

**Gestión administrativa y satisfacción laboral: Caso de Estudio,
Empresa Administración y Planificación Inmobiliaria S.A**

Administrative management and job satisfaction: Case Study, Empresa
Administración y Planificación Inmobiliaria S.A

Mg. José Franco Yoza^{1*}, <https://orcid.org/0000-0001-7809-9424>

Mg. Genesis Patricia Quimiz Tumbaco² <https://orcid.org/0009-0007-7818-7927>
genesis.quimiz@upec.edu.ec

Lic. Héctor Darío Paredes Mera³. <https://orcid.org/0000-0003-2884-2405>
paredes-hector0174@unesum.edu.ec

¹Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa.
Ecuador

²Universidad Politécnica Estatal del Carchi. Tulcán. Ecuador.

³Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Manabí, Ecuador.

*Autor para correspondencia: jose.franco@unesum.edu.ec

RESUMEN

La gestión administrativa es un elemento clave en el desempeño organizacional por su influencia en la motivación y satisfacción del talento humano. El estudio analizó su incidencia en la satisfacción laboral del personal administrativo de la empresa Administración y Planificación Inmobiliaria S.A., en Quito. Se desarrolló una investigación con enfoque mixto, diseño no experimental, transversal y descriptivo, aplicada a una muestra censal de 15 trabajadores. Se empleó un cuestionario Likert de 20 ítems y una entrevista semiestructurada al gerente general. Los datos cuantitativos se analizaron mediante estadística descriptiva y correlación de Spearman, y los cualitativos mediante análisis de contenido. Los resultados evidenciaron percepciones mayormente neutrales sobre planificación, liderazgo y comunicación, junto con niveles moderados de satisfacción laboral. Se identificó una correlación positiva alta y significativa entre gestión administrativa y satisfacción laboral.

Palabras clave: gestión administrativa; satisfacción laboral; liderazgo organizacional; clima organizacional; talento humano

ABSTRACT

Administrative management is a key element in organizational performance due to its influence on the motivation and satisfaction of human talent. This study analyzed its impact on the job satisfaction of the administrative staff of the company Administración y Planificación Inmobiliaria S.A., in Quito. A mixed-methods, non-experimental, cross-sectional, and descriptive study was conducted with a census sample of 15 employees. A 20-item Likert questionnaire and a semi-structured interview with the general manager were used. Quantitative data were analyzed using descriptive statistics and Spearman's rank correlation coefficient, and qualitative data were analyzed using content analysis. The results showed mostly neutral perceptions regarding planning, leadership, and communication, along with moderate levels of job satisfaction. A high and significant positive correlation was identified between administrative management and job satisfaction.

Keywords: administrative management; job satisfaction; organizational leadership; organizational climate; human talent

Recibido:

Aceptado:

INTRODUCCIÓN

En el contexto organizacional contemporáneo, las instituciones enfrentan desafíos crecientes relacionados con la productividad, la sostenibilidad interna y el compromiso del talento humano. En este escenario, la gestión administrativa se consolida como un factor estratégico que incide directamente en la satisfacción laboral, al influir en la forma en que se planifican, organizan y dirigen los recursos humanos. Diversos estudios coinciden en que la calidad de las prácticas administrativas repercute en la eficiencia operativa y también en el bienestar, la motivación y el desempeño de los trabajadores (Abu et al., 2024; Caoagdan et al., 2023).

La satisfacción laboral ha sido ampliamente reconocida como una variable clave en el funcionamiento organizacional, debido a su relación con el compromiso, la permanencia y el rendimiento de los empleados. Investigaciones recientes evidencian que la satisfacción actúa como un factor mediador entre las prácticas de gestión y los resultados organizacionales, especialmente cuando existe un liderazgo efectivo, comunicación clara y reconocimiento institucional (Harb et al., 2023; Siyaphat et al., 2024). En este sentido, la gestión administrativa trasciende la ejecución mecánica de funciones y se configura como un instrumento que moldea la cultura organizacional y fortalece el vínculo entre la institución y su personal.

