

EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS ASISTENTES ADMINISTRATIVOS DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

EVALUATION OF JOB SATISFACTION AND ITS RELATIONSHIP WITH JOB PERFORMANCE AMONG ADMINISTRATIVE ASSISTANTS AT THE ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

Paola Jirón¹, Gabriela Guambo²

{paola.jiron@unach.edu.ec¹, gabriela.guambo@unach.edu.ec²}

Fecha de recepción: 15/06/2025 / Fecha de aceptación: 29/06/2025 / Fecha de publicación: 01/07/2025

RESUMEN: El presente estudio analizó la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral del personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), con el objetivo de identificar las dimensiones que inciden en la mejora del clima organizacional, así como la eficacia funcional. Se aplicó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y alcance correlacional. La población estuvo conformada por asistentes administrativos, quienes participaron mediante encuestas institucionales tanto para personal administrativo como personal jerárquico. Para la satisfacción laboral se utilizó el instrumento S20/23 y para el desempeño, una ficha estructurada valorada por jefes inmediatos. Los datos fueron analizados mediante estadística descriptiva e inferencial, aplicando el coeficiente Rho de Spearman. Los resultados indicaron que no existe una correlación lineal significativa entre las variables, aunque se evidenciaron coincidencias cualitativas. La dimensión de “Autonomía y participación” fue la más valorada en satisfacción, mientras que “Cumplimiento de tareas” destacó en desempeño. Se identificó una correlación negativa moderada entre “Condiciones físicas y materiales” y “Comunicación y trabajo colaborativo”. Se concluye que, aunque la relación entre satisfacción y desempeño no es directamente proporcional, las evaluaciones institucionales permiten identificar áreas de mejora para fomentar prácticas organizacionales más participativas y eficaces. Se recomienda su institucionalización como herramienta de gestión del talento humano.

¹Escuela de Posgrado, Universidad Nacional de Chimborazo (UNACH), Riobamba-Ecuador, <https://orcid.org/0009-0003-0299-8441>; +593983512675

²Asesora del Vicerrectorado de Investigación, Vinculación y Posgrado, Universidad Nacional de Chimborazo (UNACH), Riobamba-Ecuador, <https://orcid.org/0000-0002-4017-983X>; +593984597092

Palabras clave: Satisfacción laboral, desempeño, talento humano, administración pública, educación superior

ABSTRACT: The present study analyzed the relationship between job satisfaction and job performance among administrative staff at the Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), with the aim of identifying the dimensions that contribute to improving organizational climate and functional efficiency. A quantitative approach was applied, using a non-experimental design with a correlational scope. The population consisted of administrative assistants who participated through institutional surveys addressed to both administrative personnel and managerial staff. The S20/23 instrument was used to assess job satisfaction, while job performance was evaluated through a structured form completed by immediate supervisors. Data were analyzed using descriptive and inferential statistics, applying Spearman's Rho coefficient. The results indicated no statistically significant linear correlation between the variables, although qualitative consistencies were observed. The "Autonomy and Participation" dimension was the highest rated in terms of satisfaction, while "Task Fulfillment" stood out in performance. A moderate negative correlation was identified between "Physical and Material Conditions" and "Communication and Collaborative Work." The study concludes that, although the relationship between satisfaction and performance is not directly proportional, institutional evaluations enable the identification of areas for improvement and promote more participatory and effective organizational practices. The institutionalization of such evaluations is recommended as a tool for human resources management.

Keywords: Job satisfaction, performance, human talent, public administration, higher education

INTRODUCCIÓN

Dentro de las entidades públicas que integran el sistema de educación superior, el personal administrativo desempeña un rol crucial en el sostenimiento operativo y estratégico de los procesos académicos. En este contexto, la satisfacción laboral se configura como un eje fundamental en el marco de un correcto desarrollo de sus funciones y la consolidación de eficiencia, así como una adecuada cultura organizacional. Diversas investigaciones han planteado que los niveles de satisfacción influyen directamente en la motivación, el compromiso y la productividad de los empleados públicos, generando un impacto directo en la calidad de los servicios institucionales (1).

Se entiende por satisfacción laboral al conjunto de percepciones y valoraciones que un trabajador construye respecto a su entorno de trabajo, incluyendo las tareas que realiza, la relación con sus superiores, oportunidades de desarrollo profesional y demás condiciones de materialidad en el trabajo. A su vez, el desempeño laboral se refiere al grado en que un colaborador cumple con las responsabilidades asignadas, tanto en términos de eficiencia como

de eficacia, e incluye aspectos como la puntualidad, calidad del trabajo, iniciativa y colaboración con el equipo (2), (3).

Dentro de la administración pública ecuatoriana, especialmente en el ámbito educativo, los asistentes administrativos se enfrentan a una multiplicidad de tareas que demandan habilidades técnicas, adaptabilidad y gestión del tiempo, lo que con frecuencia puede generar tensiones entre sus capacidades operativas y las expectativas institucionales. A pesar de que estos servidores constituyen un eslabón esencial para el cumplimiento de las metas institucionales, los estudios que vinculen directamente la satisfacción laboral con su desempeño continúan siendo limitados (4).

Factores como el liderazgo, la estabilidad contractual, la carga de trabajo, las posibilidades de ascenso, el reconocimiento profesional y el clima organizacional han sido identificados como determinantes del nivel de satisfacción en el personal administrativo de instituciones educativas (5). Los mencionados elementos, además de influir en el bienestar individual, coadyuvan también en el compromiso institucional como en la disposición a colaborar de manera efectiva con los distintos estamentos académicos y administrativos (6).

