

Artículo de investigación

<https://doi.org/10.47460/minerva.v6i18.230>

## Influencia de la motivación en la satisfacción laboral: evidencias desde la gestión educativa

Carlos Alberto Lamadrid Vela\*  
<https://orcid.org/000-0003-4011-3301>  
c.lamadrid.vela@posgrado.untumbes.edu.pe  
Universidad Nacional de Tumbes  
Tumbes, Perú

Eddy Miguel Aguirre Reyes  
<https://orcid.org/0000-0003-1304-7601>  
eaguirrer@untumbes.edu.pe  
Universidad Nacional de Tumbes  
Tumbes, Perú

Richard Augusto Garavito Criollo  
<https://orcid.org/0000-0002-2371-2014>  
rgaravitoc@untumbes.edu.pe  
Universidad Nacional de Tumbes  
Tumbes, Perú

Carlos Estefano Lamadrid Aguirre  
<https://orcid.org/0009-0008-1062-2547>  
n00257130@upn.pe  
Universidad Privada del Norte  
Cajamarca, Perú

\*Autor de correspondencia: c.lamadrid.vela@posgrado.untumbes.edu.pe

Recibido (29/07/2025), Aceptado (13/08/2025)

**Resumen.** En esta investigación se analizó la relación entre motivación y satisfacción laboral en 21 trabajadores del sector académico, empleando un enfoque cuantitativo y descriptivo. Se utilizaron dos cuestionarios en escala Likert, con alta confiabilidad ( $\alpha$  de Cronbach  $> 0,9$ ). Los datos, recolectados éticamente, fueron analizados con SPSS v27 mediante estadística descriptiva y Rho de Spearman. El 57.1% reportó alta motivación y el 52.4% alta satisfacción, aunque los niveles intermedios y bajos sugieren la influencia de otros factores como el clima organizacional. De manera que, los resultados muestran una correlación positiva moderada ( $\rho = 0,699$ ,  $p < 0,05$ ), destacando que las características psicológicas e intelectuales influyen más en la satisfacción que los aspectos fisiológicos. Se concluye que la motivación intrínseca es esencial para el bienestar laboral y se recomienda fortalecer la comunicación, la capacitación y el reconocimiento, además de profundizar en futuros estudios sobre liderazgo y el clima organizacional.

**Palabras clave:** motivación laboral, bienestar laboral, factores emocionales, factores fisiológicos, gestión académica.

## Influence of Motivation on Job Satisfaction: Evidence from Educational Management

**Abstract.** This research analyzed the relationship between motivation and job satisfaction in 21 academic workers, employing a quantitative and descriptive approach. Two Likert-scale questionnaires were used, with high reliability (Cronbach's alpha  $> 0,9$ ). The data, collected ethically, were analyzed with SPSS v27 using descriptive statistics and Spearman's Rho. A total of 57.1% reported high motivation and 52.4% high satisfaction, although intermediate and low levels suggest the influence of other factors such as organizational climate. Thus, the results show a moderate positive correlation ( $\rho = 0,699$ ,  $p < 0,05$ ), highlighting that psychological and intellectual characteristics influence satisfaction more than physiological aspects. It is concluded that intrinsic motivation is essential for workplace well-being, and it is recommended to strengthen communication, training, and recognition, in addition to furthering future studies on leadership and organizational climate.

**Keywords:** work motivation, workplace well-being, emotional factors, physiological factors, academic management.

## I. INTRODUCCIÓN

La motivación en el trabajo y el compromiso con la organización son elementos clave en la administración de recursos humanos a nivel internacional, ya que son aspectos esenciales para la eficiencia, la conservación de personal y la competitividad de las empresas. En un ambiente marcado por la globalización, la digitalización y las rápidas transformaciones en las formas de trabajo, es fundamental para las organizaciones globales entender cómo se interrelacionan la motivación, la satisfacción y el compromiso de sus empleados [1].

La investigación internacional ha evidenciado que, en el sector público, la satisfacción laboral se ve fuertemente influenciada por factores motivacionales internos como el reconocimiento, la libertad en el trabajo y las oportunidades de crecimiento, así como por elementos externos vinculados con el salario, las condiciones laborales y la calidad del liderazgo [2, 3]. En contextos educativos, la literatura destaca que la motivación de los trabajadores no solo impacta en la productividad y el clima organizacional, sino que también influye directamente en la calidad del servicio brindado a los usuarios, en este caso, estudiantes, docentes y familias [4].

