UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

(UTN)

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

FECYT

CARRERA: PSICOLOGÍA

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

TEMA:

"IMPACTO DE LA ADECUACIÓN PERSONA - TRABAJO EN LA SATISFACCIÓN LABORAL EN SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO"

Trabajo de titulación previo a la obtención del título: Licenciatura en Psicología

Línea de investigación: Desarrollo social y del comportamiento humano

Autor: María Lorena Segura Andrade

Director: MSc. Yarad Salguero William Saud

Ibarra - Junio – 2026

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DEL CONTACTO	
APELLIDOS Y NOMBRES:	Segura Andrade María Lorena

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	"Impacto de la adecuación persona - trabajo en la satisfacción laboral en servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Distrito Metropolitano de Quito"
AUTOR (ES):	María Lorena Segura Andrade
FECHA:	02/06/2026
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	**X PREGRADO** ☐ **POSGRADO**
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Licenciatura en Psicología
ASESOR /DIRECTOR:	MSc. Erika Carolina del Pozo Ramos MSc. William Saud Yarad Salguero

2. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 2 días de junio de 2026

EL AUTOR:

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
MARIA LORENA SEGURA ANDRADE

María Lorena Segura Andrade

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Ibarra, 2 de junio de 2026

Mgs. William Saud Yarad Salguero

DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final del trabajo de integración curricular, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Unidad Académica de la Universidad Técnica del Norte; en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
WILLIAM SAUD YARAD SALGUERO

Mgs. William Saud Yarad Salguero
C.C.: 1002209748

DEDICATORIA

A mi esposo, sostén en mis caídas; a mi hija, luz que guía mis pasos. Su fe en mí, me dio la fuerza para creer que es posible lo imposible.

A mi hermana, por su abrazo y el ejemplo que inspira los pasos.

A mi madre, quien nunca dejó que me caiga.

A esos hermanos de corazón que brindan sabiduría y consuelo con sus palabras, que no dejan que el mundo te aplaste.

Y a quienes, desde el silencio, alentaron cada paso de este camino.

María Lorena Segura Andrade

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica del Norte (UTN), Facultad de Psicología – FECYT y al Programa de Psicología, por la estructura académica que hizo posible este trabajo. Mi reconocimiento a Mgs. William Saúd Yarad Salguero, director de tesis, por sus recomendaciones meticulosas y siempre puntuales, y al jurado evaluador, por sus críticas que mejoraron la calidad de la investigación. Mi gratitud al Gobierno Autónomo Descentralizado del Distrito Metropolitano de Quito, (GADDMQ), sus unidades de trabajo conjunto y los servidores civiles que colaboraron, por la disposición y ayuda durante el proceso de obtención y validación de los datos. Mi agradecimiento a colegas y compañeros de trabajo, por su trabajo en equipo y los momentos compartidos. Por último, a mi esposo y a mi hija, por su apoyo incondicional, su paciencia y su actitud ejemplar.

María Lorena Segura Andrade

RESUMEN

La presente investigación analiza la relación entre la adecuación persona–trabajo y la satisfacción laboral en los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Distrito Metropolitano de Quito. El estudio se desarrolló desde un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, transversal y correlacional, orientado a comprender cómo la correspondencia entre las características individuales del servidor público y las exigencias del puesto influye en su bienestar laboral. En este estudio se utilizaron instrumentos psicométricos debidamente validados, con lo que se permitió recopilar información que permita medir las dimensiones del ajuste persona-trabajo y el grado de satisfacción laboral, tanto intrínseca como extrínsecamente. Los hallazgos permitieron determinar que el ajuste persona-trabajo es un componente integral de la satisfacción laboral, dada la notable correlación identificada entre ambas variables; y, además, se constató que el nivel percibido de ajuste y la satisfacción laboral están en intervalos de rango medio, lo que implica que existen desajustes funcionales que impiden la percepción de bienestar del personal. A partir de estos hallazgos, se puede concluir que es necesario concluye que fortalecer la gestión del talento humano desde un enfoque orientado al ajuste integral entre la persona y el puesto resulta fundamental para mejorar la satisfacción laboral, el compromiso institucional y la eficiencia del servicio público.

Palabras clave: *adecuación persona – trabajo, bienestar laboral, gestión del talento humano, sector público, satisfacción laboral, servidores públicos*

ABSTRACT

This study analyzes the relationship between person–job fit and job satisfaction among public servants of the Autonomous Decentralized Government of the Metropolitan District of Quito. The research was conducted under a quantitative approach, with a non-experimental, cross-sectional, and correlational design, aimed at understanding how the alignment between individual characteristics and job demands influences employees' well-being. Validated psychometric instruments were used for data collection, allowing the measurement of person–job fit dimensions and levels of job satisfaction, both intrinsic and extrinsic. The findings revealed that person–job fit constitutes a fundamental component of job satisfaction, with significant correlations identified between both variables. Furthermore, the results showed that perceived levels of fit and job satisfaction fall within a moderate range, suggesting the presence of functional mismatches that may hinder employees' perception of well-being. Based on these findings, it is concluded that strengthening human talent management through an approach focused on achieving an integral alignment between individuals and their job roles is essential to enhance job satisfaction, institutional commitment, and the efficiency of public service.

Keywords: *human talent management, job satisfaction, person–job fit, public sector, public servants, work well-being*

ÍNDICE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA ii

2. CONSTANCIAS ii

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR iii

DEDICATORIA iv

AGRADECIMIENTO v

RESUMEN vi

ABSTRACT vii

INTRODUCCIÓN 1

Problema de investigación 1

Justificación 2

Impactos esperados 3

Objetivos 3

Problemas o dificultades presentadas 4

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO 5

1.1 Bases teóricas de la adecuación persona–trabajo y la satisfacción laboral 5

1.1.1 Importancia del talento humano en el contexto público ecuatoriano 5

1.1.2 Enfoques contemporáneos de la gestión del talento humano 6

1.1.3 La psicología organizacional y su aporte a la satisfacción laboral 7

1.2 Adecuación persona–trabajo 8

1.2.1 Concepto de adecuación persona–trabajo 8

1.2.2 Modelos teóricos de ajuste persona–entorno (Person–Environment Fit) 8

1.2.3 Componentes de la adecuación persona–trabajo 9

1.2.4 Factores que influyen en la adecuación persona–trabajo 10

1.2.5 El clima laboral y su influencia en la satisfacción 11

1.3 Satisfacción laboral 11

1.3.1 Concepto y evolución del estudio de la satisfacción laboral....11
1.3.2 Teorías clásicas de la satisfacción laboral....12
1.4 Relación entre la adecuación persona–trabajo y la satisfacción laboral....14
1.4.1 Evidencia empírica internacional....16
1.4.2 Evidencia empírica en el contexto ecuatoriano....17
CAPÍTULO II: MATERIALES Y MÉTODOS....19
2.1. Tipo de Investigación....19
2.2. Técnicas e instrumentos de investigación....19
2.3. Hipótesis de la investigación....20
2.4. Matriz de operacionalización de variables....21
2.5. Participantes (Población y muestra)....22
2.6. Procedimiento y análisis de datos....23
CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN....24
3.1. Resultados de la Variable 1: Ajuste Persona–Puesto....24
3.1.1. Dimensión: Ajuste demanda–capacidad....24
3.1.2. Dimensión: Ajuste necesidad–suministro....25
3.1.3. Dimensión: Ajuste valores–rol....25
3.2. Resultados de la Variable: Satisfacción Laboral....26
3.2.1. Dimensión: Satisfacción extrínseca....26
3.2.2. Dimensión: Satisfacción intrínseca....28
3.2.3. Dimensión: Satisfacción global....29
3.3 Discusión....31
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES....34
4.1 Conclusiones....34
4.2 Recomendaciones....35
REFERENCIAS....36

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de operacionalización de variables: Adecuación persona–trabajo y satisfacción laboral.....21
Tabla 2 Distribución de respuestas (Competencias y desempeño laboral) 24
Tabla 3 Distribución de respuestas (Cumplimiento de expectativas laborales) 25
Tabla 4 Distribución de respuestas (Correspondencia entre trabajo y expectativas personales).....25
Tabla 5 Distribución de respuestas (Condiciones y entorno laboral) 26
Tabla 6 Distribución de respuestas (Gestión y condiciones organizacionales).....27
Tabla 7 Distribución de respuestas (Autonomía y reconocimiento).....28
Tabla 8 Distribución de respuestas (Desarrollo y crecimiento profesional) 28
Tabla 9 Distribución de respuestas – Satisfacción general con el trabajo 29
Tabla 10 Correlación entre las dimensiones del Ajuste Persona–Puesto y las dimensiones de la Satisfacción Laboral 30
Tabla 11 Correlación global entre la variable Ajuste Persona–Puesto y la variable Satisfacción Laboral.....31

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la gestión del talento humano constituye un eje estratégico en las instituciones públicas, ya que de ella depende el cumplimiento eficiente de las políticas, programas y servicios que se ofrecen a la ciudadanía. El principio de ajuste persona-puesto permite justificar las competencias, habilidades y valores del servidor público en relación con los requisitos del puesto. Cuando hay un ajuste perfecto, se incrementan la productividad, el compromiso organizacional y la satisfacción laboral. Por otro lado, si existen brechas, puede haber estrés y falta de motivación, y la institución puede experimentar baja eficiencia.

La motivación para desarrollar esta investigación surgió de la necesidad de analizar la relación entre la adecuación persona–trabajo en la satisfacción laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Distrito Metropolitano de Quito (GAD DMQ), esta institución, que agrupa a un amplio número de funcionarios distribuidos en distintas dependencias, constituyó un espacio propicio para evaluar cómo las políticas internas de gestión del talento humano, y en particular la implementación del manual de valoración de puestos, se relacionan en la percepción de bienestar y satisfacción de sus colaboradores. En este sentido, el estudio tuvo la finalidad de aportar evidencias que contribuyan a mejorar los procesos de asignación, capacitación y evaluación del personal dentro del sector público.

Problema de investigación

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Distrito Metropolitano de Quito (GAD DMQ) ha asumido los desafíos administrativos de modernizar la eficiencia institucional y la transparencia de la gestión pública. De estos cambios administrativos, la aplicación del Manual de Evaluación de Puestos es la más destacada, ya que fue diseñado para equilibrar las competencias, habilidades y valores de un servidor público con las funciones de su puesto, con la equidad y el mérito como pilares rectores de su carrera administrativa. Sin embargo, independientemente de los avances legislativos y técnicos, persisten los perfiles profesionales desbalanceados y las posiciones laborales, lo que genera preocupación por la efectividad del proceso de asignación de puestos y la mejora real en la calidad de vida del trabajador.

El objetivo de la investigación fue determinar el nivel de ajuste persona-trabajo asociado a la satisfacción laboral. Se entiende por ajuste persona-trabajo la concordancia entre las características individuales del servidor público (formación académica, experiencia, habilidades y valores) y las del puesto (responsabilidades, competencias a ser ejercidas y carga de trabajo). En la práctica, se han presentado situaciones en las cuales, por ejemplo, los procesos de rotación, reasignación o promoción, no guarda una correspondencia real con el perfil ideal del cargo, lo que suele ser una de las causas de desmotivación, estrés y compromiso institucional, y, por tanto, con la calidad de atención que el GAD DMQ. En tal sentido, se pone de presente la necesidad de revisar los mecanismos de gestión del talento humano para que exista un ajuste razonable entre las aptitudes del personal y las exigencias del cargo.

De este modo, el problema de investigación fue articulado de la siguiente manera: Después de que se implementó el Manual de Evaluación Laboral, ¿qué tan relevante es la adecuación entre la persona y el puesto en relación con la satisfacción laboral de los empleados públicos del GAD DMQ? Esto buscaba encontrar relaciones entre la clasificación y colocación laboral que impactan en el aumento de la integración, impulso y productividad del personal. Además, los resultados ofrecieron apoyo empírico para fortalecer las estrategias orientadas al equilibrio y la justicia en la gestión, crecimiento y evaluación de los recursos humanos, para potenciar un entorno institucional de trabajo y servicio al ciudadano eficiente.

