

Job Satisfaction and Quality of Service in the Public Sector: A Case Analysis in 2025

Anthony Joel Arias Sotomayor¹; Xiomara Melody Condori Vargas² Christel Lucero Choque-Yarasca³

¹Universidad Tecnológica del Perú, Perú, U20217812@utp.edu.pe

²Universidad Tecnológica del Perú, Perú, U21230023@utp.edu.pe

³Universidad Tecnológica del Perú, Perú, C20242@utp.edu.pe

Abstract— Public services are considered a fundamental component for the development of any country because they create conditions that enable citizens to exercise their rights and, consequently, improve their collective well-being. Moreover, the public sector constitutes an important arena for professional development and direct interaction between the State and the population. In this context, the present study aimed to determine the relationship between job satisfaction and service quality in a public entity in the city of Ica during the year 2025. To achieve this objective, a quantitative approach with a correlational scope was adopted, supported by a non-experimental cross-sectional design. The sample consisted of 80 employees and 382 citizen users. The results revealed a very low negative correlation ($r = -0.020$ y $p = 0.863$), indicating that job satisfaction is not significantly related to service quality. Likewise, when examining the dimensions of service quality, no statistically significant relationships with job satisfaction were found. However, relevant internal heterogeneity was identified. On one hand, employees showed medium and high levels in factors associated with achievement, responsibility, and the meaningfulness of work. On the other hand, low scores were observed in factors related to salary, stability, and working conditions. These findings highlight the need to implement comprehensive public management strategies that integrate human talent development, process optimization, and institutional strengthening focused on citizen service.

Keywords— Job satisfaction, service quality, public sector, collaborator, user.

Satisfacción laboral y calidad de atención en el sector público: un análisis de caso en 2025

Anthony Joel Arias Sotomayor¹; Xiomara Melody Condori Vargas² Christel Lucero Choque-Yarasca³

¹Universidad Tecnológica del Perú, Perú, U20217812@utp.edu.pe

²Universidad Tecnológica del Perú, Perú, U21230023@utp.edu.pe

³Universidad Tecnológica del Perú, Perú, C20242@utp.edu.pe

Resumen—Los servicios públicos se consideran un componente fundamental para el desarrollo de cualquier país porque crean condiciones que permiten a la población ejercer sus derechos y, por lo tanto, mejorar colectivamente sus vidas. Además, el sector público es un espacio importante para el desarrollo profesional y la interacción directa entre el Estado y la población. En este contexto, se planteó determinar la relación entre la satisfacción laboral y la calidad de atención en una entidad pública de la ciudad de Ica durante el año 2025. Con este objetivo, se optó por un enfoque cuantitativo de alcance correlacional, sustentado en un diseño transversal no experimental. Además, la muestra incluyó a 80 trabajadores y 382 ciudadanos usuarios. Los resultados evidenciaron una correlación negativa muy baja ($r = -0.020$ y $p = 0.863$), lo cual indica que la satisfacción laboral no guarda una relación significativa con la calidad de la atención. Asimismo, al examinar las dimensiones de la calidad de servicio tampoco se hallaron relaciones estadísticamente significativas con la satisfacción laboral. No obstante, se identificó una heterogeneidad interna relevante. Por un lado, los colaboradores presentaron niveles medios y altos en factores vinculados al logro, la responsabilidad y el significado del trabajo. Por otro lado, se observaron puntuaciones bajas en factores relacionados con el salario, la estabilidad y las condiciones laborales. Estos hallazgos destacan la necesidad de implementar una gestión pública integral que articule el desarrollo del talento humano, la optimización de procesos y el fortalecimiento institucional orientado al servicio ciudadano.

Palabras clave—Satisfacción laboral, calidad de atención, sector público, colaboradores, usuarios.