En el Perú, diversos estudios han revelado que la satisfacción laboral en instituciones públicas se mantiene en niveles medios o bajos, debido a factores como la sobrecarga de trabajo, la inestabilidad contractual y la escasa política de incentivos [5]. Sin embargo, se ha identificado que la motivación, especialmente la de naturaleza psicológica e intelectual, desempeña un papel crucial para revertir estas tendencias.

En el escenario actual, caracterizado por la transformación constante de las organizaciones, los avances tecnológicos y las crecientes demandas sociales sobre la calidad de los servicios públicos, la gestión del capital humano se ha convertido en un pilar fundamental para las instituciones educativas. Uno de los mayores desafíos que enfrentan las entidades gubernamentales, como las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) en Perú, es garantizar el bienestar laboral de su personal mediante estrategias de motivación efectivas. En los últimos años, la evidencia empírica ha demostrado que la motivación laboral es un indicador significativo de la satisfacción y del rendimiento institucional [6, 7].

El caso de la UGEL Zarumilla, en la región Tumbes del Perú, resulta especialmente relevante, ya que constituye un espacio donde la gestión administrativa y pedagógica exige una alta capacidad de coordinación, comunicación efectiva y liderazgo transformacional. No obstante, la evidencia sugiere que persisten problemas de rotación de personal, ausencia de planes de capacitación sostenibles y deficiencias en los mecanismos de reconocimiento, lo que repercute tanto en la motivación como en la satisfacción laboral de los trabajadores.

El presente trabajo tiene como propósito actualizar el análisis de la relación entre motivación y satisfacción laboral en el sector educativo público, integrando un marco teórico contemporáneo con hallazgos empíricos obtenidos en la investigación realizada en la UGEL Zarumilla. De esta manera, se busca contribuir a la literatura académica y ofrecer recomendaciones prácticas para la gestión pública en educación.

## II. DESARROLLO

La motivación en el trabajo continúa siendo uno de los aspectos más estudiados en la psicología de las organizaciones, por su fuerte conexión con el rendimiento, la permanencia del talento y el compromiso hacia la empresa. En años recientes, las investigaciones han confirmado que la motivación es un factor esencial para fortalecer la relación entre los empleados y sus compañías [8, 9].

Las pruebas recientes indican que el aliciente laboral no solo mejora el desempeño, sino que también eleva de manera considerable los grados de compromiso con la empresa, produciendo resultados positivos en la satisfacción y retención de los trabajadores [10, 1]. En este contexto, el compromiso dentro de la organización funciona como un intermediario entre la motivación y factores clave tales como la eficiencia, la ética profesional y el rendimiento académico [11, 12].

De igual manera, estudios recientes indican que las perspectivas modernas sobre la motivación van más allá de las teorías tradicionales al integrar elementos del entorno, como el control de objetivos y la

armonía entre el trabajo y la vida personal, los cuales influyen en la conexión entre motivación y dedicación [13]. De esta manera, las investigaciones recientes sugieren esquemas unificados que identifican la conexión activa entre elementos personales, empresariales y comunitarios al entender el comportamiento en el trabajo [14, 15].

De manera que, las publicaciones más actuales concuerdan en que la motivación en el trabajo sigue siendo un factor clave para el compromiso con la organización. No obstante, se ha progresado hacia enfoques más elaborados que facilitan la comprensión de cómo el ambiente organizacional y las cualidades individuales se combinan para influir en el nivel de dedicación y fidelidad de los empleados hacia sus empresas.