Justificación

Investigar la relación entre la adaptación persona-trabajo y la satisfacción laboral es importante ya que existe una escasez de estudios que examinen la correlación entre los dos conceptos en la administración pública ecuatoriana. El estudio permitió probar y validar datos empíricos sobre las teorías de ajuste persona-entorno de Kristof y Dawis, por primera vez en las instituciones públicas locales, y vinculó un grado de teoría organizacional con la administración pública.

Con respecto a la justificación práctica, los resultados del estudio, al proporcionar información exacta del nivel de ajuste de las competencias de los servidores y los requisitos de sus puestos, han permitido fortalecer la gestión del talento humano de GAD DMQ. Este tipo de resultados ha permitido realizar el diseño de políticas internas con este tipo de enfoque.

Desde un punto de vista social, la calidad de los servicios que recibe la población y la satisfacción laboral del sector público tienen una correlación directa. Un funcionario motivado y reconocido, que ocupa un puesto acorde a su perfil, funcionará con un compromiso, eficiencia y sentido de pertenencia mucho mayores. De este modo, la investigación fue desencadenante de evidencia que, aunque de modo indirecto, ayudó a fortalecer la existencia de un servicio público más equitativo y de un mayor bienestar tanto institucional como al ciudadano, generando confianza en la institucionalidad del Estado.

Impactos esperados

El estudio buscó realizar aportes relevantes a la comprensión de la gestión del talento humano en el sector público, concentrando su análisis en el modelo de ajuste persona-puesto y su relación con la satisfacción laboral, sus hallazgos ofrecieron una base empírica constructiva para futuras investigaciones y establecieron un marco relevante para estudios sobre clima organizacional y desempeño laboral. Complementariamente, el estudio proporcionó por primera vez evidencia para la identificación de las fortalezas y las oportunidades de mejora en la gestión del personal del Gobierno Autónomo del Distrito Metropolitano de Quito, presentando recomendaciones técnicas para mejorar las prácticas gerenciales relacionadas con la asignación de puestos de trabajo, el aumento de la equidad interna y la motivación de los empleados públicos.

Objetivos

Objetivo general

Analizar el impacto del ajuste entre persona y trabajo en la satisfacción laboral de los empleados públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Distrito Metropolitano de Quito.

Objetivos específicos

- Evaluar la adecuación de la persona al puesto centrándote en la alineación de las competencias, habilidades y valores del servidor público con los requisitos del puesto que ocupan.
- Determinar el nivel de satisfacción laboral de los servidores públicos del GAD del Distrito Metropolitano de Quito a través de la aplicación de un

instrumento estandarizado que permita identificar su percepción respecto del entorno laboral.

- Establecer la relación estadísticamente significativa entre la adecuación persona–trabajo y la satisfacción laboral, mediante el análisis correlacional de los datos obtenidos.

Problemas o dificultades presentadas

El proceso de investigación enfrentó obstáculos específicos que debieron ser gestionados. Para comenzar, había algunos datos institucionales que estaban fuera de alcance debido al control administrativo y los datos de los empleados públicos en el archivo. Además, estos retrasos en el empleo de los instrumentos de medición, provocados por la reticencia de algunos participantes a reportar abiertamente su nivel de satisfacción laboral por temor a represalias, fueron completamente abordados gracias al plan de investigación, la aplicación de los estándares éticos antes mencionados y la colaboración con funcionarios del GAD, lo que mantuvo intacta la validez y confiabilidad de los resultados.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Bases teóricas de la adecuación persona–trabajo y la satisfacción laboral

1.1.1 Importancia del talento humano en el contexto público ecuatoriano

El talento humano constituye el recurso estratégico más relevante dentro de toda organización y, en el ámbito público ecuatoriano, adquiere una connotación aún más trascendental, ya que de su desempeño depende la eficiencia y legitimidad de los servicios que el Estado ofrece a la ciudadanía.

Como señala el artículo 227 de la Constitución de la República del Ecuador (2008) la administración pública tiene como finalidad el servicio a la colectividad, y debe llevarse a cabo en el marco de ciertos principios que orienta la gestión hacia el ejercicio de la eficiencia, la transparencia, la calidad, la eficacia, la planificación, la coordinación, la participación y la evaluación. Estos principios configuran el rostro del servicio público, y, en particular, la importancia de la ejecución de políticas y la prestación de servicios en beneficio de la sociedad que a través de la colaboración, la cooperación y la sinergia, fomentan un ámbito de bienestar social. Agreguemos que la otra cara que tiene la Ley es que el ingreso, ascenso y promoción en la carrera administrativa se regulan bajo el sistema de concursos de méritos y oposición, a efecto de garantizar un proceso transparente y meritocrático que contribuya a la implementación de un sistema de gestión del talento humano equitativo y competitivo en la administración pública. En consonancia, el artículo 229 determina que todas las personas que trabajen en el sector público son servidoras o servidores públicos, cuyas funciones deben regirse por el respeto a los derechos laborales y al principio de igualdad de oportunidades.

En cumplimiento con el marco constitucional, la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP, 2010) en su artículo 2, señala que el propósito de la carrera administrativa es promover el desarrollo profesional, técnico y personal de los servidores públicos. Este proceso tiene como objetivo consolidar permanentemente la eficiencia, efectividad, calidad y productividad en las instituciones del Estado a través de la gestión del sistema de talento humano que se basa en la igualdad de derechos y oportunidades de los servidores públicos.

De manera similar, la sección c del Artículo 52 de la misma Ley delega la elaboración del reglamento interno de talento humano en las Unidades de Gestión de Talento Humano (UATH). Por otro lado, el Artículo 65 establece que el ingreso al servicio público se realiza mediante concurso de méritos y oposición, reafirmando así el principio de idoneidad de la persona para el cargo.

En el ámbito normativo mencionado, el humano en el sector público ecuatoriano se destaca por su potencial para crear valor social, que se traduce en la realización de políticas y programas de forma eficiente, con una atención que garantiza y/o asegure la calidad, la igualdad y el enfoque en el servicio de mérito; invertir en el desarrollo, bienestar y reconocimiento del servidor público, además de mejorar el alcance de los objetivos de la institución, contribuye a la legitimación de la ciudadanía con el Estado y al desarrollo de una administración pública moderna y democrática.

1.1.2 Enfoques contemporáneos de la gestión del talento humano

En la actualidad, la gestión del talento humano ha evolucionado desde una visión administrativa tradicional hacia un enfoque estratégico, integral y orientado al desarrollo de las competencias del personal como factor clave de sostenibilidad institucional (Franco y Vergara, 2022). En los modelos contemporáneos, la persona deja de ser vista únicamente como un recurso y pasa a concebirse como un agente generador de valor, innovación y aprendizaje organizacional (Sánchez y Salcedo, 2022).

La gestión del talento humano como un proceso continuo implica seleccionar, capacitar, motivar, evaluar y retener a una persona con criterios de eficiencia y de equidad, en este caso, la gestión del talento humano se ve afectada por la incorporación de principios de gestión por competencias, liderazgo participativo, comunicación eficaz, bienestar laboral y una cultura organizacional positiva. En el ámbito público, estas transformaciones se traducen en la defensa de la profesionalización del servidor público, la meritocracia, la evaluación objetiva del desempeño, la planificación del desarrollo de carrera, en donde se busca integrar las metas institucionales con las capacidades humanas disponibles (Naranjo, 2024). De este modo, se ve el impacto de la gestión del talento humano en la organización como un proceso que integra absolutamente todo (Huaraca, 2023).

La Administración Pública Moderna puede utilizar la definición de procesos digitales, gestión del conocimiento y diseño de evaluación basada en resultados de Aroca (2025) en innovación, transparencia y rendición de cuentas para apoyar el caso del 'talento humano' como un aliado a la meta organizacional (como una propuesta estratégica innovadora y adaptativa) y como capital intelectual en la implementación/estructuración del talento innovador y estratégico (García et al., 2021) para apoyar el cambio. Castro et al. (2023) incluyen innovaciones en Inteligencia Emocional (IE) y/o innovaciones tecnológicas (IE) en su caso del 'talento humano' en el área de la Administración Pública Moderna (Aroca, 2025).

En Ecuador, estas metodologías trabajan en conjunto con LOSEP (2010) y las herramientas de planificación del país, y están dirigidas a construir un modelo de administración pública que sea profesional, ético y al servicio de los ciudadanos. Por lo tanto, el reto de la gestión contemporánea es asegurar que la eficiencia técnica del servidor público se complemente con sensibilidad personal y humana, de modo que el servidor público esté motivado, reconocido y tenga oportunidades para crecer dentro de la organización, y se fortalezca la coherencia entre las competencias del servidor público y los requisitos del puesto.

1.1.3 La psicología organizacional y su aporte a la satisfacción laboral

La psicología organizacional es el campo principal para la comprensión, evaluación y mejora de las interacciones humanas dentro del lugar de trabajo, ya que examina las interacciones de los individuos con su entorno laboral (Quezada et al., 2024). Se centra principalmente en diseñar técnicas para mejorar la motivación, el compromiso organizacional y la satisfacción laboral de los empleados, mientras mejora la productividad organizacional. Desde este punto de vista, el trabajo no es simplemente un conjunto de tareas productivas, sino una experiencia humana que involucra interacción afectiva, cognitiva y social. (Salessi, 2022).

La psicología en las organizaciones permite la construcción de procesos de selección más objetivos, el lanzamiento de programas de bienestar laboral y el desarrollo de competencias socioemocionales que mejoran el rendimiento ético y la orientación al servicio. De este modo, contribuir a fomentar un clima institucional positivo y fortalecer la cultura organizacional (Vásquez et al., 2021).

Asimismo, el campo de la psicología organizacional ofrece modelos que describen la relación de las diferentes condiciones de trabajo, percepciones de justicia organizacional y niveles de satisfacción laboral (Acosta, 2021). Las teorías del intercambio social, la equidad y la autodeterminación sostienen que el bienestar laboral depende del reconocimiento institucional junto con el grado de correspondencia entre las expectativas del individuo y las oportunidades que ofrece el entorno organizacional. Por lo tanto, la satisfacción laboral se convierte en un criterio importante del bienestar psicológico de los empleados y su grado de lealtad a la organización. (Burón y Crespo, 2025).

1.2 Adecuación persona–trabajo

1.2.1 Concepto de adecuación persona–trabajo

La adecuación persona–trabajo, también conocida como Person–Job Fit, se refiere al grado de correspondencia existente entre las características individuales de un trabajador, como sus habilidades, competencias, valores y personalidad, y las demandas, requisitos y condiciones del puesto que desempeña (Yuting Huang et al., 2025). Este concepto parte del principio de que una coincidencia equilibrada entre la persona y el entorno laboral favorece la satisfacción, el desempeño y el compromiso organizacional, mientras que un desajuste puede generar frustración, estrés y bajo rendimiento.

1.2.2 Modelos teóricos de ajuste persona–entorno (Person–Environment Fit)

Los modelos teóricos del ajuste persona–entorno (Person–Environment Fit) explican cómo la correspondencia entre las características individuales y las condiciones del entorno laboral influye en el bienestar, el rendimiento y la satisfacción de los trabajadores, este enfoque, desarrollado inicialmente en la psicología organizacional, parte del principio de que las personas buscan contextos donde puedan utilizar sus capacidades y satisfacer sus necesidades, mientras que las organizaciones procuran individuos que contribuyan a sus objetivos institucionales (Jasiński et al., 2024). El ajuste trabajo-persona ha sido definido por Arévalo (2025), como una situación en la que las necesidades del individuo y las demandas del trabajo, así como los atributos de la persona y las limitaciones del puesto, están en equilibrio. En este sentido, la adecuación entre expectativas y recursos determina el rendimiento, así como el compromiso motivacional y la retención, tanto afectiva como actitudinalmente. En el servicio público, donde el trabajo es socialmente responsable y éticamente justificado, la adecuación es esencial para la eficacia, la sinceridad y la estabilidad sistémica (Rong et al., 2025).

