; la eficiencia, la calidad y la productividad, con el que cumple las acciones encomendadas por el líder o jefe superior, en un periodo de tiempo.

### **Dimensiones del desempeño laboral**

- Eficacia laboral
- Eficiencia laboral
- Calidad laboral
- Economía laboral

## Satisfacción laboral

Pablos (2016), la satisfacción laboral, se relaciona con diferentes aspectos. No se llega a un consenso a la hora de definirla pues hay autores que la consideran como una dinámica, como una evaluación o bien como un estado emocional.

Según Alva (2014), afirma que la satisfacción laboral se relaciona con el desempeño; es decir, a un trabajador feliz se le considera como un trabajador productivo. Así mismo indica que el trabajador mientras este motivado y contento con las actividades laborales que realiza y con el ambiente en el que encuentra, entonces pondrá mayor empeño en sus actividades y logrará obtener mejores resultados.

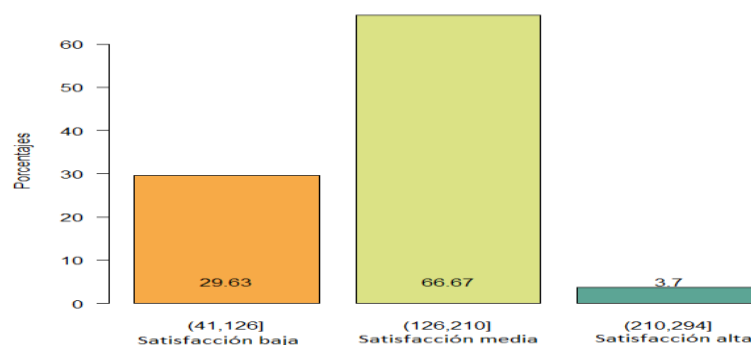
## Dimensiones de satisfacción laboral

- Condiciones físicas y/o materiales
- Beneficios laborales y/o remunerativos
- Políticas administrativas
- Relaciones interpersonales
- Desarrollo personal
- Desempeño de tareas
- Relación con la autoridad

## Resultados y discusión

A continuación, presentamos los resultados que se han obtenidos en la investigación

**Figura 1:** Satisfacción laboral en la Universidad Nacional de Moquegua.

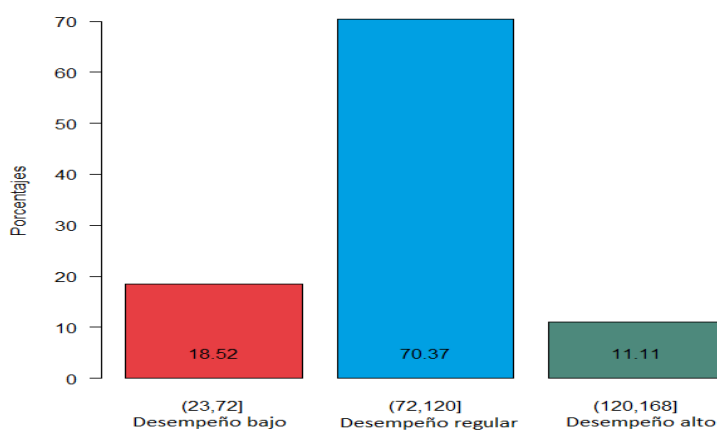




En la figura 1, se muestran los resultados obtenidos de la variable satisfacción laboral en la Universidad Nacional de Moquegua. Podemos observar que el 29.63% del personal administrativo muestran un bajo nivel de satisfacción laboral, el 66.67% del personal administrativo presenta un nivel medio de satisfacción laboral y el 3.7% de los trabajadores presentan un alto nivel de satisfacción laboral. Por consiguiente, podemos observar que el 70.37% de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Moquegua muestran una actitud de satisfacción frente a su institución, la que se ve influenciada por las condiciones físicas y/o materiales que facilita la labor del trabajador, por los beneficios laborales y/o remunerativos que ofrece la institución, por las políticas administrativas establecidas en la universidad, por las relaciones interpersonales que existe en la institución, por el desarrollo del personal, el desempeño de las tareas y la relación existente con la autoridad.

