

Nivel de satisfacción laboral del personal administrativo de Universidad San Gregorio de Portoviejo

Relationship between satisfaction and job performance of the administrative staff of Universidad San Gregorio de Portoviejo

Autores

Evelynn Patricia Fernández Mieles. <https://orcid.org/0000-0003-2120-585X>
Universidad San Gregorio de Portoviejo
epfernandez@sangregorio.edu.ec

Andrea Lissette Ruíz Vélez. <https://orcid.org/0000-0002-8938-0163>
Universidad San Gregorio de Portoviejo
alruiz@sangregorio.edu.ec

Fecha de recibido: 2022-04-26
Fecha de aceptado para publicación: 2022-11-29
Fecha de publicación: 2022-12-31



Resumen

La evaluación del talento humano es importante para que las organizaciones mejoren su eficiencia y eficacia. No solo se evalúa el accionar de los colaboradores, si no también, la percepción de ellos sobre lo que la institución les ofrece en torno a su bienestar. El objetivo general de esta investigación radicó en determinar la relación entre la satisfacción y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad San Gregorio de Portoviejo (USGP). Se realizó una investigación cuantitativa de tipo descriptiva, no experimental y transversal. La población objeto de estudio estuvo formada por 114 trabajadores administrativos y de servicio de la USGP. A la muestra se le aplicó un cuestionario que consta de 47 indicadores, distribuidos en 4 dimensiones: valoración sobre el proceso de evaluación de desempeño (7 ítems), satisfacción con respecto al trabajo (26 ítems), satisfacción con respecto a la unidad de trabajo (9 ítems) y satisfacción con respecto a la labor de la institución (5 ítems). El nivel de satisfacción laboral del personal



administrativo de la USPG se sitúa entre alto y muy alto, puesto que con respecto al proceso de evaluación de desempeño las respuestas fueron en su mayoría positivas.

Palabras clave: Desempeño Laboral; Satisfacción; Talento Humano; Universidades

Abstract

The evaluation of human talent is important for organizations to improve their efficiency and effectiveness. Not only the actions of the collaborators are evaluated, but also their perception of what the institution offers them regarding their well-being. The general objective of this research was to determine the relationship between satisfaction and job performance of the administrative staff of the Universidad San Gregorio de Portoviejo (USGP). A descriptive, non-experimental, and cross-sectional quantitative research was carried out. The study population consisted of 114 administrative and service workers of the USGP. A questionnaire was applied to the sample consisting of 47 indicators, distributed in 4 dimensions: assessment of the performance evaluation process (7 items), job satisfaction (26 items), satisfaction with the work unit (9 items) and satisfaction with the work of the institution (5 items). The level of job satisfaction of the administrative staff of the USGP is between high and very high, since the responses to the performance evaluation process were mostly positive.

Keywords: Job Performance; Satisfaction; Human talent; Universities

Introducción

La evaluación del talento humano resulta un factor indispensable para el desarrollo de las organizaciones, siendo este un proceso periódico y sistemático que sirve para evidenciar el desenvolvimiento y desarrollo que tiene cada trabajador en el área asignada, permitiendo identificar las habilidades y destrezas y así mejorar la eficiencia y eficacia de cada organización. Esta mejora se produce a partir del análisis de dos vías, es decir, desde el trabajo del colaborador hacia la institución y desde el compromiso de la institución hacia el bienestar de su recurso humano (Montoya y Boyero, 2016).



Las organizaciones públicas y privadas deben fomentar la participación de sus empleados en la mejora continua, como herramienta para alcanzar sus metas y objetivos, así mismo deben promover el trabajo en equipo el cual da como resultado que todos los grupos estén direccionados a un fin específico (Montoya y Boyero, 2016).

El Reglamento General de la Ley Orgánica del Servicio Público (2011), en su artículo 130, menciona que;

La administración del talento humano del servicio público responde a un sistema integrado que está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación y desarrollo profesional; y, evaluación del desempeño. Además, se considerará como parte integrante del desarrollo del talento humano la salud ocupacional. (p. 35)

Las Instituciones de Educación Superior (IES) en el Ecuador, realizan las evaluaciones laborales según lo establece la Ley del Servidor Público, los reglamentos y estatutos de la IES (Ley Orgánica del Servicio Público, 2011). En base al estatuto vigente, la Universidad San Gregorio de Portoviejo (USGP), dispone del Departamento de Gestión de Talento Humano, que es de carácter administrativo y tiene en su haber, la supervisión del proceso de selección del personal, el desarrollo y mantenimiento de los subsistemas de ingreso del personal y contratación, la inducción del nuevo personal, la valoración de puestos y la evaluación del desempeño (Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, 2020).

En este sentido, el Departamento de Talento Humano de la USGP ha venido cumpliendo funciones entre las que se incluye: aplicar los procedimientos necesarios para el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y desvinculación del personal de la Universidad. Llevan registros, expedientes, estadística y control centralizado de todo el personal de la Institución, anexando todos los documentos válidos. Elabora un plan de capacitación del personal administrativo de la Institución; y a la vez desarrolla un registro físico y digital de toda la información referente al personal de la Universidad San Gregorio de Portoviejo.

