

## Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Trabajadores de una Municipalidad, 2024

Organizational Climate and Job Satisfaction in Workers of a Municipality, 2024

<sup>1</sup>Diana Isabel Ortega Pilco; <sup>2</sup>Anita Jeanette Campos Márquez

<sup>1</sup>Facultad de Ciencias de la Salud, Universidad César Vallejo, Barrio 8 de octubre, Puno-Perú

<sup>2</sup>Facultad de Ciencias de la Salud, Universidad Católica de Trujillo / [a.campos@uct.edu.pe](mailto:a.campos@uct.edu.pe)  
Autor correspondiente: Diana Ortefa [ [ortegapilcodiana@gmail.com](mailto:ortegapilcodiana@gmail.com) ]

### ORCID de autores

Diana Isabel Ortega Pilco [ORCID: 0009-0005-2517-1142]

Anita Jeanette Campos Márquez [ORCID: 0000-0002-1545-2099]

Fecha de recepción: 15 09 2024

Fecha de aceptación: 30 10 2024

DOI: <https://doi.org/10.46363/jnph.v4i2.4>

### Resumen

El estudio de investigación tuvo como objetivo principal analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de una Municipalidad. Utilizó una metodología cuantitativa-descriptiva de tipo transversal, correlacional y un diseño no experimental. La muestra consistió en 192 colaboradores, quienes completaron la encuesta de clima organizacional [EDCO] de Acero Yussef y la escala de satisfacción laboral

SL-SPC de Sonia Palma Carrillo.

Los resultados mostraron una correlación de Pearson de 0,517 entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, indicando una relación positiva moderadamente fuerte entre ambas variables. Además, se encontró que el 54,7% de los colaboradores percibía un clima organizacional promedio. En cuanto a la satisfacción laboral, la mayoría la calificó como regular [79,2%]

**Palabras clave:** Clima organizacional – Satisfacción laboral – Colaboradores - Relación

### Abstract

The main objective of the research study was to analyze the relationship between the organizational climate and the job satisfaction of the workers of a Municipality. It used a quantitative-descriptive, cross-sectional, correlational methodology and a non-experimental design. The sample consisted of 192 employees, who completed the organizational climate survey [EDCO] from Acero Yussef and the SL-SPC job

satisfaction scale from Sonia Palma Carrillo.

The results showed a Pearson correlation of 0.517 between organizational climate and job satisfaction, indicating a moderately strong positive relationship between both variables. In addition, it was found that 54.7% of employees perceived an average organizational climate. Regarding job satisfaction, the majority rated it as average [79.2%]



Este artículo está publicado bajo la licencia [CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

**Keywords:** Organizational climate – Job satisfaction – Collaborators - Relationship

## Introducción

Actualmente, el estudio del entorno de trabajo se ha vuelto muy trascendental en el ámbito empresarial. Es singularmente estimado por las colosales corporaciones que captan y contemplan la valía del entorno ocupacional para la operatividad eficiente de la corporación [Bravo et al., 2023]. La complacencia laboral ha ganado una gran importancia tanto para los laborantes como para las corporaciones. Se describe como la postura de los asalariados a su ocupación, basada en sus convicciones y principios que se vislumbran en su desempeño y dinamismo laboral. Esta complacencia incluye apariencias conectados con el entorno laboral, colectivo y personal del individuo [Durán et al., 2021].

La pandemia de Covid-19 tuvo entre sus impactos significativos un aumento considerable del desempleo [Meza, 2017]. La Organización Internacional del Trabajo OIT [OIT, 2020] informa que el desempleo a nivel mundial ha aumentado, con cifras que van desde 5.3 millones hasta 24.7 millones de personas en el peor de los casos. En América Latina, esto resultará en que 28.7 millones de individuos más caigan en prångana. [CEPAL, 2020].