La literatura empírica ha demostrado que elementos como la justicia administrativa, el reconocimiento al desempeño y la transparencia en la toma de decisiones influyen significativamente en la motivación intrínseca y en la satisfacción laboral, tanto en organizaciones públicas como privadas (Caoagdan et al., 2023; Cantarelli et al., 2023). Asimismo, procesos de cambio organizacional, tales como reestructuraciones internas o ajustes administrativos, pueden alterar la percepción de estabilidad y satisfacción de los trabajadores, afectando su rendimiento y compromiso institucional (Isonne et al., 2021). Desde una perspectiva cuantitativa, estudios de alcance internacional confirman la existencia de una relación estadísticamente significativa entre la satisfacción laboral y el rendimiento laboral, lo que refuerza la importancia de una gestión administrativa eficaz como elemento indispensable para el desarrollo organizacional (Katebi et al., 2022). En particular, la claridad en las funciones administrativas, el estilo de liderazgo y la calidad de la comunicación interna han sido identificados como factores determinantes de la satisfacción del personal administrativo en distintos contextos institucionales (Poudel, 2021; Apriliyani et al., 2022).

En países en vías de desarrollo, estas problemáticas adquieren mayor relevancia, ya que las deficiencias en planificación, liderazgo y gestión del talento humano continúan siendo obstáculos para la consolidación de entornos laborales saludables. Estudios realizados en contextos africanos y asiáticos evidencian que la percepción del entorno laboral y de las prácticas administrativas condiciona el clima organizacional y, en consecuencia, el desempeño global de las instituciones (Mothema et al., 2025; Kumareswaran et al., 2022). La insatisfacción laboral, derivada de una gestión deficiente, puede traducirse en rotación de personal, ausentismo y disminución de la productividad, afectando la competitividad organizacional.

En este marco, la presente investigación tiene como objetivo analizar la incidencia de la gestión administrativa en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Administración y Planificación Inmobiliaria S.A., ubicada en la ciudad de Quito. Se parte de la hipótesis de que una gestión administrativa eficiente, participativa y orientada al desarrollo humano contribuye significativamente a elevar los niveles de satisfacción laboral, motivación y productividad. Mediante un enfoque mixto, el estudio busca establecer la relación entre ambas variables y, a su vez, comprender cómo las prácticas administrativas y las percepciones del personal influyen en su experiencia cotidiana, aportando evidencia empírica relevante para el fortalecimiento de la gestión organizacional en contextos empresariales similares.

MARCO TEÓRICO

Gestión administrativa en las organizaciones

La gestión administrativa constituye el eje articulador del funcionamiento organizacional, al integrar procesos de planificación, organización, dirección y control de los recursos. Esta función no se limita a un componente técnico u operativo, ella incorpora una dimensión humana que influye directamente en la percepción que los trabajadores tienen sobre su entorno laboral y sobre la propia institución. En este sentido, la calidad de la gestión administrativa incide tanto en la eficiencia organizacional como en el bienestar y la satisfacción del talento humano (Abu et al., 2024).

Desde una perspectiva contemporánea, la gestión administrativa se concibe como un instrumento estratégico que orienta la toma de decisiones, fortalece la transparencia institucional y favorece la construcción de una cultura organizacional saludable. Diversos estudios señalan que prácticas administrativas claras, coherentes y participativas generan mayores niveles de confianza y compromiso por parte de los empleados, mientras que una gestión deficiente puede derivar en desmotivación, apatía y desconexión emocional con la organización (Caoagdan et al., 2023; Barbieri et al., 2024).

Asimismo, los procesos administrativos poco institucionalizados, caracterizados por la ausencia de planificación estratégica, comunicación interna deficiente y limitada participación en la toma de decisiones, afectan negativamente la percepción del personal respecto a la justicia organizacional y al sentido de pertenencia. De acuerdo con Abu et al., (2024), la transparencia, la retroalimentación constante y los estilos de liderazgo horizontales son elementos clave para el fortalecimiento del compromiso organizacional y la satisfacción laboral.