También se ha dedicado a proponer políticas para mejorar continuamente productividad del talento humano y del ambiente laboral; aplicar un sistema general de evaluación de la competencia y desempeño efectivo del personal administrativo y de servicios de la Institución. Para poder llevar un control adecuado, han sido elaborados reglamentos, manuales, instructivos y otros instrumentos necesarios para la eficiente administración del talento humano. También, presenta las documentaciones y proceso ante el órgano colegiado para su aprobación; y, otorga la información necesaria a la Secretaría General para la elaboración de certificaciones laborales. Finalmente, se encarga de proponer y aplicar un sistema de inducción del nuevo personal de la Universidad; procesos de evaluación, así como también la presentación de proyectos operativos que pretenden potenciar el recurso humano de la Universidad San Gregorio de Portoviejo.

En base a lo expuesto anteriormente, este trabajo de investigación visibiliza la relación entre la satisfacción laboral del personal administrativo de la institución objeto de estudio y su desempeño dentro de la misma organización. Como lo analiza Marín et al (2020), ya no solo se evalúa el accionar de los colaboradores, sino que también la percepción de ellos sobre lo que la institución les ofrece en torno a su bienestar. Es importante realizar este tipo de análisis para poder generar decisiones administrativas no solo desde resultados de desempeño de terceros, igualmente desde el desempeño propio de la organización. Menciona Corvo (2019), que se considera importante analizar el comportamiento de la organización hacia sus empleados para contribuir a su bienestar personal y que esto confluya en lograr las metas y objetivos organizacionales en un ambiente de armonía.

Estudiar la relación entre satisfacción y desempeño laboral es recurrente; de hecho, existen muchos estudios con resultados interesantes. En Perú, en el año 2017, se realizó un estudio en docentes del nivel secundario de Barrios Altos-Lima que concluyó que el clima y la satisfacción laborales influyen significativamente en el desempeño (Huaita y Luza, 2018). Resultados similares se obtuvieron en una encuesta realizada en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Moquegua (Morales-Rocha et al., 2021).

La gestión del talento humano en una institución reporta beneficios relacionados con el incremento de la eficiencia, la eficacia y la calidad, la mejoría del ambiente organizacional, el aumento de la calidad de vida de la institución y del personal, así como la promoción de la



motivación y adhesión de los trabajadores. Los beneficios, tanto para el individuo como para la institución, se hacen evidentes en la evaluación de desempeño laboral (Floril et al., 2021).

Un estudio en la Universidad Estatal del Sur de Manabí evidenció debilidades en los campos científico, económico y social, entre las que se destacan falta de liderazgo que afectan el cumplimiento del encargo social y falencias en la equidad y la justicia de la remuneración. Pero lo más importante fue la ineficacia del propio sistema de evaluación de la gestión (Álvarez et al., 2018).

En México, se realizó un estudio en bibliotecarios que concluyó que, si la percepción de la cultura organizacional es positiva, los bibliotecarios tendían a sentirse más satisfechos con su trabajo y por lo tanto su desempeño laboral será bueno para ellos. Los factores para considerar fueron la supervisión y las relaciones humanas, seguido del factor éxito, luego el acuerdo, seguido del aprendizaje organizacional y, finalmente, la oportunidad de promoción. Para los hombres, existe un estatus social que afecta su desempeño en el trabajo. Para las mujeres, tener una buena dirección y estrategia integrada influye más en su desempeño laboral (Vargas y Flores, 2019).

El objetivo de la investigación consistió en determinar la relación entre la satisfacción y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad San Gregorio de Portoviejo, no solamente considerando el accionar de los colaboradores, sino, la percepción de ellos sobre lo que la institución les ofrece en torno a su bienestar.

Metodología

Se realizó una investigación cuantitativa de tipo descriptiva, no experimental y transversal. La población objeto de estudio estuvo formada por 114 trabajadores administrativos y de servicio de la Universidad San Gregorio de Portoviejo, de la cual se tomó una muestra no probabilística intencional de 106 sujetos, lo que representa el 93 % de la población.

A la muestra se le aplicó un cuestionario elaborado por Chiang et al., (2010), que consta de 47 indicadores distribuidos en 4 dimensiones:

- Valoración sobre el proceso de evaluación de desempeño (7 ítems)
- Satisfacción con respecto al trabajo (26 ítems)



- Satisfacción con respecto a la unidad de trabajo (9 ítems)
- Satisfacción con respecto a la labor de la institución (5 ítems).

El instrumento contó además con un primer apartado en que se solicitó información general mediante 7 ítems, conservando en todo momento el anonimato de los participantes. Los ítems fueron evaluados mediante una escala Likert de cinco categorías desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo para la dimensión valoración sobre el proceso de evaluación de desempeño, mientras que para las restantes dimensiones la escala empleada fue desde muy insatisfecho hasta muy satisfecho. Se determinó la fiabilidad interna del cuestionario y de cada una de sus cuatro dimensiones, mediante el alfa de Cronbach, empleando el software SPSS, versión 22.

Resultados y discusión

De acuerdo con la tabla 1, entre los trabajadores de la USGP existe una paridad de género en donde ligeramente el género femenino gana terreno, siendo una población con un promedio de edad de 43 años, que se puede considerar joven con respecto a que se trata de una universidad con 21 años de existencia.