Junto con otros ajustes dentro de la relación individuo–entorno se encuentran el de ajuste persona–puesto (Person–Job Fit), el de ajuste persona–organización (Person–Organization Fit) y el de ajuste persona–supervisor (Person–Supervisor Fit). Kristof (1996) establece que la congruencia de valores entre empleado y organización incrementa la satisfacción y disminuye la rotación, mientras que el modelo de Dawis y Lofquist (1984) señala que la compatibilidad de las habilidades del trabajador con las exigencias del puesto determina la satisfacción y, por ende, la permanencia. Por su parte, Cable y DeRue (2002) proponen una

ampliación del modelo, incluyendo la absoluta de ajuste, y determinante que la coincidencia de determinadas características es del todo irrelevante al individuo y, por el contrario, la percepción de la colaboración es esencial. Estos enfoques demuestran que el ajuste persona–entorno es más que un estado, y que la integración de las variables es fundamental.

1.2.3 Componentes de la adecuación persona–trabajo

La adecuación entre el individuo y su trabajo implica más que las habilidades requeridas y las tareas en cuestión. Incluye la conceptualización de varios aspectos de la integración del trabajo individual (Chaudhary et al., 2025). En términos de adaptación del entorno laboral individual, la teoría del ajuste persona-ambiente señala algunos de los aspectos psicosociales (valores, creencias, personalidad y habilidades) y organizacionales (complejidades laborales, normas y liderazgo) como consideraciones profundas. La mayoría de los estudios en esta área señalan el ajuste persona-trabajo, persona-organización, persona-grupo y persona-supervisor como las principales dimensiones (Chen et al., 2022). Las interacciones psicosociales y organizacionales en cada nivel determinan la satisfacción, compromiso y rendimiento de la persona.

El primer componente, la adecuación persona-trabajo, se refiere a qué tan bien las habilidades, conocimientos y capacidades de un empleado corresponden a los requisitos del puesto que desempeña. Este ajuste asegura un desempeño eficaz y una mayor sensación de autoeficacia, puesto que las tareas asignadas responden a las capacidades del individuo (Yuting Huang et al., 2025).

En segundo lugar, el ajuste persona-organización se refiere a la relación correspondiente entre los valores, éticas y la definición cultural de la organización, y las creencias y principios privados del empleado individual. Cuando ambos sistemas se consideran exacerbados, la identificación del empleado con la organización mejora, y se incrementa la motivación intrínseca del empleado (Zhang et al., 2025). En el caso del sector público, los valores principales son la ética y la transparencia, así como el servicio a la comunidad civil. Se espera que un empleado individual que tenga buenas morales y posea responsabilidad social constituya un mayor grado de integración y preocupación en el campo de la administración pública (Chen et al., 2022; Tran, 2022).

Por otro lado, la adecuación interpersonal-personal en grupos se refiere a la integración de las relaciones interpersonales y la colaboración de los grupos de trabajo, así como a la capacidad de alcanzar los objetivos de la institución. Un clima laboral que sea respetuoso,

comunicativo y solidario, fomenta el aprendizaje colectivo y aumenta la productividad de la institución (Woerkom et al., 2024). Por último, la adecuación persona-supervisor se refiere a la relación entre el empleado y su supervisor inmediato en factores como liderazgo, confianza y comunicación. Que ambas partes mantengan una relación positiva y empática promueve la motivación, la confianza y la predisposición a realizar esfuerzos adicionales. (Weng et al., 2025). En los organismos públicos, donde las decisiones suelen estar sujetas a jerarquías formales, la calidad de la relación con los superiores influye directamente en la satisfacción laboral y en el compromiso con el cumplimiento de las metas estatales (White et al., 2022).

1.2.4 Factores que influyen en la adecuación persona–trabajo

Los aspectos individuales y organizacionales que influyen en el ajuste persona-trabajo cambian e interactúan con el tiempo.Entre los factores individuales se destacan las competencias técnicas, los rasgos de personalidad, los valores personales, la motivación y la experiencia laboral previa, los cuales condicionan la capacidad de un individuo para responder eficazmente a las demandas del puesto, asimismo, las expectativas profesionales, la autoeficacia percibida y las metas personales influyen en la forma en que el trabajador evalúa su ajuste al entorno laboral (Tran, 2022; Udin, 2023).

Desde el punto de vista psicológico, un empleado que percibe congruencia entre su perfil y su rol experimenta mayor satisfacción y compromiso; mientras que, una disonancia entre sus capacidades o intereses y las tareas asignadas genera frustración, estrés o desmotivación, por ello, los procesos de reclutamiento y selección deben basarse en criterios objetivos que garanticen la correspondencia entre los atributos del candidato y las competencias requeridas por la institución (Subramanian et al., 2023).

Por otro lado, los factores organizacionales incluyen el diseño del puesto, el estilo de liderazgo, la cultura institucional, las oportunidades de desarrollo profesional y las condiciones del entorno laboral, un diseño de puestos claro y coherente facilita el desempeño eficiente, mientras que un liderazgo participativo y comunicativo potencia la motivación y la confianza del equipo (Villani y Grimaldi, 2024; White et al., 2022). En el contexto del sector público ecuatoriano, también influyen la estabilidad laboral, la transparencia en los procesos administrativos y la aplicación de normativas como la LOSEP (2010), que promueve la equidad, la profesionalización y la evaluación por mérito, cuando las instituciones garantizan procesos justos, ambientes colaborativos y posibilidades de

crecimiento, fomentan una mayor adecuación persona–trabajo y, en consecuencia, un servicio público más eficiente, ético y orientado al ciudadano.

1.2.5 El clima laboral y su influencia en la satisfacción

El clima laboral se considera la percepción del trabajador respecto a la comunicación, motivación, liderazgo, compañerismo y las características físicas del lugar de trabajo, como la temperatura. Este ambiente se ve influenciado por la manera en que los trabajadores perciben el entorno laboral y se gestiona según la forma en que los trabajadores se relacionan entre sí y cumplen con sus tareas. Un clima laboral positivo crea un ambiente seguro para la motivación y una mayor productividad (Aguilera, 2019). Un clima laboral negativo genera desconfianza, falta de compromiso y motivación, así como deterioro en el lugar de trabajo (Jiménez y Veloz, 2025).

Las percepciones que los empleados tienen sobre su propio trato, potencial de promoción y reconocimiento (o la falta del mismo) que reciben impactan su nivel de satisfacción y clima organizacional. Condiciones laborales justas y positivas, satisfacción con el estilo de liderazgo participativo y un flujo de comunicación positivo aumentan la satisfacción de los empleados. El sentido de pertenencia de los empleados aumenta y su bienestar mejora. Un clima organizacional donde no están presentes las condiciones anteriores, la satisfacción disminuye y aumenta el ausentismo y la rotación. Mantener un clima organizacional equilibrado debe ser, por tanto, una prioridad para toda organización, dado el impacto directo en la satisfacción, participación y productividad de los empleados (Burbano y Campi, 2022).

1.3 Satisfacción laboral

1.3.1 Concepto y evolución del estudio de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral se entiende como el grado de bienestar y valoración positiva que una persona experimenta respecto a su trabajo y las condiciones en que lo desempeña. La construcción se ha desarrollado desde enfoques centrados en la remuneración y las condiciones físicas para incluir las dimensiones motivacionales, emocionales y sociales más amplias (Bonillo Muñoz, 2002).

Según Locke (1976), la satisfacción laboral es una respuesta emocional que deriva de comparar lo que el trabajador espera del trabajo con lo que realmente obtiene. Por lo tanto, factores como el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo, la estabilidad, el clima organizacional y las relaciones interpersonales afectan el caso. En el sector público, esta

variable es especialmente relevante, ya que la satisfacción de los servidores públicos está estrechamente vinculada con el compromiso con el servicio al ciudadano, la ética profesional y la eficiencia institucional, que son críticas para proporcionar una gestión pública responsable centrada en el bienestar colectivo (García et al., 2021; Gamero y García, 2025).

1.3.2 Teorías clásicas de la satisfacción laboral

Una de las teorías destacadas de la satisfacción laboral clásica es la de Frederick Herzberg, quien argumentó en 1959 que las fuentes de satisfacción e insatisfacción laboral ocurren en esferas separadas. Sus factores higiénicos implican el salario, la supervisión, las políticas de la empresa y las condiciones físicas del lugar de trabajo. Estas causas de insatisfacción cuando están ausentes y no conducen a la satisfacción cuando están presentes. Sus factores motivadores implican el reconocimiento, la responsabilidad y el logro, así como el desarrollo personal y la autorrealización en el trabajo (Fideles et al., 2023; Ahmed y Sultan, 2022).

Las oportunidades de desarrollo y reconocimiento ayudan a motivar y satisfacer a los empleados. Sin embargo, las condiciones básicas no son el único factor que contribuye a la satisfacción laboral. La satisfacción laboral puede estar relacionada con el enriquecimiento del trabajo, la autonomía y el sentido de logro del empleado individual (Yeboah et al., 2024). Esta idea supuso un avance en el campo de la gestión organizacional y un cambio conceptual importante, ayudando a demostrar que la motivación no es solo una función de los sistemas de recompensa externa, sino también de factores internos, como el significado personal para los empleados y el crecimiento en su trabajo (Fideles et al., 2023; Ghazzawi et al., 2025).

En esta misma línea teórica, otro de los aportes relevantes proviene de Abraham Maslow, quien en 1943 planteó la teoría de la jerarquía de las necesidades. Esta constituye uno de los fundamentos clásicos para comprender la motivación y la satisfacción en el trabajo. Maslow (1943) plantea que las personas están impulsadas por una serie de necesidades humanas organizadas en una estructura jerárquica que deben satisfacerse de manera progresiva, en la base de la pirámide se encuentran las necesidades fisiológicas, relacionadas con la supervivencia como la alimentación, el descanso y la seguridad económica; le siguen las necesidades de seguridad, vinculadas con la estabilidad laboral, la protección y el orden; en el nivel medio se ubican las necesidades sociales, que incluyen la afiliación, el sentido de pertenencia y las relaciones interpersonales; posteriormente aparecen las necesidades de estima, relacionadas con el reconocimiento y la valoración del logro; y, finalmente, en la

cúspide, las necesidades de autorrealización, que representan el desarrollo pleno del potencial humano.

Desde esta perspectiva, la satisfacción laboral se da cuando la actividad laboral ayuda a satisfacer las necesidades de autorrealización y estimación, y no solamente las de carácter básico o de seguridad. Desde esta óptica, Maslow entiende que la gente se encamina a la defensa y el avance de la jerarquía de necesidades, lo que describe el por qué, en el ámbito organizacional, la motivación es dinámica y no se estanca (Merchan, 2022). Cumplidas las condiciones materiales, los trabajadores se sitúan en la búsqueda de oportunidades y el sentido de su actividad (autonomía); es por ello que la motivación y el compromiso en el trabajo se deben a los programas de crecimiento profesional, la promoción, el reconocimiento y la participación en la toma de decisiones (Gómez, 2025; Lu y Chen, 2022).

Para complementar la explicación anterior, la teoría de la equidad de John Stacey Adams es de 1963 y sostiene que la satisfacción de un individuo en un ambiente laboral es directamente proporcional a la percepción que tiene sobre la equidad de la relación de los intercambios laborales. Dentro de este modelo, cada persona es un participante que asocia el esfuerzo, la dedicación y la habilidad que aporta a la organización (insumos) y los premios o beneficios que recibe en contraprestación (resultados) y este juicio lo compara con el de otros. Si el participante considera que la relación entre lo que aporta y lo que recibe es equitativa en comparación con otros, experimenta satisfacción. Si la persona percibe una inequidad, ya sea porque recibe menos, o incluso porque recibe más que lo que considera que es justo, su estado psicosocial modifica su estado motivacional, y se vuelve crítico. Esta teoría introduce la percepción de la justicia distributiva como el aspecto más relevante de la teoría de la organización del comportamiento (Merchan, 2022; Sifuentes, 2024).

