

**Universidad de Matanzas**  
**“Camilo Cienfuegos”**

**Monografías**

**Título: Evaluación de la satisfacción del cliente  
interno.**

**AUTORES MSc. Ing. Eduardo L. Vigil Corral.**  
**Dr.C. Wilfredo Valls Figueroa.**

**Noviembre/2007**

## **Introducción**

Hoy en día en que la competitividad es cada vez mayor entre las empresas y que cada cual trata de estar al nivel de los estándares internacionales de calidad, la necesidad de destacar la importancia de las personas dentro de ellas se hace más necesaria. Son las personas dentro de una organización las que van a hacer la calidad de los productos o servicios.

La calidad personal es la base de todas las calidades, es el potencial humano que tiene cada persona. Lo único estable es el cambio, se requieren personas creando, aportando ideas para seguir sacando la empresa hacia adelante.

Los trabajadores son pieza clave para lograr el desarrollo y el cambio dentro de las organizaciones. Cada día se hace más importante la calidad personal como base para lograr estos objetivos, sin ella será difícil poder implantar en una organización cualquier sistema de calidad que funcione con éxito. Sin calidad personal no se puede hacer calidad total.

Mesurar la satisfacción laboral es vital porque representa un sistema de diagnóstico que permite conocer la salud de una empresa y gracias a eso se obtienen resultados que pueden ayudar a identificar los problemas, las causas de descontento del personal, los factores que aportan a la satisfacción de manera general.

La satisfacción de los trabajadores es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a la empresa; no es conveniente adoptar posturas utilitaristas que consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor, la cual sería un beneficio cuyos frutos se dirigirían principalmente a la empresa.

## **Satisfacción Laboral.**

Este término ha estado sujeto a diversos estudios los cuales han derivado un sin número de definiciones y tratamientos. A continuación se abordarán algunas definiciones al respecto:

La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen. Es decir, satisfacción, es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos.

Satisfacción Laboral, también puede definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo.

La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones sindico - patronales.

Diversos autores han presentado teorías sobre la satisfacción en el trabajo, las cuales se pueden agrupar en tres grandes enfoques sobre satisfacción en el trabajo.

Un primer enfoque, basado en el modelo de las expectativas, plantea que la satisfacción en el trabajo está en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación.

Un segundo enfoque teórico, plantea que la satisfacción en el trabajo es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido. Esta misma tendencia llamada equidad plantea también que esta satisfacción o insatisfacción es un concepto relativo y depende de las comparaciones que haga el individuo en términos de aporte y los resultados obtenidos por otros individuos en su medio de trabajo o marco de referencia.

Por último, la teoría de los dos factores plantea que existen dos tipos de factores motivacionales; un primer grupo, extrínsecos al trabajo mismo, denominados "de higiene o mantención", entre los que podrán enumerarse: el tipo de supervisión, las remuneraciones, las relaciones humanas y las condiciones físicas de trabajo y un segundo grupo, intrínsecos al trabajo, denominados "motivadores", entre los que se distinguen: posibilidades de logro personal, promoción, reconocimiento y trabajo interesante. Los primeros son factores que producen efectos negativos en el trabajo si no son satisfechos, pero su satisfacción no asegura que el trabajador modifique su comportamiento. En cambio, los segundos son factores cuya satisfacción si motivan trabajar a desplegar un mayor esfuerzo.

Estos tres enfoques son complementarios y se pueden resumir diciendo que "la satisfacción en el trabajo muestra las discrepancias entre lo que un individuo espera obtener en su trabajo en relación con los que invierten en él y los miembros de su grupo de referencia, y lo que realmente obtiene él, con comparación a los compañeros, siendo diferentes las actitudes si se trata de factores extrínsecos o intrínsecos al trabajo mismo".

### **La importancia de la Satisfacción Laboral**

El tema de la satisfacción laboral es de gran interés porque indica la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de los trabajadores y además, por los siguientes motivos:

- Existen muchas evidencias de que los trabajadores insatisfechos faltan a trabajar con más frecuencia y suelen renunciar más.