En el marco teórico, esta investigación se fundamenta principalmente en dos modelos, el primero la Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg, la cual analiza entre factores motivadores como logros, reconocimiento, desarrollo personal y factores higiénicos como salario, condiciones físicas, políticas organizacionales. El segundo, es la Teoría de las Necesidades de Maslow, la cual, establece una jerarquía empezando desde la autorrealización y pasando por aspectos como necesidades fisiológicas. Estos modelos permiten comprender cómo la satisfacción se relaciona con los distintos niveles de necesidades de los trabajadores (7).

El caso de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH) permite observar estos elementos desde una perspectiva concreta, en tanto que los asistentes administrativos bajo el régimen LOSEP asumen responsabilidades operativas fundamentales para la marcha institucional, siendo parte de procesos clave en áreas académicas, financieras y administrativas. La ausencia de incentivos, la escasa claridad en la evaluación de desempeño y sus parámetros, así como las limitaciones en la retroalimentación continua pueden afectar de forma significativa factores como percepción en los trabajadores dentro de su entorno laboral, condicionando directamente su rendimiento.

En la literatura especializada, el cuestionario S20/23 ha sido validado como uno de los instrumentos más robustos en lo referente a la medición de satisfacción laboral en contextos institucionales públicos. Este instrumento, desarrollado originalmente por Meliá y Peiró y adaptado en estudios latinoamericanos por Mendoza y otros (8), permite evaluar de manera específica cinco dimensiones fundamentales: contenido del trabajo, supervisión, condiciones físicas y materiales, cumplimiento de normas y autonomía/participación. Dichas dimensiones han demostrado alta consistencia interna (7) y pertinencia para entornos administrativos como el universitario ecuatoriano, al capturar aspectos clave del entorno laboral que inciden directamente en la motivación y el bienestar del personal. Investigaciones recientes coinciden en que estos factores reflejan tanto condiciones objetivas como percepciones subjetivas del

trabajo, lo que permite una evaluación integral de la satisfacción en contextos públicos complejos (5), (9) (10).

Por otro lado, estudios centrados en la percepción del desempeño han señalado que una adecuada correlación entre satisfacción y rendimiento promueve una cultura organizacional orientada a resultados, al tiempo que fomenta el bienestar integral del trabajador. En esta línea, el desempeño no debe entenderse únicamente desde el cumplimiento mecánico de funciones, sino desde un enfoque holístico que contemple la actitud, la iniciativa, la disposición al trabajo en equipo y la capacidad de adaptarse a contextos cambiantes (11).

En el marco de estas reflexiones, resulta fundamental considerar el contexto institucional particular en que se desempeñan los funcionarios administrativos de la ESPOCH. Según el informe de Autoevaluación Institucional (12), persisten debilidades en la planificación operativa, la evaluación del desempeño del personal de apoyo y la participación en procesos de mejora, lo que afecta la eficiencia global de la gestión administrativa. La diversidad de funciones, la dependencia de directrices académicas y la exigencia constante de resultados en plazos cortos configuran un entorno desafiante que, sin una adecuada gestión del talento humano, puede derivar en fatiga, desmotivación y baja productividad. La ausencia de un sistema consolidado de reconocimiento, el uso limitado de indicadores de eficiencia, así como la poca participación efectiva en cuanto a la toma de decisiones refuerzan la pertinencia de estudios que visibilicen esta realidad en el marco de una mejora continua institucional.

Desde un enfoque cuantitativo, esta investigación se apoyó en el uso de encuestas estructuradas aplicadas al personal administrativo de la ESPOCH, lo que permitió cuantificar parámetros de satisfacción multinivel, así como índices de desempeño laboral. En lo que respecta al análisis estadístico de los datos se aplicó el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, dada la naturaleza ordinal de las variables evaluadas, esto, con el fin de identificar parámetros de fuerza como dirección de la relación entre ambas dimensiones. Este enfoque ha sido aplicado en investigaciones similares en instituciones públicas, como el estudio de Peña Abarca (13).

La presente investigación partió de la hipótesis general de que mayores niveles de satisfacción laboral predicen mejores niveles de desempeño laboral. En otras palabras, se planteó la existencia de una relación positiva e importante entre ambas variables, siendo la satisfacción un factor determinante para el cumplimiento eficaz de las funciones administrativas en el contexto universitario. Asimismo, la posibilidad de establecer correlaciones entre la percepción de satisfacción laboral y los indicadores de rendimiento puede ofrecer insumos valiosos especialmente en lo que respecta a tomar decisiones enfocadas en la mejora continua de la administración pública. Acorde con la propuesta metodológica planteada, el presente estudio aplicó el enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, lo cual permitió capturar tanto los patrones cuantificables de satisfacción como las narrativas cualitativas que emergen de la experiencia cotidiana de los trabajadores (14).

Así, como propósito central de esta investigación se analizó la relación existente entre la satisfacción laboral versus el desempeño de los asistentes administrativos de la ESPOCH,

tomando como base instrumentos de recolección de datos y aplicando herramientas estadísticas rigurosas que sustentaron empíricamente las correlaciones o no de las variables de estudio. Este análisis contribuye no solo a comprender las dinámicas internas de una unidad administrativa específica, sino también a generar lineamientos estratégicos replicables en otras instituciones del sector público ecuatoriano.

MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación se enmarcó en un enfoque metodológico cuantitativo, caracterizado por la integración de técnicas que permitieron contar con una visión más clara del fenómeno estudiado. Este enfoque se estableció con el propósito de analizar la relación entre satisfacción laboral y desempeño, ya que posibilita observar no solo los patrones estadísticos, sino también las percepciones y experiencias que configuran el entorno laboral de los asistentes administrativos de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH).

El tipo de investigación fue descriptiva, dado que se caracterizaron, los niveles de satisfacción y los indicadores de desempeño, así como las posibles correlaciones entre ambas variables. Se empleó un diseño transversal, puesto que los datos fueron recolectados en un único momento del tiempo, lo cual permitió establecer la asociación o no de las variables sin incurrir en inferencias causales, sino como se presentan en el contexto.