Según Adams, postuló que varias reacciones ante la inequidad incluyen disminuir el esfuerzo, incrementar el esfuerzo para obtener más reconocimiento, abandonar el trabajo o una distorsión cognitiva de la situación para restablecer equitativamente la inequidad (Ricaurte et al., 2020). Por lo tanto, las organizaciones deben implementar políticas claras y consistentes sobre salarios, reconocimiento y evaluación del desempeño.

Esta teoría destacó que la motivación y la satisfacción no solo surgen debido al tamaño de la recompensa, sino más bien a la justicia percibida de la recompensa. Esto sugiere que la justicia en el lugar de trabajo es crucial para el compromiso, la retención y el clima

organizacional de los empleados, que son esenciales para el desempeño sostenido de cualquier institución (Merchan, 2022; Burbano y Campi, 2022).

La Teoría de la Expectativa demuestra cómo la satisfacción laboral y la motivación se ven afectadas por lo que los individuos creen que serán las consecuencias de sus acciones y cuán importantes consideran esas consecuencias. Desarrollada por Victor Vroom (1964), y la Teoría de la Expectativa explica el comportamiento de los individuos en las organizaciones utilizando los componentes de expectativa, instrumentabilidad y valencia. Expectativa, en este caso, se refiere a la convicción, que como resultado de un mayor esfuerzo se logrará un mejor desempeño; instrumentalidad, es la confianza de que un buen desempeño será premiado; y, valencia, es el valor que el trabajador asigna a la recompensa que será obtenida (Bonillo Muñoz, 2002). La motivación, por tanto, se produce en la persona cuando estima que el esfuerzo que ha realizado logrará resultados valiosos y, en este sentido, justo. Esto pone en claro que los resultados obtenidos se relacionan directamente con la satisfacción de alcanzar las metas (Pham et al., 2024).

Vroom (1964) señala que las personas ven como una elección racional aquellas conductas que, en su estimación, tienen la mayor probabilidad de lograr un resultado deseado. En consecuencia, la motivación de una persona disminuye cuando siente que su esfuerzo no es recompensado, y su rendimiento y satisfacción laboral se ven afectados como resultado.

La teoría cognitiva se centra en la percepción subjetiva del empleado respecto a los sistemas de recompensa en lugar del valor real de los sistemas de recompensa (Aguilera, 2019).

Por lo tanto, las empresas deben crear sistemas de incentivos que sean simples, alcanzables y asociados con resultados de rendimiento particulares, si desean aumentar la satisfacción y el compromiso. La teoría de Vroom sigue siendo un referente en los estudios de comportamiento organizacional, ya que respalda empíricamente la expectativa y percepción del individuo en lo que respecta a la motivación y la satisfacción laboral (Chaudhary et al., 2025).

1.4 Relación entre la adecuación persona–trabajo y la satisfacción laboral

La relación entre la adecuación persona–trabajo y la satisfacción laboral se sustenta en los principios de la psicología organizacional y en las teorías del ajuste persona–entorno (*Person–Environment Fit*). Este enfoque sostiene que la correspondencia entre las

características del individuo y las demandas del entorno laboral determina en gran medida el bienestar, la motivación y el compromiso del trabajador (Burón y Crespo, 2025).

La satisfacción y estabilidad emocional de una persona aumenta al poseer las competencias para realizar las tareas de su puesto y que su puesto se alinea con sus intereses, valores y expectativas. Por el contrario, se genera desajuste que provoca tensión, estrés y frustración. Dawis y Lofquist (1984), dentro de esta teoría, se afirma que la satisfacción, en este caso, está relacionada con la medida en que las necesidades de un individuo son satisfechas por el trabajo y el individuo contrarresta suficientemente las demandas del rol.

Aquí, la adecuación entre la persona y el trabajo es un mediador para las condiciones subjetivas de trabajo y el resultado emocional del empleado. Cuando la adecuación con el trabajo es mayor, el empleado tiene una percepción positiva en términos de control, autonomía y competencia en la realización de las tareas, lo que resulta en una mayor satisfacción y motivación intrínseca (Kandler et al., 2024).

Este principio también se basa en la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan (1985), según la cual las personas tienden a sentirse más satisfechas en sus trabajos si sus contextos laborales les permiten satisfacer sus tres necesidades psicológicas básicas: competencia, autonomía y relación. De este modo, la congruencia entre las características de la persona y las circunstancias del trabajo, además de elevar el desempeño, también propicia el bienestar psicológico y la retención en la organización (Rong et al., 2025).

Tanto los estudios empíricos como las teorías desarrolladas confirman que la idoneidad persona-trabajo y la satisfacción laboral tienen una relación dinámica y recíproca. La investigación muestra que los ambientes de aprendizaje donde se reconoce a los empleados y se les brindan oportunidades continuas de desarrollo profesional pueden ayudar a fortalecer la sensación de ajuste y pertenencia profesional con la organización (Jasiński et al., 2024; Kühner et al., 2024).

Por lo tanto, los empleados satisfechos resaltan las cualidades positivas de su organización y compañeros de trabajo, y esta formulación se convierte en la base de su compromiso con el trabajo. Tal relación indica que la satisfacción no es una cualidad inherente de una persona que pueda perder. Indica que la satisfacción del empleado es un resultado del equilibrio continuo que él/ella mantiene entre sus propias capacidades y las múltiples facetas que definen su trabajo.

Con todo, los fundamentos teóricos coinciden en que el equilibrio entre las demandas laborales y los recursos personales es el centro de la satisfacción laboral y es un elemento fundamental para la perdurabilidad y el desempeño de las organizaciones (Arevalo, 2025).

1.4.1 Evidencia empírica internacional

La adaptación persona-trabajo es una parte importante de la satisfacción laboral y el rendimiento organizacional. En este sentido, Chaudhary et al. (2025) señalan que coincidir las habilidades del empleado con las demandas del trabajo resulta no solo en un mejor desempeño, sino también en una mayor motivación y dedicación a la organización.

En su investigación sobre empleados en el sector público de la India, los empleados expresan la mayor satisfacción laboral cuando las dimensiones de ajuste demanda-capacidad y ajuste necesidad-suministro estaban alineadas. Asimismo, los autores destacan la necesidad de desarrollar técnicas empíricas que capturen estas dos dimensiones de manera integrada en relación con la efectividad institucional y el bienestar de los empleados.

Asimismo, Trysantika et al. (2023) investigan el impacto del ajuste persona-trabajo en el desempeño del empleado y el papel de la satisfacción laboral como variable mediadora. Su estudio en una de las empresas de construcción de Indonesia, PT Adikara Jaya Sentosa, utilizó una metodología de modelado de ecuaciones estructurales (SEM-PLS) y encontró que el ajuste persona-trabajo tiene un efecto positivo y significativo tanto en la satisfacción laboral como en el desempeño del empleado.

Los resultados muestran que los trabajadores que perciben coherencia entre sus capacidades y las demandas del puesto experimentan mayor bienestar, compromiso y efectividad en su labor, esta evidencia empírica confirma la función mediadora de la satisfacción laboral entre el ajuste persona–puesto y el rendimiento organizacional.

Por su parte, Shah y Ayub (2021) estudiaron en la industria farmacéutica pakistaní la relación entre el ajuste persona–puesto, el ajuste persona–organización y la satisfacción laboral, con una muestra de 313 empleados, los autores hallaron que ambos tipos de ajuste se correlacionan positivamente con la satisfacción laboral, destacando la importancia de alinear las competencias, valores y cultura del trabajador con los de la organización. Su investigación resalta que la inadecuada correspondencia entre el perfil del empleado y las características del trabajo puede derivar en insatisfacción, ausentismo y alta rotación, lo que afecta directamente la productividad y la retención del talento.

Chen et al. (2022) fueron los primeros en describir el ajuste persona-puesto en la salud mental de los empleados y la depresión relacionada con la relación empleadores-empleado. Esto se realizó utilizando 1003 ejemplos de trabajadoras domésticas chinas. Encontraron que la alineación de la demanda laboral con habilidades específicas aumentaba la salud física y reducía los síntomas de depresión. El estudio ilustró que el ajuste persona-puesto impacta los niveles de depresión de los empleados y los resultados relacionados con la salud mental. Esto afecta la salud del empleado y también mantiene las operaciones de la organización.

1.4.2 Evidencia empírica en el contexto ecuatoriano

Varios estudios en los últimos años han demostrado que el nivel de consideración del individuo respecto a su entorno laboral es importante para determinar el nivel de satisfacción en el trabajo. En este contexto, Velásquez et al. (2025) analizaron el impacto de la congruencia entre las habilidades del talento humano y las expectativas laborales en instituciones públicas en Ecuador, determinando que la congruencia impacta positivamente en el compromiso organizacional y en la percepción del bienestar en el trabajo. Asimismo, Jiménez y Veloz (2025) señalan que la percepción de justicia en la distribución de tareas y el reconocimiento obtenido impacta directamente en el nivel de satisfacción laboral, reiterando la necesidad de modelos de gestión fundamentados en la adecuación persona-trabajo.

Respecto a esto, Flores et al. (2025) presentan una revisión sistemática de 23 artículos relacionados con la satisfacción laboral y las entidades públicas. Indican que la autorrealización impulsada por la motivación intrínseca y las oportunidades de desarrollo profesional disponibles se correlaciona con el rendimiento institucional. La revisión también indica que el nivel de compromiso con los objetivos institucionales está muy influenciado por el contexto organizacional en la administración pública. El estudio observa que la presencia de un entorno laboral negativo puede ser mitigada mediante la gestión del talento basada en la equidad y la justicia.

Burbano y Campi (2022) también realiza un estudio empírico dentro del mismo contexto, estudiando el clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de Ecuador, a quienes aplica encuestas a 183 funcionarios, encontrando que un clima organizacional positivo, con liderazgo participativo, con autonomía en la toma de decisiones y con buenas relaciones laborales, se traduce en mayor satisfacción. Lo contrario es cierto para entornos laborales autoritarios con

comunicación interna restringida; contribuyen a una percepción negativa del trabajo, lo que a su vez afecta la motivación y el desempeño de los servidores públicos.

En consecuencia, los cuatro estudios confirman que es posible demostrar empíricamente, en el caso de Ecuador, la relación entre la adaptación persona-trabajo y la satisfacción laboral. El bienestar positivo de los empleados mejora la productividad de los servicios del sector público. Por lo tanto, la implementación de estos enfoques implica diseñar e implementar estructuras organizacionales para desarrollar y fortalecer un clima organizacional favorable. Dicho clima contribuirá a mejorar el bienestar de los empleados a nivel personal y organizacional.

CAPÍTULO II: MATERIALES Y MÉTODOS

2.1.Tipo de Investigación

La presente investigación fue de enfoque cuantitativo, debido a que se basó en la recolección y análisis de datos numéricos con el propósito de examinar la relación entre dos variables: la adecuación persona–trabajo y la satisfacción laboral. El enfoque cuantitativo utiliza la medición objetiva y el análisis estadístico para contrastar la hipótesis y establecer patrones de comportamiento sustentados en datos obtenidos a partir de instrumentos estandarizados (Roche et al., 2021).

Según el diseño, el estudio fue no experimental ya que no se manipularon variables, solo se observaron en su contexto natural. También fue de diseño transversal ya que los datos se recopilaron en una sola instancia. Por último, el estudio fue de carácter correlacional ya que buscaba identificar una relación (sin embargo, no se identificó una relación causa-efecto) entre la compatibilidad persona–trabajo y la satisfacción laboral.

2.2.Técnicas e instrumentos de investigación

La evaluación psicométrica mediante cuestionarios estandarizados se realizó en formato digital a través de formularios electrónicos. Los instrumentos seleccionados cuentan con validación y prevalencia en la investigación organizacional, lo que incrementó la confiabilidad y relevancia de los resultados obtenidos.

