

**SATISFACCIÓN LABORAL Y LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE
LAS SEDES DE UNA ESCUELA DE POSGRADO DE LA CIUDAD DE LIMA**



**JOB SATISFACTION AND EMPLOYEE PRODUCTIVITY ACROSS THE CAMPUSES
OF A GRADUATE SCHOOL IN LIMA, PERU**

Helga Ruth Majo Marrufo  

Universidad de Celaya, México

Recibido: 30/07/2025

Revisado: 15/08/2025

Aceptado: 20/09/2025

Publicado: 31/12/2025

RESUMEN

La satisfacción del personal es uno de los pilares esenciales del éxito para toda institución, adquiriendo una importancia muy particular en la educación superior. Aquí, su impacto afecta directamente a la productividad tanto académica como administrativa. Partimos de la idea de que el bienestar en el trabajo del personal de una escuela de posgrado impacta no solo en su relación con el servicio educativo, sino también en la calidad de la educación. Aunque se refiere al ámbito laboral, el análisis de la satisfacción en el trabajo en el entorno laboral es muy importante. Son las condiciones de trabajo, las relaciones, la supervisión en el entorno laboral las que contribuyen a esta triada. En esta perspectiva, esta investigación adopta un enfoque cuantitativo con diseño no experimental y de corte transversal.

El objetivo de la investigación es evaluar las correlaciones existentes y los niveles respectivos de satisfacción laboral para la productividad de los trabajadores de la institución postgrado. La evidencia recopilada sobre este tema de orientación es de gran importancia para concebir sistemas de modificación interna de estas condiciones laborales deseadas.

PALABRAS CLAVES: Satisfacción laboral; productividad de los trabajadores.

ABSTRACT

Staff satisfaction is one of the essential pillars of success for any institution, and it holds particular significance in higher education. In this context, its impact directly influences both academic and administrative productivity. This study proceeds from the premise that the workplace well-being of staff within a graduate school affects not only their relationship to educational service delivery but also the overall quality of education. Although the concept pertains to the work domain, examining job satisfaction within the workplace remains critically important. Working conditions, interpersonal relationships, and supervisory practices in the organizational setting collectively contribute to this triad.

From this perspective, the present research adopts a quantitative approach, using a non-experimental, cross-sectional design. The objective is to assess the existing correlations and respective levels of job satisfaction and worker productivity within the graduate institution. The evidence gathered on this topic is of substantial value for informing the development of internal systems aimed at improving the desired working conditions.

KEY WORDS: Job satisfaction; employee productivity.

INTRODUCCION

La satisfacción laboral desde mediados del siglo XX ha ganado visibilidad en estudios organizacionales, principalmente en la administración y el manejo del Capital Humano. Se trata sobre el estado anímico placentero y positivo, que reconcilia expectativas, motivación y condiciones laborales del colaborador en armonía con su ambiente. Su importancia es reflejada, en la no solo, la producción, sino también en la salud mental, el compromiso organizacional y el clima institucional.

Abordar la satisfacción laboral en la educación superior es clave, no solo para equilibrar la investigación más allá del ámbito empresarial, sino también para entender cómo las condiciones de trabajo del personal docente impactan en la calidad educativa, el rendimiento de los profesores, la retención del talento y la innovación. En este contexto postpandemia, donde la virtualización, el exceso de carga digital y las nuevas exigencias de adaptabilidad son una realidad, este estudio cobra todavía más relevancia y significado. Se busca así contribuir a una comprensión más profunda de este fenómeno y abrir caminos para futuras investigaciones que integren factores pedagógicos, organizacionales y humanos en la valoración del trabajo académico.

Analizar la satisfacción laboral en la educación superior es importante para vincular la investigación con el mundo empresarial y entender cómo el bienestar del equipo docente afecta su trabajo, su permanencia y su desempeño en el contexto actual, marcado por la virtualización, la sobrecarga digital y la necesidad de adaptación. Este estudio busca comprender las causas y consecuencias de la satisfacción laboral, así como sus implicaciones en las dimensiones pedagógicas, organizativas y humanas del trabajo académico.

Esta investigación se centra en la educación superior, específicamente en programas de posgrado, donde la eficacia de las instituciones depende de la interacción entre estructuras, procesos y, sobre todo, las personas. El estudio se basa en la teoría de las relaciones humanas, que, según Chiang, Martín y Núñez (2010), tiene sus orígenes en los trabajos de Elton Mayo (1933). Este enfoque resalta la importancia de la satisfacción laboral y su relación con la productividad, consolidando la idea de que el factor humano es clave para el rendimiento de la organización, entendida como la coordinación de recursos para alcanzar objetivos estratégicos.

El compromiso del personal es fundamental para el éxito de una organización, ya que su trabajo diario impulsa el cumplimiento de los objetivos institucionales. Por lo tanto, es crucial implementar estrategias que fomenten su bienestar, reconociendo que la satisfacción laboral no es solo algo deseable, sino necesario para mejorar la productividad. Esta satisfacción se ve influenciada por factores internos y externos, como la motivación, el desarrollo profesional, las condiciones laborales y el sentido de pertenencia (Chiavenato, 2009). Mejorar la satisfacción del personal se traduce en mejores resultados en la productividad institucional, entendida como la relación entre eficiencia y eficacia en el trabajo.

Es responsabilidad de los líderes asegurar condiciones laborales que favorezcan el desarrollo del personal, ofreciendo apoyo y motivación. Ignorar estos aspectos puede tener consecuencias negativas, como la desmotivación, el absentismo, la

rotación de personal y la disminución de los resultados (Chiavenato, 2009). Por el contrario, una gestión que priorice el apoyo y el reconocimiento fomenta un equipo comprometido con la mejora continua y la misión de la institución.

Esta reflexión es importante en las universidades, organizaciones dedicadas a la educación, la investigación y la creación de conocimiento. Las universidades, sobre todo las escuelas de posgrado, coordinan diferentes elementos para ofrecer servicios académicos rigurosos. En este marco, se han encontrado factores que influyen en la satisfacción laboral y la productividad en las sedes de una escuela de posgrado en Lima. Entre estos factores, están el escaso apoyo a la investigación, la falta de tiempo para el trabajo académico, problemas en el apoyo a los docentes y la falta de capacitación constante. Estas situaciones afectan el compromiso de los trabajadores con la institución, lo que repercute en tareas importantes como la entrega puntual de reportes, la consolidación de inscripciones y el registro a tiempo de las notas.

Reseña histórica de las investigaciones sobre satisfacción laboral

De acuerdo con Gamboa (2010) el interés por la satisfacción laboral se remonta a inicios del siglo XX con Taylor (1911) y los "estudios de Hawthorne" de Mayo (1933), que vincularon las condiciones laborales con el desempeño y las interacciones sociales. Inicialmente estaba centrada en factores externos, sin embargo, la investigación evolucionó hacia las actitudes individuales y el impacto de las relaciones sociales y el liderazgo. Asimismo, Gamboa señala que Happpock (1935) fue quien realizó el primer estudio formal, destacando diferencias de satisfacción entre grupos profesionales (ej. mayor en directivos, menor en trabajadores manuales). qué Schaffer (1953) introdujo las variables internas y la idea de 12 necesidades básicas cuya satisfacción influye en la tensión o bienestar, mostrando la importancia de las diferencias individuales.

Definición de Satisfacción laboral

Hablar de satisfacción laboral es adentrarse en uno de los aspectos más complejos y determinantes del mundo del trabajo contemporáneo. No se trata únicamente de medir el nivel de agrado o desagrado que una persona manifiesta respecto a su empleo, sino de explorar un entramado mucho más amplio en el que intervienen factores objetivos y subjetivos. La satisfacción laboral involucra la forma en que las condiciones del entorno de trabajo, las relaciones interpersonales, la motivación tanto intrínseca como extrínseca, el reconocimiento profesional y las oportunidades de crecimiento y desarrollo personal se articulan para influir en el bienestar integral del trabajador. Esencialmente, es una construcción dinámica y de diversos factores que necesita su contexto social y de organización para entenderse.