La mayoría de los trabajadores son administrativos (70,8%), seguidos por trabajadores de servicio que corresponde a la cuarta parte. Existe una mayoría considerable que han trabajado entre 7 y 12 años; es decir, analizando con respecto a los años de vida institucional se infiere ha existido una interesante rotación del personal, la cual puede ser investigada en algún momento.

Tabla 1. Caracterización de la muestra en estudio

Indicadores	Categorías	Resultados
Sexo	Masculino	48,10%
	Femenino	51,90%
Edad	Intervalo	26 – 63 años
	Media	42,8 ± 0,83 años
	Mediana	43 años
	Moda	38 años
Área de trabajo en la USGP	Carrera	38,70%
	Departamento	61,30%
Rol que desempeña en la USGP	Directivos	3,80%



Indicadores	Categorías	Resultados
	Empleados administrativos	70,80%
	Trabajadores de servicio	25,40%
Años de trabajo en la USGP	< 5 años	13,20%
	5 – 10 años	41,50%
	11 – 15 años	33,0%
	> 15 años	12,30%
	Intervalo	1 – 21 años
	Media	10 ± 0,46 años
	Mediana	10 años
	Moda	9 años

Fuente: elaboración propia

Los resultados de la fiabilidad interna del cuestionario se muestran en la tabla 2. El análisis se realizó considerando las dimensiones individualmente y también el cuestionario en su totalidad. En este sentido, nótese que en todos los casos se obtuvieron valores de Alfa de Cronbach superiores a 0,90 lo que indica que la fiabilidad del cuestionario es muy adecuada, teniendo en cuenta que es habitual considerar un valor de 0,70 como aceptable (Schmitt, 1996).

Tabla 2. Fiabilidad interna del cuestionario

Dimensión	Ítems	Alfa de Cronbach
Valoración sobre el proceso de evaluación de desempeño	7	0,975
Satisfacción con respecto al trabajo	26	0,959
Satisfacción con respecto a la unidad de trabajo	9	0,923
Satisfacción con respecto a la labor de la institución	5	0,956
Cuestionario completo	47	0,978

Fuente: elaboración propia

A grandes rasgos se puede visualizar que, con respecto a la valoración sobre la evaluación de desempeño en la Figura 1, los trabajadores de la USGP mencionan consideran que las mencionadas evaluaciones son justas, que se les explica adecuadamente los procesos y que se los felicita por los aciertos encontrados; sin embargo, es también importante destacar que una tercera parte se encuentra al menos en desacuerdo con estos procesos.

Tener mayoría no deja a un lado la preocupación de esa minoría interesante que desaprueba muchos de los factores consultados; por ello, hay que considerar que muchos encuestados coinciden en que no existen reuniones de evaluaciones de desempeño, que no existe una retroalimentación posterior para mejorar en el desempeño y que no se los felicita por los aciertos obtenidos.

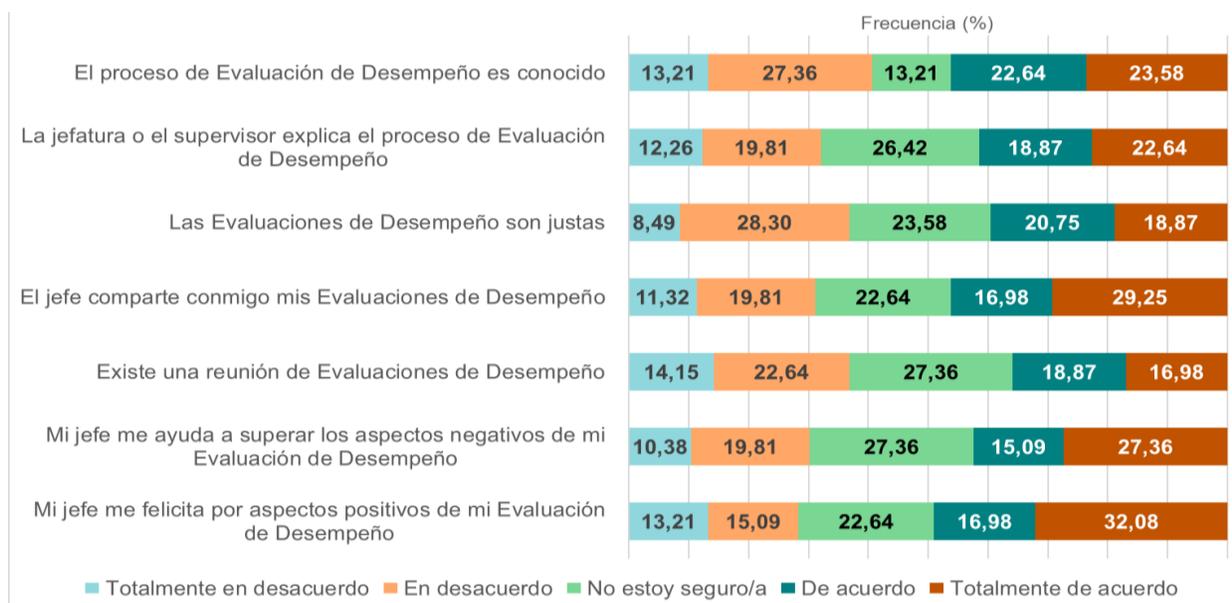


Figura 1. Valoración sobre el proceso de evaluación de desempeño

Fuente: elaboración propia

En la Figura 1 se muestran los resultados correspondientes temas relacionados a la satisfacción del trabajo, enfocado a la relación con los superiores, las oportunidades encontradas y la remuneración.