En primer lugar, se empleó la Medida Global de Autoevaluación de la Adecuación Persona–Trabajo (Global Self-Report Measure of Person–Job Fit), desarrollada por Brkich, Jeffs y Carless en el 2002 y validada posteriormente por Mylonas y Georgiadi (2004). Este instrumento evaluó el grado de correspondencia entre las competencias individuales y las exigencias del puesto. Está compuesto por nueve ítems tipo Likert de cinco puntos (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo) y presenta una consistencia interna de $\alpha = 0,92$, lo que demuestra su alta fiabilidad.

En segundo lugar, se aplicó la Escala de Satisfacción Laboral (Job Satisfaction Scale) de Warr et al., (1979), compuesta por quince ítems que evalúan la satisfacción con diferentes aspectos del trabajo y un ítem adicional que mide la satisfacción general. La escala utiliza un formato Likert de siete puntos (1 = Extremadamente insatisfecho, 7 = Extremadamente satisfecho) y alcanza una fiabilidad de $\alpha = 0,89$.

Los dos instrumentos indicados permiten medir de forma objetiva la adecuación persona–trabajo y el nivel de satisfacción laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Distrito Metropolitano de Quito.

2.3.Hipótesis de la investigación

Hipótesis nula (H_0)

No existe una relación estadísticamente significativa entre la adecuación persona–trabajo y la satisfacción laboral en los servidores públicos con nombramiento permanente del Gobierno Autónomo Descentralizado del Distrito Metropolitano de Quito.

Hipótesis de investigación (H_1)

Entre los empleados públicos con un estado de empleo permanente en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Distrito Metropolitano de Quito, existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre la compatibilidad persona-trabajo y la satisfacción laboral.

2.4.Matriz de operacionalización de variables

Tabla 1

Matriz de operacionalización de variables: Adecuación persona–trabajo y satisfacción laboral

Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumento	Fuente
Ajuste Persona–Trabajo (Variable independiente)	Ajuste demanda–capacidad	- Bajo ajuste (≤ 12 puntos) - Ajuste medio (13–18 puntos) - Alto ajuste (19–25 puntos)	Evaluación psicométrica	Subescala Ajuste Persona–Puesto (6 ítems adaptados del *Person–Job Fit*)	Global Self-Report Measure of Person-Job Fit (Mylonas y Georgiadi, 2004)
	Ajuste necesidad–suministro	- Incongruencia baja - Congruencia moderada - Congruencia alta	Evaluación psicométrica	Mismo instrumento	
	Ajuste valores–rol	- Baja compatibilidad - Compatibilidad media - Alta compatibilidad	Evaluación psicométrica	Mismo instrumento	
Satisfacción Laboral (Variable dependiente)	Satisfacción intrínseca	- Muy baja (7–15) - Baja (16–22) - Moderada (23–30) - Alta (31–38) - Muy alta (39–49)	Evaluación psicométrica	Escala de Satisfacción Laboral (*Job Satisfaction Scale*, ítems intrínsecos)	Escala de Satisfacción Laboral (Warr et al., 1979)
	Satisfacción extrínseca	- Muy baja (7–15) - Baja (16–22) - Moderada (23–30) - Alta (31–38) - Muy alta (39–49)	Evaluación psicométrica	Escala de Satisfacción Laboral (ítems extrínsecos)	Warr, Cook & Wall (1979)
	Satisfacción global	- Muy baja (1–2) - Baja (3–4) - Media (5) - Alta (6) - Muy alta (7)	Evaluación psicométrica	Ítem de satisfacción global (ítem 21)	Warr, Cook & Wall (1979)

Fuente: Elaboración Propia

Para efectos descriptivos, los puntajes obtenidos en cada instrumento fueron clasificados en niveles (bajo, medio y alto), con base en los rangos establecidos según la

distribución teórica de cada escala. No obstante, para el análisis correlacional se emplearon los puntajes totales continuos.

2.5. Participantes (Población y muestra)

La población objeto de estudio estuvo conformada por 1.000 servidores públicos con nombramiento permanente del Gobierno Autónomo Descentralizado del Distrito Metropolitano de Quito. Debido a que se conoce el tamaño poblacional total, se utilizó la fórmula estadística para poblaciones finitas, lo que permitió calcular un tamaño muestral representativo. En una primera etapa, se aplicó la fórmula para poblaciones infinitas:

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$

Donde:

Z = 1,96 = valor crítico para un nivel de confianza del 95%

p = 0,5 = probabilidad de éxito (máxima variabilidad)

q = 0,5 = probabilidad de fracaso (1 − p)

e = 0,05 = margen de error tolerado (5%).

Sustituyendo los valores:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(0.05)^2} = 384.16$$

Luego, se aplicó la corrección para población finita:

$$n_f = \frac{\text{n}}{1 + (\frac{n-1}{N})} = \frac{384.16}{1 + (\frac{383.16}{1000})} = 278$$

En consecuencia, la muestra incluye 278 funcionarios públicos, elegidos mediante muestreo probabilístico simple. Este tamaño de muestra respalda un margen de error del 5 % y un nivel de confianza del 95 %, que son fundamentales para la representatividad de los resultados obtenidos.

2.6. Procedimiento y análisis de datos

Los datos fueron recopilados mediante formularios estructurados digitalmente canalizados a los correos institucionales de funcionarios públicos con nombramientos permanentes. Los datos procesados fueron analizados con el paquete estadístico SPSS (versión 26).

El análisis involucró la caracterización de la muestra y la descripción del nivel de satisfacción y ajuste persona-trabajo utilizando estadísticas descriptivas (media, desviación estándar y frecuencias). Además, se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson después de verificar la normalidad de los datos, para determinar la relación de las variables clave.

La investigación ha confirmado ahora el apoyo a los principios éticos: derecho a la confidencialidad, derecho a la participación voluntaria, y el derecho a terminar, y el derecho a limitar el uso de su información con fines académicos.

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1.Resultados de la Variable 1: Ajuste Persona–Puesto

3.1.1. Dimensión: Ajuste demanda–capacidad

Tabla 2

Distribución de respuestas (Competencias y desempeño laboral)

Respuesta	Habilidades y formación	Capacidades para el trabajo	Competencias adecuadas al puesto
Totalmente en desacuerdo	16 (5,8%)	17 (6,1%)	18 (6,5%)
En desacuerdo	73 (26,3%)	68 (24,5%)	69 (24,8%)
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	106 (38,1%)	110 (39,6%)	103 (37,1%)
De acuerdo	62 (22,3%)	63 (22,7%)	70 (25,2%)
Totalmente de acuerdo	21 (7,6%)	20 (7,2%)	18 (6,5%)
Total	**278 (100%)**	**278 (100%)**	**278 (100%)**

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados evidencian que en los tres indicadores evaluados predomina la categoría “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, con porcentajes de 38,1 % en habilidades y formación, 39,6 % en capacidades para el trabajo y 37,1 % en competencias adecuadas al puesto. Este predominio del nivel central indica que una proporción considerable de los servidores públicos mantiene una percepción neutral respecto a la correspondencia entre su perfil profesional y las exigencias del cargo que desempeña, lo que sugiere la ausencia de una valoración claramente positiva o negativa del ajuste.

A manera de complemento, al agrupar las respuestas de desacuerdo, se evidencia que entre un 30 % y un 32 % de los encuestados, estima que sus habilidades y capacidades no se ajustan del todo a las exigencias del puesto. En los niveles de acuerdo, la situación es similar, pues se estima que entre un 28 % y un 31 % de los encuestados se encuentra en esta posición y que, por tanto, no es una situación mayoritaria dentro del grupo. En conjunto, este fenómeno se puede calificar como una adecuación demanda–capacidad de nivel intermedio, que se traduce en un desempeño funcional, pero con la limitación de que se percibe un vacío de adecuación entre competencias y exigencias del mercado laboral.

3.1.2. Dimensión: Ajuste necesidad–suministro

Tabla 3

Distribución de respuestas (Cumplimiento de expectativas laborales)

Respuesta	Cumple lo que busco en un empleo	Me proporciona lo que deseo de un trabajo
Totalmente en desacuerdo	16 (5,8%)	17 (6,1%)
En desacuerdo	69 (24,8%)	72 (25,9%)
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	112 (40,3%)	101 (36,3%)
De acuerdo	62 (22,3%)	71 (25,5%)
Totalmente de acuerdo	19 (6,8%)	17 (6,1%)
Total	**278 (100%)**	**278 (100%)**

En esta dimensión, todos los servidores públicos en su mayoría se sitúan en la categoría de "ni de acuerdo ni en desacuerdo", con un 40.3% que selecciona "Satisface lo que busco en un trabajo" y un 36.3% para "Me da lo que quiero de un trabajo". Esto muestra que las expectativas personales y profesionales relacionadas con el trabajo son ambivalentes. Significa que una gran parte de la fuerza laboral se mantiene en algún punto intermedio. No han reconocido claramente la presencia de un beneficio suficiente, ni la deficiencia absoluta. Los niveles de disputa en ambos indicadores son casi el 30%. Esto muestra que una gran proporción de los participantes en la encuesta creen que su trabajo no es totalmente satisfactorio. Los niveles de acuerdo oscilan entre el 29% y el 32%. Es muy difícil argumentar que vayan más allá del rango neutral. La respuesta proporcionada indica que las condiciones están en una posición de equilibrio, lo que implica que la satisfacción con las expectativas del personal está solo en el medio.

3.1.3. Dimensión: Ajuste valores–rol

Tabla 4

Distribución de respuestas (Correspondencia entre trabajo y expectativas personales)

Respuesta	Correspondencia entre trabajo y expectativas
Totalmente en desacuerdo	17 (6,1%)
En desacuerdo	80 (28,8%)
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	98 (35,3%)
De acuerdo	65 (23,4%)
Totalmente de acuerdo	18 (6,5%)
Total	**278 (100%)**

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados muestran que el 35,3 % de los servidores públicos se ubica en la categoría "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", lo que indica una percepción indefinida sobre la coherencia entre el trabajo que desempeñan y sus expectativas personales. Esta predominancia de la centralización sugiere que una porción considerable del personal no puede identificar claramente una alineación entre sus valores individuales y el papel que desempeñan dentro de la organización.

Alternativamente, más de un tercio de los encuestados que estaban en desacuerdo, con un 34,9 por ciento, sugirieron que el trabajo que realizaban les proporciona algo diferente. Los encuestados que estuvieron de acuerdo con la afirmación constituyen el 29,9 por ciento, lo cual sigue siendo una minoría. En este análisis, la posición de roles y valores en conflicto revela un grado moderado de tensión, que es, probablemente, la tensión de autoidentificación del empleado del servicio público con su puesto en la organización.

3.2.Resultados de la Variable: Satisfacción Laboral

3.2.1. Dimensión: Satisfacción extrínseca

Tabla 5

Distribución de respuestas (Condiciones y entorno laboral)

Respuesta	Condiciones físicas	Compañeros de trabajo	Superior inmediato	Salario
Extremadamente insatisfecho	1 (0,4%)	2 (0,7%)	0 (0%)	1 (0,4%)
Muy insatisfecho	20 (7,2%)	14 (5,0%)	17 (6,1%)	19 (6,8%)
Insatisfecho	65 (23,4%)	64 (23,0%)	67 (24,1%)	62 (22,3%)
Ni satisfecho ni insatisfecho	108 (38,8%)	116 (41,7%)	118 (42,4%)	114 (41,0%)
Satisfecho	64 (23,0%)	63 (22,7%)	56 (20,1%)	60 (21,6%)
Muy satisfecho	18 (6,5%)	16 (5,8%)	16 (5,8%)	20 (7,2%)
Extremadamente satisfecho	2 (0,7%)	3 (1,1%)	4 (1,4%)	2 (0,7%)

Fuente: Elaboración Propia

En los cuatro indicadores evaluados, la categoría "Ni satisfecho ni insatisfecho" presenta los porcentajes más altos, con valores que oscilan entre el 38,8 % y el 42,4 %. Este predominio refleja una valoración neutral del entorno laboral, incluyendo las condiciones físicas, la

relación con los compañeros, el superior inmediato y el salario, lo que sugiere que los servidores públicos mantienen una percepción intermedia respecto a estos aspectos.