- Se ha demostrado que los empleados satisfechos gozan de mejor salud y viven más años.
- La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del empleado.

Además, la satisfacción laboral es de gran interés "en los últimos años por constituirse en resultados organizacionales que expresan el grado de eficacia, eficiencia y efectividad alcanzado por la institución; como tal, son indicadores del comportamiento de los que pueden derivar políticas y decisiones institucionales" (Palma, 1999, p.24).

Actualmente se presta mayor interés a la calidad de vida laboral a diferencia de años anteriores en donde se buscaba la relación con el rendimiento."...subyace la idea de que las personas trabajen bien, pero sintiéndose bien; o a la inversa, que estén a gusto en el trabajo, al tiempo que ofrecen un resultado satisfactorio"(Peiró, 1996, p.344)

Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, mal tratados, atascados en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos.

Todos somos capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, que se comunican, que se respetan, trabajan en armonía y cooperación. La buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo, como lo es el oxígeno, para el normal funcionamiento de los pulmones y la respiración, lo cual se logra más que nada por una labor conciente de los jefes. (Atalaya, 1999, p.50)

Breve reseña de las Facetas de la Satisfacción Laboral según algunos autores

BEER (1964)	LOCKE (1976)	GRAFFIN Y BATEMAN (1986)	JHONS (1988)	PALMA (1999)
Compañía	Eventos o condiciones de trabajo	Trabajo	Reconocimiento	Condiciones Físicas
Trabajo mismo	Salario	Paga	Beneficios	Remuneración
Compañeros	Promoción	Supervisión	Condiciones de trabajo	Políticas administrativas
Objeto del contexto	Reconocimiento	Beneficios	Supervisión	Relaciones Sociales

De trabajo	Beneficios	Oportunidades de promoción	Compañeros de trabajo.	Desarrollo personal
		Condiciones de Trabajo	Políticas de empresa	Desempeño de tareas
	Agentes de Satisfacción:	Compañeros Prácticas de la organización		Relación con la autoridad
	Supervisión			
	Compañeros			
	Compañía			
	Dirección			

Fuente: Elaboración propia

### **Importancia del cliente interno en la Gestión de la Calidad.**

El cliente interno, dentro de una organización de servicio juega un papel decisivo, es la cara de la entidad de servicio, es un ente que interactúa frecuentemente con el consumidor y que puede incidir de forma directa en el resultado del contacto que el demandante tiene con el servicio ofertado, puede generar satisfacción en el cliente externo y de hecho añadirle valor al servicio. La medición del comportamiento del personal, su satisfacción, es una cuestión básica para encaminar de forma correcta un programa de mejora de la calidad.

**“Los clientes internos son la esencia misma de la institución”.** Son todos los funcionarios de la organización que a través del proceso de intercambio laboral, dan su fuerza de trabajo, su entusiasmo y mística, en espera de recibir como remuneración el salario psicológico y económico para satisfacer integralmente sus necesidades y/o deseos.

Existen diversos métodos de medir la satisfacción del cliente interno, técnicas cualitativas y cuantitativas que permiten un acercamiento a esta imprescindible condición, sin embargo la aplicación de estas técnicas resulta en ocasiones un tanto abstracta y poco representativas debido a su extensión.

Miguel A. Cornejo dice: "La calidad no se espera, se busca. No es un problema, es la solución a nuestros problemas. Debe ser una mística, un inconsciente colectivo, se debe desarrollar calidad humana. Primero hay que producir manos de calidad y como consecuencia tendremos productos de calidad".

La calidad personal es la base de todas las calidades, es el potencial humano que tiene cada persona. Lo único estable es el cambio, se requieren personas creando, aportando ideas para seguir sacando la empresa hacia adelante.

### **Objetivos de la investigación.**

El objetivo de la investigación consiste en la obtención de una escala confiable y válida que permita medir la satisfacción laboral desde la óptica de las necesidades de los trabajadores y que sea factible su aplicación con periodicidad.