En la figura 2, nótese que una gran mayoría, superior a las dos terceras partes, que consideran se sienten a gusto con su trabajo. En primer lugar, destaca que sienten satisfacción particular del trabajo que realizan, seguido de que las autoridades inmediatas forman parte de esa satisfacción. El trabajo les ofrece oportunidades y de ello tienen conocimiento. Por otro lado, el tema de la remuneración es uno de los puntos que aunque se encuentra en positivo merece un poco de atención, así como la manera de negociación en temas laborales que tiene la institución.

Es necesario señalar que en general la satisfacción con respecto al trabajo (SCRT), enfocado en relación con superiores, oportunidades y remuneración es mayoritaria y postiva; sin embargo,



es interesante analizar la percepción negativa de los colaboradores con respecto a temas puntuales, tales como el de remuneración y de cumplimiento de leyes laborales.

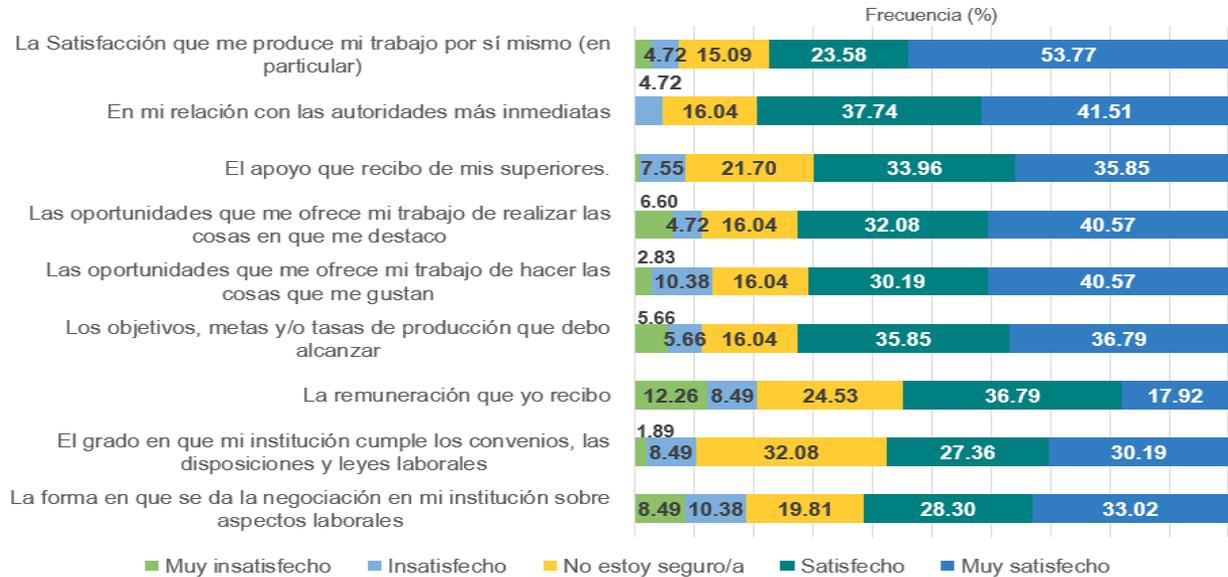


Figura 2. SCRT. Relación con los superiores, oportunidades y remuneración
Fuente: elaboración propia

La figura 3 que se encuentra a continuación, se tiene como resultado que existe una gran satisfacción con respecto al trabajo, enfocado al ambiente físico y emocional que este genera.