Vargas et al. (2018) señalan que no hay una definición universal de satisfacción laboral, lo que complica su estudio. Se entiende comúnmente como la actitud general de un empleado hacia su trabajo, incluyendo sentimientos y opiniones sobre su entorno. Harpaz (1983) también notó esta falta de consenso, planteando que la satisfacción laboral es un grupo de actitudes que muestran el nivel de conformidad de un trabajador con su empleo. No es algo fijo, sino una idea que refleja la

experiencia individual del empleado, sus expectativas y las condiciones de trabajo. Hay varias definiciones importantes en la literatura.

Mejía y Hernández (2019) explican que la satisfacción laboral es un tema con muchas partes que va más allá del dinero y depende de cómo el trabajador ve su experiencia laboral en la organización. El trabajo no solo es una forma de ganar dinero, sino que puede ser una fuente de satisfacción personal, bienestar y propósito, o de frustración. La percepción del empleado está influenciada por la responsabilidad, los logros, el reconocimiento y las expectativas. Por lo tanto, estos autores proponen que las organizaciones deben crear ambientes de trabajo que permitan a cada persona encontrar significado, motivación y satisfacción en su función. En resumen, ven la satisfacción laboral como una experiencia completa, personal y cambiante que necesita un enfoque en el bienestar del trabajador.

Griffin et al. (2017) consideran que la satisfacción laboral es un estado emocional que muestra las actitudes y sentimientos que tenemos sobre nuestro trabajo. Ven esto como algo muy importante en el estudio del comportamiento en las organizaciones, ya que afecta directamente el compromiso, la productividad y el bienestar del empleado. Los autores señalan que el trabajo en sí mismo es clave para esta satisfacción, y también resaltan la importancia de las actitudes personales, valores y la personalidad de cada uno. Todo esto, junto con el ambiente de la empresa, crea una experiencia diferente para cada trabajador.

Robbins y Judge (2013) definen la satisfacción laboral como un sentimiento positivo hacia el trabajo, resultado de cómo cada persona evalúa su empleo. Esta idea tiene mucho que ver con cómo el trabajador valora cosas como el contenido del puesto, el ambiente, las oportunidades para crecer y qué tan justa es la organización. Alguien satisfecho siente emociones positivas constantes sobre su trabajo, mientras que alguien insatisfecho muestra actitudes negativas, falta de motivación y poco apego a la empresa (p. 79). Esta definición refuerza que la satisfacción en el trabajo es una experiencia emocional complicada y que depende de muchas cosas internas y externas.

Sin embargo, cabe precisar que esta forma de concebir la satisfacción laboral propuesta por Robbins y Coulter (2010) como una simple actitud positiva o negativa hacia el empleo puede resultar limitada frente a la complejidad real del fenómeno. La satisfacción laboral no se reduce únicamente a una disposición emocional, sino que es el resultado de la interacción de múltiples factores, tanto internos como externos, que influyen en la percepción que una persona tiene de su entorno laboral. Entre estos factores se encuentran la calidad de las relaciones interpersonales, las condiciones físicas y organizativas del trabajo, las oportunidades de crecimiento profesional, el reconocimiento recibido, así como la coherencia entre las expectativas personales y la realidad laboral. En este contexto, limitar la satisfacción laboral a una simple actitud general puede ocultar los aspectos estructurales y personales que la conforman. Por lo tanto, se necesita una perspectiva más extensa y maleable que valore la complejidad de este concepto psicológico y organizativo.

METODOLOGÍA

Enfoque de investigación.

Esta investigación adopta un **enfoque cuantitativo** porque, como señalan Hernández y Mendoza (2023), su proceso metodológico implica iniciar con una idea, definir objetivos y preguntas de investigación, construir un marco teórico a partir de la revisión literaria, formular hipótesis derivadas de las preguntas, definir variables, elaborar un plan de desarrollo, seleccionar unidades de medición, analizar datos mediante métodos estadísticos y, finalmente, extraer conclusiones que validen o refuten las hipótesis planteadas (p. 6).

Alcance.

Tal como lo establecen Hernández y Mendoza (2023, p. 106), el **alcance** de una investigación se define por el método, el diseño y los procedimientos empleados, entre otros componentes. Para esta investigación en particular, el alcance se clasificó como **correlacional**. Esto se debe a que, de acuerdo con los mismos autores (2023, p. 109), los estudios correlacionales buscan determinar las asociaciones existentes entre dos variables, categorías o sus dimensiones en un contexto específico.

El presente estudio se enmarca dentro del enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, transversal y descriptivo. Conforme a lo señalado por Hernández y Mendoza (2023), el diseño no experimental se caracteriza por la ausencia de manipulación de variables y por la observación de los fenómenos tal como ocurren en su contexto.

Población

La **población de estudio** comprende al personal administrativo y operativo de las diversas sedes de la Escuela de Posgrado en Lima. Este grupo es clave para la institución porque sus miembros apoyan las tareas académicas y la gestión administrativa, que son importantes para lograr las metas educativas. La diversidad de este grupo en cuanto a roles, experiencia, nivel educativo y tipo de contrato laboral mejora el análisis, ya que ofrece distintas formas de ver la satisfacción y la productividad en el trabajo.

Muestreo:

Para este estudio, se usará un muestreo no probabilístico de conveniencia. Este método, como indican Hernández y Mendoza (2023), selecciona a los participantes según su disponibilidad, acceso y deseo de dar información importante sobre el tema. Este enfoque es común en estudios organizacionales, donde se necesitan datos de un grupo específico en un ambiente de trabajo real.

La muestra incluirá al personal administrativo y operativo de las sedes de la Escuela de Posgrado que cumplan con estos requisitos: tener un contrato formal con la institución, haber trabajado al menos seis meses y aceptar participar voluntariamente. Se eligió este tipo de muestreo para obtener datos relevantes de personas con experiencia laboral directa, quienes tienen información valiosa sobre la satisfacción laboral y la productividad en su lugar de trabajo.

Si bien el muestreo no probabilístico no permite la **generalización estadística** a toda la población, proporciona una **visión concreta, contextualizada y fiable** de los fenómenos investigados, siempre que se defina con precisión el contexto y se apliquen rigurosamente los criterios de inclusión. Por lo tanto, esta muestra representa una parte importante de los trabajadores de la Escuela de Posgrado, y sus comentarios son clave para encontrar tendencias, necesidades y posibles formas de mejorar la institución.

RESULTADOS

RESULTADOS DESCRIPTIVOS

Se presenta a continuación los resultados descriptivos en función a las variables y dimensiones

Frecuencia y porcentaje de la satisfacción laboral y sus dimensiones

	Satisfacción laboral		Factores motivacionales		Factores higiénicos		Percepción global	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Insatisfacción	7	9.9%	5	7%	6	8.5%	7	9.9%
Parcial satisfacción	12	16.9%	13	18.4%	13	18.3%	12	16.9%
Alta satisfacción	52	73.2%	53	74.6%	52	73.2%	52	73.2%
Total	71	100%	71	100%	71	100%	71	100%