### **Metodología para diseñar el instrumento.**

Dada la importancia que reviste la medición de la satisfacción del cliente interno y las dificultades que presentan las técnicas existentes en cuanto a su aplicación periódica, se decide diseñar una herramienta que permita un acercamiento a esta vital cuestión.

Para la implementación del instrumento se toma como punto de partida el cuestionario OLARIS y se hace una revisión de los factores que más inciden en la satisfacción del cliente interno y sean básicos para la calidad.

Las investigaciones sobre estos temas coinciden que las dimensiones útiles para la calidad y que determinan la satisfacción del cliente interno son:

**Trabajo:** evalúa lo concerniente a realizar una actividad interesante, que: motive al trabajador, esté acorde con su calificación, le permita desarrollarse, le posibilite promover, etc.

**Condiciones Laborales:** existencia de instrumentos y herramientas de trabajo, condiciones de iluminación, ventilación y ruido; puesto de trabajo que cumpla las condiciones ergonómicas y de seguridad.

**Salario:** remuneración acorde con la labor que desempeña, que sea justa, que le permita cubrir las necesidades personales y familiares.

**Trato y relaciones:** relaciones interpersonales dentro del área de trabajo, con otros subordinados, con los superiores, con las organizaciones internas de la empresa, etc. Búsqueda de valores como camaradería, respeto, etc.

**Participación en la toma de decisiones:** opiniones escuchadas y tomadas en cuenta, participación colectiva en la toma de acuerdos y formas de trabajo, dirección participativa.

**Comunicación:** información que llega sin distorsión y en el momento justo, conocimiento de objetivos y directrices corporativas, interacción cara a cara con los superiores, etc.

**Liderazgo:** capacidad del jefe de hacer sentir bien a sus subordinados y constituir un ejemplo a seguir, preocuparse por los problemas de sus trabajadores y ayudarlos, etc.

Determinadas estas siete dimensiones se toman como ítems las preguntas que aparecían en el OLARIS y guardaban estrecha relación con dichos elementos, en total 36 y se practica un método Delphi, utilizando 15 expertos, psicólogos y especialistas en Gestión de Recursos Humanos de las ciudades de Matanzas y Varadero, para depurar preguntas, adaptarlas, seleccionar la escala de medición adecuada y lo fundamental determinar la forma de medir la satisfacción.

Todos los expertos coincidieron en el carácter decisivo de la medición de expectativas y que una magnífica forma de medir la satisfacción laboral sería mediante la discrepancia entre expectativas y percepciones, similar a la diferencia 5 SERVQUAL.

Los cuestionarios deben suministrarse una sola vez, es decir, se suministran los dos test, expectativas y percepciones, al mismo tiempo, siempre explicando al encuestado la diferencia entre los elementos y la manera de identificarlos.

Los encuestados seleccionados deben haber permanecido trabajando en el centro al menos tres o cuatro meses para que puedan tener percepciones reales y no viciadas del comportamiento de otro centro.

En períodos de cambios organizacionales, cambios de gerencia, etc no debe aplicarse el método por el sesgo que suponen estos cambios.

La escala de medición más adecuada es la numérica de uno a cinco, pero siempre explicando ya sea en la encuesta o de forma verbal lo que representa cada valor de la escala.

Este cuestionario se debe practicar en horarios de la mañana, preferentemente en la primera parte de la jornada de la mañana para así evitar o atenuar la carga psíquica y física.

Las preguntas se redujeron a veintisiete, llegándose a consenso por los expertos sobre los items a medir y su reducción.

Los expertos consideraron importante que los directivos conocieran las expectativas de los trabajadores para así encaminaran la función de dirección sobre bases correctas. Se decide realizar una aproximación de la diferencia 1 SERVQUAL, pero aplicada a lo relacionado con este tema. Los expertos adaptaron los items ya determinados para obtener el resultado deseado en esta nueva medición.

Estos cuestionarios se aplicaron de forma exploratoria en 40 empresas al mismo tiempo, los psicólogos de dichas entidades realizaron diagnóstico del clima organizacional utilizando técnicas cualitativas y cuantitativas, para asombro de algunos se obtuvieron los mismos resultados por ambos métodos, situación que confirma la validez metodológica de la herramienta.