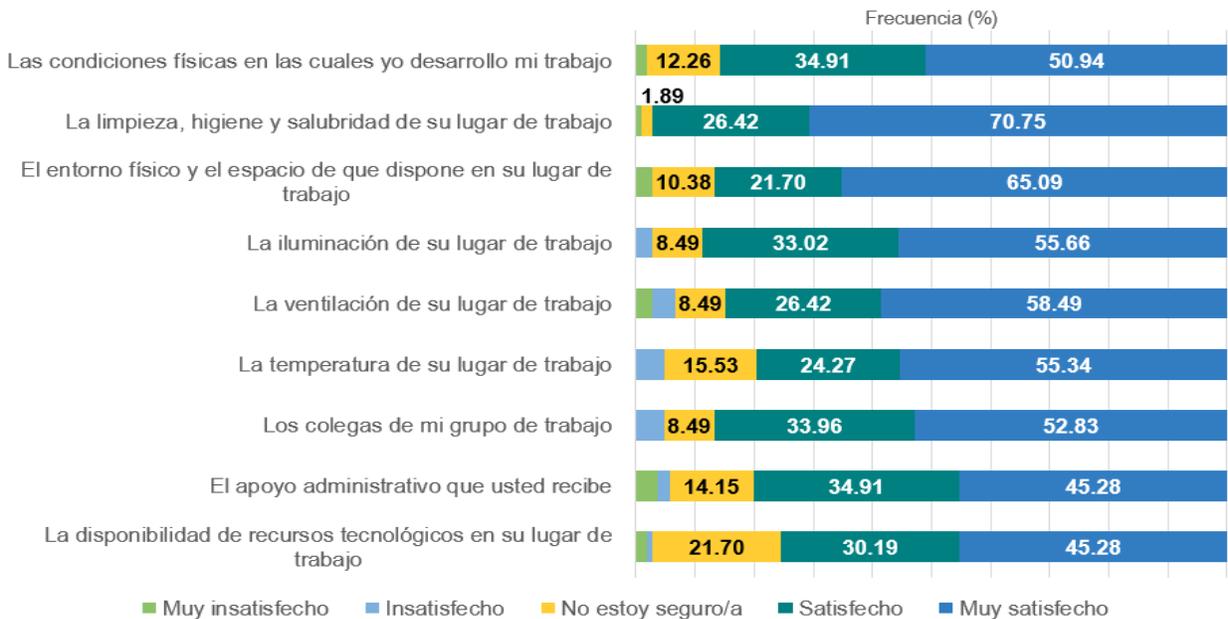


Figura 3. SCRT. Ambiente físico y emocional
Fuente: elaboración propia



La limpieza, instalaciones, tipo de personas que trabajan con ellos, recursos y entorno físico en general son puntos a destacar. En esta misma figura se destaca la disponibilidad de recursos tecnológicos en el lugar de trabajo posee una ligera tendencia negativa, observada también en el factor relacionado al apoyo recibido por los administradores y también existe una observación sobre la temperatura del lugar de trabajo.

En la figura 4 se visualiza que en el trabajo se les ofrece autonomía y que el control que ejercen sobre cada trabajador es el adecuado. Se sienten estables en su puesto de trabajo, sienten que se juzgan de buena manera sus resultados y que la proximidad y frecuencia de supervisión es adecuada. La estabilidad en su puesto de trabajo es un punto muy fuerte y positivo con más de tres cuartas partes de coincidencia.

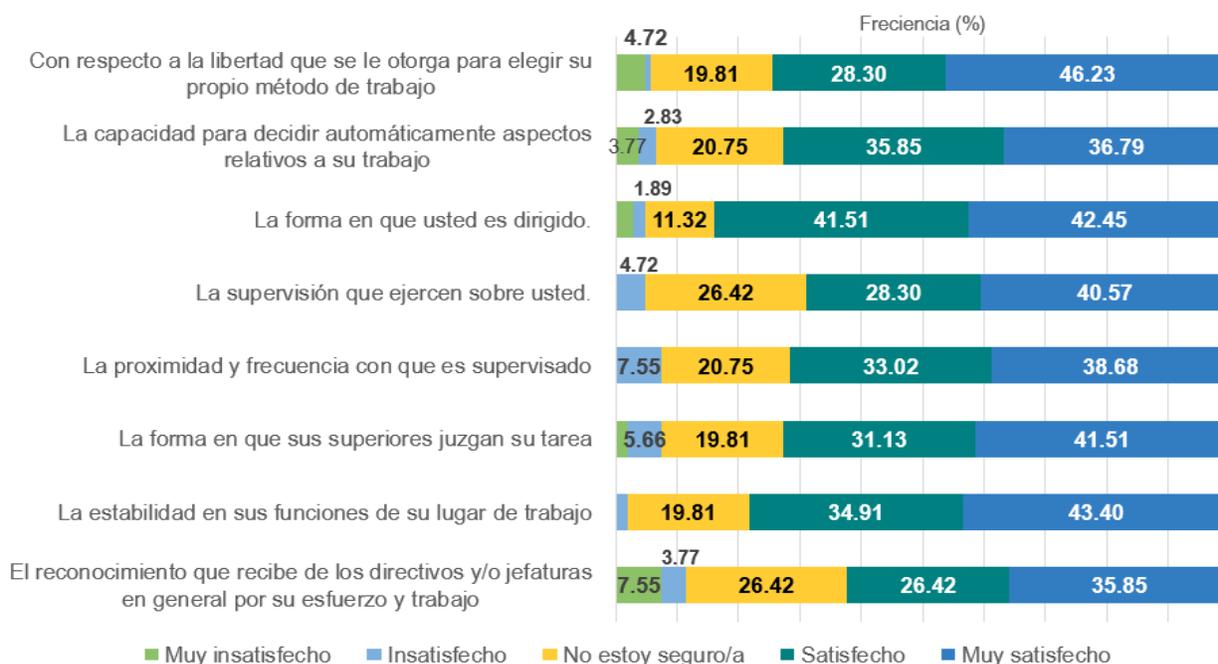


Figura 4. SCRT. Autonomía, supervisión y reconocimiento

Fuente: elaboración propia

Se analizó la satisfacción con respecto al trabajo, enfocado en temas, tales como: autonomía, supervisión y reconocimiento. También, se puede también analizar la parte negativa de las respuestas, en la cual en preguntas relacionadas a la suervisión se observa casi un 30% indecisos al responder. El tema del reconocimiento regresa a ser tema de interés y de posibles futuras investigaciones.



Por su parte, la figura 5 analiza la satisfacción con respecto a la unidad de trabajo, arrojando unos datos alentadores con respecto a esto. En su mayoría, más del 60% se encuentran a gusto con los aspectos consultados, tales como, espíritu de colaboración, estímulos para mejorar, oportunidad y buena relación entre compañeros.