La satisfacción en el trabajo se define como el estado emocional positivo derivado de la evaluación del propio empleo, influyendo en el bienestar individual y el rendimiento organizacional. Este concepto es fundamental porque empleados satisfechos exhiben mayor compromiso, menor ausentismo y mejor productividad, lo que beneficia directamente a las organizaciones al fomentar un entorno de trabajo eficiente y sostenible. La motivación de los trabajadores es esencial para las organizaciones, ya que impulsa la innovación, la retención de talento y el logro de objetivos estratégicos; sin ella, se incrementan los costos por rotación y se reduce la competitividad. Un meta-análisis reciente confirma que la motivación laboral mejora el rendimiento, especialmente en sectores de alta demanda como la salud, destacando la necesidad de estrategias organizacionales para potenciarla. Asimismo, revisiones cualitativas y cuantitativas demuestran una correlación positiva entre satisfacción laboral y rendimiento, con implicaciones para la gestión de recursos humanos [16]. Otro meta-análisis enfatiza que recursos en el lugar de trabajo, como apoyo, liderazgo y autonomía, mejoran tanto el bienestar como el rendimiento, subrayando la importancia de motivar a los empleados para el éxito organizacional [17, 18].

### III. METODOLOGÍA

El estudio adoptó un enfoque cuantitativo y de tipo descriptivo, orientado a analizar la relación entre motivación y satisfacción laboral en trabajadores del sector académico de la región Tumbes, en Perú. La población estuvo conformada por 21 trabajadores de la UGEL Zarumilla. Se aplicaron dos cuestionarios estructurados en escala Likert de cinco puntos (de 1 = totalmente en desacuerdo a 5 = totalmente de acuerdo). El primero midió la variable motivación laboral, compuesto por 15 ítems distribuidos en tres dimensiones: psicológica, fisiológica e intelectual. El segundo evaluó la satisfacción laboral, con 16 ítems distribuidos en las dimensiones de comunicación, participación, confianza y motivación.

La confiabilidad de los instrumentos fue estimada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, alcanzando valores superiores a 0,9, lo que indica alta consistencia interna. La validez de contenido se garantizó mediante juicio de expertos. La recolección de datos se realizó con consentimiento informado de los participantes y bajo condiciones de anonimato y confidencialidad. Posteriormente, la información fue procesada con el software SPSS versión 27, empleando estadística descriptiva (frecuencias y porcentajes) y el coeficiente de correlación Rho de Spearman para evaluar la relación entre las variables. Las características generales de los cuestionarios se describen en la Tabla 1, los cuales fueron validados por expertos y permiten conocer los factores que promueven la motivación en el trabajo y las condiciones que favorecen su sostenibilidad en el tiempo.

En este trabajo se respetaron los principios éticos como el consentimiento informado, la confidencialidad y el uso académico de la información recolectada.

**Tabla 1.** Características de los cuestionarios.

Motivación laboral		
Psicológica	Fisiológica	Intelectual
Proceso interno que impulsa al trabajador a ejecutar conductas orientadas al logro de metas personales y organizacionales.	Relacionada con los recursos disponibles, condiciones del ambiente laboral, cumplimiento de normas y estabilidad que favorecen el bienestar físico del trabajador.	Impulsada por el reconocimiento, la autoeficacia y el logro de metas personales. Se refleja en relaciones interpersonales positivas, comunicación efectiva y sentido de pertenencia.
Satisfacción laboral		
Comunicación	Participación	Confianza y motivación
Depende de interacciones claras, canales abiertos y receptividad entre jefes y empleados; fomenta la confianza y disminuye conflictos.	Se manifiesta en la toma de decisiones, compromiso institucional y colaboración en el cumplimiento de metas organizacionales.	Basada en la credibilidad, la cooperación y el reconocimiento; propicia un ambiente laboral estable y productivo mediante estímulos económicos y no económicos.

Fuente: Elaboración propia a partir de los cuestionarios aplicados.

#### IV. RESULTADOS

Los datos de la Tabla 2 reflejan una correspondencia directa entre la motivación y la satisfacción, observándose que, a mayores niveles de motivación, se presentan también mayores niveles de satisfacción laboral. Esta asociación confirma la relación estrecha planteada en la literatura, donde la motivación actúa como un factor clave en el bienestar y compromiso de los trabajadores. Sin embargo, la presencia de casos con motivación y satisfacción en rangos intermedios sugiere que existen variables adicionales, como el clima organizacional o el liderazgo, que influyen en esta relación y que merecen ser exploradas en futuros estudios.