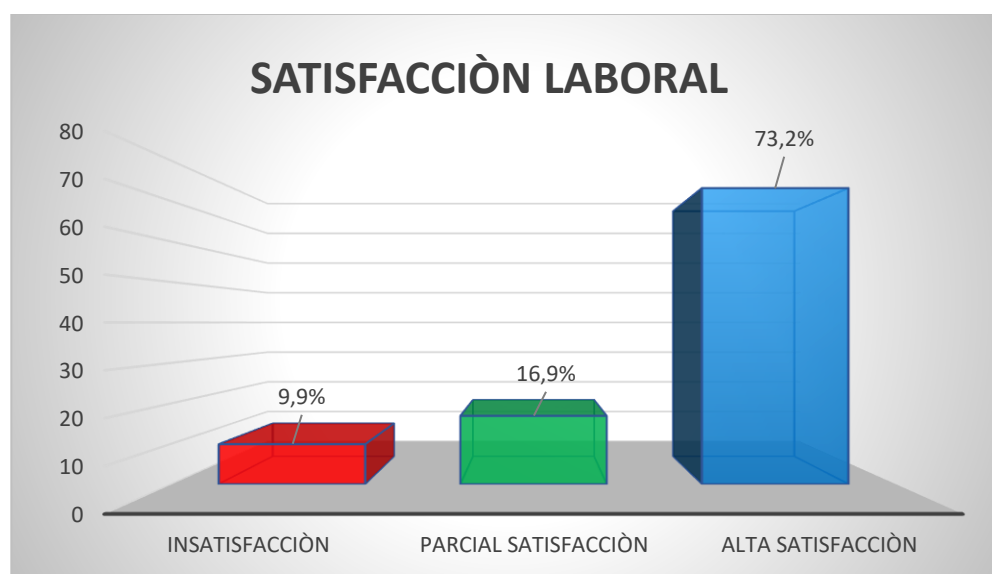
Nota: Los valores que se evidencian en la tabla 8 muestra que en referencia a la satisfacción laboral del total de encuestados el 9.9% considera estar insatisfechos, para el 16.9% experimentan una parcial satisfacción, pero para el 73,2 consideran una alta satisfacción laboral. En cuanto a la dimensión factores motivacionales, el 7% considera estar insatisfecho, el 18.4% considero estar parcialmente satisfecho y el 74,6% considero estar altamente satisfechos. Para la dimensión factores higiénicos se muestra que el 8,5% considero estar insatisfechos, el 18,3% considero estar parcialmente satisfecho pero el 73,2% si considero estar satisfecho, finalmente respecto a la percepción global se tiene que el 9,9% considero estar insatisfecho, el 16,9% considero estar parcialmente satisfecho y el 73,25 considero estar altamente satisfecho. Asimismo, se presentan los resultados descriptivos en función a las variables y dimensiones de manera.

Tabla 1: Satisfacción laboral

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Insatisfacción	7	9,9
	Parcial satisfacción	12	16,9
	Alta satisfacción	52	73,2
	Total	71	100,0

Nota: Fuente base de datos

Figura 1. Porcentaje de la variable satisfacción laboral



Los valores presentados en la Tabla 1 y en la figura correspondiente evidencian una distribución clara del nivel de satisfacción laboral entre los encuestados. Se observa que el **9.9%** manifiesta estar insatisfecho con sus condiciones laborales, lo que revela un grupo reducido pero relevante que requiere atención. Asimismo, el **16.9%** indica experimentar una satisfacción parcial, mostrando que aún existen aspectos por mejorar. Finalmente, una proporción mayoritaria del **73.2%** reporta un nivel **alto de satisfacción laboral**, reflejando percepciones positivas respecto a su entorno y condiciones de trabajo.

Tabla 2. Frecuencia y porcentaje de la dimensión factores motivacionales

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Insatisfacción	5	7,0
	Parcial satisfacción	13	18,4
	Alta satisfacción	53	74,6
	Total	71	100,0

Nota: Fuente base de datos

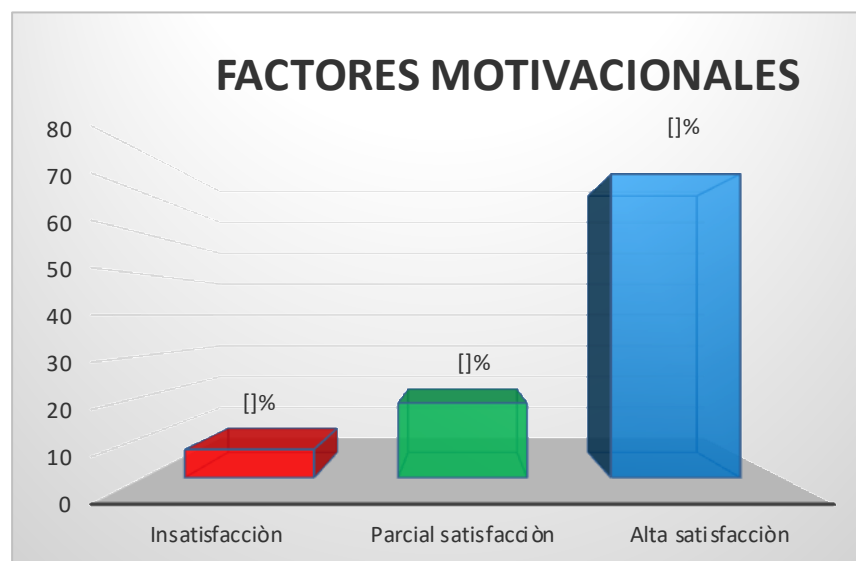


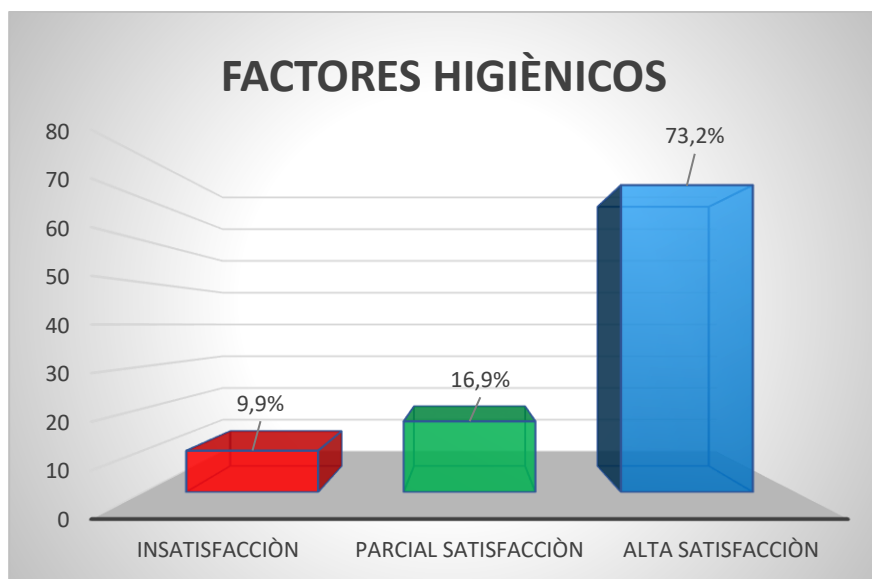
Figura 1. Porcentaje de la dimensión factores motivacionales

En cuanto a la dimensión de **factores motivacionales**, los valores presentados en la Tabla 2 y en la figura correspondiente permiten apreciar una distribución claramente definida de las percepciones de los encuestados. Del total de participantes, el **7%** señala encontrarse insatisfecho, lo que evidencia la necesidad de reforzar ciertos aspectos vinculados al reconocimiento, el logro o el desarrollo profesional. Asimismo, el **18.4%** manifiesta una satisfacción parcial, indicando que aún persisten áreas de mejora. Por último, un **74.6%** reporta estar altamente satisfecho, reflejando una valoración predominantemente positiva de los factores motivacionales presentes en su entorno laboral.