De acuerdo con lo anterior, la OIT enfatiza la importancia del clima social en el lugar de trabajo. Enfatiza la importancia de colegas, gerentes y pares empáticos, así como la importancia del diálogo para mejorar la calidad del trabajo. La OIT sugiere que un entorno laboral positivo contribuye al confort de los laborantes y, en última instancia, al éxito de la organización [OIT, 2021]

Según la encuesta de la revista Randstad Workmonitor [2018] en el tercer trimestre de 2018, la satisfacción laboral se acrecentó en República Checa, Argentina, Malasia, y Bélgica, pero mermo en Japón, Australia, Canadá, Austria, Turquía, Polonia e Italia. La

satisfacción laboral se mantuvo prominente en México [82%], India y EE. UU. [ambos 80%], mientras que tuvo una depreciación en Japón [44%] y Hong Kong [46%]. A nivel europeo, un estudio del Observatorio de RRHH [ORH, 2019] muestra que el 82% de los laboradores en Dinamarca están satisfechos con su entorno laboral, lo que lo convierte en uno de los países más felices para los empleados, con Noruega con un 80% y Austria. en un 80%, un 76% y un 75% en los Países Bajos y Luxemburgo debido a su agradable ambiente de trabajo. Según un análisis del portal de empleo Aptitus en Perú, el 80% de los trabajadores cree que el clima organizacional es crucial para su desempeño. Además, casi 9 de cada 10 empleados afirma que dejaría su puesto de trabajo si el ambiente laboral no fuera bueno. Por lo tanto, el ambiente dentro de una organización es un aspecto crucial que debe ser considerado crucial para evitar problemas [ESAN, 2019]. Una encuesta realizada por Supera a 1.500 trabajadores en Perú encontró que el 45% de los trabajadores están insatisfechos en el trabajo debido a factores que van desde un ambiente laboral difícil hasta que no se valoren sus ideas [Diario Gestión Perú, 2017].

Se ha prestado poca importancia a la gestión del entorno organizacional en el manejo nacional. Según Armantero et al. [2019], los trabajadores de este sector no tienen una buena percepción del ambiente laboral. Esto nos motiva a desarrollar y profundizar estos temas relacionados para una gestión pública efectiva.

Para justificar la importancia de evaluar el clima organizacional en una institución pública y su relación con la satisfacción laboral de sus miembros, es crucial medir estos aspectos con indicadores específicos.

Esto permitirá determinar la conexión entre ambas variables y desarrollar estrategias que garanticen el buen funcionamiento de las organizaciones públicas.

#### Metodología

Esta exploración es fundamental porque pretende ampliar el conocimiento científico mediante el uso de experimentos para resolver un problema específico [Gallardo, 2017]. El diseño no fue experimental porque no se manejaron los factores. Nuevamente, esto es transversal porque la herramienta se utilizará en un momento específico. Además, es correlacional porque intenta determinar la vinculación entre estos factores [Álvarez, 2020]. Este enfoque también se caracteriza por ser cuantitativo, según Jiménez [2020], lo que implica recolectar y analizar datos numéricos para afrontar interrogantes de indagación y corroborar suposiciones.

La población del estudio está compuesta por todos los trabajadores administrativos de una Municipalidad. El estudio se centró en el personal administrativo. Inicialmente, se consideraron 205 colaboradores, pero debido a criterios de exclusión, la muestra final consistió en 192 empleados, quienes proporcionaron la base para esta investigación.

El género de muestreo empleado es no probabilístico puesto que los participantes se eligen de manera subjetiva o por conveniencia, basándose en la disponibilidad, acceso o los criterios del indagador. [Hernández Avila y Carpio, 2019].

En el procedimiento, inicialmente, se obtuvo la anuencia del consejo de ética de la universidad para llevar a cabo el proyecto.

Posteriormente, se estableció comunicación con la entidad seleccionada para el estudio, entregando una misiva de presentación. Por último, se consiguió el visto bueno de los directivos administrativos de dicha entidad. Adicionalmente, se redactó un consentimiento informado que fue diligenciado por los participantes. Se subrayó la confidencialidad de los datos suministrados y se detalló la índole de la indagación. De igual forma, se ejecutó un estudio de la data acopiada por la muestra de población seleccionada. Posteriormente, se depuró la información que no entraría en la investigación para evitar posibles inconsistencias. Finalmente, se analizaron los datos recopilados, los que se pasaron al Excel para su procesamiento y análisis estadístico utilizando el procedimiento estadístico SPSS. Esto permitió obtener los resultados del estudio realizado.

De igual forma se consideraron los Aspectos Éticos, el estudio se centró en asegurar la participación y la integridad de la muestra siguiendo estrictos parámetros éticos. Inicialmente, se proporcionó a los 205 participantes un consentimiento informado para explicarles el propósito del estudio y obtener su autorización [Asociación americana de Psicología, 2017]. Se garantizó la confidencialidad de los datos, que se utilizarían exclusivamente para fines académicos, protegiendo la identidad de los evaluados. A lo largo del estudio, se respetó la propiedad intelectual, evitando cualquier forma de plagio, en consonancia con el Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo [2020] y el Código de Ética y Deontología del Colegio de Psicólogos del Perú [2018].