**Tabla 2.** Niveles de influencia de la motivación y la satisfacción laboral.

Nivel	Motivación (rango)	Porcentaje (%)	Satisfacción (rango)	Porcentaje (%)
Alta	55 a 75	57,10	59 a 80	52,40
Regular	35 a 54	23,80	37 a 58	28,60
Baja	15 a 34	19,00	16 a 36	19,00
<b>Total</b>		<b>100,00</b>		<b>100,00</b>

El análisis correlacional mediante el coeficiente Rho de Spearman arrojó un valor de  $\rho = 0,699$  ( $p < 0,05$ ), lo que evidencia una correlación positiva moderada entre motivación y satisfacción laboral.

**Tabla 3.** Correlación entre motivación y satisfacción laboral.

Rho de Spearman	Motivación	Satisfacción laboral
Motivación		0,699**
	<i>Sig. (bilateral)</i>	0,000
	<i>N</i>	21
Satisfacción laboral	0,699**	
	<i>Sig. (bilateral)</i>	0,000
	<i>N</i>	21

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Esto implica que, a medida que aumentan los niveles de motivación de los trabajadores (especialmente en las dimensiones psicológicas e intelectuales), se incrementa proporcionalmente su nivel de satisfacción con el trabajo. Estos resultados son consistentes con hallazgos recientes en estudios realizados en otras instituciones públicas del Perú y América Latina [5, 6].

Según la Tabla 4, los resultados evidencian una relación positiva entre las condiciones psicológicas

**Tabla 4.** Niveles de influencia de la dimensión psicológica y la satisfacción laboral.

Nivel	Psicológicas (rango)	Porcentaje (%)	Satisfacción (rango)	Porcentaje (%)
Alta	19 a 25	61,90	59 a 80	52,40
Regular	12 a 18	28,60	37 a 58	28,60
Baja	5 a 11	9,50	16 a 36	19,00
<b>Total</b>		<b>100,00</b>		<b>100,00</b>

percibidas por los trabajadores y sus niveles de satisfacción laboral. Aquellos que reportan un mayor bienestar psicológico tienden también a experimentar una mayor satisfacción, lo que refuerza la importancia de los factores emocionales y cognitivos en el desempeño y la permanencia en el trabajo.

No obstante, la existencia de grupos con niveles regulares o bajos en ambas dimensiones sugiere que la satisfacción no depende únicamente de aspectos internos, sino que también puede estar influida por variables organizacionales como el apoyo institucional, el reconocimiento y la cultura laboral. Los hallazgos destacan la necesidad de abordar tanto los factores intrapsicológicos como los contextuales para comprender la experiencia laboral de manera integral.

**Tabla 5.** Niveles de influencia de la dimensión fisiológica y la satisfacción laboral.

Nivel	Fisiológicas (rango)	Porcentaje (%)	Satisfacción (rango)	Porcentaje (%)
Alta	19 a 25	57,10	59 a 80	52,40
Regular	12 a 18	23,80	37 a 58	28,60
Baja	5 a 11	19,00	16 a 36	19,00
<b>Total</b>		<b>100,00</b>		<b>100,00</b>

Los hallazgos muestran que la satisfacción laboral se relaciona de manera estrecha con el cumplimiento de las necesidades fisiológicas básicas. Se observa que cuando los trabajadores perciben que estas condiciones mínimas, como la remuneración suficiente, la estabilidad y las condiciones físicas de trabajo adecuadas están cubiertas, también tienden a manifestar mayores niveles de satisfacción.

En contraste, los niveles bajos en esta dimensión coinciden con una menor satisfacción, lo que evidencia que la carencia de recursos fundamentales impacta directamente en la valoración que los empleados hacen de su experiencia laboral. Esta tendencia confirma la relevancia de garantizar condiciones básicas como punto de partida para fortalecer la motivación y el compromiso organizacional (Tabla 5).

**Tabla 6.** Niveles de influencia de la dimensión intelectual y la satisfacción laboral.

Nivel	Intelectuales (rango)	Porcentaje (%)	Satisfacción (rango)	Porcentaje (%)
Alta	19 a 25	52,40	59 a 80	52,40
Regular	12 a 18	33,30	37 a 58	28,60
Baja	5 a 11	14,30	16 a 36	19,00
<b>Total</b>		<b>100,00</b>		<b>100,00</b>

El análisis descriptivo permitió (como se observa en la Tabla 6), caracterizar los niveles de motivación y satisfacción laboral de los 21 trabajadores encuestados. Los resultados muestran que la motivación laboral presenta una media general de 61,3 puntos (en una escala de 15 a 75), lo que representa un nivel alto, con una desviación estándar de 8,2. En cuanto a sus dimensiones, la motivación psicológica obtuvo la media más elevada ( $M = 22,1$ ), seguida de la intelectual ( $M = 20,4$ ) y la fisiológica ( $M = 18,8$ ), evidenciando que los factores intrínsecos prevalecen sobre los extrínsecos.