Tabla 3. Frecuencia y porcentaje de la dimensión factores higiénicos

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Insatisfacción	6	8,5
	Parcial satisfacción	13	18,3
	Alta satisfacción	52	73,2
	Total	71	100,0

Nota: Fuente base de datos



Porcentaje de la dimensión factores higiènicos

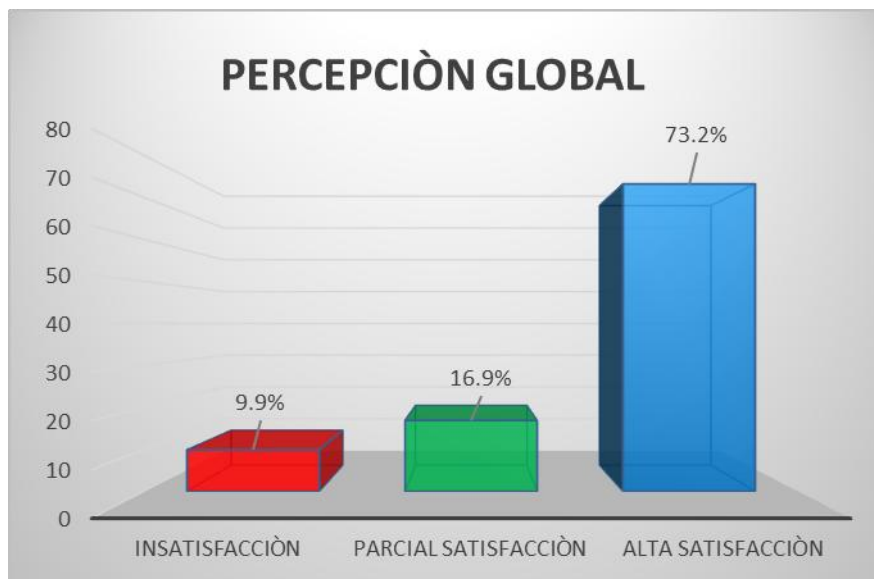
En relación con la dimensión de **factores higiènicos**, los resultados presentados en la Tabla 3 y en la figura correspondiente permiten identificar una tendencia definida entre los encuestados. Del total de participantes, el **8.5%** manifestó sentirse insatisfecho, lo que evidencia la presencia de ciertas deficiencias en aspectos como las condiciones físicas de trabajo, la supervisión o las políticas organizacionales. Asimismo, el **18.3%** indicó experimentar una satisfacción parcial, reflejando oportunidades de mejora. Finalmente, un **73.2%** reportó sentirse satisfecho, lo que sugiere una valoración favorable de los factores higiènicos dentro de su entorno laboral.

Tabla 4.

Frecuencia y porcentaje de la dimensión percepción global

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Insatisfacción	7	9,9
	Parcial satisfacción	12	16,9
	Alta satisfacción	52	73,2
	Total	71	100,0

Figura 2. Porcentaje de la dimensión factores higiénicos



Nota:

En cuanto a la **percepción global de satisfacción laboral**, los resultados muestran una distribución claramente diferenciada entre los encuestados. El **9.9%** manifestó estar insatisfecho, lo cual evidencia la existencia de un grupo minoritario que no percibe condiciones adecuadas en su entorno laboral. Por otro lado, el **16.9%** indicó experimentar una satisfacción parcial, reflejando que aún existen aspectos susceptibles de mejora. En contraste, una amplia mayoría del **73.2%** declaró sentirse altamente satisfecho, lo que revela una valoración positiva y consistente de sus experiencias y condiciones laborales generales.

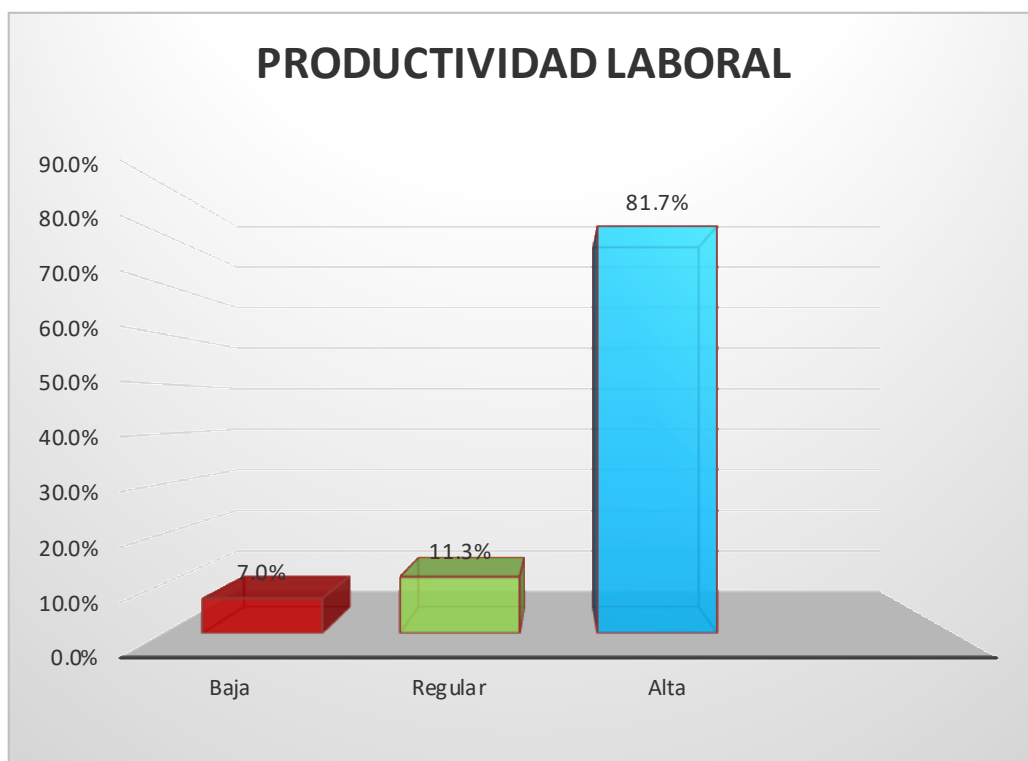
Tabla 5.

Frecuencia y porcentaje de la productividad laboral

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Baja	5	7,0
	Regular	8	11,3
	Alta	58	81,7
	Total	71	100,0

Nota: Fuente base de datos

Figura 3. Porcentaje de la variable productividad



Nota:

En relación con la **productividad laboral**, los resultados presentados en la Tabla 5 y la figura correspondiente permiten identificar una distribución claramente definida entre los participantes. Se observa que el **7%** de los encuestados alcanza un nivel bajo de productividad, mientras que el **11.3%** se sitúa en un nivel regular. De manera destacada, el **81.7%** registra un nivel alto, evidenciando un desempeño favorable en la mayoría del personal evaluado.

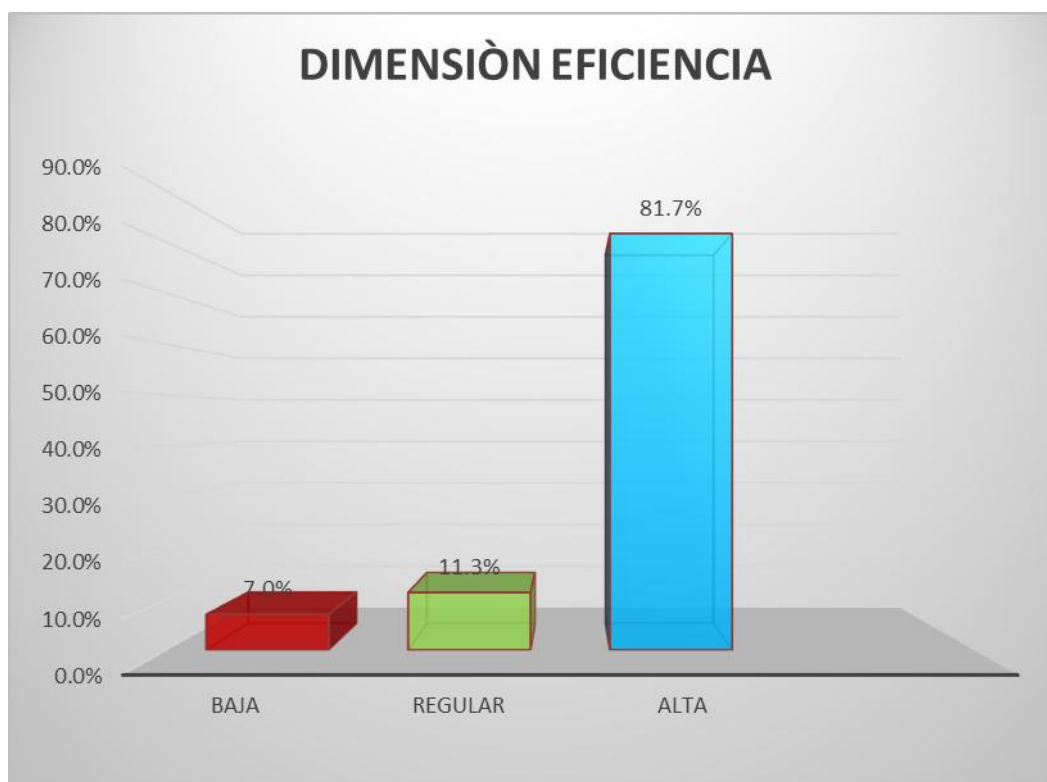
Tabla 6.