#### **Determinación del tamaño de la muestra y el procedimiento muestral.**

Como se tiene como objetivo determinar un instrumento que permita de manera válida y confiable medir la satisfacción laboral y que el mismo pueda ser aplicado con carácter periódico se realiza con sumo cuidado la selección de la muestra y el procedimiento muestral a emplear.

Aunque para los objetivos del estudio se necesitan los resultados de manera general, el error muestral a emplearse es de un 3%, permitiendo obtener mayor muestra y mayor representatividad en la misma de diversos grupos de empresas.

La ficha de investigación empleada se muestra a continuación:

Procedimiento Metodológico: Encuestas a través de cuestionarios con preguntas cerradas.

Universo: personas de ambos sexos, de 18 a 60 años de edad que laboran en las empresas objeto de estudio.

Ambito: Empresas productivas y de servicio.

Forma de Contacto: personal, en las instalaciones de las empresas productivas y de servicio.

Puntos de Muestreo: 40 empresas productivas y de servicios.

Nivel de Representatividad: Empresas productivas y de servicio de la Provincia Matanzas.

Muestra definida: 1111 encuestas.

Procedimiento de muestreo: Polietápico, por cuotas. La muestra definida se disemina proporcionalmente por las 40 instalaciones hoteleras seleccionadas según las cuotas

que estas representan del total de trabajadores. Posteriormente en cada entidad se representa la muestra según a las cuotas de cantidad de trabajadores en las áreas o departamentos.

Fecha del Trabajo de Campo: del 2 de Febrero al 24 de Marzo.

Error muestral: 3%, para un nivel de confianza del 95.45% y en el supuesto de máxima variabilidad ( $P=Q$ ).

Se seleccionaron 40 entidades de producción y servicio para practicar los cuestionarios, las mismas representan a las ramas mas significativas de la economía, Empresa Eléctrica, Petróleo, Construcción, Servicios Públicos, Restauración, etc.

Finalmente se realizaron un total de 1893 encuestas válidas reduciendo considerablemente el error muestral. El procedimiento de recogida de datos se realiza por medio de estudiantes del grupo científico estudiantil de la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.

#### **Validación del instrumento diseñado.**

Para validar estadísticamente el instrumento diseñado se procede a aplicar un grupo de pruebas para verificar los supuestos de confiabilidad y validez de la escala.

Las pruebas se implementan a la diferencia entre las puntuaciones de percepciones y expectativas, conformando una base de datos con estos valores.

En primer lugar se comprueba la fiabilidad del cuestionario, es decir, si la encuesta empleada es consistente y se encuentra libre de errores aleatorios. Para esto se emplea el procesador estadístico SPSS y en particular el test del coeficiente Alpha de Crombach. Los resultados del total de la escala y de cada una de las dimensiones estudiadas se muestran a continuación:

<b>Atributos</b>	<b>Alpha de Crombach</b>
Trabajo	,7527
Condiciones Laborales	,9005
Trabajo	,9163
Participación en Toma de Decisiones	,8941
Trato y Relaciones con compañeros	,8889
Comunicación	,9067
Liderazgo	,8875
Total de la Escala	<b>,8942</b>

Tabla1 Resultados de los test de fiabilidad por dimensiones y total de escala

Como se puede observar la escala en general presenta un valor del coeficiente alpha de Crombach de 0.8942 considerándose muy bueno. Los valores de este coeficiente en las dimensiones oscilan entre 0,7527 y 0,9163 por lo que permite afirmar que el instrumento es confiable, es decir, que la escala es consistente y los efectos de los errores aleatorios son mínimos.

Otro supuesto que se debe tener en cuenta es la validez del instrumento, la cual permite comprobar si la encuesta se encuentra libre de errores aleatorios y sistemáticos. En el caso particular de este estudio se practica la validez de constructo del tipo convergente la cual permite comprobar si en la medición que se obtiene es en realidad lo que se quería obtener.