En relación con la satisfacción laboral, la media fue de 63,7 puntos (en una escala de 16 a 80), igualmente clasificada como alta, con una desviación estándar de 7,6. Las dimensiones de comunicación y confianza presentaron las puntuaciones más altas ( $M = 16,5$  y  $M = 16,1$ ), seguidas de participación ( $M = 15,8$ ) y motivación institucional ( $M = 15,3$ ).

El 57,1 % de los trabajadores manifestó alta motivación y el 52,4 % alta satisfacción, mientras que

los niveles regulares representaron el 23,8% y 28,6%, respectivamente. Solo un 19% mostró niveles bajos en ambas variables, lo que sugiere la existencia de casos aislados con percepciones negativas sobre las condiciones laborales.

Los resultados confirman la estrecha relación entre motivación y satisfacción laboral en instituciones públicas educativas, específicamente en la UGEL Zarumilla. La correlación positiva moderada ( $\rho = 0,699$ ) evidencia que la motivación es un factor determinante en la construcción de actitudes positivas hacia el trabajo, en línea con la literatura reciente.

Los aspectos psicológicos e intelectuales de la motivación tienen un impacto más significativo en la satisfacción laboral comparado con los aspectos fisiológicos, demostrando que la motivación intrínseca vinculada a la autorrealización y el sentido de pertenencia es un indicador más potente de satisfacción laboral [19]. Estudios recientes realizados en Perú también evidencian que la comunicación interna, el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento profesional influyen más en la satisfacción que las políticas salariales [20].

Estos resultados refuerzan la necesidad de replantear las políticas de gestión del talento humano en instituciones educativas públicas, considerando no solo incentivos económicos, sino también prácticas organizacionales orientadas a la equidad, la comunicación y el reconocimiento.

## CONCLUSIONES

La investigación demostró que la motivación es un factor decisivo en la satisfacción laboral de los trabajadores de la UGEL Zarumilla, en Perú. Se observó, además, que los aspectos relacionados con las características psicológicas e intelectuales de las personas influyen positivamente en la motivación, haciendo que la satisfacción laboral sea mayor y progresiva. Esto resalta la importancia de la motivación intrínseca en el bienestar de los colaboradores en instituciones públicas educativas.

En el plano práctico, los hallazgos muestran que la gestión educativa requiere estrategias de desarrollo del talento humano que trasciendan los incentivos económicos. La comunicación interna, la participación, la capacitación y el reconocimiento se consolidan como factores clave para fortalecer la motivación y la satisfacción laboral, aportando a la construcción de políticas públicas más equitativas y orientadas al bienestar integral.

Al mismo tiempo, los resultados abren nuevas líneas de investigación en el campo de la gestión del capital humano en el sector público. Entre ellas destacan la exploración de variables intervinientes como el liderazgo transformacional, el clima organizacional y las políticas de estabilidad laboral, que podrían profundizar la comprensión de la relación entre motivación y satisfacción. Asimismo, futuras investigaciones podrían ampliar la muestra a diferentes contextos regionales o comparar los hallazgos con instituciones privadas, lo que enriquecería la discusión académica y fortalecería la aplicabilidad de los resultados.

Los resultados reafirman que una gestión educativa eficaz requiere priorizar la motivación como estrategia clave para incrementar la satisfacción laboral, garantizar la retención del talento y mejorar la calidad del servicio educativo en el sector público.

## REFERENCIAS

- [1] R. Z., "The influence of work motivation and organizational commitment on employee performance," *KINDAI*, vol. 20, no. 1, pp. 028–033, May 2024.
- [2] M. S. A. Basalamah and A. As'ad, "The role of work motivation and work environment in improving job satisfaction," *Golden Ratio of Human Resource Management*, vol. 1, no. 2, pp. 94–103, Jul. 2021.