Satisfacción laboral como variable organizacional

La satisfacción laboral es un constructo multidimensional que refleja el grado de bienestar, motivación y valoración que experimentan los trabajadores respecto a su trabajo y a las condiciones en las que este se desarrolla. La literatura especializada reconoce que la satisfacción laboral se relaciona directamente con variables como el rendimiento, la permanencia en la organización, el clima laboral y la productividad institucional (Katebi et al., 2022; Cantarelli et al., 2023).

Investigaciones empíricas evidencian que la percepción de justicia administrativa, el reconocimiento al desempeño y la equidad en la compensación económica influyen de manera significativa en la satisfacción laboral, tanto en organizaciones públicas como privadas (Caoagdan et al., 2023; Kumareswaran et al., 2022). Cuando estos elementos no están presentes, los trabajadores tienden a adoptar posturas de neutralidad o insatisfacción, lo que afecta su motivación diaria y su disposición a comprometerse con los objetivos institucionales.

Harb et al., (2023) sostiene que una gestión administrativa orientada al empoderamiento y al reconocimiento del talento humano fortalece el compromiso organizacional, mientras que entornos administrativos rígidos o poco participativos limitan el desarrollo profesional y el bienestar emocional de los empleados.

Liderazgo, comunicación y clima organizacional

El liderazgo organizacional desempeña un papel fundamental en la relación entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral. Estilos de liderazgo basados en la motivación, la confianza y la participación favorecen la alineación del personal con los valores organizacionales y promueven un clima laboral positivo (Apriliyani et al., 2022; Gazi et al., 2024). Por el contrario, liderazgos centrados exclusivamente en el control tienden a generar descontento, desconfianza y bajos niveles de compromiso.

Estudios recientes destacan que la inclusión de los trabajadores en la planificación institucional fortalece el sentido de pertenencia y eleva los niveles de satisfacción y compromiso laboral (Siyaphat et al., 2024; Barbieri et al., 2024).

En este marco, un clima organizacional caracterizado por relaciones formales pero carentes de cohesión y cooperación puede derivar en apatía y desconexión emocional. Cantarelli et al., (2023) señala que la falta de reconocimiento y de interacción positiva entre los miembros de la organización limita el desarrollo emocional del trabajador y afecta negativamente su disposición a colaborar y asumir responsabilidades adicionales.

Gestión administrativa y satisfacción laboral: relación empírica

La evidencia empírica internacional confirma la existencia de una relación significativa entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral. Estudios realizados en distintos contextos organizacionales muestran que una gestión eficiente, participativa y orientada al desarrollo humano se asocia con mayores niveles de satisfacción, motivación y desempeño laboral (Katebi et al., 2022; Poudel, 2021).

Isonne et al., (2021) evidencian que los cambios administrativos mal gestionados pueden afectar la estabilidad emocional de los trabajadores y su permanencia en la organización. En este sentido, la gestión administrativa se consolida como un factor determinante para la creación de entornos laborales saludables y competitivos.

METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolló con el propósito de analizar de manera integral la relación existente entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral en el contexto organizacional objeto de estudio. Para ello, se adoptó un enfoque mixto, que permitió integrar métodos cuantitativos y cualitativos, con el fin de comprender tanto los aspectos medibles del fenómeno como las percepciones y experiencias del personal administrativo. Este enfoque facilitó una aproximación holística al problema investigado, al articular datos objetivos con información de carácter interpretativo.

El estudio se enmarcó en un diseño no experimental, de tipo transversal y descriptivo, dado que no se realizó manipulación deliberada de las variables, se observó y analizó su comportamiento tal como se manifiesta en la realidad organizacional. Este diseño permitió describir las prácticas de gestión administrativa vigentes y examinar su incidencia en la satisfacción laboral de los trabajadores en un momento determinado, aportando una visión contextualizada del fenómeno.