La población objetivo del estudio se conformó por los servidores públicos bajo régimen LOSEP que desempeñan funciones como asistentes administrativos en la ESPOCH. La institución fue seleccionada por su relevancia como entidad pública de educación superior y por el peso operativo que tiene su personal administrativo en la ejecución de procesos académicos, administrativos y financieros. Dado que se trata de una población delimitada, se optó por aplicar un muestreo no probabilístico por conveniencia, incluyendo a todos los funcionarios disponibles que cumplieron los criterios de inclusión definidos, sean pertenecer al escalafón de asistente administrativo y tener una antigüedad mínima de seis meses.

Para la recolección de datos se utilizaron dos instrumentos, en primer lugar, se aplicó el cuestionario de satisfacción laboral S20/23, elaborado por Meliá y Peiró y difundido en la región andina por Mendoza. Este instrumento evalúa cinco dimensiones sean el contenido del trabajo, la supervisión, las condiciones físicas, el cumplimiento de normas, y la participación/autonomía. Se compone de 15 ítems estructurados con escala tipo Likert de cinco niveles, desde “totalmente en desacuerdo” (1) hasta “totalmente de acuerdo” (5). El cuestionario fue adaptado al contexto institucional de la ESPOCH, manteniendo su estructura original.

El segundo instrumento consistió en un cuestionario estructurado tipo Likert, dirigido a los jefes o responsables de las distintas áreas administrativas de la ESPOCH, con el propósito de valorar objetivamente al personal bajo su supervisión. Este instrumento fue diseñado conforme a los lineamientos establecidos en el informe de autoevaluación institucional del año 2024 de esta institución de educación superior (15), particularmente en lo concerniente a los procesos de

aseguramiento de la calidad y evaluación del personal de apoyo académico-administrativo. Asimismo, se incorporaron principios de eficiencia, eficacia y compromiso institucional.

Su estructura comprendió cuatro dimensiones: cumplimiento de metas, puntualidad y responsabilidad, comunicación y trabajo colaborativo, e iniciativa y mejora continua, distribuidas en un total de 10 ítems. Para garantizar su validez de contenido, el instrumento fue sometido a revisión por expertos en gestión institucional y evaluación del desempeño en el contexto universitario, cuyas observaciones fueron incorporadas en la versión final. Adicionalmente, se aplicó una prueba piloto a una muestra reducida de jefaturas administrativas, lo que permitió verificar la claridad y pertinencia de los ítems antes de su implementación definitiva. El propósito de este instrumento fue el de valorar de manera objetiva al personal que poseen a su cargo sobre todo en lo concerniente en loesos de aseguramiento de la calidad y evaluación al personal de apoyo académico-administrativo.

Ambos instrumentos fueron distribuidos electrónicamente a través del sistema institucional de comunicación interna de la ESPOCH, con el apoyo del Departamento de Talento Humano. Se garantizó la confidencialidad de los datos mediante el anonimato de los encuestados y el uso exclusivo de los resultados para fines académicos, conforme a las normativas éticas y de bioética institucional.

El ejercicio de recopilación de datos se procesó y analizó utilizando el software IBM SPSS Statistics 25, herramienta que permitió realizar análisis para describir la frecuencia de respuestas, así como análisis correlacional entre las dimensiones de satisfacción y los indicadores de desempeño laboral. La prueba estadística seleccionada fue el coeficiente Rho de Spearman, dado que las variables no siguen una distribución normal y se trabaja con escalas ordinales.

El procedimiento general de trabajo se estructuró en tres fases, en primer lugar, se diseñaron los instrumentos y se gestionaron los permisos institucionales. Segundo, se ejecutó la recolección de datos cuantitativos. Finalmente, se procedió con el procesamiento de datos, interpretación de resultados y contraste con la literatura científica. Esta secuencia metodológica facilitó cumplir con los objetivos específicos de la investigación y garantizar la validez del análisis.

Con base en este diseño metodológico, se obtuvo evidencia empírica que permitió la comprensión del fenómeno investigado y sirva como un insumo útil para el diseño de políticas internas orientadas al mejoramiento del bienestar laboral y el rendimiento del personal administrativo en instituciones públicas de educación superior como la ESPOCH.

RESULTADOS

Esta sección presenta los hallazgos obtenidos a raíz de la aplicar del cuestionario S20/23 para la satisfacción laboral y de la ficha de autoevaluación para el desempeño laboral, diseñados para el personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. El análisis se realizó

por varias dimensiones temáticas, siguiendo la estructura del instrumento, y se complementó con un análisis global de correlación en aras de determinar la relación entre ambas variables.

1. Satisfacción laboral

La evaluación de la satisfacción laboral se abordó a partir de cinco dimensiones: contenido del trabajo, supervisión, condiciones físicas y materiales, cumplimiento de normas, autonomía y participación. El análisis de los resultados permitió identificar los niveles de satisfacción reportados en cada uno de estos aspectos por parte del personal administrativo.