## Resultados y discusión

### Resultados descriptivos

Los resultados del clima organizacional entre los trabajadores del Ayuntamiento muestran que un 54.7% lo cataloga como "Promedio", insinuando potenciales ámbitos de mejora,

mientras que un 45.3% lo estima como "Elevado", reflejando un grado notable de contentamiento profesional. No se registra ningún empleado que perciba el clima

organizacional como "Bajo", lo que sugiere la ausencia de problemas significativos en este aspecto.

<b>Clima Organizacional</b>		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0%
Promedio	105	54,7%
Alto	87	45,3%
Total	192	100%

En cuanto a la satisfacción laboral revelan que la preponderancia, representando el 79.2%, califica su satisfacción como regular. Le sigue un 9.9% que muestra una parcial insatisfacción y un 8.9% que refleja una parcial satisfacción.

Solo un pequeño porcentaje, el 2.1%, indica una satisfacción laboral baja, mientras que ningún empleado reporta una satisfacción laboral alta.

<b>Satisfacción laboral</b>		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Baja	4	2,1%
Parcial insatisfacción laboral	19	9,9%
Regular	152	79,2%
Parcial satisfacción laboral	17	8,9%
Alta	0	0%
Total	192	100%

### Resultados inferenciales

Los desenlaces de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, muestran que ambas variables Clima organizacional y Satisfacción Laboral tienen un estadístico de 0.060 y 0.056

respectivamente, con valores de significancia de 0.088 y 0.200. Por lo tanto, se utilizará la vinculación de Pearson para analizar el nexo entre estas variables.

<b>Pruebas de normalidad</b>			
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
<b>Clima organizacional</b>	,060	192	,088
<b>Satisfacción Laboral</b>	,056	192	,200*

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

La hipótesis general plantea que existe un lazo entre el clima organizacional y la complacencia ocupacional. Los resultados muestran una

correlación de 0.517, indicando una relación afirmativa moderada. Además, el valor de significancia bilateral es 0.000.

		Clima organizacional	Satisfacción laboral
Clima organizacional	Correlación de Pearson	1	,517**
	Sig. [bilateral]		,000
	N	192	192
Satisfacción laboral	Correlación de Pearson	,517**	1
	Sig. [bilateral]	,000	
	N	192	192

La vinculación entre el entorno ocupacional y la complacencia laboral de los trabajadores es muy estrecha. Un ambiente positivo, caracterizado por la confianza y el apoyo, generalmente resulta en una mayor satisfacción laboral. En contraste, un ambiente negativo, con conflictos y falta de comunicación, tiende a disminuir la satisfacción. Mejorar el entorno laboral puede aumentar el contenido de los laborantes, lo que a su vez puede tener un

efecto positivo en su rendimiento y en la retención del personal [Garcia & Ovejero, 2000].

Los desenlaces de las suposiciones específicas sobre la relación entre las dimensiones del entorno organizacional y la satisfacción en la labor son los siguientes:

**Relaciones interpersonales y complacencia laboral:** La correlación es de 0.417, indicando un lazo afirmativo moderado. La significancia bilateral es de 0.000.

		Relaciones interpersonales	Satisfacción laboral
Relaciones interpersonales	Correlación de Pearson	1	,417**
	Sig. [bilateral]		,000
	N	192	192
Satisfacción laboral	Correlación de Pearson	,417**	1
	Sig. [bilateral]	,000	
	N	192	192

Las relaciones interpersonales y la complacencia en la labor, según la teoría moderna de la administración de gestión humana, destacan la importancia de satisfacer necesidades sociales en el entorno de trabajo. Investigaciones han demostrado que las recompensas sociales y grupales son tan cruciales como las económicas para la motivación y el contenido en el trabajo. La pertenencia a un grupo y las relaciones positivas no solo generan satisfacción, sino

que también mejoran el rendimiento laboral. Por lo tanto, la calidad de las relaciones en el trabajo está estrechamente vinculada a la complacencia en la labor, ya que satisface las necesidades sociales de los colaboradores y contribuye a su bienestar general [Robbins, 1998].