No obstante, los niveles de insatisfacción alcanzan aproximadamente el 29 % en cada indicador, siendo más evidentes en el salario y el trato del superior inmediato. Por su parte, la satisfacción se mantiene alrededor del 25 %, sin llegar a predominar. Estos resultados permiten interpretar que la satisfacción extrínseca se sitúa en un nivel medio, con mayores tensiones en los factores vinculados a la remuneración y a la supervisión directa.

Tabla 6

Distribución de respuestas (Gestión y condiciones organizacionales)

Respuesta	Gestión institucional	Atención a sugerencias	Horario de trabajo	Estabilidad laboral
Extremadamente insatisfecho	1 (0,4%)	1 (0,4%)	3 (1,1%)	1 (0,4%)
Muy insatisfecho	20 (7,2%)	17 (6,1%)	14 (5,0%)	11 (4,0%)
Insatisfecho	57 (20,5%)	63 (22,7%)	70 (25,2%)	71 (25,5%)
Ni satisfecho ni insatisfecho	124 (44,6%)	124 (44,6%)	112 (40,3%)	113 (40,6%)
Satisfecho	53 (19,1%)	53 (19,1%)	61 (21,9%)	63 (22,7%)
Muy satisfecho	21 (7,6%)	16 (5,8%)	16 (5,8%)	15 (5,4%)
Extremadamente satisfecho	2 (0,7%)	4 (1,4%)	2 (0,7%)	4 (1,4%)
Total	**278 (100%)**	**278 (100%)**	**278 (100%)**	**278 (100%)**

Fuente: Elaboración Propia

La Tabla 6 evidencia que la opción “Ni satisfecho ni insatisfecho” supera el 40 % en todos los indicadores evaluados, alcanzando hasta un 44,6 % en gestión institucional y atención a sugerencias. Este patrón indica una postura neutral de los trabajadores frente a los procesos organizacionales y las condiciones estructurales del trabajo, lo que refleja una percepción predominante intermedia respecto a la gestión institucional.

Las cifras muestran una ausencia de satisfacción del 25%, mayormente relacionada con la temporalidad de los contratos y la incertidumbre respecto a la estabilidad de los empleos, esto claramente revela las principales causas de descontento en una gran parte de la entidad. Un sector indica cierta satisfacción, aunque está por debajo del 23 %. En términos de fortaleza institucional, la satisfacción externa parece ser ligeramente más amplia, señalando varias dimensiones que se pueden mejorar.

3.2.2. Dimensión: Satisfacción intrínseca

Tabla 7
Distribución de respuestas (Autonomía y reconocimiento)

Respuesta	Libertad en el trabajo	Reconocimiento recibido	Nivel de responsabilidad
Extremadamente insatisfecho	0 (0%)	2 (0,7%)	1 (0,4%)
Muy insatisfecho	15 (5,4%)	13 (4,7%)	15 (5,4%)
Insatisfecho	64 (23,0%)	71 (25,5%)	64 (23,0%)
Ni satisfecho ni insatisfecho	124 (44,6%)	109 (39,2%)	117 (42,1%)
Satisfecho	53 (19,1%)	60 (21,6%)	61 (21,9%)
Muy satisfecho	20 (7,2%)	20 (7,2%)	17 (6,1%)
Extremadamente satisfecho	2 (0,7%)	3 (1,1%)	3 (1,1%)
Total	**278 (100%)**	**278 (100%)**	**278 (100%)**

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados muestran que la categoría "Ni satisfecho ni insatisfecho" predomina en los tres indicadores evaluados, con porcentajes entre el 39,2 % y el 44,6 %. Este hallazgo refleja una percepción neutral respecto a la libertad para trabajar, el reconocimiento recibido y el nivel de responsabilidad asignada, lo que sugiere que estos factores motivacionales no generan una satisfacción claramente definida en la mayoría de los servidores públicos.

El reconocimiento se vuelve el elemento más crítico, siendo la insatisfacción de aproximadamente el 25 %. La satisfacción, aunque se ubica en el 27 %, no resulta suficiente para considerar como tendencia predominante. En términos generales, la insatisfacción de la organización en el reconocimiento se demuestra en el nivel medio, lo cual deja claro que se pueden realizar mejoras en el reconocimiento y la motivación interna de la organización.

Tabla 8
Distribución de respuestas (Desarrollo y crecimiento profesional)

Respuesta	Uso de capacidades	Posibilidades de ascenso	Variedad de tareas
Extremadamente insatisfecho	1 (0,4%)	1 (0,4%)	2 (0,7%)
Muy insatisfecho	19 (6,8%)	16 (5,8%)	15 (5,4%)
Insatisfecho	62 (22,3%)	68 (24,5%)	61 (21,9%)
Ni satisfecho ni insatisfecho	118 (42,4%)	107 (38,5%)	125 (45,0%)
Satisfecho	60 (21,6%)	70 (25,2%)	53 (19,1%)

Respuesta	Uso de capacidades	Posibilidades de ascenso	Variedad de tareas
Muy satisfecho	15 (5,4%)	13 (4,7%)	20 (7,2%)
Extremadamente satisfecho	3 (1,1%)	3 (1,1%)	2 (0,7%)
Total	**278 (100%)**	**278 (100%)**	**278 (100%)**

Fuente: Elaboración Propia

En esta dimensión se observa nuevamente el predominio de la categoría "Ni satisfecho ni insatisfecho", con porcentajes que oscilan entre el 38,5 % y el 45,0 % lo que refleja una percepción ambivalente sobre el uso de capacidades, las posibilidades de ascenso y la variedad de tareas. Este resultado sugiere que los servidores públicos no identifican claramente oportunidades suficientes de desarrollo profesional dentro de la institución.

De manera similar, la insatisfacción proviene de razones similares relacionadas con las Oportunidades de Promoción (24,5%). Esto se manifesta como insatisfacción con la claridad o la estructura sistemática del proceso de promoción. Aunque hay una satisfacción moderada (30%) que podría describirse fenoménicamente como intrínseca, es notable que la satisfacción con la oportunidad de crecer profesionalmente hace que la satisfacción general sea de un nivel promedio/media/mediocre.

3.2.3. Dimensión: Satisfacción global

Tabla 9

Distribución de respuestas – Satisfacción general con el trabajo

Respuesta	Satisfacción general
Muy insatisfecho	17 (6,1%)
Insatisfecho	74 (26,6%)
Ni satisfecho ni insatisfecho	106 (38,1%)
Satisfecho	60 (21,6%)
Muy satisfecho	20 (7,2%)
Extremadamente satisfecho	1 (0,4%)
Total	**278 (100%)**

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados muestran una evaluación neutral del trabajo, ya que la satisfacción general se distribuye principalmente en la categoría de "Ni satisfecho ni insatisfecho", que representa el 38,1%. Por lo tanto, una gran proporción de empleados públicos tiene una percepción general de su experiencia laboral, pero tienen poca o ninguna satisfacción, en términos absolutos.

Algunos encuestados parecen situarse en el medio del espectro de satisfacción o insatisfacción. El 28,8% dijo que estaba satisfechos o muy satisfechos. Casi una tercera parte, el 32,7%, dijo que estaban insatisfechos. Esto muestra que más de un tercio dijo que estaban mayormente insatisfechos.

Tabla 10
Correlación entre las dimensiones del Ajuste Persona–Puesto y las dimensiones de la Satisfacción Laboral

		Ajuste demanda–capacidad	**Ajuste necesidad–suministro**	**Ajuste valores–rol**
Satisfacción extrínseca	Correlación de Pearson	,856**	,835**	,796**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000
	N	278	278	278
Satisfacción intrínseca	Correlación de Pearson	,845**	,826**	,781**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000
	N	278	278	278
Satisfacción global	Correlación de Pearson	,778**	,774**	,722**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000
	N	278	278	278

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).
Fuente: Elaboración Propia

Los resultados de la evaluación muestran una relación positiva fuerte y una relación estadísticamente significativa con diversos aspectos de la adecuación persona-trabajo y la satisfacción laboral, con coeficientes de evaluación que varían desde r = 0.722 hasta r = 0.856 ($p < 0.001$). Los resultados indican que la evaluación de la demanda-capacidad y la satisfacción extrínseca son las correlaciones más fuertes; es decir, cuanto más alineadas estén las habilidades laborales de una persona con las demandas del trabajo, más favorable será su evaluación de las condiciones laborales fuera de la organización.

Los cambios necesarios para equilibrar la oferta y la demanda demuestran de manera efectiva la satisfacción y el valor intrínsecos y generales obtenidos. La evidencia que el equilibrio percibido en esta situación influye en el bienestar y la satisfacción laboral. Estos hallazgos confirman que en todos los casos estudiados, la relación entre los dos conjuntos de variables en diferentes dimensiones es fuerte, y la hipótesis de investigación obtiene apoyo.

Tabla 11

Correlación global entre la variable Ajuste Persona–Puesto y la variable Satisfacción Laboral

		Ajuste Persona–Puesto	Satisfacción Laboral
Ajuste Persona–Puesto	Correlación de Pearson	1	,864**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	278	278
Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	,864**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	278	278

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

Fuente: Elaboración Propia

El coeficiente de correlación de Pearson muestra una relación positiva muy alta entre el ajuste persona–puesto y la satisfacción laboral ($r = 0,864$; $p < 0,001$) lo que indica una asociación estadísticamente significativa entre ambas variables. Este valor sugiere que a mayores niveles de adecuación percibida entre la persona y su puesto, mayores niveles de satisfacción laboral global.

Desde una perspectiva analítica, esto indica que el ajuste ocupacional es un aspecto clave de la experiencia laboral de los empleados públicos. Resalta la importancia de mantener un equilibrio adecuado en habilidades, expectativas y condiciones laborales para el bienestar de la organización.

3.3 Discusión

Los resultados del presente estudio confirman empíricamente el modelo de ajuste persona-trabajo propuesto por Kristof (1996), el cual sostiene que la congruencia entre las características del individuo y las exigencias del puesto se asocia con actitudes laborales positivas. En el caso de los servidores públicos del GAD del Distrito Metropolitano de Quito, se evidenció una correlación positiva muy alta entre la adecuación persona-trabajo y la satisfacción laboral global ($r = 0,864$; $p < 0,01$), lo que indica una relación estadísticamente significativa y de gran magnitud. El hecho de que el 38,1 % de los participantes reportó una satisfacción global neutral y el 32,7 % reportó una insatisfacción, indica que, posiblemente, niveles intermedios de ajuste pueden truncar la expresión de una satisfacción total en el trabajo. En este sentido, los resultados concuerdan con la proposición de Kristof, ya que

demuestran que la falta de un ajuste óptimo impacta en forma negativa la experiencia laboral del funcionario público.

Cable y DeRue (2002), plantean que el ajuste persona – trabajo debería analizarse considerando, además de criterios objetivos, la apreciación subjetiva del trabajador. Los resultados de este estudio, desde esta perspectiva, son consistentes, dado que las dimensiones del ajuste evaluadas a través de una autoevaluación mostraron correlaciones elevadas con la satisfacción laboral. En específico, el ajuste demanda-capacidad correlacionó con satisfacción extrínseca ($r = 0{,}856$) y con satisfacción intrínseca ($r = 0{,}845$) ($p < 0{,}01$), mostrando que la percepción de ajuste entre competencias y exigencias de un puesto impacta directamente la evaluación de las condiciones laborales y la motivación. Considerando que más del 38 % de los empleados públicos permanecen neutrales respecto a su ajuste, este hallazgo destaca la importancia de la perspectiva personal como un componente clave de la satisfacción en la administración pública.