Distribución porcentual de respuestas por dimensión de satisfacción laboral

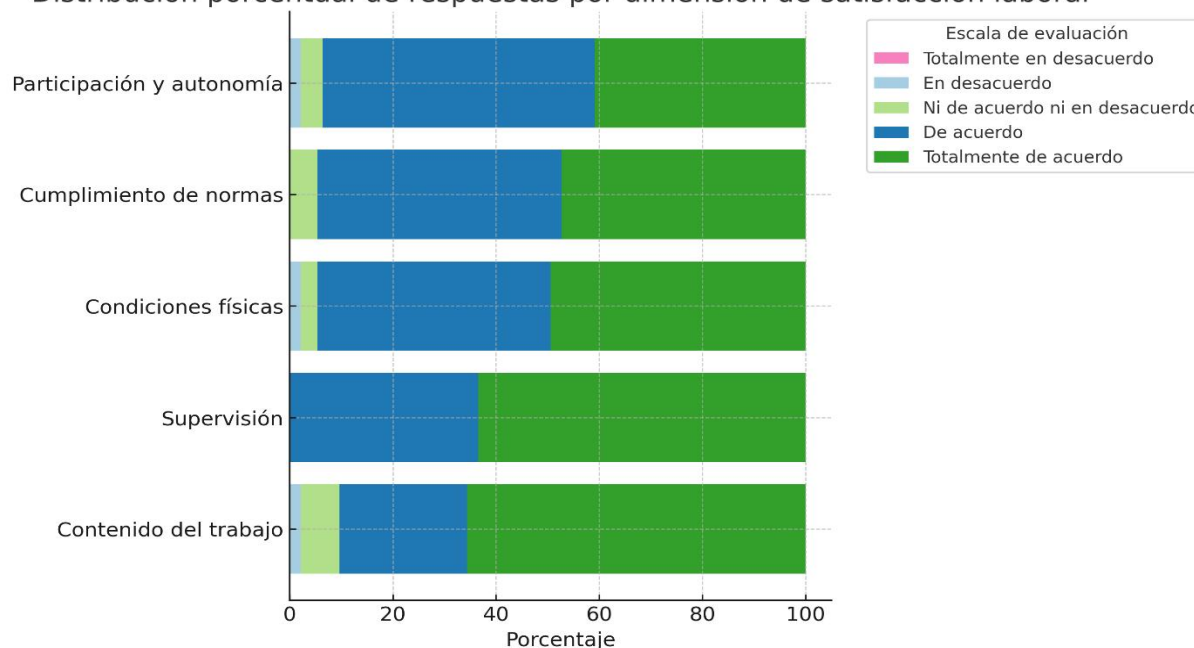


Figura 1. Satisfacción laboral por dimensión.

Del análisis de la Figura 1 se desprende que la mayoría de los servidores administrativos manifestaron percepciones favorables en las dimensiones de la satisfacción laboral analizadas, con predominio de las categorías “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”. Respecto a la dimensión “Supervisión”, se observa un predominio de respuestas positivas, lo que indica que el acompañamiento y la interacción afectiva por parte de los superiores jerárquicos es de calidad, dimensión que considera un adecuado liderazgo en las dependencias administrativas.

En “Cumplimiento de normas”, la mayoría de las respuestas también se ubicaron en los niveles de acuerdo, reflejando que los participantes perciben una normativa clara y procedimientos definidos. Esta claridad normativa contribuye a generar un entorno laboral predecible, lo cual facilita la ejecución eficiente de las tareas asignadas. A pesar de que en un margen bajo existen

personas que prefieren omitir los comentarios sobre el informe oportuno de los cambios y actualizaciones de los procesos normativos.

La dimensión de “participación y autonomía” fue la tercera en concentrar el mayor volumen de respuestas positivas, lo cual sugiere que los encuestados reconocen oportunidades reales para intervenir en la toma de decisiones institucionales. Esta tendencia refleja una cultura organizacional orientada a la horizontalidad, donde el criterio del personal administrativo es valorado en los procesos de gestión. A pesar de que existen respuestas que no se encuentran de acuerdo.

La dimensión “Contenido del trabajo” también fue altamente valorada, evidenciando que las funciones desempeñadas son consideradas relevantes, motivadoras y alineadas con las competencias del personal. Esta percepción incide positivamente en el sentido de propósito institucional y refuerza la motivación intrínseca de los trabajadores, aspectos clave para el compromiso organizacional.

Finalmente, la dimensión “Condiciones físicas y materiales” presenta una menor concentración en los más altos niveles de satisfacción. Aunque la gran mayoría de respuestas sigue siendo positivas, se identifican algunos casos aislados en los que los participantes expresan su desacuerdo. Esto evidencia oportunidades de mejora en cuanto a dotación de infraestructura y recursos, en línea con las observaciones recogidas en los informes de autoevaluación institucional de la ESPOCH.

A nivel general, la Figura 1 refleja que las fortalezas del entorno laboral administrativo se concentran en el liderazgo, la participación del personal y en la valoración del contenido del trabajo. Los aspectos para mejorar se vinculan principalmente con la infraestructura y la necesidad de fortalecer los procesos de supervisión en ciertos espacios específicos. Estos hallazgos constituyen un insumo que pudiera fomentar futuras políticas de gestión institucional integradoras y participativas.

2. Análisis de la evaluación de desempeño

Los jefes o responsables realizaron una evaluación del personal administrativo proporcionó una visión complementaria del desempeño laboral. A través de una escala Likert que incluyó las categorías Nunca, Rara vez, A veces, Frecuentemente y Siempre, se agruparon las respuestas por dimensión, destacando el comportamiento percibido en aspectos clave del quehacer institucional.