La población estuvo conformada por la totalidad del personal administrativo de la empresa Administración y Planificación Inmobiliaria S.A. Dado que se trata de una organización con una plantilla reducida, la muestra coincidió con el 100 % de la población, integrada por 15 empleados administrativos, aplicándose un muestreo no probabilístico por conveniencia, sustentado en el acceso total a los participantes. De manera complementaria, se realizó una entrevista semiestructurada al gerente general, con el objetivo de obtener información cualitativa sobre los procesos de gestión, liderazgo y toma de decisiones internas.

Para la recolección de datos cuantitativos, se utilizó un cuestionario estructurado compuesto por 20 ítems cerrados, organizados en dos dimensiones: gestión administrativa y satisfacción laboral. Los ítems fueron formulados bajo una escala tipo Likert de cinco niveles, que oscila desde “totalmente de acuerdo” hasta “totalmente en desacuerdo”, lo que permitió medir el grado de percepción del personal respecto a aspectos relacionados con la planificación, el liderazgo, la comunicación interna, el clima laboral, la motivación, los incentivos y las condiciones de trabajo.

La entrevista semiestructurada estuvo dirigida a la máxima autoridad de la empresa y permitió profundizar en la interpretación de los resultados cuantitativos, recogiendo apreciaciones sobre el estado actual de la gestión administrativa, las dificultades en la administración del talento humano y las posibles estrategias orientadas a la mejora del ambiente laboral.

La validez y confiabilidad del instrumento cuantitativo se verificaron mediante el cálculo del alfa de Cronbach, obteniéndose un coeficiente de 0,764, valor que indica una buena consistencia interna del cuestionario y respalda la fiabilidad de los datos recolectados. El análisis de la información cuantitativa se realizó con el software SPSS (versión 25), utilizando estadística descriptiva (frecuencias y porcentajes) y el coeficiente de correlación de Spearman, seleccionado debido a la naturaleza no paramétrica de los datos, con el fin de determinar el grado de relación entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral.

En cuanto al análisis cualitativo, se aplicó la técnica de análisis de contenido, lo que permitió identificar patrones, categorías emergentes y temas recurrentes en los discursos del informante clave, estableciendo conexiones con los resultados obtenidos en el análisis estadístico.

La combinación de estas técnicas metodológicas fortaleció la rigurosidad del estudio, al posibilitar la triangulación de datos y favorecer una comprensión integral del fenómeno investigado. Este enfoque permitió identificar fortalezas y debilidades del sistema de gestión administrativa en relación con el bienestar laboral del personal, aportando solidez a las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La presentación de los resultados se estructuró en función de los objetivos específicos del estudio: a) describir la percepción del personal administrativo sobre la gestión

administrativa; b) identificar el nivel de satisfacción laboral; y c) determinar la relación existente entre ambas variables.

1. Percepción sobre la gestión administrativa

En relación con el primer objetivo, los resultados evidencian una percepción predominantemente neutral por parte del personal administrativo respecto a los principales componentes de la gestión administrativa, tales como la planificación, el liderazgo, la toma de decisiones y la claridad de los procedimientos internos.

Tabla 1. Percepción de la planificación administrativa

Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La planificación es efectiva	0%	14,29%	57,14%	28,57%	0%
Las herramientas tecnológicas (como Excel) son útiles	0%	0%	57,14%	42,86%	0%
El liderazgo promueve una gestión adecuada	0%	64,29%	35,71%	0%	0%
La toma de decisiones es eficiente y transparente	0%	0%	50,00%	50,00%	0%
Los procedimientos internos son claros y bien estructurados	0%	28,57%	71,43%	0%	0%

Nota: Elaboración de los autores.

Los datos muestran que el 57,14 % de los trabajadores adoptó una postura neutral respecto a la efectividad de la planificación administrativa, mientras que el 28,57 % la percibió de manera favorable. En cuanto al uso de herramientas tecnológicas, no se registraron percepciones negativas; sin embargo, predominó una valoración neutral (57,14 %), seguida de una percepción positiva (42,86 %).