I. INTRODUCCIÓN

La satisfacción laboral (SL) ha adquirido consistencia como un componente clave en el desarrollo organizacional, pues se relaciona directamente con la motivación, productividad y retención del talento humano [1], [2], [3]. Sin embargo, a nivel global, persisten desafíos en la gestión de los colaboradores; de acuerdo con [4], [5] la ausencia de reconocimiento influye en la motivación y las relaciones interpersonales afectando así el trabajo en equipo de los colaboradores. Así también, [4], [6], [7] destacan que condiciones laborales inadecuadas limitan la satisfacción y el compromiso. En este sentido, la problemática se mantiene vigente tanto en países desarrollados como en contextos latinoamericanos.

En el sector público, la cuestión adquiere una connotación particular, puesto que sus efectos trascienden los límites de la propia institución y repercuten, de forma directa en el bienestar ciudadano. La bibliografía coincide en señalar que la

satisfacción del colaborador se ve influida por una mezcla de variables económicas, emocionales y de crecimiento profesional [8], [9]. No obstante, investigaciones como las de [10] ponen de manifiesto divergencias significativas en la satisfacción de los empleados públicos y los de sus contrapartes privadas, lo que subraya la necesidad de examinar cada contexto por separado.

Un segundo matiz que ha captado una atención cada vez mayor corresponde a la calidad de atención (CA), la cual se concibe como un eje cardinal en la percepción que la ciudadanía tiene del desempeño estatal. Según [11], [12] la eficacia en la atención de los servicios públicos determina la confianza de los usuarios hacia la institución. Sin embargo, investigaciones recientes reportan limitaciones recurrentes en las entidades estatales, como lentitud en los procesos, deficiencias en la empatía del personal y burocracia excesiva [11], [12]. Estas falencias generan insatisfacción en los ciudadanos y erosionan la relación con la administración pública.

La literatura científica ha explorado la relación entre el bienestar de los colaboradores y la CA. Diversas investigaciones en distintos sectores [13], [14], [15] demuestran que una mayor satisfacción laboral incide positivamente en el compromiso y desempeño del personal. De igual modo, estudios recientes [16], [17], [18], [19] evidencian que mejores condiciones laborales favorecen comportamientos que impactan positivamente en la experiencia del usuario, consolidando esta relación como un factor relevante para la mejora del servicio.

En ese sentido [20], [21], [22] hacen hincapié en que la confiabilidad es parte de la calidad de atención, pues una mayor satisfacción entre los profesionales facilita ofrecer servicios más precisos y constantes. También, [23], [24] destacan lo decisivo de la capacidad respuesta, puesto que un retraso y deficiencia en la atención, evidencia un problema interno que entorpece la experiencia del usuario.

De forma complementaria, [21], [25] subrayan que la seguridad es esencial en la CA, dado que cuando los empleados se perciben seguros, valorados y respaldados, transmiten mayor confianza y credibilidad, fortaleciendo así la percepción de seguridad en el servicio. Por su parte, [19], [26] coinciden en que la empatía es una dimensión clave, dado que colaboradores satisfechos y emocionalmente equilibrados muestran una mayor disposición para responder a las necesidades particulares de cada usuario.

Finalmente, [27], [28], [29] destacan la influencia de los aspectos tangibles en la CA. Contar con una infraestructura adecuada permite generar una impresión positiva del servicio; en contraste, las carencias físicas o estructurales pueden minar tanto la percepción del usuario como la satisfacción del propio colaborador. Aún con lo dicho, la evidencia empírica del sector el sector público peruano sigue siendo limitada, lo que constituye un vacío de investigación relevante. En este sentido, investigaciones recientes de [30] en el ámbito urbano han mostrado que la calidad del servicio y la interacción personalizada constituyen factores decisivos para incrementar la satisfacción y la fidelización de los usuarios, lo que resalta la importancia estratégica de la atención en la experiencia ciudadana. De manera complementaria, estudios desarrollados en el sector educativo evidencian que la administración de las condiciones laborales incide de forma directa en lo percibido por los usuarios [8]. Asimismo, análisis en el sector público han identificado que dimensiones como la eficiencia, la transparencia y el trato al ciudadano resultan críticas en la relación de confianza de la población con las entidades estatales [12].