Frecuencia y porcentaje de la dimensión eficiencia

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Baja	5	7,0
	Regular	8	11,3
	Alta	58	81,7
	Total	71	100,0

Nota: Fuente base de datos

Figura 4. Porcentaje de la dimensión eficiencia



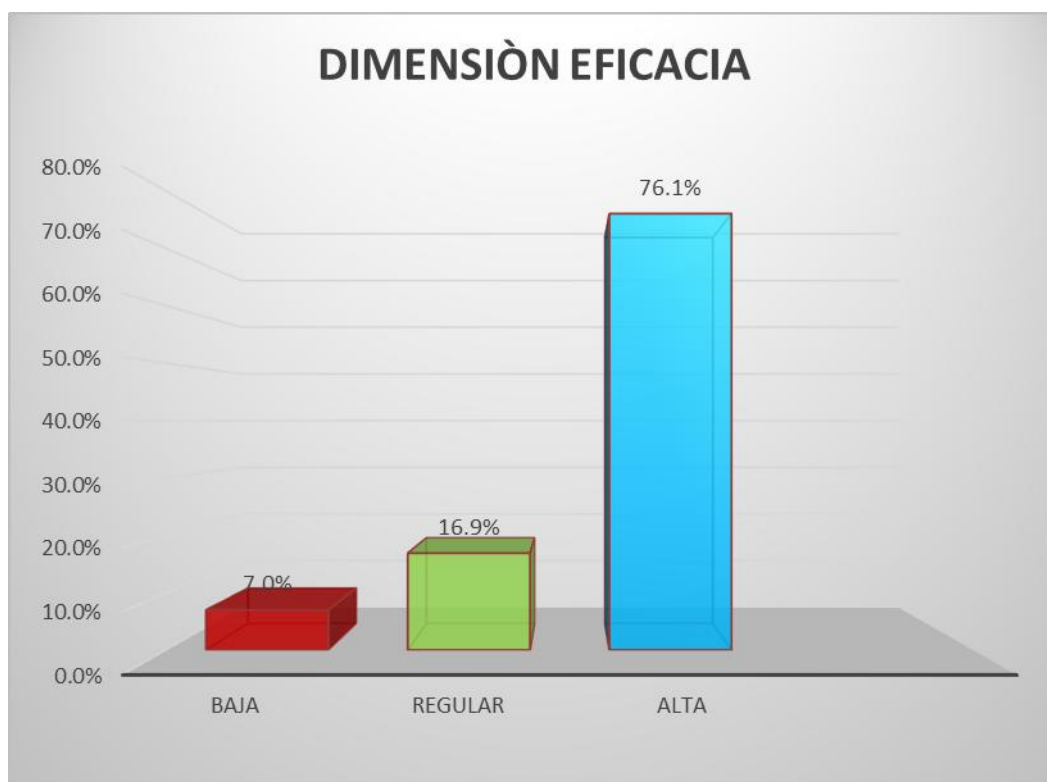
En cuanto a la dimensión **eficiencia**, los datos presentados en la Tabla y Figura muestran una tendencia claramente definida respecto al desempeño de los encuestados. Se evidencia que el **7%** se ubica en un nivel bajo de eficiencia, mientras que el **11.3%** alcanza un nivel regular, lo que sugiere oportunidades de mejora en ciertos procesos. No obstante, una amplia mayoría del **81.7%** se posiciona en un nivel alto, reflejando un uso adecuado de recursos y un desempeño eficiente en sus actividades laborales.

Tabla 7. Frecuencia y porcentaje de la dimensión eficacia

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Baja	5	7,0
	Regular	12	16,9
	Alta	54	76,1
	Total	71	100,0

Nota: Fuente base de datos

Figura 5. Porcentaje de la dimensión eficacia



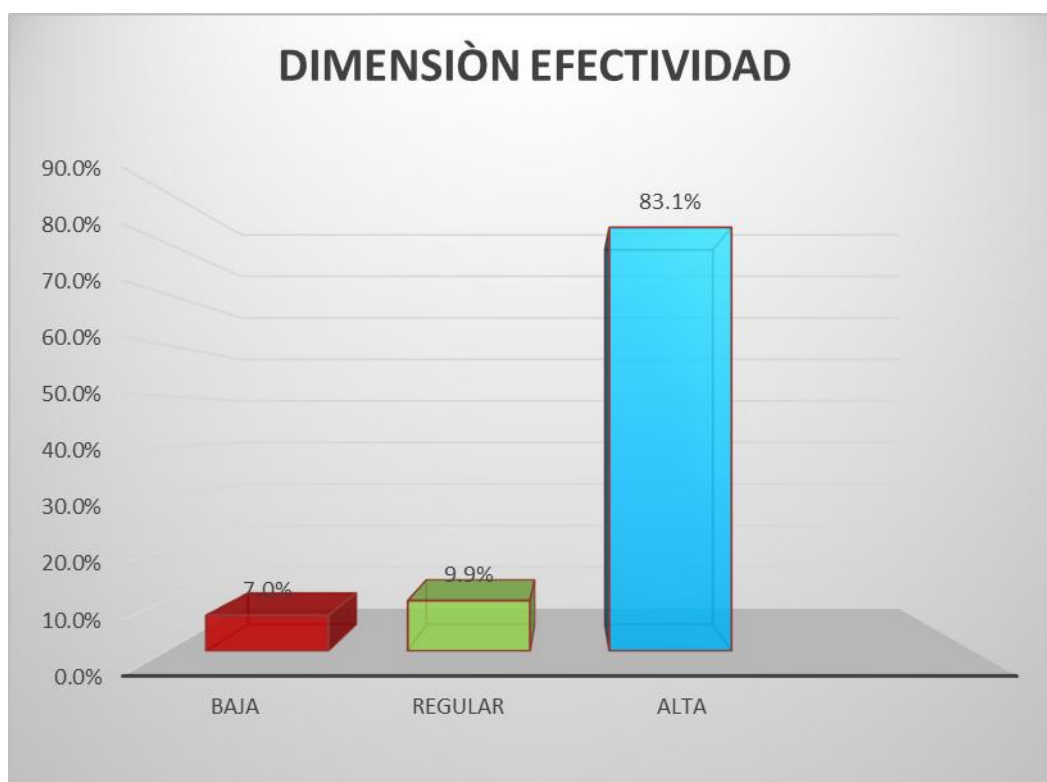
En relación con la dimensión **eficiencia**, los resultados expuestos en la Tabla y Figura permiten identificar con claridad el nivel de desempeño alcanzado por los encuestados. Se observa que el **7%** presenta un nivel bajo de eficiencia, lo que indica dificultades en el uso óptimo de recursos o en la ejecución de tareas. Asimismo, el **11.3%** se ubica en un nivel regular, evidenciando un rendimiento intermedio. Sin embargo, destaca que el **81.7%** alcanza un nivel alto, reflejando un desempeño eficiente y consistentemente favorable

Tabla 8.

Frecuencia y porcentaje de la dimensión efectividad

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Baja	5	7,0
	Regular	7	9,9
	Alta	59	83,1
	Total	71	100,0

Nota: Fuente base de datos



Porcentaje de la dimensión efectividad

Finalmente, en lo que respecta a la dimensión **efectividad**, los resultados evidencian una distribución definida entre los encuestados. El **7%** se encuentra en un nivel bajo, reflejando dificultades para alcanzar los resultados esperados. Asimismo, el **9.9%** se ubica en un nivel regular, lo que indica un desempeño intermedio. En contraste, una amplia mayoría del **83.1%** presenta un nivel alto, demostrando un logro consistente de metas y objetivos institucionales.