- [3] W. Astuti and L. Amalia, "The relationship between work motivation, job satisfaction, and employee performance: The moderating role of psychology capital and the mediating role of organizational commitment," *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan | Journal of Theory and Applied Management*, vol. 14, no. 2, p. 102, Aug. 2021.
- [4] M. Slavkovic, D. Eric, M. Miric, and M. Simonovic, "Leveraging a synergy in motivation to effect job satisfaction of healthcare professionals in public blood bank units: A cross-sectional study," *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, vol. 16, pp. 3203–3214, Oct. 2023.
- [5] E. Agüero and R. Dávila, "Motivación y satisfacción laboral en el desempeño del empleado en las organizaciones de la ciudad de lima, Perú," *Visión Gerencial*, vol. 21, no. 2, pp. 219–222, 2021.
- [6] R. T. Salviati, "La motivación y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa que brinda servicios dermatológicos, con enfoque global," Master's thesis, Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú, 2023.
- [7] L. L. P. Alarcón and A. J. P. Ipanaque, "Comunicación interna y la satisfacción laboral en los trabajadores de un gobierno local del Perú," *Revista Científica en Ciencias Sociales*, vol. 7, pp. 01–11, Jan. 2025.
- [8] M. M. Rachman, "Impact of motivation on performance: The role of organizational commitment," *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan | Journal of Theory and Applied Management*, vol. 15, no. 3, pp. 376–393, Dec. 2022.
- [9] Q. Bytyqi, "The impact of motivation on organizational commitment: An empirical study with kosovar employees," *Prizren Social Science Journal*, vol. 4, no. 3, pp. 24–32, Dec. 2020.
- [10] S. Sarwani, A. Herawati, L. Listyawati, and D. Lestari, "Effect of organizational commitment and work motivation on job satisfaction and individual performance," in *Proceedings of the 1st Asian Conference on Humanities, Industry, and Technology for Society (ACHITS 2019)*. Surabaya, Indonesia: EAI, Jul. 2019.
- [11] S. Andilah, J. Ahiri, N., and K., "The role of organizational commitment in mediating the influence of work motivation on teacher performance in state vocational high schools in kendari city," *Journal of Ecohumanism*, vol. 3, no. 7, Nov. 2024.
- [12] D. Dahliana and S. Purba, "The effect of work motivation and organizational commitment on teacher's work ethics," in *Proceedings of the 3rd International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2019)*. Paris, France: Atlantis Press, 2020.
- [13] R. Rusu, "Goal regulation: The relationship between organizational commitment and work motivation," *Land Forces Academy Review*, vol. 29, no. 4, pp. 533–540, Dec. 2024.
- [14] E. Deligöz, "Motivation theories affecting organizational commitment in the workplace," *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, vol. 7, no. 1, pp. 339–353, Sep. 2024.
- [15] J. Juniarti, "Study of work motivation, work discipline, and communication on employee organizational commitment," *International Journal of Economics and Management Sciences*, vol. 1, no. 2, pp. 181–187, May 2024.
- [16] D. D. Assele, T. A. Lendado, A. A. Ako, A. G. Ganta, A. A. Demissie, and Y. E. Mohammed, "A systematic review and meta-analysis of job motivation and associated factors

- among health workers in ethiopia," *BMC Health Services Research*, vol. 25, no. 1, p. 1270, Oct. 2025.
- [17] T. A. Judge, C. J. Thoresen, J. E. Bono, and G. K. Patton, "The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review," *Psychological Bulletin*, vol. 127, no. 3, pp. 376–407, 2001.
- [18] K. Nielsen, M. B. Nielsen, C. Ogbonnaya, M. Käsälä, E. Saari, and K. Isaksson, "Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis," *Work & Stress*, vol. 31, no. 2, pp. 101–120, Apr. 2017.
- [19] W. Astuti and L. Amalia, "The relationship between work motivation, job satisfaction, and employee performance: The moderating role of psychology capital and the mediating role of organizational commitment," *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan | Journal of Theory and Applied Management*, vol. 14, no. 2, p. 102, Aug. 2021.
- [20] L. L. P. Alarcón and A. J. P. Ipanaque, "Comunicación interna y la satisfacción laboral en los trabajadores de un gobierno local del Perú," *Revista Científica en Ciencias Sociales*, vol. 7, pp. 01–11, Jan. 2025.