Frente a este panorama, se plantea como problema de investigación la falta de estudios que analicen específicamente la relación entre la SL de los empleados públicos y la CA brindada a los ciudadanos. En consecuencia, el objetivo planteado es determinar la relación entre la SL y la CA en una entidad pública de la ciudad de Ica en 2025, a través de un análisis correlacional.

En ese sentido, el estudio busca aportar evidencia empírica actualizada que contribuya al campo académico. De esta manera se pretende enriquecer la literatura sobre la dirección del recurso humano en la gestión estatal y la experiencia del ciudadano. Asimismo, pretende generar aportes prácticos al ofrecer insumos que sirvan de base para diseñar políticas y estrategias orientadas tanto al bienestar del personal como a reforzar la credibilidad ciudadana en los servicios que brinda el Estado.

II. METODOLOGÍA

El estudio se enmarcó en un diseño cuantitativo, correlacional, no experimental y transversal, orientado a medir la asociación entre la SL y la CA en una entidad pública. Cabe precisar que el estudio consideró dos poblaciones diferenciadas, cuyas percepciones fueron analizadas de manera independiente. En ese sentido, el alcance correlacional del diseño busca conocer el nivel de asociaciones generales entre ambas variables en un contexto institucional específico.

La satisfacción laboral se evaluó mediante el Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) adaptado por [5] compuesto por doce dimensiones que abarcan factores intrínsecos y extrínsecos del trabajo. Por su parte, la CA se midió a través del modelo SERVQUAL, validado por [11], que examinó cinco dimensiones y consolidó 16 ítems para captar la percepción sobre los servicios públicos. Los cuestionarios se construyeron con una escala Likert de 5 puntos para recoger de forma estructurada las respuestas de los participantes.

La validez de contenido se estableció mediante el juicio de tres expertos, obteniéndose un coeficiente V de Aiken de 0.99, lo que confirmó la relevancia de los ítems seleccionados. A su vez, la confiabilidad de los instrumentos se evaluó al aplicar el coeficiente alfa de Cronbach mediante una prueba piloto conformada por 25 personas. Como se observa en Tabla I, se obtuvo un valor de 0.973 para la variable SL y de 0.931 para la variable calidad de atención. Así pues, ambos instrumentos presentan coeficientes superiores a 0.90, lo que indica una alta fiabilidad. Por tanto, los instrumentos son adecuados para ser utilizados en el análisis correlacional planteado en esta investigación.

TABLA I
COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH

Variable	Alfa de Cronbach	Número de ítems
SL	0.973	24
CA	0.931	16

Por otro lado, la población para la variable satisfacción laboral se conformó por 254 trabajadores de la entidad pública pertenecientes a diferentes áreas administrativas. A partir de un muestreo no probabilístico por conveniencia, se seleccionó una muestra de 80 empleados, correspondiente al promedio de personal del área de servicios. En cuanto a la variable CA, se calculó una muestra de 382 ciudadanos mayores de 18 años mediante un muestreo probabilístico empleando la fórmula para poblaciones finitas.

Por consiguiente, se emplearon estadísticos descriptivos que permitieron resumir la información recolectada. Asimismo, mediante la prueba de normalidad Kolmogórov-Smirnov se verificó el comportamiento estadístico de los datos. En función de los resultados, el contraste de hipótesis se realizó utilizando la correlación de Spearman, por ser el estadístico adecuado para variables de naturaleza ordinal. Finalmente, todo el procesamiento se efectuó en el software SPSS.

A continuación, las hipótesis elaboradas para la presente investigación:

Hipótesis General (HG):

Existe una relación positiva entre la SL de los empleados y la CA de los usuarios en una institución pública.