**Estilo de dirección y el contenido en la labor:** La correlación es de 0.561, indicando una vinculación afirmativa moderada. La significancia bilateral es de 0.000.

		Estilo de dirección	Satisfacción laboral
Estilo de dirección	Correlación de Pearson	1	,561**
	Sig. [bilateral]		,000
	N	192	192
Satisfacción laboral	Correlación de Pearson	,561**	1
	Sig. [bilateral]	,000	
	N	192	192

La envergadura del estilo de dirección y la complacencia ocupacional es considerable. Un liderazgo participativo que fomente la comunicación abierta y el apoyo tiende a generar una mayor complacencia entre los laborantes. En contraste, un enfoque autoritario suele asociarse con una menor satisfacción laboral. El modo en que los

líderes interactúan con sus subordinados influye directamente en la percepción que estos tienen de su trabajo y su bienestar en la empresa [Brunet, 1987].

**Sentido de pertenencia y complacencia ocupacional:** La correlación es de 0.408, indicando una relación positiva moderada. La significancia bilateral es de 0.000.

		Sentido de pertenencia	Satisfacción laboral
Sentido de pertenencia	Correlación de Pearson	1	,408**
	Sig. [bilateral]		,000
	N	192	192
Satisfacción laboral	Correlación de Pearson	,408**	1
	Sig. [bilateral]	,000	
	N	192	192

La conexión entre el sentido de pertenencia y la complacencia laboral se fundamenta en cómo el sentimiento de identificación y apego del empleado hacia la organización crea un fuerte vínculo entre ambas partes. Cuando los trabajadores se identifican con la empresa y hacen suyos sus valores, metas e intereses, experimentan una mayor satisfacción en su trabajo. Este sentido de pertenencia fortalece las relaciones sociales

en el entorno laboral, promoviendo sentimientos de compromiso, arraigo e identificación, lo que contribuye a una mayor satisfacción tanto personal como laboral [Montaño, 2012].

**Retribución y el contenido ocupacional:** La correlación es de 0.205, indicando una conexión afirmativa baja. La significancia bilateral es de 0.004.

		Retribución	Satisfacción laboral
Retribución	Correlación de Pearson	1	,205**
	Sig. [bilateral]		,004
	N	192	192
Satisfacción laboral	Correlación de Pearson	,205**	1
	Sig. [bilateral]	,004	
	N	192	192

El lazo entre retribución y satisfacción laboral es fundamental. La compensación no solo influye en el comportamiento del empleado, sino que también actúa como un fuerte motivador al satisfacer sus necesidades económicas y sociales. Cuando la compensación es justa y se alinea con los esfuerzos del trabajador, funciona como un incentivo que fomenta actitudes positivas y promueve la satisfacción en el trabajo. Por lo

tanto, una compensación adecuada no solo beneficia al empleado económicamente, sino que también mejora su satisfacción laboral y contribuye al desempeño general de la organización [Lara et al., 2008].

**Disponibilidad de recursos y complacencia en el trabajo:** La correlación es de 0.306, indicando un nexo afirmativo bajo. La significancia bilateral es de 0.000.

		Disponibilidad de recursos	Satisfacción laboral
Disponibilidad de recursos	Correlación de Pearson	1	,306**
	Sig. [bilateral]		,000
	N	192	192
Satisfacción laboral	Correlación de Pearson	,306**	1
	Sig. [bilateral]	,000	
	N	192	192

El nexo entre la disponibilidad de recursos y la complacencia ocupacional es crucial, ya que estos insumos impactan directamente en el éxito de las corporaciones y el rendimiento de los empleados. Específicamente, los recursos técnicos y conceptuales son esenciales al proporcionar las herramientas necesarias para que los laborantes realicen sus quehaceres de manera eficiente. Cuando los recursos son

adecuados y accesibles, los empleados pueden desempeñarse de manera efectiva, lo que contribuye a su satisfacción laboral al sentirse apoyados y capacitados para realizar su trabajo [Chiavenato, 2007].

**Estabilidad laboral y complacencia en la labor:** La correlación es de 0.312, indicando una interrelación afirmativa baja. La significancia bilateral es de 0.000.