Respecto al liderazgo, el 64,29 % de los encuestados manifestó estar en desacuerdo con que este promueva una gestión adecuada, mientras que el 35,71 % adoptó una postura neutral. En relación con la toma de decisiones, el 50 % de los trabajadores consideró que estas son eficientes y transparentes, mientras que el 50 % mantuvo una posición neutral. Finalmente, el 71,43 % expresó una percepción neutral respecto a la claridad y estructura de los procedimientos internos.

2. Nivel de satisfacción laboral

En cuanto al segundo objetivo, los resultados evidencian una tendencia general hacia la neutralidad en los distintos indicadores que componen la satisfacción laboral del personal administrativo.

Tabla 2. Percepción sobre la satisfacción laboral

Ítem	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo
Me siento motivado diariamente	21,43%	78,57%	0%
Recibo reconocimiento por mi desempeño	42,86%	57,14%	0%
Considero justa mi remuneración en relación con mi rendimiento	42,86%	21,43%	35,71%
El entorno de trabajo fomenta la cooperación	21,43%	78,57%	0%
Hay equilibrio entre mi vida laboral y personal	21,43%	78,57%	0%

Nota: Elaboración de los autores.

Los resultados muestran que el 78,57 % de los trabajadores adoptó una postura neutral respecto a su motivación diaria, mientras que el 21,43 % manifestó desacuerdo. En relación con el reconocimiento por el desempeño, el 42,86 % expresó una percepción negativa y el 57,14 % se mantuvo neutral.

Respecto a la percepción de equidad salarial, el 35,71 % de los encuestados manifestó estar de acuerdo con su remuneración, mientras que el 42,86 % expresó desacuerdo y el 21,43 % adoptó una posición neutral. Asimismo, el 78,57 % mantuvo una postura neutral respecto a la cooperación en el entorno laboral y al equilibrio entre la vida laboral y personal.

3. Análisis estadístico y correlación entre variables

Previo al análisis correlacional, se realizó el procesamiento de los casos válidos, confirmándose la inclusión del 100 % de la muestra, sin exclusión de datos.

Tabla 3. Resumen de procesamiento de casos

N	%
Casos válidos	14
Casos excluidos	0
Total	14

Nota: Elaboración de los autores.

La confiabilidad del instrumento fue evaluada mediante el coeficiente alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0,753, lo que indica una consistencia interna aceptable del cuestionario aplicado.

Tabla 4. Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de ítems
0,753	16

Nota: Elaboración de los autores.

Posteriormente, se aplicó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, cuyos resultados evidenciaron niveles de significación inferiores a 0,05 en ambas variables, indicando la ausencia de distribución normal

Tabla 5. Prueba de normalidad (Shapiro-Wilk)

Variable	Estadístico	G1	Sig.
Gestión administrativa	0,611	15	0
Satisfacción laboral	0,816	15	0,008

Nota: Elaboración de los autores.

En función de estos resultados, se empleó el coeficiente de correlación de Spearman para analizar la relación entre las variables de estudio.

Tabla 6. Correlación de Spearman

Variabes	Coefficiente (p)	Sig. (bilateral)
Gestión administrativa ↔	0,764	0,001

Nota: Elaboración de los autores.

El análisis evidenció una correlación positiva alta entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral ($\rho = 0,764$), con una significancia estadística de $p = 0,001$, lo que indica la existencia de una relación estadísticamente significativa entre ambas variables.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos evidencian que la gestión administrativa en la empresa objeto de estudio presenta debilidades estructurales que se reflejan en la percepción del personal administrativo y en sus niveles de satisfacción laboral. El predominio de posturas neutrales respecto a la planificación administrativa sugiere la existencia de una estructura formal que, sin embargo, carece de claridad operativa y de una comunicación interna efectiva. Este hallazgo coincide con lo señalado por Siyaphat et al., (2024), quienes sostienen que la ausencia de liderazgo transformacional y de una gestión adecuada del conocimiento limita la efectividad de los procesos administrativos y genera percepciones neutras o desfavorables tanto en la planificación como en el desempeño laboral.