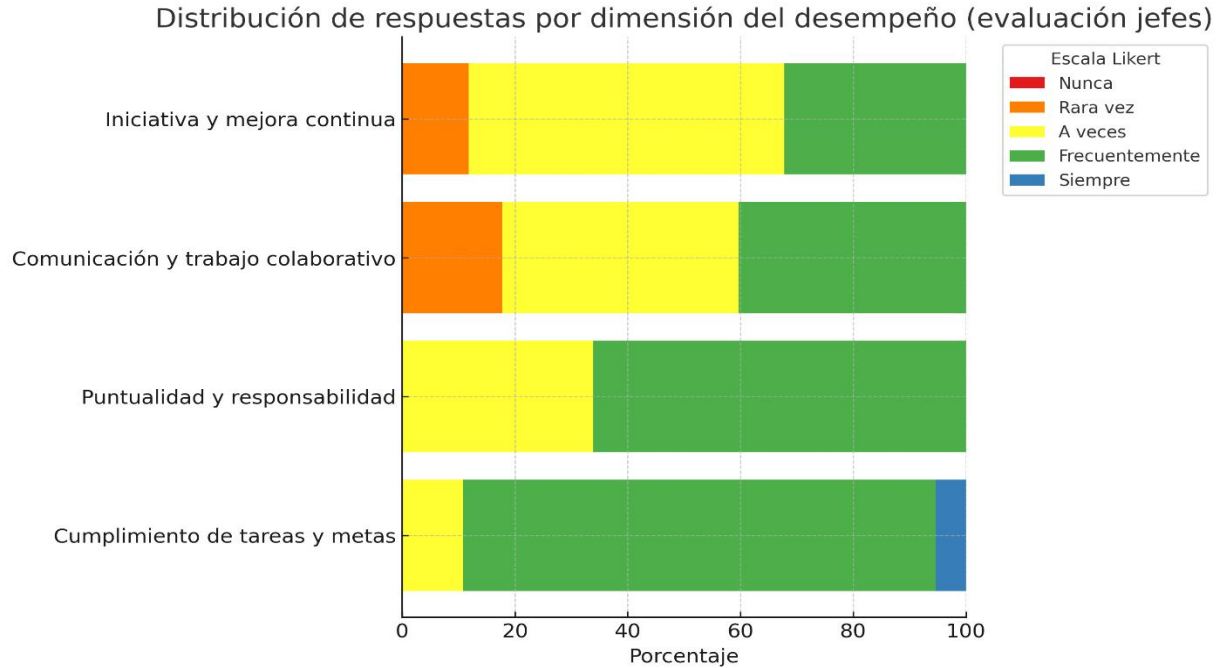


Figura 2. Evaluación del desempeño.

De acuerdo con la Figura 2, la dimensión mejor valorada fue “Cumplimiento de tareas y metas”, donde la gran mayoría de respuestas se concentraron en las categorías “Frecuentemente” y “Siempre”. Este patrón sugiere una percepción sólida de eficiencia en la ejecución de actividades, evidenciando que el personal administrativo cumple adecuadamente con los objetivos y plazos asignados. Tal valoración refuerza la confianza jerárquica en cuanto a la operatividad y disciplina funcional del equipo.

En segundo lugar, la dimensión “Puntualidad y responsabilidad” también obtuvo una distribución favorable, aunque con una mayor presencia de respuestas en las opciones “A veces” y “Frecuentemente”. Lo que predeciría que, si bien la percepción es positiva en términos generales, existen aspectos puntuales que podrían requerir seguimiento, especialmente en lo relacionado al cumplimiento de horarios o entrega oportuna de tareas. La puntualidad y la responsabilidad son ejes fundamentales para garantizar la regularidad de los procesos administrativos, por lo que su monitoreo permanente es clave para la mejora institucional.

Por su parte, la dimensión “Iniciativa y mejora continua” concentra más respuestas en las categorías “Rara vez” y “A veces”. Esta percepción indica que el personal evaluado requiere de ciertas mejoras para asumir responsabilidades que puedan ser solventadas proactivamente. Tal situación podría constituir una barrera para la consolidación de una cultura organizacional basada en la mejora continua, tal como lo establece la Autoevaluación Institucional de la ESPOCH, que enfatiza la necesidad de generar espacios donde el personal administrativo pueda proponer, liderar e implementar soluciones.

Finalmente, la dimensión “Comunicación y trabajo colaborativo”, en cambio, presenta una valoración más heterogénea, con una proporción significativa de respuestas en los niveles intermedios y bajos de la escala. Esta distribución refleja que, desde la visión de los jefes, existen limitaciones en cuanto a la calidad del trabajo en equipo, el trabajo coordinado entre áreas y la fluidez en el intercambio de información. Este hallazgo resulta especialmente relevante en entornos donde la colaboración entre unidades y actores administrativos es indispensable para mantener la coherencia de los servicios institucionales.

De la Figura 2 podría establecerse que los jefes y responsables de las unidades administrativas consideran al personal actores operativos eficientes. Presentan ciertas unidades de perfeccionamiento sobre todo en la comunicación, trabajo colaborativo, iniciativas y mejora continua. Situación que podría ser solventada por estrategias de fortalecimiento en la retroalimentación permanente, competencias blancas y capacitaciones específicas a las necesidades del personal.

3. Correlación de la satisfacción y el desempeño laboral

Este apartado presenta el análisis de la relación entre las dimensiones de la satisfacción laboral y del desempeño laboral, a partir de los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario S20/23 y el cuestionario de evaluación de desempeño. Para ello, se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, dado su carácter no paramétrico y su idoneidad para evaluar relaciones entre variables ordinales. La finalidad fue identificar posibles asociaciones significativas o no entre ambas variables.

Tabla 1. Análisis de correlación por dimensiones método Spearman.

			Cumplimiento de tareas y metas	Puntualidad y responsabilidad	Comunicación y trabajo colaborativo	Iniciativa y mejora continua
Rho de Spearman	Contenido del trabajo	Coeficiente de correlación	-,185	-,224	-,184	-,107
		Sig. (bilateral)	,319	,225	,321	,567
		N	31	31	31	31
	Supervisión	Coeficiente de correlación	-,090	-,098	-,202	-,187

EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS ASISTENTES ADMINISTRATIVOS DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

	Sig. (bilateral)	,628	,600	,275	,314
	N	31	31	31	31
Condiciones físicas	Coefficiente de correlación	-,283	-,340	-,393*	-,307
	Sig. (bilateral)	,123	,061	,029	,093
	N	31	31	31	31
Cumplimiento de normas	Coefficiente de correlación	-,311	-,134	-,315	-,202
	Sig. (bilateral)	,088	,471	,085	,275
	N	31	31	31	31
Participación y autonomía	Coefficiente de correlación	-,169	-,217	-,292	-,249
	Sig. (bilateral)	,364	,242	,111	,177
	N	31	31	31	31

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

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

La Tabla 1 muestra los coeficientes de correlación calculados entre las cinco dimensiones de satisfacción laboral y las cuatro dimensiones del desempeño laboral observadas desde la perspectiva de los jefes o responsables. En términos generales, los coeficientes reportan valores bajos y negativos, lo cual sugiere una escasa o nula relación lineal entre las variables. Esto coincide con el resultado general de la prueba de correlación que también evidenció un coeficiente cercano a cero.