Los resultados son consistentes con Chaudhary et al. (2025), quienes afirman que la adecuación persona-puesto es un predictor importante de la satisfacción laboral en el sector público. En este estudio, las dimensiones de adecuación demanda-capacidad y adecuación necesidad-oferta mostraron altas correlaciones con la satisfacción laboral general ($r = 0.778$ y $r = 0.774$, respectivamente; $p < 0.01$). Tales valores son consistentes con los reportados por estos autores, quienes afirman que la satisfacción y el compromiso se incrementan cuando las habilidades del empleado y las recompensas del trabajo están adecuadamente equilibradas. No obstante, los porcentajes elevados de respuestas neutrales en estas dimensiones (entre 36 % y 40 %) indican que, aunque existe una relación estadística fuerte, la percepción de ajuste no es plenamente consolidada, lo que representa una oportunidad de mejora en la gestión del talento humano del GAD DMQ.

Los resultados del presente estudio también respaldan el planteamiento de Trysantika et al. (2023), quienes demostraron que la satisfacción laboral cumple un rol clave en la relación entre el ajuste persona – trabajo y el desempeño laboral. Aunque este estudio no proporciona indicadores de rendimiento, el grado de la correlación observada entre la adecuación persona-puesto y la satisfacción laboral ($r = 0.864$) nos da la justificación para suponer que la adecuación probablemente contribuye positivamente a la mejora de la eficacia institucional. Sin embargo, la naturaleza del estudio de correlación no nos permite determinar en qué medida una variable es responsable del cambio de la otra. Esto se

fundamenta en el hecho de que aproximadamente el 25% de los empleados del sector público están insatisfechos con el reconocimiento intrínseco y las oportunidades de promoción, lo que indica que la insuficiencia de la adecuación es el factor más limitante en el potencial motivacional del trabajo. Dada esta explicación, los resultados sugieren que la mejora de la adecuación persona-puesto aumentará la satisfacción, y también podría ser una forma positiva de contribuir a la mejora del rendimiento organizacional.

Luego, los hallazgos del presente estudio coinciden con la evidencia empírica en el caso de Ecuador, según lo expuesto por Burbano y Campi (2022), quienes indicaron que en los Gobiernos Autónomos Descentralizados la satisfacción laboral se ve afectada por factores de ajuste, clima organizacional y gestión institucional. En el presente estudio, más del 40% de los servidores públicos se ubicaron en posiciones de neutralidad en relación a la satisfacción extrínseca e intrínseca, especialmente en lo que se refiere a gestión institucional, reconocimiento y desarrollo profesional. Estos resultados indican que a pesar de que la estabilidad laboral es algo presente, hay limitaciones en cuanto a la expectativa que tiene el servidor y la institucionalidad que se le ofrece. Al igual que Burbano y Campi, se evidencia que la falta de un ajuste óptimo puede incidir en la satisfacción laboral y, por tanto, en la calidad del servicio público, lo que reitera la necesidad de tener políticas robustas de gestión del talento humano enfocadas en el bienestar y la eficiencia institucional.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

Los resultados del estudio permiten concluir que la adecuación persona–trabajo se encuentra significativamente asociada con la satisfacción laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Distrito Metropolitano de Quito. La correspondencia entre las características individuales del servidor público y las exigencias del puesto que desempeña se relaciona de manera significativa con la percepción de bienestar, compromiso y valoración positiva del trabajo. Desde esta perspectiva, el ajuste ocupacional adquiere importancia para valorar la experiencia laboral en el sector público y el efecto que esto tiene en el fortalecimiento de las instituciones.

La evaluación del encaje entre la persona y el puesto indica que los criterios, habilidades y valores del servidor público no coinciden con las expectativas del trabajo. La adaptación moderada indica que el empleado cumple con el trabajo, pero hay algunas áreas de brecha en el trabajo que se reportan en los comentarios del empleado. Esto ejemplifica la importancia de una mejor estructuración y asignación de puestos de manera que las responsabilidades laborales del servidor público sean congruentes con sus perfiles laborales.

Se llegó a una evaluación equilibrada de los elementos de la satisfacción laboral de los empleados públicos que pueden derivar de factores intrínsecos y extrínsecos del trabajo. Los factores positivamente asociados con la satisfacción en el empleo público incluyen la percepción de reconocimiento, las vías de promoción, la gestión de la organización y las condiciones laborales. Aunque hay un aspecto positivo en la presencia de orden en la organización, esto no borra los desafíos que la organización tiene para superar los límites de la satisfacción y motivación de los empleados.

El estudio terminado confirma que diversos rasgos y elementos del ajuste persona-trabajo tienen una compensación directa y continua con la satisfacción laboral. Estos rasgos incluyen la congruencia entre las habilidades de una persona y las demandas del trabajo, la correspondencia entre las expectativas personales y las condiciones del trabajo, y la alineación entre los valores individuales y los roles institucionales del trabajo. Estos elementos y rasgos del ajuste persona-trabajo contribuyen a la percepción del bienestar laboral. Por lo tanto, estos elementos y rasgos del ajuste persona-trabajo respaldan el énfasis que se pone en la gestión del talento humano, proporcionando un conector sistémico entre la persona y el puesto como una estrategia de gestión primaria que, por un lado, ayuda a la

satisfacción laboral del individuo y, por otro lado, apoya la mejora del funcionamiento de las instituciones públicas.

4.2 Recomendaciones

Implementar de manera sistemática el criterio de adecuación persona–trabajo en los procesos de selección, asignación y reubicación del personal, con el fin de garantizar la correspondencia entre las competencias, habilidades y valores de los servidores públicos y las exigencias de los puestos que desempeñan, lo que podría contribuir a una mayor satisfacción laboral y a un mejor desempeño institucional.

Regularmente fortalecer la evaluación del rol institucional y la alineación de los sistemas de recursos humanos en el sector de la administración pública, y ajustar el sistema de evaluación laboral con medidas para detectar las brechas en el perfil del servidor público frente a las funciones asignadas.

Mejore la satisfacción de los empleados con actualizaciones en el reconocimiento de logros y capacidades, desarrollo de los empleados y comunicación. Establezca programas de capacitación y desarrollo profesional para promover aún más la motivación, dedicación y bienestar general de los empleados en el lugar de trabajo.

Implementar una estrategia integrada en el servicio público y la mejora institucional, asegurando la equidad en los entornos de trabajo organizados, en torno a ajustes positivos de los empleados, el clima organizacional y el bienestar de los empleados.

REFERENCIAS

Acosta, M. (2021). La psicología organizacional como perspectiva para la mejora del desempeño de los trabajadores. El uso de la empatía en las actividades diarias de las empresas. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores, 8*(1). https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2569

Adams, J. (1963). Toward an under standing of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 67*, 422-436. https://doi.org/10.1037/h0040968

Aguilera, D. G. (2019). *Estudio sobre la motivación laboral una aplicación de la teoría de la expectativa de vroom.* Universidad Católica San Antonio de Murcia. https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=285374

Ahmed, A., y Sultan, K. (2022). Application of Two-Factor Theory of Motivation by Fredrick Herzberg: A case of female workers erving Pakistani media organizations. *Global Digital & Print Media Review, 5*(4), 28-37. https://doi.org/10.31703/gdpmr.2022(V-IV).03

Arevalo, A. (2025). Modelos de Interacción Líder-Seguidor: Implicaciones del Ajuste Persona-Entorno en el Rendimiento Laboral. *Sapiens Sciences International Journal, 3*(1). https://sapiensdiscoveries.com/index.php/sapiens_sciences/article/view/63

Aroca, M. (2025). Habilidades contemporáneas adapatadas a la gestión del Talento Humano en la Era Digital. *PSICOLOGÍA UNEMI, 9*(16), 69-78. https://doi.org/10.29076/issn.2602-8379vol9iss16.2025pp%25pp

Bonillo Muñoz, D. (2002). La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado. *TRABAJO. Revista Iberoamericana de Relaciones Laborales, 11*, 189-200. https://doi.org/10.33776/trabajo.v11i0.166

Burbano, J., y Campi, C. (2022). Clima organizacional y satisfacción laboral de los servidores públicos de los GADM del Ecuador. *Revista De Producción, Ciencias E Investigación, 6*(45), 297–312. https://doi.org/10.29018/issn.2588-1000vol6iss45.2022pp297-312

Burón, C. G., y Crespo, M. D. (2025). Satisfacción laboral y preferencia por el empleo público. *Job Satisfaction and Preference for Public Employment, 25*, 1605–1629. https://doi.org/10.1007/s11115-025-00882-5

Cable, D. M., y DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of applied psychology, 87*(5). https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875

Castro, V. V., Ayvar, H. N., Vargas, F. C., y Lira, L. A. (2023). Estrategias de gestión del talento humano en pequeñas y medianas empresas peruanas. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG, 28*(10), 954-966. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9378052

Chaudhary, M. r., Roy, R., y Roy, P. (2025). From Capability to Satisfaction: Examining the Crucial Knot of Person-Job Fit and Job Satisfaction in CBIC. *Journal of Information Systems Engineering and Management, 10*(50), 23-34. https://doi.org/10.52783/jisem.v10i50s.10096

Chen, L., Jilili, M., Wang, R., Liu, L., y Yang, A. (2022). The Influence of Person–Job Fit on Health Status and Depression Among Chinese Domestic Workers: Mediating Effect of the Employer–Employee Relationship. *Front. Psychol, 13*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.782022

Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador Registro Oficial 449.* Asamblea Nacional. https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf

Deci, E. L., y Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality, 19*(2), 109-134. https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6

Fideles, D., Balbino, C., Baptista, C., Oliveira, R., Sepp, V., y Loureiro, L. (2023). Frederick Herzberg and the Theory of the Two Factors in the contribution to the prevention of absenteeism at work. *Cuadernos De Educación Y Desarrollo - QUALIS A4, 15*(12), 17557–17569. https://doi.org/10.55905/cuadv15n12-131

Flores, M., Silva, D., y Flores, M. (2025). La satisfacción laboral en las entidades públicas. *Universidad, Ciencia y Tecnología, 229*, 134-141. https://doi.org/10.47460/uct.v29ispecial.891

Franco, Y. B., y Vergara, V. E. (2022). El enfoque de sistemas en la gestión del talento humano. *Revista FAECO sapiens, 5*(2), 23-45. https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/download/2937/2611

Gamero, B. C., y García, C. M. (2025). Satisfacción laboral y preferencia por el empleo público. *Public Organization Review*(25), 1605–1629. https://doi.org/10.1007/s11115-025-00882-5

García, A., Pin, N., Chóez, K., y Castillo, R. (2021). La gestión del talento humano en la administración pública: Análisis de prácticas, políticas y desafíos. *Ciencia y Desarrollo, 27*(1), 355-366. https://doi.org/10.21503/cyd.v27i1.2573

Ghazzawi, R., Bender, M., He, J., Daouk-Oyry, L., y Heijden, B. v. (2025). Examinar la interacción entre la creación de puestos de trabajo y la satisfacción laboral: una investigación transcultural. *International Journal of Cross Cultural Managementc, 25*(2), 508-529. https://doi.org/10.1177/14705958251340537

Gómez, S. (2025). Percepción de la jerarquía de necesidades de Maslow y su relación con los factores de atracción y retención del talento humano. *Contaduría y administración, 68*(1). https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.3416

Huaraca, C. (2023). Modelos de gestión del talento humano en el contexto internacional. *Política, globalidad y ciudadanía, 9*(18), 175-198. https://doi.org/10.29105/pgc9.18-10

Jasiński, A. M., Derbis, R., y Filipkowski, J. (2024). Adaptación persona-entorno, intención de rotación y satisfacción vital. El rol de la antigüedad. *Health psychology report, 13*(1), 67–83. https://doi.org/10.5114/hpr/192142

Jiménez, S., y Veloz, C. (2025). Satisfacción laboral y el derecho del servidor público. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Educación Comercial y Derecho, 2*(1), 90-96. https://revistalexenlace.com/index.php/ojs/article/view/9/25

Kandler, C., Kühn, S., Mönkediek, B., Forstner, A. J., y Bleidorn, W. (2024). Una perspectiva multidisciplinaria sobre la adaptación persona-entorno: relevancia, medición y direcciones futuras. *Sage Journals, 33*(3). https://doi.org/10.1177/09637214241242451

Kristof, A. (1996). Person-Organization Fit: An integrative review of ITS conceptualizations, mensuarement, and implications. *Personnel Psychology, 49*(1), 1-49. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x

Kühner, C., Stein, M., y Zacher, H. (2024). Un enfoque de adaptación persona-entorno para la sostenibilidad ambiental en el lugar de trabajo. *Revista de Psicología Ambiental, 95*, 102270. https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2024.102270

Locke, E. (1976). *The nature and consequences of job satisfaction.* Handbook of industrial and Organizational Psychology.