Para esto se implementa una regresión lineal múltiple donde se introducen como variable dependiente una pregunta de control general que comprueba la satisfacción laboral de forma general contra un grupo de variables independientes que son los 27 ítems del cuestionario.

Para comprobar si la encuesta es válida se toma el coeficiente de determinación de la regresión Rsquare, este coeficiente debe mostrar valores mayores que 0.7 para considerarse como bueno. Los valores tanto del total de la muestra como el de las dimensiones por separado se muestra a continuación:

<b>Atributos</b>	<b>Coefficiente R<sup>2</sup></b>
Trabajo	,7260
Condiciones Laborales	,8847
Trabajo	,7085
Participación en Toma de Decisiones	,7160
Trato y Relaciones con compañeros	,7647
Comunicación	,7845
Liderazgo	,8649
<b>Total de la Escala</b>	<b>,8325</b>

**Tabla 2.** Resultados de los test de validez por dimensiones y total de escala

El coeficiente Rsquare de manera general presenta un valor de 0.8325 el cual se considera muy bueno. Las dimensiones de la escala muestran valores entre ,7085 y ,8847 lo que ratifican la adecuación del coeficiente Rsquare.

Otro supuesto necesario para esta prueba es la diferencia del coeficiente de determinación de la regresión R square de 0. Esto se comprueba mediante el test de análisis de varianza, este tiene como hipótesis nula que el coeficiente Rsquare es igual a 0 y como hipótesis alternativa que es significativamente diferentes de cero. En este caso la significación de la prueba es menor que 0.05 por lo que rechaza la hipótesis nula. El resto de los test referentes a la regresión como son la normalidad de los residuos, la homogeneidad de varianzas y la colinealidad se efectúan comprobándose el adecuado ajuste del modelo de regresión

Este grupo de pruebas comprueba que la escala aplicada es válida, es decir, se está midiendo lo que se desea medir.

#### **Agrupación Factorial de la escala.**

Como anteriormente se explicó este cuestionario se compone de 27 ítems agrupados en 7 atributos o dimensiones. Esta distribución se realiza de acuerdo al juicio y lógica de los expertos que colaboraron en la confección del cuestionario; ahora es muy importante conocer estadísticamente cómo se agrupan las preguntas de la encuestas pues eso generalmente puede contribuir a mejorar el

cuestionario en su totalidad y a medir con menor grado de error el constructo objeto de estudio.

Para comprobar el ajuste del instrumento a las 7 dimensiones preestablecidas se practica un análisis factorial confirmatorio por el método de los componentes principales. Para garantizar una solución factorial que sea fácilmente interpretable, se aplica a la muestra una rotación VARIMAX, rotación ortogonal de los factores, que trata de minimizar el número de variables con saturaciones altas en un factor.

El método utilizado para extracción de los factores es de Componentes Principales, que busca la mejor combinación lineal entre las variables originales, de forma que explique la mayor cantidad de varianza posible.

Los resultados que se obtienen de la muestra son muy positivos. En primer lugar se obtiene un coeficiente de esfericidad de Bartlett de 12287.981, con una significación de 0.00, por lo que la matriz de correlaciones indica un modelo factorial apropiado, demostrando así que la matriz de correlaciones no es una matriz identidad. En segundo lugar se obtiene un valor en la prueba Kaiser-Meyer-Olkin de 0.90615, considerándose como muy bueno; este coeficiente se deriva de las correlaciones simples y correlaciones parciales de las variables que comprueba la confiabilidad del análisis factorial. Por los valores de las pruebas anteriormente realizadas se puede tomar como válidos los resultados del análisis factorial.

Las variables se agrupan en 7 dimensiones o factores, los que explican el 68 % de la varianza de la muestra lo que se considera como adecuado. Las dimensiones obtenidas coinciden casi en su totalidad con los atributos preestablecidos en la encuesta. Sólo existe corrimiento de 1 ítem del atributo Trabajo para Condiciones Laborales.