A continuación, presentamos los resultados obtenidos de la variable desempeño laboral en la Universidad Nacional de Moquegua

**Figura 2:** Desempeño laboral en la Universidad Nacional de Moquegua.



En figura 2, se muestran los resultados del desempeño laboral en la Universidad Nacional de Moquegua. En los resultados podemos visualizar que el 18.52% de los trabajadores administrativos afirman que existe un bajo nivel de desempeño laboral en la Universidad Nacional de Moquegua, el 70.37% de los trabajadores administrativos indican que existe un nivel medio de desempeño laboral en Universidad Nacional de Moquegua y el 11.11% de los trabajadores afirman que existe un alto nivel de desempeño laboral en la Universidad Nacional de Moquegua. Por tanto, podemos

observar que los resultados muestran que el 81.48% de los trabajadores de la Universidad Nacional de Moquegua manifiestan que existe un nivel de eficacia, eficiencia, calidad y economía laboral para establecer un nivel desempeño laboral adecuado en la Universidad Nacional de Moquegua.

Modelos cuantitativos para la satisfacción y desempeño laboral

A continuación, se presenta la estimación de los parámetros desconocidos ( $\beta_0$  y  $\beta_1$ ) del modelo de regresión, tomando como variable dependiente el desempeño laboral y variable independiente la satisfacción laboral en la Universidad Nacional de Moquegua.

**Tabla 1:** Modelo de regresión para satisfacción y desempeño laboral.

Coefficients:				
	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t )
(Intercept)	2.94578	7.70384	0.382	0.704
SL	0.59687	0.04995	11.950	<2e-16 ***

Signif. codes: 0 '\*\*\*' 0.001 '\*\*' 0.01 '\*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

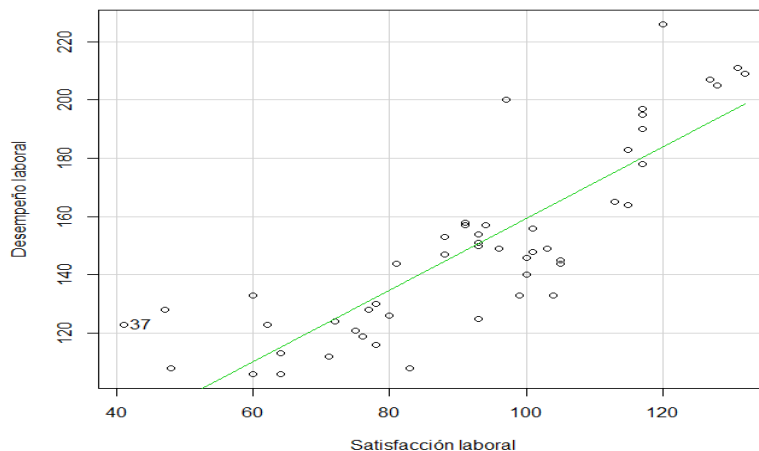
---

Residual standard error: 12.01 on 52 degrees of freedom  
 Multiple R-squared: 0.7331, Adjusted R-squared: 0.7279  
 F-statistic: 142.8 on 1 and 52 DF, p-value: < 2.2e-16

El modelo estimado es:

$$\hat{Y} = 2.94578 + 0.59687 \text{ Satisfacción laboral}$$

**Figura 3:** Diagrama de dispersión del desempeño y satisfacción laboral en la Universidad Nacional de Moquegua.





Según la figura se aprecia que existe una relación directa entre el desempeño laboral y la satisfacción laboral, esto significa que el modelo presenta una tendencia positiva ( $\beta_1$ ), es decir a medida que se mejora la satisfacción laboral de los trabajadores, el desempeño laboral se incrementara.

## Contrastación de las hipótesis de investigación

### 1. Formulación de hipótesis

$H_0$ : La satisfacción no se relaciona con el desempeño laboral en la Universidad Nacional de Moquegua.

$H_a$ : La satisfacción se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Universidad Nacional de Moquegua.

### 2. Estadístico de prueba

Para probar la hipótesis de investigación, se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman, debido a que la variable satisfacción laboral no tiene la forma de la curva normal.

Las fórmulas para probar las hipótesis son las siguientes:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Los cálculos se realizaron utilizando el software R-estadística:

**Tabla 2:** Spearman correlations.

	Desempeño laboral	Satisfacción laboral
Desempeño laboral	1.0000	0.8608
Satisfacción laboral	0.8608	1.0000

**Tabla 3:** Pairwise two-sided p-values.

	Desempeño laboral	Satisfacción laboral
Desempeño laboral		<.0001
Satisfacción laboral	<.0001	

### 3. Toma de decisión

Los resultados muestran que el p-valor es menor a 0.0001, por tanto, rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna, con lo que se concluye que existen evidencias estadísticas significativas para afirmar que, la satisfacción se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Universidad Nacional de Moquegua. Los resultados también indican que existe una relación fuerte y directa ( $r = 0.8608$ ) entre la satisfacción y el desempeño laboral en la Universidad Nacional de Moquegua.