Resultados inferenciales

Para la contrastación de las hipótesis formuladas, se procedió inicialmente a realizar la prueba de normalidad de los datos. Dado que el tamaño muestral del presente estudio supera los cincuenta participantes, se empleó el estadístico de Kolmogorov-Smirnov como criterio adecuado para esta verificación. A partir de su aplicación, se obtuvieron los siguientes resultados que permitieron determinar el tipo de análisis inferencial a utilizar en las etapas posteriores.

Tabla 9.***Prueba de normalidad***

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Satisfacción laboral	,195	71	,000
Productividad	,232	71	,000

En relación con la variable **satisfacción laboral**, los valores obtenidos en la prueba de Kolmogórov-Smirnov muestran un nivel de significancia de *sig.* = 0.000, inferior al umbral de 0.05. Este resultado indica que los datos **no** siguen una distribución normal. La misma situación se observa para la variable **productividad**, cuyos valores de significancia también se encuentran por debajo del nivel crítico establecido. Ante la ausencia de normalidad en ambas variables, se determinó pertinente emplear un estadístico no paramétrico para el análisis correlacional, optándose por el coeficiente **Rho de Spearman** para evaluar la relación entre ellas.

Respecto a la prueba de hipótesis general se tiene

Ha: Existe una relación significativa entre los factores motivacionales e higiénicos de la satisfacción laboral y la productividad (eficiencia, eficacia y efectividad) de los trabajadores de las sedes de una Escuela de Posgrado de la ciudad de Lima.

Ho: No existe una relación significativa entre los factores motivacionales e higiénicos de la satisfacción laboral y la productividad (eficiencia, eficacia y efectividad) de los trabajadores de las sedes de una Escuela de Posgrado de la ciudad de Lima.

Tabla 10.***Correlación entre la satisfacción y la productividad laboral***

		Satisfacción laboral	Productivida d
Rho de Spearman	Satisfacción laboral	1,000	,586**
	Coeficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	71	71
	Productividad	,586**	1,000
	Coeficiente de correlación		

Sig. (bilateral)	,000	.
N	71	71

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Respecto a la prueba de la hipótesis general, los resultados obtenidos mediante el coeficiente Rho de Spearman muestran una correlación positiva y moderada entre las variables analizadas ($\rho = 0.586$). Este valor indica que, a medida que se fortalecen los factores motivacionales e higiénicos que conforman la satisfacción laboral, también tienden a incrementarse los niveles de productividad de los trabajadores, entendida esta última en sus dimensiones de eficiencia, eficacia y efectividad.

El valor de significancia estadística (sig. = 0.000) se ubica muy por debajo del nivel de significancia de 0.05, lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa que plantea la existencia de una relación significativa entre ambas variables. En términos prácticos, estos resultados confirman que la satisfacción laboral, expresada a través de condiciones adecuadas de trabajo, reconocimiento, responsabilidad y clima organizacional, ejerce una influencia relevante sobre el desempeño productivo del personal de las sedes de la Escuela de Posgrado evaluada.

Este hallazgo reafirma la importancia de implementar estrategias que fortalezcan los factores motivacionales e higiénicos, ya que contribuyen directamente a mejorar el rendimiento laboral y, con ello, la calidad de los procesos institucionales.

Respecto a la prueba de hipótesis específica primera se tiene

Ha: Existe una relación significativa entre los factores motivacionales de la satisfacción laboral y las dimensiones de la productividad laboral: eficiencia, eficacia y efectividad

Ho: No existe una relación significativa entre los factores motivacionales de la satisfacción laboral y las dimensiones de la productividad laboral: eficiencia, eficacia y efectividad

Tabla 11.

Correlación entre los factores motivacionales y la productividad laboral

			Factores motivacionale s	Productivi dad
Rho de Spearman	Factores motivacionales	Coeficiente de correlación	1,000	,536**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	71	71
	Productividad	Coeficiente de correlación	,536**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	71	71

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Para la prueba de hipótesis específicas, los resultados obtenidos muestran un coeficiente de correlación **Rho de Spearman de 0.536**, lo que evidencia una relación positiva y de magnitud moderada entre las variables analizadas. Asimismo, el valor de significancia **sig. = 0.000**, al ser menor que el nivel crítico de 0.05, permitió **rechazar la hipótesis nula** inicialmente planteada. En consecuencia, se acepta que existe una **relación significativa** entre los factores motivacionales que conforman la satisfacción laboral y las dimensiones de la productividad laboral, expresadas en la **eficiencia, eficacia y efectividad** de los trabajadores evaluados.

Respecto a la prueba de hipótesis específica segunda se tiene

Ha: Existe una relación significativa entre los factores higiénicos de la satisfacción laboral y las dimensiones de la productividad laboral: eficiencia, eficacia y efectividad.

Ho: No existe una relación significativa entre los factores higiénicos de la satisfacción laboral y las dimensiones de la productividad laboral: eficiencia, eficacia y efectividad.

Tabla 12.

Correlación entre los factores higiénicos y la productividad laboral

			Factores higiénicos	Productivi dad
Rho de Spearman	Factores higiénicos	Coefficiente de correlación	1,000	,571**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	71	71
	Productividad	Coefficiente de correlación	,571**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	71	71

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En cuanto a la **segunda hipótesis específica**, los resultados obtenidos muestran un coeficiente de correlación **Rho de Spearman** estadísticamente significativo, acompañado de un valor de significancia **sig. = 0.000**, claramente inferior al nivel crítico de 0.05. Este hallazgo permitió **rechazar la hipótesis nula** y confirmar la existencia de una **relación significativa** entre los factores higiénicos de la satisfacción laboral y las dimensiones de la productividad laboral. En este sentido, se establece que elementos como las condiciones físicas de trabajo, la supervisión, las políticas institucionales y el clima organizacional se vinculan de manera importante con la **eficiencia, eficacia y efectividad** del personal evaluado.

Respecto a la prueba de hipótesis específica tercera se tiene

Ha: Existe una relación significativa entre los factores motivacionales e higiénicos de la satisfacción laboral y las dimensiones de la productividad laboral.

Ho: No existe una relación significativa entre los factores motivacionales e higiénicos de la satisfacción laboral y las dimensiones de la productividad laboral

Tabla 13

Correlación entre los factores motivacionales e higiénicos y la productividad laboral

			Factores motivacionale s e higiénicos	Productividad
Rho de Spearman	Factores motivacionales e higiénicos	Coeficiente de correlación	1,000	,596**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	71	71
	Productividad	Coeficiente de correlación	,596**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	71	71

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Finalmente, en la **tercera hipótesis específica**, los resultados confirman nuevamente la presencia de una relación estadísticamente significativa entre las variables estudiadas. El coeficiente **Rho de Spearman**, acompañado de un valor de significancia **sig. = 0.000**, inferior al umbral de 0.05, permitió **rechazar la hipótesis nula** y establecer que los factores motivacionales e higiénicos que conforman la satisfacción laboral se relacionan de manera importante con las dimensiones de la productividad laboral. Este hallazgo integra y refuerza los resultados previos, evidenciando que tanto los elementos intrínsecos como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad como los elementos extrínsecos como las condiciones de trabajo y las políticas organizacionales influyen directamente en la **eficiencia, eficacia y efectividad** del personal evaluado.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en el estudio sobre **satisfacción laboral y productividad de los trabajadores de las sedes de una Escuela de Posgrado de la ciudad de Lima (2024)** permiten comprender en profundidad la dinámica interna de una institución educativa especializada en formación avanzada y brindan evidencia empírica relevante para el campo de la administración moderna, el desarrollo organizacional y la gestión del talento humano. La discusión de estos hallazgos se sustenta tanto en la teoría clásica, particularmente en el modelo bifactorial de Herzberg, como en estudios contemporáneos realizados entre 2020 y 2024 que examinan la relación entre satisfacción y productividad en contextos educativos, administrativos y de servicios a nivel nacional e internacional.