Es también importante analizar en las que no supieron que responder, debido a que se refieren a autonomía en planificar su trabajo, participación en decisiones de unidad, atención de sus sugerencias por parte de jefes, oportunidades de promoción y reconocimiento por el buen trabajo desarrollado.

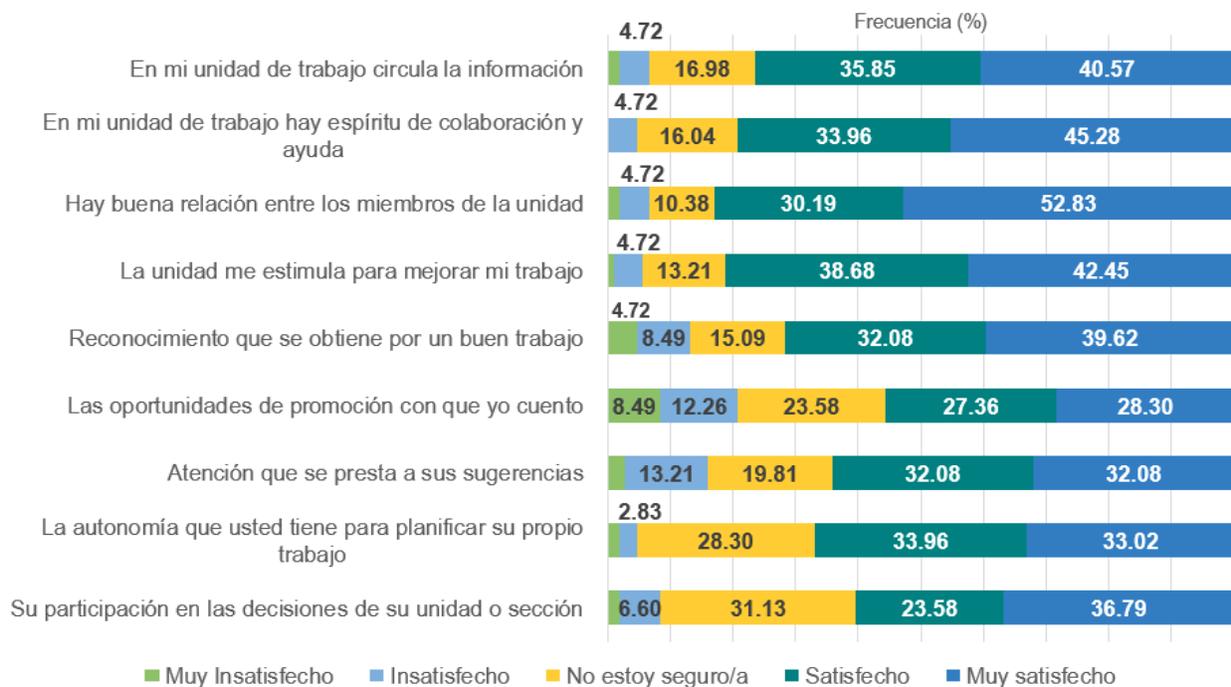


Figura 5. Satisfacción con respecto a la unidad de trabajo

Fuente: elaboración propia

En la figura 6, se muestran los resultados sobre la satisfacción con respecto a la labor de la institución, para lo cual el 60% consideran que poseen un alto grado de satisfacción con la USGP, que es una entidad que ofrece oportunidades, así como igualdad y justicia en el trato recibido. Los puntos de observación se relacionan con oportunidades que ofrece la institución para seguir perfeccionándose, oportunidades de hacer carrera como empleado, la igualdad sentida y el grado de satisfacción en general con la USGP.