La única asociación estadísticamente significativa se evidenció entre la dimensión de Condiciones físicas y materiales y la dimensión de desempeño comunicación y trabajo colaborativo, con un valor de -0.393 , siendo esta una correlación moderada a fuerte al mantener una significancia en el nivel $0,05$. Esta correlación negativa moderada sugiere que, cuando los propios funcionarios administrativos perciben condiciones físicas desfavorables en su entorno laboral, también tienden a calificarse más bajo en cuanto a su capacidad de comunicación y cooperación con otros compañeros. Aunque se trata de un hallazgo puntual, podría reflejar cómo la calidad de los espacios como recursos influye directamente en la dinámica de trabajo en equipo, aún desde la percepción personal o subjetiva de quienes integran el área administrativa.

El resto de los coeficientes no resultó estadísticamente significativo, lo que determina que no se encuentra una relación lineal fuerte entre las demás dimensiones de satisfacción laboral y desempeño. Por ejemplo, el contenido del trabajo no mostró correlaciones relevantes con ninguna de las dimensiones del desempeño evaluado. De igual forma, la participación y autonomía; la supervisión o el cumplimiento de normas.

Este resultado respalda la decisión metodológica de realizar un análisis que pueda integrar más variables, dimensiones y no asumir una relación directa entre las variables de satisfacción y desempeño laboral. Asimismo, permite sostener que la ausencia de correlaciones significativas puede deberse a la presencia de factores contextuales que pudieran ser medidos, como el estilo de liderazgo, las cargas burocráticas, o la percepción institucional de los evaluadores. Además de aumentar la población de estudio, puesto que este puede ser un factor que ha limitado el encuentro de significancias.

En contexto, los datos revelan que, aunque las dimensiones tanto de satisfacción como de desempeño muestran promedios individuales relativamente altos, no existe evidencia empírica suficiente para establecer que mayores niveles de satisfacción se traduzcan en una mejora del desempeño.

4. Análisis comparativo de resultados entre dimensiones

El presente apartado tiene como propósito establecer una visión amplia e integral de los resultados obtenidos en ambas variables, organizando la información en función de la correspondencia entre dimensiones de satisfacción y desempeño laboral. Al emparejar aspectos conceptualmente relacionados como el contenido del trabajo con el cumplimiento de tareas y metas, o la supervisión con la puntualidad y responsabilidad, se buscó identificar patrones que refuercen o contradigan la hipótesis inicial de no correlación entre las dos variables evaluadas. Ante ello, en primer lugar, se presenta a continuación una tabla comparativa entre las dimensiones de satisfacción y desempeño laboral, emparejadas en función de su naturaleza y contenido.

Tabla 2. Promedios de la satisfacción y el desempeño laboral.

Dimensiones	Cumplimiento de tareas y metas	Puntualidad y responsabilidad	Comunicación y trabajo colaborativo	Iniciativa y mejora continua
Contenido del trabajo	3,84			
	4,49			
Supervisión		3,52		
	4,54			
Condiciones físicas			3,06	
	4,46			
Cumplimiento de normas				3,13
	4,54			
Participación y autonomía				3,13
	4,54			

Los resultados reflejados en la Tabla 2 evidenciaron que, en promedio existe una satisfacción del 3,84 con un desempeño asociado al 4,49, siendo que el contenido del trabajo podría delimitarse como moderadamente satisfactorio y manteniendo un nivel alto de cumplimiento de metas. Hallazgo que sugiere que es de responsabilidad institucional seguir motivando el desempeño inclusive en condiciones no óptimas.

En cuanto a la supervisión con la puntualidad y responsabilidad tienen una discrepancia de 4,54 y 3,52 respectivamente. Particular que determina que, a pesar del adecuado acompañamiento por parte de los superiores, la puntualidad y responsabilidad suelen no ser los óptimos. Particulares que pueden asociarse con factores culturales o personales indiferentes a la calidad de la supervisión.

La combinación del cumplimiento de normas con respecto a las iniciativas y la mejora continua, poseen un contraste que puede interpretarse como una aceptación normalizada y generalizada, puesto que no necesariamente las conductas proactivas o innovadoras, se relacionan con el cumplimiento normativo.

Así también, la participación y autonomía con respecto a la iniciativa y mejora continua mantienen un desempeño parejo bajo pero que determinaría que existe autonomía, pero no aprovechada en su totalidad. Situación que podría presentarse por la falta de incentivos, mejorar la cultura institucional en cuanto a la innovación y del rol administrativo a nivel estructural.