Hipótesis Específicas (HE):

HE1: Existe una relación positiva entre la SL de los empleados y la percepción de confiabilidad (C) en la CA por parte de los usuarios.

HE2: Existe una relación positiva entre la SL de los empleados y la percepción de capacidad de respuesta (CR) en la CA por parte de los usuarios.

HE3: Existe una relación positiva entre la SL de los empleados y la percepción de seguridad (S) en la CA por parte de los usuarios.

HE4: Existe una relación positiva entre la SL de los empleados y la percepción de empatía (E) en la CA por parte de los usuarios.

HE5: Existe una relación positiva entre la SL de los empleados y la percepción de los aspectos tangibles (AT) de la CA por parte de los usuarios.

III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este estudio se trabajó con dos grupos muestrales diferenciados: por un lado, los colaboradores del área de atención de una entidad pública y, por otro, los ciudadanos usuarios del servicio. Con el fin de contextualizar los análisis posteriores, se presenta la distribución sociodemográfica correspondiente a cada grupo.

En la Tabla II, la muestra correspondiente a la variable satisfacción laboral estuvo compuesta mayoritariamente por mujeres (55 %). Además, la mayoría de los participantes se concentró en mayores de 41 años (32.5 %), seguido por el rango de 26 a 33 años (26.3 %), lo que evidencia una población laboral con experiencia consolidada y percepciones más definidas sobre su entorno organizacional.

En cuanto al nivel educativo, el 51.3 % contaba con estudios universitarios completos, lo que sugiere una base profesional sólida que respalda juicios más consistentes sobre la calidad institucional. Por último, el tipo de contrato más frecuente fue el temporal (37.5 %), seguido por contratos permanentes y servicios por terceros en proporciones similares, lo que refleja una estructura contractual diversa que podría condicionar la percepción de estabilidad y, por ende, los niveles de satisfacción laboral.

TABLA II
DISTRIBUCIÓN DE VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS SL

Variable	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Rango de edad	Entre 18 a 25 años	18	22.5	22.5	22.5
	Entre 26 a 33 años	21	26.3	26.3	48.8
	Entre 34 a 41 años	15	18.8	18.8	67.5
	Mayores de 41 años	26	32.5	32.5	100
	Total	80	100	100	
Sexo	Femenino	44	55	55	55
	Masculino	36	45	45	100
	Total	80	100	100	
Nivel educativo	Secundaria Completa	5	6.3	6.3	6.3
	Técnico superior	16	20.0	20.0	26.3
	Posgrado	6	7.5	7.5	33.8
	Universitario incompleto	12	15.0	15.0	48.8
	Universitario completo	41	51.3	51.3	100.0
	Total	80	100	100.0	
Tipo de contrato	Contrato permanente	25	31.3	31.3	31.3
	Contrato temporal	30	37.5	37.5	68.8
	Servicios por terceros	25	31.25	31.25	100
	Total	80	100	100	

Nota: Distribución según edad, sexo, nivel educativo y tipo de contrato.

Por otro lado, como se presenta en la Tabla III, la muestra correspondiente a la variable CA estuvo conformada principalmente por personas mayores de 41 años (29.6 %), seguidas por los rangos de 34 a 41 años (26.4 %) y de 26 a 33 años (25.4 %). Ello refleja una población adulta con experiencia en el uso de servicios públicos, lo que sugiere valoraciones más reflexivas y rigurosas sobre la CA ofrecida. En cuanto al sexo, predominó la participación femenina (59.7 %), mientras que el 40.1 % fueron hombres y el 0.3 % prefirió no declarar esta información.

Respecto a la frecuencia de uso del servicio, el 63.9 % indicó utilizarlo ocasionalmente, el 20.9 % lo hace con frecuencia y el 15.2 % accedía por primera vez, lo que revela que la mayoría de los usuarios mantiene una interacción esporádica con la institución. Esta característica podría incidir en la percepción de la CA, dado que las valoraciones tienden a basarse en experiencias puntuales más que en una apreciación continua del servicio.