Lofquist, L. H., y Dawis, R. V. (1984). Research on work adjustment and satisfaction: Implications for career counseling. *Handbook of counseling psychology*, 216-237.

LOSEP. (2010). *Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) Registro Oficial Suplemento 294.* Presidencia de la Republica del Ecuador. https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.3_ley_org_ser_p%C3%BAb.pdf

Lu, D., y Chen, C. H. (2022). El impacto de la motivación en el servicio público sobre la satisfacción laboral de los empleados del sector público: los roles mediadores del compromiso laboral y el compromiso organizacional. *Mobile Information Systems*(919963), 1-8. https://doi.org/10.1155/2022/7919963

Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review, 50*(4). https://doi.org/10.1037/h0054346

Merchan, A. (2022). Teorías de motivación y su relación en el ámbito laboral. *Revista de Investigación, Formación y Desarrollo: Generando Productividad Institucional, 10*(2), 81-86. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8625447

Mylonas, K., y Georgiadi, E. (2004). *The Person-Job Fit Scale: psychometric properties for three samples of Greek employees.* EAPA European Conference on Psychological Assessment. http://users.uoa.gr/~kmylonas/PDF_FILES/PrP_2004a.pdf

Naranjo, J. (2024). Gestión del talento humano: Tendencias y desafíos. *Polo del Conocimiento, 9*(5), 2509-2521. https://doi.org/0.23857/pc.v9i5.10099

Pham, T., Nguyen, T. V., Nguyen, P. V., y Ahmed, Z. U. (2024). Los caminos hacia un comportamiento laboral innovador y un desempeño laboral: exploración del papel de la motivación en el servicio público, el liderazgo transformacional y el ajuste persona-organización en el sector público de Vietnam. *Revista de Innovación Abierta: Tecnología, Mercado y Complejidad, 10*(3), 100315. https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100315

Quezada, J., Ramón, D., Tinoco, C., y Berrones, D. B. (2024). Clima organizacional y satisfacción laboral, factores e influencia en el desempeño laboral de las secretarias. *Digital Publisher CEIT, 9*(1), 687-699. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9262984

Ricaurte, M., Rodríguez, M., Barriga, H., y Romero, M. (2020). Sistema de compensación basado en evaluación de desempeño en la industria de elaboración de alimentos: Caqso Ingenio Azucarero. *evista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración, 7*(1), 34-45. https://doi.org/10.46677/compendium.v7i1.782

Roche, M., Estupiñán, A., y Pulido, M. (2021). Características e importancia de la metodología cualitativa en la investigación científica. *Revista Semillas del Saber, 1*(1), 18-27. https://revistas.unicatolica.edu.co/revista/index.php/semillas/article/view/314

Rong, W. M., Chieh, C. C., San, J. R., y Yu, C. M. (2025). El papel moderador de la adecuación persona-trabajo y persona-organización en la relación entre la espiritualidad en el lugar de trabajo y la salud física y mental del personal de enfermería. *Journal of Nursing Management*(7796807), 1-11. https://doi.org/10.1155/jonm/7796807

Salessi, S. (2022). Capital psicológico, satisfacción laboral y compromiso organizacional en tiempos de COVID-19: Un estudio con personas docentes argentinas. *Revista Puertorriqueña de Psicología, 33*(2), 244-257. https://doi.org/10.55611/reps.3302.04

Sánchez, L. I., y Salcedo, L. P. (2022). La gestión del talento humano: elemento catalizador del éxito en las organizaciones actuales. *Revista Dialogus*(9), 67-85. https://doi.org/10.37594/dialogus.vi9.731

Shah, S., y Ayub, M. (2021). The Impact of Person-Job Fit, Person-Organization Fit on Job Satisfaction. *Journal of Entrepreneurship Management and Innovation , 3*(1), 57-76. https://doi.org/10.52633/jemi.v3i1.51

Sifuentes, C. (2024). Relevancia de la satisfacción laboral como facilitador de productividad en las Organizaciones Militares. *Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército, 3*(2), 16-26. https://doi.org/10.60029/rcesge.v3i2arti2

Subramanian, S., Billsberry, J., y Barrett, M. (2023). Un análisis bibliométrico de la investigación sobre el ajuste persona-organización: características significativas y tendencias contemporáneas. *Management Review Quarterly, 73*, 1971–1999. https://doi.org/10.1007/s11301-022-00290-9

Tran, Q. H. (2022). Explorando las relaciones entre el estrés por sobrecarga, el conflicto entre trabajo y familia, la satisfacción laboral, la adecuación persona-organización y el compromiso organizacional en las organizaciones públicas. *Revista de Organizaciones Públicas, 23*(4), 1-17. https://doi.org/10.1007/s11115-021-00589-3

Trysantika, S., Frianto, A., Kistyanto, A., y Fazlurrahman, H. (2023). The Effect of Person-Job Fiton Employee Performance Through Job Satisfaction as an Intervening Variable. *Social Science Studies, 3*(6), 470-484. https://doi.org/10.47153/sss36.7892023

Udin, U. (2023). Liderazgo transformacional y comportamiento ciudadano organizacional: El papel del ajuste persona-trabajo y persona-organización en la perspectiva del intercambio social. *Sage Journals, 43*(3). https://doi.org/10.3233/HSM-230039

Vásquez, J., López, R., Ayay, N., y Alvarado, G. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 5*(1), 1157-1170. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318

Velásquez, M., Falcones, K., Zambrano, L., y Cusne, M. (2025). Satisfacción laboral y gestión administrativa de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Tosagua. *ULEAM Bahía Magazine (UBM), 6*(11), 92–99. https://revistas.uleam.edu.ec/index.php/uleam_bahia_magazine/article/view/804

Villani, E., y Grimaldi, R. (2024). Cuando las personas marcan la diferencia: un enfoque de ajuste persona-organización en las oficinas de transferencia de conocimiento. *Revista*

de investigación empresarial, 183(114843). https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114843

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation.* John Wiley & Sorts.

Warr, P., Cook, J., y Wall, T. (1979). Scales for measurement of some work attitudes and aspects of psychological well being. *Journal of Occupational Psychology, 52*, 129-148. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x

Weng, M. R., Chang, C. C., Jiang, R. S., y Chang, M. Y. (2025). El papel moderador de la adecuación persona-trabajo y persona-organización en la relación entre la espiritualidad en el lugar de trabajo y la salud física y mental del personal de enfermería. *Journal of Nursing Management*, 1-11. https://doi.org/10.1155/jonm/7796807

White, D. R., Kyle, M. J., y Schafer, J. A. (2022). Satisfacción laboral de los agentes de policía: combinación de la motivación por el servicio público y la adecuación persona-entorno. *Revista de Crimen y Justicia, 45*(18), 21-38. https://doi.org/10.1080/0735648X.2020.1855464

Woerkom, M. v., Robin, B., Sait, G., y Evelien, B. (2024). Mejorar la adecuación persona-trabajo: ¿Quién necesita un líder basado en fortalezas que se adapte a su trabajo? *Revista de comportamiento vocacional, 154*(104044). https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.104044

Yeboah, J., Opoku, D., y Sam, J. (2024). The Cultural Significance of Frederick Herzberg's Two-Factor Theory on the Ghanaian Society–Evidence From Public Senior High Schools in Ghana. *nternational Research Journal of Economics and Management Studies IRJEMS, 3*(7). https://doi.org/10.56472/25835238/IRJEMS-V3I7P121

Yuting Huang, V. W., Ke, X., Yang, F., Li, H., Zheng, J., Zhou, Y., . . . Lu, S. (2025). Adaptación persona-entorno de los cuidadores formales e informales de adultos mayores: una revisión exploratoria. *Enfermería BMC, 24*(1059). https://doi.org/10.17605/OSF.IO/YV26C

Zhang, Z., Zhang, W., Zhang, S., Chen, Y., Wang, X. P., fuji, y., y Furuya, N. (2025). Teoría del ajuste persona-entorno en el entorno construido: una revisión del alcance.

JOURNAL OF ASIAN ARCHITECTURE AND BUILDING ENGINEERING, *24*(4), 2447-2463. https://doi.org/10.1080/13467581.2024.2373824

ANEXOS

Anexo 1. *Cuestionario: Ajuste Persona–Puesto y Satisfacción Laboral*

Estimado/a servidor/a público/a:
El presente cuestionario tiene como propósito conocer su percepción sobre el ajuste entre su perfil profesional y el puesto que ocupa, así como su nivel de satisfacción laboral. La información será utilizada únicamente con fines académicos y será tratada de forma estrictamente confidencial.
No existen respuestas correctas o incorrectas, por lo que le solicitamos responder con total sinceridad.

DATOS GENERALES

Sexo: ☐ Masculino ☐ Femenino ☐ Otro
Edad: _____
Tiempo de servicio en la institución: _____ años
Área / Departamento: _____

INSTRUCCIONES GENERALES

Lea atentamente cada enunciado y marque con una X la opción que mejor represente su opinión.

SECCIÓN 1: AJUSTE PERSONA – PUESTO

Escala de respuesta:
1 = Totalmente en desacuerdo
2 = En desacuerdo
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4 = De acuerdo
5 = Totalmente de acuerdo

Marque con una **X** una sola opción por cada afirmación:

N°	Enunciado	1	2	3	4	5
1	Mis habilidades y formación se ajustan bien a los requerimientos de mi puesto de trabajo.					
2	Poseo las capacidades necesarias para desempeñar correctamente mi trabajo actual.					
3	Mis competencias se adecuan a las exigencias del puesto que ocupo.					
4	Este trabajo cumple muy bien con lo que yo busco en un empleo.					

5	Mi trabajo actual me proporciona casi todo lo que deseo de un trabajo.					
6	Existe una buena correspondencia entre lo que mi trabajo me ofrece y lo que yo espero de él.					

SECCIÓN 2: SATISFACCIÓN LABORAL

Escala de respuesta:
1 = Extremadamente insatisfecho
2 = Muy insatisfecho
3 = Insatisfecho
4 = Ni satisfecho ni insatisfecho
5 = Satisfecho
6 = Muy satisfecho
7 = Extremadamente satisfecho

Marque con una **X** una sola opción por cada aspecto:

N°	Enunciado	1	2	3	4	5	6	7
7	Las condiciones físicas del lugar de trabajo.							
8	La libertad que tiene para elegir su propio método de trabajo.							
9	Sus compañeros de trabajo.							
10	El reconocimiento que recibe por un trabajo bien hecho.							
11	Su superior inmediato.							
12	El nivel de responsabilidad que se le asigna.							
13	Su salario.							
14	La oportunidad que tiene para usar sus capacidades.							
15	Las posibilidades de promoción o ascenso.							
16	La gestión general de la empresa o institución.							
17	La atención que se presta a las sugerencias que usted realiza.							
18	Su horario de trabajo.							
19	La variedad de tareas que realiza en su trabajo.							
20	La estabilidad de su empleo.							
21	Su satisfacción general con el trabajo.							