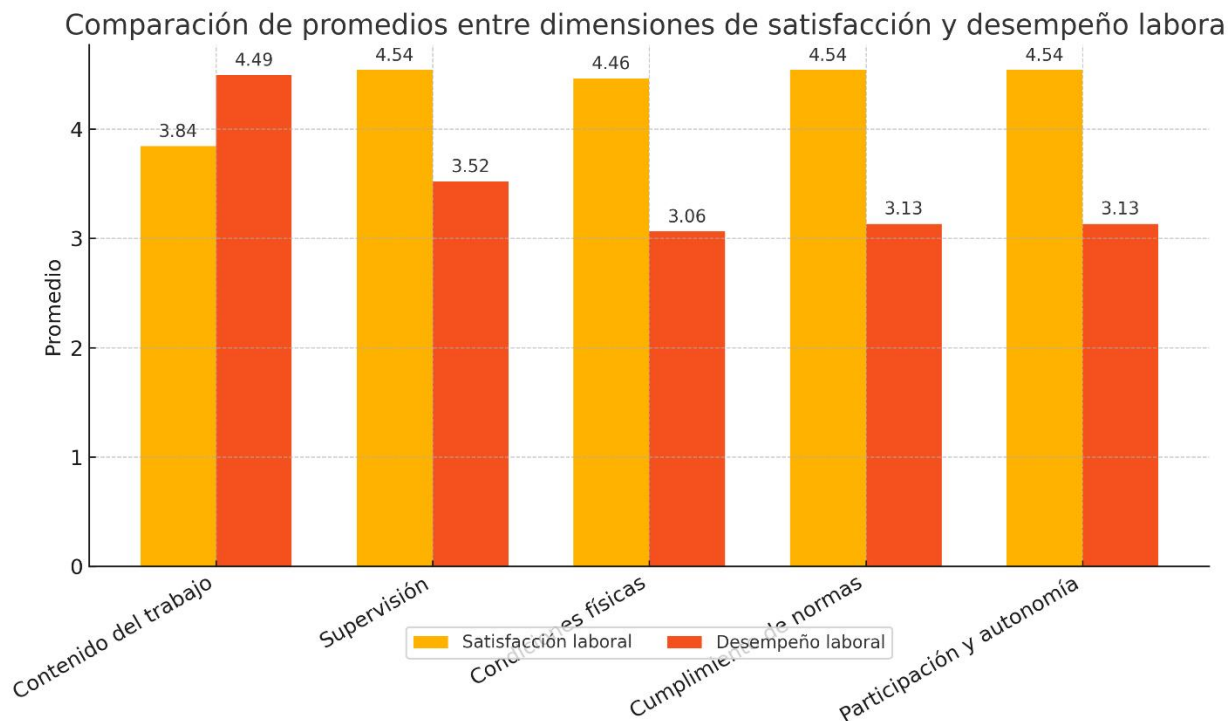


Figura 3. Comparación de promedios entre dimensiones de satisfacción y desempeño laboral.

La figura 3 representa muestra de manera gráfica como los promedios obtenidos de los indicadores que componen a las variables analizadas puedan mantener cierta tendencia a pesar de no existir una correlación significativa. En todas las dimensiones se aprecian medias más altas de satisfacción laboral que las del desempeño, situación que evidencia una percepción positiva del entorno laboral pero no se traduce en un rendimiento proporcional.

DISCUSIÓN

Los resultados de esta investigación aportan al entendimiento del vínculo entre satisfacción y desempeño laboral en el personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), incorporando tanto la perspectiva subjetiva de los participantes como los factores estructurales institucionales. Si bien estudios previos han identificado correlaciones positivas entre ambas variables (16), (5), (17) el análisis estadístico mediante el coeficiente Rho de Spearman no evidenció relaciones lineales significativas en este caso. Este hallazgo no invalida la existencia de interacción entre las variables, sino que sugiere que estas pueden estar moduladas por otros factores organizacionales, como los estilos de liderazgo, las condiciones de infraestructura o la cultura institucional, elementos que no siempre se reflejan directamente en los análisis de correlación lineal (16)

En el plano conceptual, la teoría de los dos factores de Herzberg destaca que los factores motivacionales, como el contenido del trabajo, la autonomía y la supervisión, influyen

directamente en la satisfacción laboral. Esta premisa se confirma parcialmente en el presente estudio, donde las dimensiones “Autonomía y participación” y “Contenido del trabajo” obtuvieron valoraciones altas, reflejando que los encuestados reconocen valor en sus funciones y perciben posibilidades de intervención en la gestión. Estos resultados se alinean también con lo planteado por Maslow, quien sostiene que las necesidades superiores, como la autorrealización y la pertenencia, son fundamentales para un entorno laboral saludable.

En cuanto al desempeño, se observó una alta valoración en dimensiones asociadas al compromiso institucional y la ejecución de tareas. No obstante, dimensiones como “Comunicación y trabajo colaborativo” y “Gestión del tiempo” presentaron mayor dispersión en las respuestas, reflejando áreas donde la efectividad organizacional aún enfrenta retos. Estos hallazgos concuerdan con lo reportado por Jardey et al. (4), quienes enfatizan que la fluidez comunicacional y la coordinación interdepartamental siguen siendo desafíos estructurales en las universidades ecuatorianas.

Un hallazgo significativo fue la correlación negativa moderada ($r = -0.393$) entre la dimensión de “Condiciones físicas y materiales” y “Comunicación y trabajo colaborativo”, lo que sugiere que las deficiencias en infraestructura pueden obstaculizar la cooperación y la interacción entre equipos. Esta relación es consistente con lo argumentado por Severiche et al. (5), quien destacan que el entorno físico no solo afecta la comodidad laboral, sino también la calidad de los procesos interpersonales y la moral del grupo.

Un aspecto metodológico relevante analizado fue el uso de autoevaluaciones como mecanismo de recolección de datos. Lejos de desvirtuar el enfoque cuantitativo, estas herramientas permiten obtener información directa desde los actores institucionales, promoviendo una comprensión más realista y participativa del clima organizacional (13), (16), (5), (8), (18). La sistematización de estas prácticas no solo ofrece un insumo diagnóstico valioso, sino que también fortalece la corresponsabilidad y la cultura de mejora continua.