Estos resultados dan muestra de que la estructura del cuestionario es consistente y confiable. Para confirmar esto se practica un análisis factorial confirmatorio por el método de ecuaciones estructurales de primer grado. Este estudio se realiza mediante el AMOS contrastando 7 dimensiones básicas y 27 ítems. Los valores del test aparecen a continuación:

Modelos	C <sup>2</sup>	GL	significación
Diferencia entre expectativas y percepciones, 7 Dimensiones básicas y 27 ítems)	31.410	24	0.14231

Tabla 3 Ajuste del modelo mediante ecuaciones estructurales de primer grado.

El modelo comprobado proporciona un sistema de relaciones causales con un nivel de significación adecuado para la magnitud de C<sup>2</sup>, la significación supera el nivel 0,05. Esto ratifica que la composición de la estructura de la encuesta es la adecuada.

## **Conclusiones.**

Los resultados de la investigación llevada a cabo a puesto de manifiesto que:

1. Se demuestra la objetividad de la medición de expectativas mostrando un coeficiente alfa de Crombach de 0.9521.
2. El modelo SERVQUAL presenta alta fiabilidad tanto del constructo como por dimensión lo que demuestra la confiabilidad de dicho estudio.
3. La escala SERVQUAL presenta validez convergente, mostrando un alto coeficiente de correlación múltiple muestral, índice significativamente superior a los arrojados por los modelos que solamente mesuran percepciones.
4. SERVQUAL posee validez discriminante, reflejando en las dos mediciones realizadas diferencias significativas, en contraste con la medición solo de percepciones que no posee validez discriminante.
5. Dado el análisis factorial practicado se aprecia que los items se agrupan en cinco dimensiones básicas muy similares a la propuesta realizada por los autores de SERVQUAL, por lo que se puede afirmar que estas dimensiones son universales.
6. SERVQUAL es la única de las escalas contrastadas que muestra un buen ajuste estructural lo que permite aseverar que es el modelo que mejor adecua la medición de la calidad percibida en el contexto que ocupa esta investigación.

## Referencias

- ANASTASI, A.(1998). Test Psicológicos. (7ma.ed.). México: Prentice Hall.
- ALVAREZ, J (Mayo 2002) Los conflictos interpersonales y sus efectos en las empresas. [En línea]. Coaching Empresarial.
- <[http://www.coachingempresarial.com/documentos/satisfacción en el trabajo.htm](http://www.coachingempresarial.com/documentos/satisfacción_en_el_trabajo.htm)> [mayo, 2002].
- ATALAYA, M.C (1999) Satisfacción Laboral y Productividad. Revista de la Facultad de Psicología de la Universidad Mayor de San Marcos. Año III, N° 5, 45-76.
- BUSTOS, C., ARDOUIN, J., GAVO, R., JARPA, M (2000) Motivación y Satisfacción Laboral [En línea]. Undec.cl
- <<http://www.udec.cl/~clbustos/apsique/labo/index.php?texto=motysatis.html>>[marzo, 2002]
- CASTRO, P. (1997) Clima Organizacional en una empresa dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo. Tesis de Licenciatura en Psicología, Lima.
- CORTADA, N.(2000) Técnicas Psicológicas de evaluación y exploración. (1era.ed.) Mexico: Editorial Trillas
- COSSIO, A. (1990) Actitudes Laborales en empleados del Banco Central Hipotecario del Perú, en relación al cargo jerárquico que ostentan. Tesis de Licenciatura en Psicología, Universidad Ricardo Palma, Lima.
- DEGELMAN, D., LORENZO, M.(2001). Esencial Del Estilo de APA. [En línea].Vanguard.edu.  
[http://www.vanguard.edu/faculty/ddegelman/index.cfm?doc\\_id=796](http://www.vanguard.edu/faculty/ddegelman/index.cfm?doc_id=796) [marzo, 2002].
- FERNÁNDEZ RIOS Y OTROS(1996) Manual de Prácticas de Psicología Organizacional. Madrid: Amarú ediciones
- FERNÁNDEZ, C. (2001) La Comunicación Humana (2da. ed). México: McGrawHill.
- GARCIA, J. (2000) El Comportamiento Humano en las Organizaciones(1era.ed.). Lima: Universidad del Pacífico.
- GURREONERO, C. (1987) Relación entre Satisfacción Laboral en el hecho de Jubilarse por voluntad propia versus mandato de ley. Tesis para la Licenciatura en Psicología, Universidad Ricardo Palma, Lima.