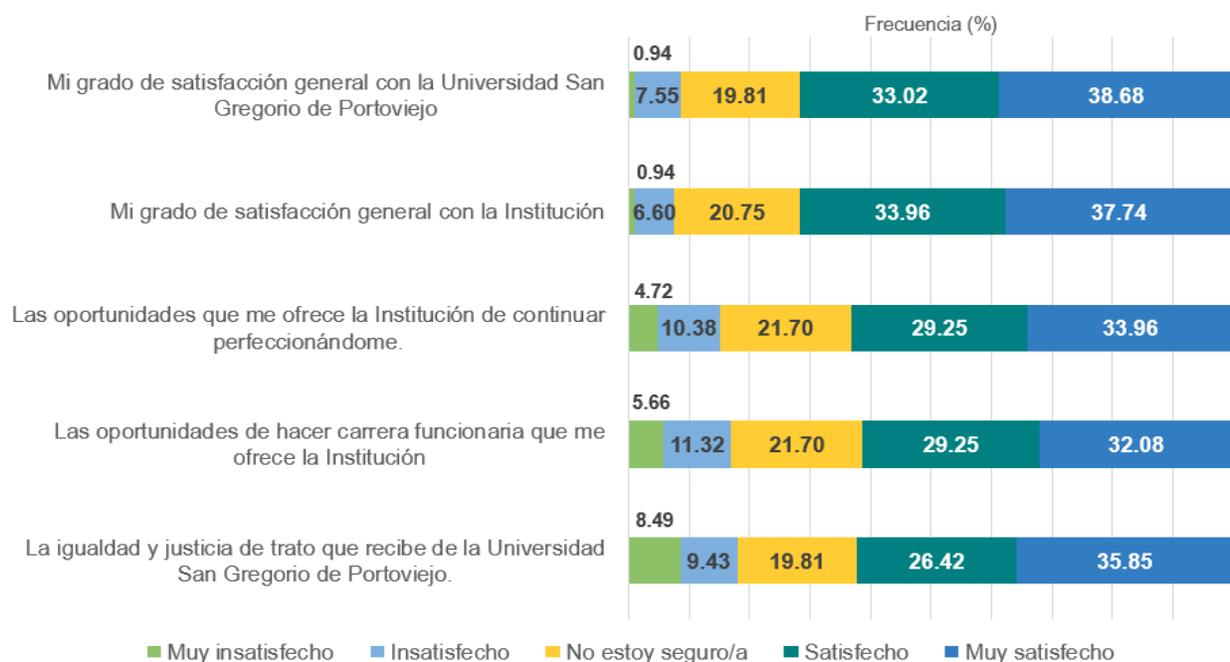


Figura 6. Satisfacción con respecto a la labor de la institución

Fuente: elaboración propia

En general, en cuanto a valoración sobre el proceso de evaluación de desempeño, satisfacción con respecto al trabajo, relación con los superiores, oportunidades y remuneración, ambiente físico y emocional, autonomía, supervisión y reconocimiento, y, satisfacción con respecto a la unidad de trabajo se evidencia que la mayoría se encuentran al menos satisfechos. De igual manera, en términos generales se evidencia que el tema de reconocimiento y remuneración pueden ser catalogados como de mejoramiento.

Discusión

En este trabajo, se investigó el nivel de satisfacción laboral, siendo uno de los aspectos del comportamiento organizaciones más estudiados del siglo XX tal como lo expuso Chiang-Vega et al. (2021) quien a su vez está de acuerdo con Judge et al. (2017). Una de las razones importantes para interesarse por esta variable consiste en comprender diferentes variables relacionadas con la eficiencia de la organización, como el compromiso organizacional, la rotación, el ausentismo y el desempeño (Tsaousis et al., 2007; Harrison et al., 2006; Kammeyer-Mueller et al., 2005 citados en Pujol-Cols & Dabos, 2018).



Ludeña y Díaz (2020) se refirieron a la satisfacción laboral como el conjunto de actitudes que tiene el trabajador respecto a las condiciones de trabajo, al reconocimiento personal y a los beneficios económicos, se espera que por el bien de la organización se tenga un alto de nivel de satisfacción para que los trabajadores tengan un rendimiento óptimo y se materialicen en resultados todo lo planificado. En esta investigación, se evaluó la relación entre las variables mencionadas y efectivamente existe una incidencia directa entre ellas.

Al medir diferentes factores por medio de preguntas se pudo conocer lo que los trabajadores perciben de la USGP y de cómo esta les brinda cierto nivel de bienestar, por medio de las disposiciones de infraestructura, humana y en general de la administración. Se evidenció que existe en su mayoría respuestas positivas sobre las dimensiones analizadas y que al final el grado de satisfacción es alto (Vargas y Flores, 2019). Las preguntas fueron respondidas de manera anónima con lo cual se reduce el riesgo de información sesgada.

El desempeño laboral, de acuerdo con Marín y Delgado (2021) es pilar fundamental en el crecimiento de toda organización, porque tanto esta avanza, crece y se desarrolla, permite responder a las condiciones y necesidades de la sociedad; de lo contrario genera deficiencias que afectan el desarrollo social. Para garantizar el buen desempeño laboral de los trabajadores se debe cumplir criterios de selección y reclutamiento de estos. Se señala que los criterios muchas veces son obviados por factores intrínsecos de las organizaciones como, por ejemplo, presupuesto limitado, inestabilidad laboral a los trabajadores y ausencia de capacitaciones (Huaita y Luz, 2018).

El desempeño está estrechamente relacionado con factores de eficiencia, conocimiento y gestión de calidad, financiación y desarrollo organizacional que afectan el desempeño de los empleados, como la satisfacción laboral. Son acciones y conductas realizadas por los trabajadores que ayudan a alcanzar el logro de los objetivos propuestos acorde al éxito de las empresas (Bautista et al, 2020).

De estos resultados se puede deducir que el compromiso de los empleados para dar lo mejor de sí, se relaciona con el nivel de satisfacción que poseen trabajando en la institución, lo que crea empleados empoderados y conformes. El nivel de compromiso se genera porque se tiene claro cuál

es el rol, que metas y recursos tiene la organización en donde se trabaja para poder ser eficientes con lo que hay.

El engagement laboral se define como “un estado en el que las personas están en el trabajo y se sienten muy energizados, se sienten muy dedicados a lo que están haciendo y también están involucrados en su trabajo” (Juarez, 2015). El engagement es, por tanto, un vínculo positivo entre el colaborador y su organización. Esta relación se traduce en mayor compromiso, productividad por parte del trabajador y mayor rentabilidad para la empresa (Juárez, 2015). Este concepto se deriva de la psicología positiva y está caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción. De lo anterior, se deduce que este estado no solo genera satisfacción y felicidad en el puesto de trabajo, sino también estabilidad en el mismo (Párraga, et al., 2021).