### Discusión

Los resultados que se han obtenido en la investigación, han demostrado que existe relación significativa y directa entre el desempeño y la satisfacción laboral en la Universidad Nacional de Moquegua, en primer lugar, se identificó las dimensiones de las variables desempeño y satisfacción laboral, posteriormente se aplicaron dos cuestionarios, divididos en diferentes dimensiones. Las dimensiones de las variables de estudio se establecieron de acuerdo a las teorías existentes del desempeño y satisfacción laboral. Conforme a los objetivos de la investigación se determinaron las relaciones existentes entre el desempeño y la satisfacción laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional de Moquegua, así mismo las dimensiones de la satisfacción con el desempeño del personal administrativo.

De acuerdo con los resultados obtenidos, como en el caso de la satisfacción laboral, se observa que el personal administrativo muestra una actitud de satisfacción frente a su institución, que es influenciada por las condiciones físicas y/o materiales que facilita la labor del trabajador, por los beneficios laborales y/o remunerativos que ofrece la institución, por las políticas administrativas establecidas en la universidad, por las relaciones interpersonales que existe en la institución, por el desarrollo personal, el desempeño de las tareas y la relación que existe con la autoridad

Del mismo modo, en el caso de la variable desempeño laboral, se observa que existe un nivel regular de eficacia, eficiencia, calidad y economía laboral por parte de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de Moquegua.

Después de haber analizado las variables de la investigación: la satisfacción y el desempeño laboral en la Universidad Nacional de Moquegua, se determinó la existencia de evidencias estadísticas significativas para afirmar que, la satisfacción se relaciona significativamente con el desempeño

laboral en la Universidad Nacional de Moquegua. Los resultados también indican que existe una relación fuerte y directa ( $r = 0.8608$ ) entre la satisfacción y el desempeño laboral en la Universidad Nacional de Moquegua.

Respecto a lo anterior, según los estudios realizados en nuestro ámbito nacional, tenemos a Salluca (2010), en donde destaca según los alumnos que existe relación entre niveles de satisfacción laboral y desempeño docente en instituciones educativas del cercado Callao, mientras los docentes según su percepción afirman que son independientes, por lo que tuvieron que optar por construir tablas de contingencia entre las dimensiones de las variables del estudio obteniendo como resultado un nivel regular en todas las dimensiones a excepción de la condición del trabajo, que resultó con un nivel alto, por lo que concluye que las variables se encuentran en un nivel regular. Estas conclusiones concuerdan de similar manera en la presente investigación.

Finalmente podemos destacar a Chiang & Ojeda (2010), con su investigación titulado: estudio de la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral de los trabajadores en las ferias libres, quienes a la vez concluyen que las dimensiones de satisfacción con el trabajo en general, satisfacción en la relación con el jefe y satisfacción con el reconocimiento tienen una relación estadísticamente significativa con la productividad: ventas diarias/horas diarias de trabajo. También concluye que un buen manejo de éstas puede contribuir positivamente a un aumento de la competitividad de las ferias libres. Otra dimensión relevante dentro del estudio es la satisfacción con el ambiente físico, que tiene una relación estadísticamente significativa con el salario diario y mensual, lo que incide significativamente con las horas de trabajo que dedican los feriantes a sus tareas y con el salario que éstos perciben.

## Conclusión

En base a los resultados expuestos y discutidos presentamos las siguientes conclusiones:

Entre las variables desempeño y satisfacción laboral, se determinó que existe una correlación significativa, evidenciando una correlación fuerte y directa ( $r = 0.8608$ ) entre desempeño y satisfacción laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional de Moquegua.

Existe correlación significativa entre la dimensión condiciones físicas y/o materiales y la variable desempeño laboral, evidenciando una correlación fuerte y directa ( $r = 0.7826$ ) entre las condiciones

físicas y/o materiales y el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional de Moquegua.

Existe correlación significativa entre la dimensión beneficios laborales y/o remunerativos y la variable desempeño laboral, evidenciando una correlación moderada y directa ( $r = 0.6321$ ) entre los beneficios laborales y/o remunerativos y el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional de Moquegua.

Existe correlación significativa entre las políticas administrativas y la variable desempeño laboral, evidenciando una correlación fuerte y directa ( $r = 0.8209$ ) entre las políticas administrativas y el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional de Moquegua.