En este marco, se recomienda institucionalizar procesos de autoevaluación periódica que, articulados a los sistemas de planificación y desarrollo institucional, permitan monitorear la evolución del clima laboral y el desempeño administrativo. Estas prácticas deben ser comprendidas como mecanismos estratégicos para detectar alertas tempranas y formular políticas ajustadas a las necesidades reales del personal (7), (19), (17).

Finalmente, si bien la muestra utilizada fue representativa del personal administrativo al que se dirigió el estudio, se recomienda que futuras investigaciones amplíen la cobertura a otras unidades y campus, a su vez, que se apliquen enfoques mixtos. La incorporación de técnicas cualitativas como entrevistas o grupos focales podría permitir una triangulación de resultados que complementen los hallazgos cuantitativos. Esta sugerencia no desestima la validez del presente trabajo, sino que plantea una proyección investigativa que potencie los aportes generados y contribuya al fortalecimiento de la gestión del talento humano en instituciones de educación superior.

CONCLUSIONES

El presente estudio permitió analizar la relación entre la satisfacción y el desempeño laboral en el personal administrativo de la ESPOCH. Aunque no se evidenció una correlación estadística fuerte entre ambas variables, sí se identificaron coincidencias relevantes que reflejan una correspondencia experiencial significativa.

En cuanto a la satisfacción laboral, las dimensiones “Contenido del trabajo” y “Compromiso personal” se destacaron por su alta valoración, lo cual evidencia una percepción positiva sobre las funciones asignadas y la implicación con los objetivos institucionales. En desempeño laboral, se observaron fortalezas en el cumplimiento de metas y en la iniciativa personal, particular indica un compromiso operativo tangible.

A pesar de la ausencia de correlaciones lineales, el análisis conjunto de satisfacción y desempeño ofrece información valiosa para la gestión del talento humano. En este marco, se recomienda dar continuidad a procesos de autoevaluación que permitan identificar áreas de mejora y diseñar estrategias integrales de fortalecimiento organizacional, como se ha venido realizando en la institución.

Finalmente, se sugiere ampliar el estudio a nuevas unidades administrativas y considerar métodos mixtos que complementen la visión cuantitativa con el análisis cualitativo, garantizando así una comprensión a mayor profundidad del fenómeno investigado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Loayza G, Troya L, González E, Sánchez L. La sobrecarga y el estrés en el ámbito laboral, analizado desde la óptica del trabajador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*. 2022; 6(3): p. 3569-3586
2. Flores J, Moran Á, Gil A, Contreras M. Evaluación de la satisfacción laboral y su incidencia en el desempeño percibido por los trabajadores de las empresas constructoras del Cantón Babahoyo. *FIPCAEC*. 2022; 7(3): p. 278-306
3. Simbron S, Sanabria F. Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *CIENCIAMATRIA*. 2020; Vol. 6(Extra 1)
4. Jardey O, Suárez L, Lizarazo J. Factores intrínsecos a la sobrecarga laboral en el estrés del profesorado. *Praxis y Saber*. 2022; 13(35): p. e14152
5. Severiche C, Jiménez F, De la Hoz M, Vidal C, Angulo G. Seguridad y salud en el trabajo: Aportes Multidisciplinarios Barranquilla: Litoral. *Directivas Institucionales*; 2023
6. Ponce L, Ruelas M, Flores L. El clima organizacional y la satisfacción laboral en docentes de una universidad pública. *Revista Innova Educación*. 2022; 4
7. Berenguer V. Análisis de la consistencia interna del cuestionario de satisfacción laboral S20/23. Tesis de maestría. MARTHO

8. Mendoza Y, Villamizar P, García S, Gutiérrez J. Relación entre la cultura organizacional, la satisfacción laboral y el engagement en el sector confecciones de Piedecuesta, Santander. I+D Revista de Investigaciones. 2021; 16(1): p. 216-224
9. Quispe R, PS. Satisfacción laboral y compromiso organizacional de docentes en una universidad pública de Perú. Apuntes Universitarios. Revista de Investigación. 2020.
10. Armas T, González H, Espinoza M. Estudio bibliométrico del estrés laboral y su impacto en la satisfacción laboral de los trabajadores. Polo del Desarrollo. 2025; 10
11. Garate W, Orbe M. Satisfacción laboral: caso de estudio en el banco Guayaquil. Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES. 2023; 7(25): p. 98-110
12. Dirección de evaluación y acreditación. Informe de Autoevaluación Institucional 2024. Período de Evaluación: Años 2021, 2022 y 2023 y los períodos académicos comprendidos entre los años 2021 – 2023 Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo; 2024
13. Peña Abarca M. Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de Namballe, San Ignacio Cajamarca: Repositorio UNC ; 2021
14. Murillo K, Delgado L, Olmedo J, Cantos E. Evaluación de la carga mental en personal administrativo de empresa atunera. Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento. 2022; 6(4): p. 610-615
15. ESPOCH. Informe de autoevaluación institucional 2024. <https://www.espoch.edu.ec/evaluacioninstitucional/> ed. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo; 2024
16. Peña D, Toala M, Toala B. Sobrecarga de trabajo: efectos sobre la productividad y calidad de vida. Recimundo. 2022; 6(suppl1): p. 29-40
17. Chiang M, Cabeza F, Rivera M. Análisis comparativo de los niveles de estrés laboral, satisfacción laboral y conciliación trabajo-familia entre los funcionarios de dos instituciones públicas. RAN (Chillán). 2024; 10(1): p. 53-67
18. Bazalar M. Clima organizacional, satisfacción laboral y desempeño de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao. Repositorio Universidad de la Rioja. 2020
19. Carrillo A. Incidencia de la satisfacción laboral en el. Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración. 2023; 10(2): p. 157-175
20. Maldonado T. Incidencia de la carga de trabajo en la satisfacción laboral del personal de la Dirección de Talento Humano de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE) en el año 2019. Tesis de maestría. Universidad Andina Simón Bolívar.