Una empresa retailer en Chile, evidenció que el incremento de la satisfacción con el reconocimiento dentro de la empresa disminuyó la orientación al logro en los trabajadores; es decir, cuando este reconocimiento aumenta, se afecta la atención al cliente ya que se sienten satisfechos con solo lograr alcanzar las metas y objetivos establecidos por la gerencia (Schaefer y Salazar, 2018).

Por lo tanto, el manejo administrativo de la USGP es importante para generar un ambiente laboral que ofrezca satisfacción, y que a su vez genere los logros sobre las metas trazadas. Ahora bien, si la USGP posee una estructura organizativa útil y un ambiente laboral excelente, y el desempeño no es el adecuado en algunos puntos, se puede deber a otras razones ajenas a las expuestas. Para ello, se debe realizar otro tipo de investigaciones para determinar las razones.

Conclusiones

El nivel de satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad San Gregorio de Portoviejo se sitúa entre alto y muy alto, puesto que con respecto al proceso de evaluación de desempeño las respuestas fueron en su mayoría positivas. También se destaca la buena relación con superiores y el ambiente físico y emocional. Sin embargo, el tema de remuneración y reconocimiento se encuentra en un estándar de alto con tendencia a bajo, lo cual genera una posible futura línea de investigación.



En síntesis, de lo expuesto y relacionándolo con los resultados encontrados en la investigación, se puede determinar que efectivamente el desempeño laboral depende directamente del grado de satisfacción que el colaborador perciba con respecto a sí mismo, y a su vez con respecto a la unidad de trabajo, a sus superiores y hacia la organización en general.

Referencias

- Álvarez, B., Alfonso, D. y Indacochea, B. (2018). El desempeño laboral, un problema social de la ciencia. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 9(2), 1-12.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6596591>
- Bautista, R.; Cienfuegos, R. y Aquilar, J. D. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Valor Agregado*, 7(1), 54-60- <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Chiang-Vega, M., Hidalgo-Ortiz, J. P., & Gómez-Fuentealba, N. (2021). Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional, mediante ecuaciones estructurales. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(22), 347-362.
<https://retos.ups.edu.ec/index.php/retos/article/view/22.2021.10>
- Chiang-Vega, M., Méndez-Urra, G. y Sánchez-Bernales, G. (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de retail. *Theoria*, 19(2), 21-36.
<https://www.redalyc.org/pdf/299/29918523003.pdf>
- Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior CACES. (2020). *Modelo de evaluación institucional para los institutos superiores técnicos y tecnológicos en proceso de acreditación*. <https://n9.cl/nrxr8>
- Floril, P. P.; Benítez, A. A. y Gómez, T. C. (2021). Ambiente organizacional y satisfacción laboral en instituciones financieras de la provincia del Guayas, Ecuador. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 3(2), 1-25.
<https://aunarcali.edu.co/revistas/index.php/RDCES/article/view/182>
- Huaita, D. M. y Luza, F. F. (2018). El clima laboral y la satisfacción laboral en el desempeño docente de instituciones educativas públicas. *INNOVA Research Journal*, 3(8), 300-312.
<https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/801>



- Ludeña, D. E. y Díaz, Í. A. (2021). Satisfacción laboral y compromiso organizacional en el colegio de bachillerato Carmen Mora de Encalada, del Cantón Pasaje provincia El Oro en el periodo lectivo 2018–2019. *Revista Científica de UCES*, 26(1), 69-83.
http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/5752/Satisfaccion_laboral_Ludena-Vasquez.pdf?sequence=1
- Marín, J. L. y Delgado, J. M.. (2020). Desempeño Laboral en la Gestión Municipal 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1139-1159.
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/145/173>.
- Montoya, C. A. y Boyero, M. R. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica Visión de Futuro*, 20(2), 1-20. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082016000200001
- Morales-Rocha, J. L.; Serruto-Medina, G.; Huanca-Frías, J. O. y Morales-Zamalloa, C. A. (2021). Desempeño y satisfacción laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional de Moquegua. *Polo del Conocimiento*, 6(1), 1226-1239.
<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2220>
- Párraga, A. G. S., & Sabando, B. J. B. (2021). Motivación y satisfacción laboral del personal en la Dirección Provincial IEES-Manabí, Ecuador. *Polo del Conocimiento*, 6(10), 216-233.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8094626>
- Reglamento General de la Ley Orgánica del Servicio Público. (2011, 1º de abril). Decreto Ejecutivo 710. Registro Oficial Suplemento 418.
https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.4_reg_losep.pdf
- Schaefer, B. G. y Salazar, J. A. (2018). *Satisfacción laboral y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en una empresa de combustibles líquidos en Lima 2018* [Tesis de grado, Universidad San Ignacio Loyola]. Repositorio Institucional de la Universidad San Ignacio Loyola.
<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/bf6ef0b2-4b83-42b0-b28c-15db4af8d00b/content>
- Schmitt, N. (1996). Uses and abuses of coefficient alpha. *Psychological Assessment*. 8(4), 350-353. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1040-3590.8.4.350>



Vargas, S. L. y Flores, M. M. (2019). Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios. *Investigación bibliotecológica*, 33(79), 149-176. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-358X2019000200149