En relación con el uso de herramientas tecnológicas, los resultados muestran una aceptación parcial, caracterizada por una valoración mayoritariamente neutral. Este comportamiento puede interpretarse como una utilización funcional, pero no estratégica,

de los recursos tecnológicos disponibles. De acuerdo con Younis & Shabaan, (2025), la incorporación de un liderazgo digital transformacional favorece entornos de trabajo más adaptativos, estructuras organizacionales más horizontales y mayores niveles de satisfacción laboral. En este sentido, la falta de apropiación tecnológica afecta los procesos operativos y también la percepción que los trabajadores tienen sobre la modernización y proyección de la organización.

El liderazgo emerge como uno de los aspectos más críticos de la gestión administrativa analizada. El elevado porcentaje de percepciones negativas respecto a la conducción institucional evidencia una debilidad significativa en los estilos de dirección. Este resultado concuerda con los planteamientos de Apriliyani et al., (2022) y Gazi et al., (2024), quienes afirman que un liderazgo participativo y motivacional es un factor determinante para la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. La ausencia de este tipo de liderazgo tiende a generar desorientación, pérdida de confianza y disminución del compromiso por parte del personal.

Asimismo, la toma de decisiones fue valorada de manera dividida entre percepciones favorables y neutrales, lo que sugiere una limitada participación del personal en los procesos estratégicos. Barbieri et al., (2024) sostienen que, en estructuras organizacionales con rasgos burocráticos, la falta de retroalimentación y de diálogo abierto sobre las decisiones institucionales incrementa la percepción de exclusión y reduce la confianza organizacional. En este contexto, la neutralidad observada puede interpretarse como un indicador de escasa involucración del personal en la dinámica administrativa.

En cuanto a la claridad de los procedimientos internos, la elevada proporción de respuestas neutrales refuerza la necesidad de fortalecer los procesos de estandarización y comunicación institucional. Srivastava, (2021) destaca que la claridad en los roles y procedimientos administrativos se asocia directamente con mayores niveles de eficiencia y satisfacción laboral, mientras que la ambigüedad organizacional afecta la cohesión interna y el desempeño del personal.

Se observa, además, que la satisfacción laboral presenta una tendencia generalizada hacia la neutralidad, particularmente en aspectos como la motivación diaria, el reconocimiento y el equilibrio entre la vida laboral y personal. Esta situación refleja una carencia de estímulos organizacionales que favorezcan el compromiso sostenido del personal. De acuerdo con Harb et al., (2023) y Abu et al., (2024), la satisfacción laboral actúa como un

elemento mediador entre las prácticas administrativas y el compromiso organizacional, por lo que su debilitamiento impacta negativamente en la estabilidad emocional y productiva de los trabajadores.

El reconocimiento al desempeño constituye otro aspecto relevante identificado en el estudio. La ausencia de percepciones claramente positivas en este indicador evidencia la falta de sistemas formales de retroalimentación y valoración del esfuerzo individual. En consonancia con Mnyani et al., (2023), el reconocimiento oportuno fortalece la motivación y la satisfacción laboral, especialmente en contextos administrativos donde las funciones suelen ser rutinarias y poco visibles.

Respecto a la remuneración, los resultados reflejan percepciones divididas, con un porcentaje significativo de trabajadores que consideran injusta su compensación. Este hallazgo se alinea con lo planteado por Caoagdan et al., (2023) y Kumareswaran et al., (2022), quienes señalan que la percepción de equidad salarial influye de manera directa en la motivación, el compromiso y la permanencia del personal dentro de la organización. El clima laboral, caracterizado por relaciones formales y bajos niveles de cooperación percibida, refuerza la idea de una desconexión emocional entre los trabajadores y la institución. Cantarelli et al., (2023) sostiene que la ausencia de un clima colaborativo limita el desarrollo emocional del trabajador y reduce su disposición a realizar esfuerzos colectivos. Desde un enfoque configuracional, Moslehpour et al., (2022) argumentan que la satisfacción laboral resulta de la interacción entre factores organizacionales, estructurales y personales, lo que explica la coexistencia de percepciones neutrales en múltiples dimensiones del bienestar laboral.

La correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral confirma la hipótesis planteada en el estudio. Este resultado es coherente con lo expuesto por Siyaphat et al., (2024) y Katebi et al., (2022), quienes evidencian que la satisfacción laboral actúa como un mecanismo mediador entre la calidad de la gestión administrativa y los resultados organizacionales. En consecuencia, el fortalecimiento de las prácticas administrativas, orientadas a la participación, la transparencia y el desarrollo humano, se configura como un elemento clave para mejorar la satisfacción laboral y la productividad institucional.

CONCLUSIONES

El estudio permitió confirmar que la gestión administrativa incide de manera significativa en la satisfacción laboral del personal administrativo de la empresa analizada. Aunque

existen estructuras formales de planificación, organización y control, estas no son percibidas con claridad por los trabajadores, generando respuestas mayormente neutrales y evidenciando una brecha entre los procesos administrativos y las expectativas del talento humano. Esta situación impacta negativamente en la motivación, la participación y el compromiso institucional.

Asimismo, se identificaron debilidades en el liderazgo organizacional, reflejadas en estilos de dirección poco participativos y limitadas oportunidades de comunicación y toma de decisiones, lo que dificulta la apropiación de los objetivos institucionales y la consolidación de una cultura colaborativa. En cuanto a la satisfacción laboral, se observaron niveles moderados o bajos en aspectos como motivación, reconocimiento, justicia salarial y equilibrio trabajo-vida personal. La correlación positiva alta entre ambas variables confirma su interdependencia y resalta la necesidad de fortalecer una gestión administrativa centrada en el desarrollo humano, el liderazgo efectivo y condiciones laborales justas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abu Orabi, T., Al-Hyari, H. S. M., Almomani, H. M., Ababne, A., Abu Huson, Y., Ahmed, E., & Albanna, H. (2024). A bibliometric review of job satisfaction and organizational commitment in businesses area literatures. *Human Systems Management, 43*(3), 407-430. <https://doi.org/10.3233/HSM-230130>
- Apriliyani, W. D., Karnati, N., Sugiarto, S., & Ifnuari, M. R. (2022). The Positive Impact of Leadership and Work Motivation on Job Satisfaction of Honorary School Administration Staff. *Journal of Education Research and Evaluation, 6*(1), 168-180. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JERE/article/view/37239>
- Barbieri, B., Bellini, D., Scaratti, G., Mondo, M., Pinna, R., Galletta, M., & Simone, S. D. (2024). Examining the interplay between positive and negative bureaucracy characteristics and job satisfaction: The moderating role of resistance to change for neo-managerial approaches. *AKADEMISK KVARTER, 29*, 16-34. <https://iris.unica.it/bitstream/11584/431805/1/1%2BExamining%2Bthe%2Binterplay%2B-%2BBarberi%2Bet%2Bal.pdf>
- Cantarelli, P., Vainieri, M., & Seghieri, C. (2023). The management of healthcare employees' job satisfaction: Optimization analyses from a series of large-scale surveys. *BMC Health Services Research, 23*(1), 428. <https://doi.org/10.1186/s12913-023-09426-3>