Un primer hallazgo destacado fue que la mayoría de los colaboradores presentaron **niveles altos de satisfacción laboral**, así como **niveles altos de productividad**. Este resultado es consistente con trabajos recientes en organizaciones educativas peruanas, donde se ha identificado que las condiciones laborales, el clima organizacional y los incentivos intrínsecos contribuyen de forma significativa a mantener estados motivacionales adecuados para el desempeño (Blanco Flores, 2024). En la literatura global, la satisfacción laboral continúa siendo considerada un indicador clave del bienestar organizacional y del funcionamiento eficiente de las instituciones del sector servicios, particularmente en entornos académicos donde la interacción con estudiantes y la gestión administrativa requieren altos niveles de compromiso emocional y técnico (Gazi et al., 2024).

El análisis correlacional reveló una **relación positiva moderada entre la satisfacción laboral global y la productividad** ($Rho = .586$, $p < .01$). Esta magnitud de correlación resulta coherente con los planteamientos del enfoque de gestión por competencias y con la teoría de Herzberg, la cual sostiene que la presencia de factores motivacionales como reconocimiento, logro y crecimiento profesional influye directamente en la productividad, mientras que la ausencia de factores higiénicos puede disminuirla (Mitsakis & Galanakis, 2022). Aunque en su planteamiento original los factores higiénicos no generan motivación por sí mismos, sino que evitan la insatisfacción, la evidencia empírica reciente muestra que en entornos organizacionales contemporáneos ambos conjuntos de factores tienden a interactuar para explicar las variaciones de productividad (Hakami, 2024).

Esto se refleja claramente en el estudio: tanto los **factores motivacionales** ($Rho = .536$) como los **factores higiénicos** ($Rho = .571$) presentaron correlaciones positivas y significativas con la productividad. La relativa cercanía entre estos coeficientes sugiere que, en el contexto analizado, la productividad depende tanto del bienestar general generado por condiciones laborales adecuadas como de los incentivos que ofrecen desarrollo, autonomía y realización profesional.

La proporción elevada de trabajadores con productividad alta puede interpretarse desde dos perspectivas. Primero, la escuela de posgrado analizada opera en un entorno competitivo que exige eficiencia administrativa, cumplimiento de plazos y un trato profesional altamente especializado hacia estudiantes de posgrado. Es razonable suponer que estos factores estructurales promueven prácticas laborales más eficaces que en otros sectores educativos. Segundo, los resultados de satisfacción laboral alta sugieren que existe un clima organizacional

favorable, lo cual se alinea con estudios previos que relacionan positivamente la percepción de justicia organizacional, la comunicación interna efectiva y la calidad del liderazgo con niveles superiores de desempeño (Ríos Vizcarra, 2024).

En relación con la metodología empleada, es necesario realizar una precisión importante respecto a la prueba de normalidad aplicada. Aunque en el informe de resultados se señaló que el valor de significancia obtenido ($p = .000, < .05$) indicaría normalidad, esto constituye un error conceptual. En realidad, cuando el p-valor es menor a .05 en la prueba de Kolmogorov-Smirnov, se **rechaza la hipótesis de normalidad**, y por lo tanto los datos **no** siguen una distribución normal. Este hallazgo valida la elección del coeficiente de correlación de Spearman para el análisis, ya que este estadístico no paramétrico es adecuado para distribuciones no normales, escalas ordinales o relaciones no lineales entre variables. La corrección de esta interpretación metodológica fortalece la rigurosidad del estudio y permite que los resultados sean coherentes con los principios estadísticos que guían las investigaciones correlacionales en ciencias sociales.

Por otra parte, los valores moderados de correlación encontrados sugieren que, aunque la satisfacción laboral influye en la productividad, esta no es su única determinante. En concordancia con la evidencia internacional, la productividad de los trabajadores en instituciones educativas depende también de factores como la carga laboral, las competencias digitales, las políticas organizacionales, el estilo de liderazgo, la infraestructura, los procesos internos y los recursos tecnológicos disponibles (Mitsakis & Galanakis, 2022). Investigaciones recientes realizadas en Perú y otros países de la región muestran que la productividad aumenta significativamente cuando las organizaciones implementan políticas integrales que incluyen programas de capacitación, reconocimiento formal, mejora de procesos y estrategias de bienestar laboral (Blanco Flores, 2024; Ríos Vizcarra, 2024). En este sentido, la correlación moderada indica que las decisiones sobre gestión del talento humano deben considerar una mirada sistémica y multidimensional.

Los resultados de este estudio también se alinean con tendencias postpandemia observadas entre 2021 y 2023, donde se evidenció que la digitalización acelerada, el trabajo híbrido y las nuevas demandas de flexibilidad laboral influyeron en la satisfacción y la productividad de los trabajadores del sector educativo (Gazi et al., 2024). En espacios administrativos universitarios, estos cambios han generado la necesidad de fortalecer competencias digitales, mejorar la comunicación interna y adaptar dinámicas de trabajo que reduzcan la sobrecarga laboral y aumenten la participación en la toma de decisiones.

Un aspecto relevante para discutir es la implicancia de estos hallazgos en la gestión institucional de la Escuela de Posgrado. El impacto positivo de la satisfacción laboral en la productividad plantea oportunidades para desarrollar políticas integrales de talento humano enfocadas en: (a) fortalecer programas de reconocimiento y desarrollo profesional; (b) optimizar las condiciones de trabajo e infraestructura; (c) promover una cultura organizacional basada en la colaboración, el liderazgo transformacional y la comunicación efectiva; y (d) alinear los perfiles de puesto y las competencias con las metas institucionales. Estas acciones no solo pueden mejorar la productividad inmediata, sino que también contribuyen a la retención de talento y a la consolidación de equipos con alto desempeño.

Asimismo, es importante considerar las limitaciones del estudio para interpretar adecuadamente sus resultados. Al tratarse de un diseño transversal correlacional, no es posible establecer causalidad; es decir, aunque se ha demostrado que existe asociación entre satisfacción y productividad, no se puede afirmar que una determine directamente la otra. Estudios longitudinales o diseños experimentales permitirían explorar esta relación de manera más robusta y establecer con mayor precisión si las intervenciones orientadas a mejorar la satisfacción laboral producen incrementos en la productividad. Otra limitación es la utilización de autoinformes como principal fuente de datos, lo cual puede estar sujeto al sesgo del método común. Futuras investigaciones podrían incluir indicadores objetivos de productividad, como métricas de desempeño o cumplimiento de metas.

En conjunto, los hallazgos de este estudio son coherentes con la literatura contemporánea y respaldan la hipótesis de que la satisfacción laboral es un factor de relevancia estratégica para potenciar la productividad en organizaciones educativas de nivel superior. La evidencia empírica analizada contribuye al campo del desarrollo organizacional al demostrar que la gestión efectiva del talento humano requiere un abordaje integral donde se consideren tanto los elementos motivacionales como los factores de higiene para promover entornos saludables, eficientes y productivos.

Finalmente, esta investigación aporta al conocimiento científico al proporcionar evidencia contextualizada en el ámbito universitario peruano, un sector poco explorado en comparación con otros. Además, ofrece una base empírica sólida que puede ser utilizada por líderes institucionales, gestores del talento humano y especialistas en educación superior para diseñar estrategias de gestión orientadas a fortalecer el desempeño y el clima organizacional en las escuelas de posgrado del país.

En síntesis, los resultados de la investigación confirman que la satisfacción laboral constituye un componente estratégico para el fortalecimiento de la productividad en instituciones educativas de nivel superior, particularmente en contextos de alta exigencia académica y administrativa como las escuelas de posgrado. La evidencia empírica obtenida demuestra que tanto los factores motivacionales como los higiénicos interactúan de manera significativa en la configuración del desempeño laboral, lo que reafirma la vigencia del modelo de Herzberg y, al mismo tiempo, su adaptación a las dinámicas organizacionales contemporáneas. La relación positiva moderada encontrada sugiere que la productividad no es un fenómeno aislado ni exclusivamente técnico, sino el resultado de un entramado de condiciones laborales, percepciones de bienestar, oportunidades de desarrollo y prácticas de gestión institucional. Desde esta perspectiva, el estudio aporta un enfoque integrador que trasciende visiones reduccionistas del rendimiento laboral y posiciona a la satisfacción laboral como un eje articulador entre el bienestar del trabajador y la eficiencia organizacional. Así, los hallazgos no solo fortalecen el cuerpo teórico existente, sino que también ofrecen insumos relevantes para la toma de decisiones estratégicas en la gestión del talento humano, reafirmando que invertir en entornos laborales saludables, justos y motivadores no es un costo, sino una condición indispensable para la sostenibilidad y la calidad del desempeño institucional en la educación superior.