		Estabilidad	Satisfacción laboral
Estabilidad	Correlación de Pearson	1	,312**
	Sig. [bilateral]		,000
	N	192	192
Satisfacción laboral	Correlación de Pearson	,312**	1
	Sig. [bilateral]	,000	
	N	192	192

La estabilidad y la complacencia en la labor están íntimamente relacionadas. La seguridad en el empleo crea un marco en el que los asalariados se perciben protegidos, lo que mejora su productividad y bienestar emocional. Esto les permite concentrarse en sus responsabilidades laborales, buscar oportunidades de crecimiento y protegerse

contra despidos injustificados, asegurando así su estabilidad financiera y la de sus familias [Pedraza et al., 2010].

**Claridad y coherencia en la dirección y complacencia laboral:** La vinculación es de 0.210, indicando un vínculo afirmativo bajo. La significancia bilateral es de 0.003.

		Claridad y coherencia en la dirección	Satisfacción laboral
Claridad y coherencia en la dirección	Correlación de Pearson	1	,210**
	Sig. [bilateral]		,003
	N	192	192
Satisfacción laboral	Correlación de Pearson	,210**	1
	Sig. [bilateral]	,003	
	N	192	192

La importancia de la claridad y coherencia en la dirección y su relación con la complacencia ocupacional es crucial. Se destaca el papel fundamental de los líderes en el entorno ocupacional y el rendimiento laboral. El tipo de liderazgo, ya sea democrático o coercitivo, influye en la percepción del ambiente laboral. Los estilos que promueven la claridad y coherencia

tienden a generar satisfacción entre los empleados, mientras que los estilos ambiguos pueden causar insatisfacción [Brunet, 1987].

**Valores colectivos y satisfacción laboral:** La correlación es de 0.224, indicando una vinculación afirmativa baja. La significancia bilateral es de 0.002.

		Valores colectivos	Satisfacción laboral
Valores colectivos	Correlación de Pearson	1	,224**
	Sig. [bilateral]		,002
	N	192	192
Satisfacción laboral	Correlación de Pearson	,224**	1
	Sig. [bilateral]	,002	
	N	192	192

El lazo entre los valores colectivos y el contento en la labor se refleja en cómo estos valores influyen en la actitud de los asalariados y en la cohesión del equipo. Estos valores sirven como estímulos para las acciones y conductas, definiendo la identidad de la organización y promoviendo un sentido de pertenencia entre el personal. Cuando los líderes demuestran coherencia en la promoción y práctica de estos valores, fortalecen la

cultura organizacional y fomentan un ambiente laboral positivo. Los valores colectivos actúan como cimientos sociales y culturales que guían la conducta de los empleados y facilitan la colaboración, contribuyendo al logro de los propósitos ocupacionales [Terence, 1992].

En resumen, todas las hipótesis específicas muestran una interrelación afirmativa y estadísticamente significativa entre los factores estudiados.

## Conclusiones

Se concluye que existe una interrelación afirmativa moderada entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los

laborantes de la Municipalidad. Esto se evidenció con un coeficiente de vinculación de Pearson de 0.517 y un nivel de significancia



estadísticamente significativa entre los aspectos estudiados.

Entonces, un mejor clima organizacional está

fuertemente asociado con un aumento significativo en la satisfacción laboral de los asalariados de la Municipalidad. Este hallazgo destaca la importancia de un entorno de trabajo positivo y cohesivo para mejorar el bienestar y la satisfacción general de los colaboradores.

Finalmente, se recomienda a futuros investigadores realizar más estudios sobre el nexo entre el entorno organizacional y la

motivación laboral en contextos gubernamentales. Específicamente, se sugiere examinar cómo el entorno corporativo, el liderazgo y las políticas de recursos humanos afectan la motivación y productividad de los empleados. Sería beneficioso comparar diferentes municipalidades y regiones y considerar adaptaciones que puedan mejorar el desempeño de las organizaciones públicas en general.