- Caoagdan, A., Milallos, J., Grino, R. H., Vigonte, F., & Abante, M. V. (2023). Job Satisfaction and Motivation: A comparative analysis within the sphere of public and private administrative domains. *Available at SSRN 4628371*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4628371
- Gazi, M. A. I., Yusof, M. F., Islam, M. A., Amin, M. B., & bin S Senathirajah, A. R. (2024). Analyzing the impact of employee job satisfaction on their job behavior in the industrial setting: An analysis from the perspective of job performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *10*(4), 100427. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S219985312400221X>
- Harb, H. K., Eyupoglu, S. Z., & Tashtoush, L. (2023). The Relationship Between Administrative Empowerment and Organizational Commitment: The Mediating Role of Job Satisfaction Amongst Academic Staff in Higher Education. *Sage Open*, *13*(4), 21582440231218229. <https://doi.org/10.1177/21582440231218229>
- Isonne, C., Nardi, A., de Soccio, P., Zerbetto, A., Giffi, M., Sindoni, A., Marotta, D., Baccolini, V., Migliara, G., & Mete, R. (2021). Job satisfaction among employees after a merger: A cross-sectional survey in the local health unit of sardinia region, Italy. *Frontiers in Public Health*, *9*, 798084. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpubh.2021.798084/full>
- Katebi, A., HajiZadeh, M. H., Bordbar, A., & Salehi, A. M. (2022). The Relationship Between “Job Satisfaction” and “Job Performance”: A Meta-analysis. *Global Journal of Flexible Systems Management*, *23*(1), 21-42. <https://doi.org/10.1007/s40171-021-00280-y>
- Kumareswaran, S., Muhadi, S. U., & Sathasivam, J. (2022). Job satisfaction among administrative staff in Health Department. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, *7*(11), e001892-e001892.
- Mnyani, Z., Onajaefe, D., Ukpere, W., & Adekanmbi, F. (2023). The Relationship between Motivation and Job Satisfaction of Administrative Staff at a Selected University in Cape Town. *Annals of Spiru Haret University. Economic Series*, *23*(4). <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1221871>
- Moslehpour, M., Chang, M.-L., & Dadvari, A. (2022). Adopting the configurational approach to the analysis of job satisfaction in Mongolia. *European Research on Management and Business Economics*, *28*(1), 100179. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444883421000383>

- Mothema, M. M., Ramasimu, N. F., & Maake, G. (2025). Perception of job satisfaction: Insights from South African public sector administrative employees. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* (2687-2293), 7(2), 112-127. <https://www.bussecon.com/ojs/index.php/ijbes/article/view/785>
- Poudel, S. P. (2021). Administrative Employees' Job Satisfaction in Selected Campuses of (TU) in Kathmandu Valley: An Empirical Study. *Voice of Teacher*, 6(1), 169-186. <https://nepjol.info/index.php/vot/article/view/44078>
- Siyaphat, S., Kajornatthapol, P., Amornrat, Y., & Thumtheang, S. (2024). INVESTIGATION THE INFLUENCE OF JOB SATISFACTION AS A MEDIATING FACTOR IN THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, KNOWLEDGE, KNOWLEDGE MANAGEMENT, WORK ENVIRONMENT AND EMPLOYEE PERFORMANCE. *Environmental & Social Management Journal/Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(10). <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=1981982X&AN=180416684&h=O%2FrMZ0eA8OdUVYBjkWYR3%2FQ9UlyEy0%2FJ6vTmuO%2FEzkBzMTyJNVhK1vMDQe4ViXRSNISbQF6a5e6SL5DdsjiOuQ%3D%3D&crl=c>
- Srivastava, S. (2021). An Analysis on Human Resource Management Practices and Job Satisfaction with Special Reference to IT Company. *Shanlax International Journal of Management*, 8(3), 21-30. <https://www.academia.edu/download/102067774/3022.pdf>
- Younis, Z. S., & Shabaan, S. (2025). Investigating Job Satisfaction as a Mediator in the Relationship Between Digital Transformational Leadership and Employee Retention in Public Sector Organizations. *MSA-Management Sciences Journal*, 4(1), 114-146. https://msamsj.journals.ekb.eg/article_404937_16a1a283712ff81a8db9f82b656e1033.pdf

Declaración de conflicto de interés

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses entre ellos.

Contribución de los autores

José Franco Yoza: Conceptualización, Investigación, Metodología, Visualización,
Redacción/borrador original y Redacción final

Genesis Patricia Quimiz Tumbaco: Investigación, Metodología, Visualización,
Redacción/borrador original y Redacción final

Héctor Darío Paredes Mera: Investigación , Análisis formal, Redacción/borrador original y
Redacción final