- HELLRIEGEL, D., SLOWM, J.W, WOODMAN, R.W. (1999) Comportamiento Organizacional ( 8va. ed.). México: International Thomson Editores.
- MORALES, Francisco y Otros (1997) Psicología Social (2da.ed.). Madrid: McGrawHill.
- NEWSTRON, John y Otros (1991) Comportamiento Organizacional (8va. ed.). México: Ed. McGrawHill.
- MARQUEZ, M. (Enero, 2002) Satisfacción Laboral. [En línea]. Emagister.com.<[http://www.emagister.com/f\\_artic.cfm?next\\_page=form&id\\_artic=815&ref=A\\_DESC\\_CATEG](http://www.emagister.com/f_artic.cfm?next_page=form&id_artic=815&ref=A_DESC_CATEG)> [marzo, 2002]
- OVEJERO, A., GARCÍA, A., FERNÁNDEZ, A. (2002) Evaluación del grado de asertividad en una muestra de funcionarios de la administración pública de asturias. Satisfacción laboral. [En línea]. Uniovi.es. <<http://www.uniovi.es/~Psi/REIPS/v1n0/articulo8.html>> [marzo,2002].
- PALMA, S. (1999) Elaboración y Validación de una Escala de Satisfacción Laboral en Trabajadores de Lima Metropolitana. Revista Teoría e Investigación en Psicología, Vol IX, N°1, 27 -34.
- PALMA, S. (2001) Factores para evaluar la Satisfacción Laboral. Revista Debates, Tecnología y Sociedad N°3, 24-28.
- PEIRÓ, Jose María y Otros ( 1996) Tratado de Psicología del trabajo. Vol I: La actividad laboral en su contexto.(1era.ed.). Madrid: Ed. Síntesis.
- PEIRÓ, Jose María y Otros (1996) Tratado de Psicología del Trabajo Volumen II: Aspectos Psicosociales del Trabajo. Madrid: Ed. Síntesis.
- PEÑA, E. (1987) Satisfacción Laboral en empleados de una empresa comercial de Lima. Tesis para optar el Título de Licenciada en Psicología, Universidad San Martín de Porres, Lima.
- PEREYRA, M. (1997) Análisis de la Satisfacción Laboral en una empresa estatal. Tesis para optar el Título de Licenciada en Psicología, Universidad Femenina del Sagrado Corazón, Lima.
- ROBBINS, S. (1994) Comportamiento Organizacional. (6ta. ed.) México: Prentice Hall.
- ROBBINS, S. (1999) Comportamiento Organizacional (8va. ed.) México: Prentice Hall.
- RODRÍGUES, A. (1986) Psicología Social México: Editorial Trillas
- SILVA, T. (1985) Niveles de Satisfacción laboral en una muestra de empleados del IPSS. Tesis para optar el Título de Licenciada en Psicología , Universidad San Martín de Porres, Lima.

- SCHULTZ, D. (1998) Psicología Industrial (3era. ed.). México: Ed. McGrawHill.
- SHAW, C. (1985) Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una muestra de supervisores. Tesis para optar el Título de Licenciada en Psicología, Universidad Femenina del Sagrado Corazón, Lima
- STONER, James y Otros(1996) Administración (6ta ed.) México: Prentice Hall.
- TIFFIN, J., McCORMICK, E.J (1986) Psicología Industrial México: Ed. Diana.
- VANDER, J. (1989) Manual de Psicología Industrial (3era. ed.) España: Ediciones Paidós.
- WEIHRICH, Heinz y Otros (1999) Administración: Una perspectiva global. (6ta. ed.) México: McGrawHill.