## Referencias bibliográficas

- Álvarez, A. (2020). *Clasificación de las investigaciones*. Universidad de Lima. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/10818>
- American Psychological Association. (2017). *Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct*. Washington, DC: American Psychologist
- Armenteros, A., Esperón, J. y Pérez, Y. (2019). Referentes teóricos que sustentan el Clima organizacional: Revisión integrativa. *MediSur*, 17(4), 562 – 569. <https://www.medigraphic.com/pdfs/medisur/msu-2019/msu194m.pdf>
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. Ciudad de México: Editorial Trillas.
- Chiavenato, E. (2007). *Administración de recursos humanos* (8<sup>va</sup> Edición). Ciudad de México: McGraw Hill International.
- Colegio de Psicólogos del Perú. (2018). *Código de Ética y Deontología*. Colegio de Psicólogos del Perú. [https://www.cpsp.pe/documentos/marco\\_legal/codigo\\_de\\_etica\\_y\\_deontologia.pdf](https://www.cpsp.pe/documentos/marco_legal/codigo_de_etica_y_deontologia.pdf)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe- CEPAL [2020]. Los Efectos Económicos y Sociales del COVID-19 en América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org/es/presentaciones/efectos-economicos-sociales-covid-19-america-latino-caribe>
- Diario Gestión. (18 de agosto de 2017). *El 45% de trabajadores no es feliz en su centro de labores*. Diario Gestión. <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/45-trabajadores-feliz-centro-labores68545-noticia/>
- ESAN. (2 de setiembre de 2019). *Clima laboral: ¿qué impacto tiene en las empresas?* Conexión ESAN. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/09/clima-laboral-que-impacto-tiene-en-las-empresas/>
- Gallardo, E. (2017). *Metodología de investigación: Manual Autoformativo Interactivo*. Huancayo: Universidad Continental.
- García, A. y Ovejero, A. (2000). Feedback laboral y satisfacción. *Revista electrónica iberoamericana de psicología social*, 1(1), 1 – 3. <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/104707>
- Hernández, C. y Carpio, N. (2019). Introducción a los tipos de muestreo. *Revista científica del Instituto Nacional de Salud*, 2(1), 76 – 79. <https://portal.amelica.org/ameli/journal/419/4191907012/html/>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (5<sup>ta</sup> Edición). México: McGraw Hill Education.
- Jiménez, L. (2020). Impacto de la investigación cuantitativa en la actualidad. *Revista Científica*. 4(1), 59

– 68.

- <https://www.scielo.org.mx/pdf/comso/n17/n17a2.pdf>
- Lara, P., Medina, A. y Gallegos, C. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista de Administración pública*, 42(6), 1213 – 1230. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=241016449009>
- Meza, E. (2017). Análisis en la percepción del género entre clima organizacional y satisfacción laboral del sector industrial. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 8(2), 148 – 158. <https://www.redalyc.org/pdf/4498/449854118008.pdf>
- Montaño, M. (2012). *Descripción de los comportamientos de los trabajadores de Emcali-Sede Administrativa que evidencian sentido de pertenencia hacia la organización* [Tesis de grado, Universidad Autónoma de Occidente]. Repositorio UAO. <https://red.uao.edu.co/server/api/core/bitstreams/a7489fb2-cb1e-48d2-ad6e-7e70e9f26e26/content>
- Organización Internacional del Trabajo. (19 de marzo de 2020) *¿En qué medida va a afectar el COVID-19 al mundo del trabajo?* Organización Internacional del Trabajo. <https://www.ilo.org/es/resource/en-que-medida-va-afectar-el-covid-19-al-mundo-del-trabajo>
- Organización Internacional del Trabajo. (6 de mayo de 2021). *La calidad del empleo interesa a todos los trabajadores*. Organización Internacional del Trabajo. [https://www.ilo.org/global/about-theilo/newsroom/news/WCMS\\_696157/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-theilo/newsroom/news/WCMS_696157/lang--es/index.htm)
- P. Wright y S. Snell, «Hacia un marco unificador para explorar el ajuste y la flexibilidad en la gestión estratégica de los recursos humanos,» *Academy of management review*, vol. 23, nº 4, pp. 756-772, 1998.
- Pedraza, E., Amaya, G. y Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 493 – 505. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28016320010>
- Randstad. (14 de noviembre 2018). *Randstad Workmonitor Q3 2018: ¿Qué motiva a los empleados a nivel mundial?* <https://www.randstad.com.mx/sobre-nosotros/noticias/randstad-workmonitor-q3-2018/>
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice Hall.
- Terence, J. [1992]. *Evaluación del desempeño*. Bogotá: Editorial Legis.
- Universidad Cesar Vallejo. (2020). *Código de ética en investigación. Resolución de consejo universitario N° 0470-2022/UCV*. Universidad Cesar Vallejo. <https://webadminportal.ucv.edu.pe/uploads/files/backup/RCUN-470-2022-UCV-Aprueba-actualizacion-del-Codigo-de-Etica-en-Investigacion-V01.pdf>