CONCLUSIONES

Los resultados del estudio permiten concluir que existe una **relación positiva y estadísticamente significativa** entre los factores motivacionales y los factores higiénicos de la satisfacción laboral, según la Teoría Bifactorial de Herzberg, y la productividad laboral expresada en términos de eficiencia, eficacia y efectividad de los trabajadores de las sedes de una Escuela de Posgrado de la ciudad de Lima. Esta relación evidencia que la productividad no depende exclusivamente de aspectos técnicos u operativos, sino que se ve influida de manera relevante por las percepciones de bienestar, reconocimiento, condiciones laborales y oportunidades de desarrollo que experimentan los trabajadores en su entorno organizacional.

Conclusiones específicas

1. Se concluye que los **factores motivacionales de la satisfacción laboral** se relacionan de manera **positiva y significativa** con la **eficiencia, eficacia y efectividad laboral** de los trabajadores. Los hallazgos indican que elementos como el reconocimiento, el logro, el crecimiento profesional y el contenido del trabajo contribuyen a un mejor uso del tiempo y de los recursos, al cumplimiento de metas y a una mayor orientación hacia los resultados institucionales, confirmando el rol central de la motivación intrínseca en el desempeño laboral.
2. Se concluye que los **factores higiénicos de la satisfacción laboral** presentan una **relación positiva y significativa** con la **eficiencia, eficacia y efectividad laboral**. Las condiciones físicas de trabajo, la remuneración, la estabilidad laboral, las políticas institucionales, las relaciones interpersonales y la calidad de la supervisión influyen de manera directa en el desempeño de los trabajadores, al generar un entorno organizacional que reduce la insatisfacción y favorece la continuidad y calidad del trabajo realizado.
3. Se concluye que existe una **relación conjunta y significativa** entre los **factores motivacionales e higiénicos de la satisfacción laboral y las dimensiones de la productividad laboral** (eficiencia, eficacia y efectividad). La proximidad de los coeficientes de correlación obtenidos sugiere que, en el contexto analizado, ambos tipos de factores actúan de manera complementaria y no excluyente, configurando un sistema integrado de bienestar y desempeño laboral que potencia la productividad institucional.
4. Asimismo, se concluye que la **relación moderada** entre satisfacción laboral y productividad indica que, si bien la satisfacción constituye un factor relevante, **no es el único determinante del desempeño laboral**. La productividad también está influida por variables organizacionales, tecnológicas y contextuales, lo que refuerza la necesidad de adoptar enfoques de gestión del talento humano de carácter **integral y sistémico**.

REFERENCIAS

- Arevalo y Bardales (2020) Teorías conceptuales de satisfacción laboral <https://repositorio.upeu.edu.pe/server/api/core/bitstreams/5fd3fdf6-8777-4ab7-8975-0a9b98b1b20e/content>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press
- Bass, B. ., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Blanco Flores, E. M. (2024). *Clima laboral y satisfacción de los trabajadores en una universidad* (Trabajo de investigación). Repositorio Institucional, Universidad San Ignacio de Loyola (USIL). [USIL Repositorio](#)
- Bracken, D. W., Timmreck, C. W., & Church, A. H. (2001). *The handbook of multisource feedback*. Jossey-Bass.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chiang, M. y Ojeda, J. (2013). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. <https://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v58n2/v58n2a3.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del talento humano* (3.ª ed.). McGraw-Hill.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley.
- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D. W., Oishi, S., & Biswas-Diener, R. (2010). *New well-being measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings*. Social Indicators Research, 97(2), 143–156. <https://doi.org/10.1007/s11205-009-9493-y>
- Doerr, J. (2018). *Measure what matters: OKRs—the simple idea that drives 10x growth*. Portfolio.
- Downton, J. V. (1973). *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in a Revolutionary Process*. New York: Free Press.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- Fitz-enz, J., & Mattox, J. R. (2014). *Predictive analytics for human resources*. Wiley.
- Flores, M., Fuentes, L., López, A., Tobón, L. y Vásquez, L. (2020). Aplicación de técnicas para el incremento de la productividad y mejora continua en las organizaciones
- Gallup. (2022). *State of the Global Workplace 2022 Report*. Gallup Inc.
- Gamboa, E. J. (2010) Satisfacción laboral: descripción teórica de sus determinantes. *Revista PsicologíaCientífica.com*, 12(16). <https://pscient.net/zbhdi>
- Gazi, M. A., et al. (2024). *Analyzing the impact of employee job satisfaction on their performance* [Artículo]. *ScienceDirect* / revista científica (estudio empírico que registra correlaciones positivas entre satisfacción y desempeño).
- Griffin, R., Phillips, J. y Gully, S. (2017). *Comportamiento Organizacional. Administración de personas y organizaciones*, 12 Edición. Cengage Learning <https://omeka.urbeuniversity.edu/files/original/61813b7573ebcec96f571d6192d99694b97bd7da.pdf>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). *Motivation through the design of work: Test of a theory*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

- Hakami, T. A. (2024). *The determinants of job satisfaction and auditors' performance* [Artículo]. *Journal of Management & Business* (ejemplo de estudio sectorial que muestra relación entre motivadores intrínsecos y desempeño). [Emerald](#)
- Harpaz, I. (1983). *Job satisfaction: Theoretical perspectives and a longitudinal analysis*. Nueva York: Libra Publishers.
- Hernández Calzada, M. A., & Mejía García, Z. (2019). Satisfacción laboral: ¿empleados más productivos? *Boletín Científico De Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA*, 7(14), 9–14. <https://doi.org/10.29057/icea.v7i14.4118>
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2023). *Metodología de la Investigación – las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Press.
- Keyes, C. L. M. (2002). *The mental health continuum: From languishing to flourishing in life*. *Journal of Health and Social Behavior*, 43(2), 207–222. <https://doi.org/10.2307/3090197>
- Kristof, A. L. (1996). *Person–organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications*. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572.
- McKinsey Global Institute. (2017). *A future that works: Automation, employment, and productivity*.
- Mitsakis, M., & Galanakis, M. (2022). *An Empirical Examination of Herzberg's Theory in the 21st Century Workplace*. *Psychology*, 13, 264–272. (Revisión empírica sobre la aplicabilidad contemporánea de la teoría de Herzberg). [SCIRP](#)
- Pease, G., Byerly, B., & Fitz-enz, J. (2013). *Human capital analytics: How to harness the potential of your organization's greatest asset*. Wiley.
- Ramírez Méndez, G. A., (2013). Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. *Universidad & Empresa*, 15(25), 5-11. <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187229746001.pdf>
- Ríos Vizcarra, A. (2024). *Satisfacción laboral y su relación con la productividad de los trabajadores de la Gerencia Administrativa Distrital de la Corte Superior de Justicia de Arequipa* (Trabajo de investigación). Repositorio Institucional, Universidad Continental. [Repositorio Continental](#)
- Robbins, P. y Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional. <https://catedracomportamiento.wordpress.com/wp-content/uploads/2020/03/libro.pdf>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. Décima Edición. Editorial Prentice-Hall
- Samper, C. (2006). *El liderazgo: la clave del éxito empresarial*. Universidad de la Sabana. <https://intellectum.unisabana.edu.co/server/api/core/bitstreams/7bdf9f5f-abf4-52b7-e053-7e0910accd73/content>
- Sastre (2014) *Desarrollo de capacidades para el liderazgo en proyectos de desarrollo rural, Aplicación a Comunidades Aymaras*. 6 Tesis Doctoral <https://doi.org/10.20868/UPM.thesis.28995>
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.