Existe correlación significativa entre la dimensión relaciones interpersonales y la variable desempeño laboral, evidenciando una correlación fuerte y directa ( $r = 0.7333$ ) entre las relaciones interpersonales y el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional de Moquegua.

Existe correlación significativa entre la dimensión desarrollo personal y la variable desempeño laboral, evidenciando una correlación moderada y directa ( $r = 0.6454$ ) entre el desarrollo personal y el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional de Moquegua.

Existe correlación significativa entre la dimensión desempeño de tareas y la variable desempeño laboral, evidenciando una correlación fuerte y directa ( $r = 0.7653$ ) entre el desempeño de tareas y el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional de Moquegua.

Existe correlación significativa entre la dimensión relación con la autoridad y la variable desempeño laboral, evidenciando una correlación moderada y directa ( $r = 0.6223$ ) entre la relación con la autoridad y el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional de Moquegua.

Al analizar las variables de la investigación, se encontró que existe relación significativa entre la cultura organizacional y la eficacia laboral en la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto de Moquegua, evidenciándose una relación directa ( $r=0.625$ ) entre la cultura organizacional y la variable desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto.

## Referencias

1. Alva, J. & Domínguez D. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la universidad san pedro de Chimbote, Universidad San Pedro de Chimbote.

2. Alva, J. (2014). Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa CHIMU Agropecuaria S.A del Distrito de Trujillo. Universidad Privada Antegor Orriego.
3. Alfaro, R. & Leyton, S. & Meza, A. & Sáenz, I (2012). Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres Municipalidades. Pontificia Universidad Católica del Perú. Escuela de Postgrado.
4. Avanto, W. (2014). Diseño y desarrollo del proyecto de investigación. Guía de aprendizaje. Escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo.
5. Carrasco, S (2009). Metodología de la Investigación Científica. Editorial San Marcos. Segunda edición. Lima Perú.
6. Chiang, M. (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: caso empresa de RETAIL. Artículo de investigación. Universidad del Bío-Bío. Concepción, Chile.
7. Chiang, M. & Ojeda, J. (2011). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. Artículo de investigación, presentado en la Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad del Bío-Bío. Concepción, Chile.
8. Cartaya, A. (2009). Capital Humano hacia un sistema de gestión en la empresa. Cuba: Editora Política
9. Chiavenato, I. (2009). Administración de recursos humanos. Santa Fé de Bogotá: Quinta edición.
10. Hernandez, Fernandez y Baptista (2014). Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill. Sexta edición. Impreso en México.
11. Kootz, H, y Weihrich, H. (1998) Administración 11ª. Edición. México: McGraw-Hill.
12. Maldonado S., Toledo M., López V. (2011). Desempeño laboral del personal administrativo que maneja los procesos de contratación en una Universidad Pública. Investigación presentada en el XV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas. Universidad Autónoma de Baja California.
13. Newstron, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. México: Editorial McGraw-Hill, Interamericana.

14. Prado C. (2015). Relación entre clima laboral y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad Cesar Vallejo de Trujillo. Tesis para optar el Grado Académico de Maestra en Ingeniería Industrial. Universidad Nacional de Trujillo
15. Pablos, M. (2016). Estudio de Satisfacción Laboral y Estrategias de Cambio de las Enfermeras en los Hospitales Públicos de Badajoz y Cáceres. Universidad de Extremadura. Tesis doctoral
16. Palma, S. (1999). Elaboración y validación de una escala de satisfacción laboral SL-SPC para trabajadores de Lima Metropolitana. Teoría e Investigación en Psicología. Lima: Universidad Ricardo Palma.
17. Pérez, N. & Rivera, P. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013. Tesis para obtener el Grado Académico de Magíster en Gestión Empresarial, Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.
18. Quintero, N., Africado, N. Faría, E. (2007). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. Revista Negotium, Recuperado de: <http://www.revistas.luz.edu.ve/index.php/nego/article/viewFile/3048/2939>.
19. Robbins, S. (1999), Comportamiento Organizacional. México. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.
20. Salas, R. (2005). La evaluación en la educación superior contemporánea. San Francisco de Macoris: Segunda edición.
21. Sahin, F. (2012). "The mediating effect of leader-member exchange on the relationship between Theory X and Y management styles and effective commitment: A multilevel analysis." *Journal of Management and Organization*, 18(2), pp: 159–174
22. Salluca, L. (2010). Relación entre niveles de satisfacción laboral y desempeño docente en instituciones educativas del Cercado Callao. [Tesis de Maestría]. Universidad San Ignacio de Loyola.