TABLA III
DISTRIBUCIÓN DE VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS CA

Variable	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Rango de edad	Entre 18 a 25 años	71	18.6	18.6	18.6
	Entre 26 a 33 años	97	25.4	25.4	44.0
	Entre 34 a 41 años	101	26.4	26.4	70.4
	Mayores de 41 años	113	29.6	29.6	100
	Total	382	100	100	
Sexo	Femenino	228	59.7	59.7	59.7
	Masculino	153	40.1	40.1	99.7
	Prefiero no decirlo	1	0.3	0.3	100
	Total	382	100	100	
Frecuencia de uso del servicio	Es la primera vez	58	15.2	15.2	15.2
	Frecuentemente	80	20.9	20.9	36.1
	Ocasionalmente	244	63.9	63.9	100
	Total	382	100	100	

Nota: Distribución según edad, sexo y frecuencia uso del servicio.

Por consiguiente, se presenta la distribución general de la variable SL, medida a través de doce dimensiones que abarcan aspectos motivacionales, estructurales y relacionales del entorno laboral. La categorización se realizó mediante baremos establecidos en función de los puntajes obtenidos por los colaboradores.

En términos generales, el 56.3 % de los colaboradores se ubicó en el nivel medio de SL, seguido por un 40.0 % en el nivel alto, mientras que solo el 3.8 % se encuentra en el nivel bajo, según lo indicado en la Tabla IV. Esta distribución muestra una tendencia positiva, aunque no homogénea, en la apreciación que tiene el personal sobre su entorno de trabajo. Este resultado coincide con lo propuesto por [17], [18] quienes evidencian que factores como el reconocimiento y las condiciones laborales impactan en la percepción del bienestar del trabajador.

TABLA IV
DISTRIBUCIÓN POR CATEGORÍA DE LA VARIABLE SL

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	3	3.8	3.8	3.8
Medio	45	56.3	56.3	60.0
Alto	32	40.0	40.0	100
Total	80	100	100	

Sumado a ello, el análisis por dimensiones reveló variabilidad interna en los niveles de satisfacción. Las dimensiones con mayor concentración en el nivel alto fueron la responsabilidad (61.3 %), el progreso (56.3 %), el logro (56.3 %) y el trabajo en sí (51.3 %), lo que sugiere que los colaboradores valoran positivamente los aspectos vinculados al desarrollo personal y al contenido de sus funciones. Por otro lado, las dimensiones con mayor presencia en el nivel bajo fueron el salario (40.0 %), la estabilidad laboral (28.8 %) y las

condiciones laborales (27.5 %), lo que evidencia tensiones en los factores estructurales que podrían limitar la percepción global de satisfacción.

Dimensiones como el reconocimiento, el crecimiento, la supervisión, las relaciones interpersonales, y la política y administración presentaron distribuciones más equilibradas entre los niveles medio y alto, lo que indica una percepción moderada en aspectos organizacionales y de gestión.

Por consiguiente, la CA fue evaluada mediante cinco dimensiones que representan los componentes esenciales del servicio percibido por los ciudadanos: confiabilidad (C), capacidad de respuesta (CR), seguridad (S), empatía (E) y aspectos tangibles (AT). La categorización se realizó mediante baremos establecidos en función de los puntajes obtenidos por los usuarios encuestados. Los resultados generales de la Tabla V muestran que el 50.0 % de los ciudadanos se ubicó en el nivel medio de percepción de CA, seguido por un 35.1 % en el nivel alto, mientras que el 14.9 % se posicionó en el nivel bajo. Esta distribución indica una valoración favorable, aunque con presencia significativa de usuarios que perciben deficiencias en el servicio. Este resultado refleja una percepción del servicio considerada aceptable; sin embargo, como se señalan [11] persisten factores críticos que requieran atención para alcanzar niveles superiores de calidad percibida.

TABLA V
DISTRIBUCIÓN POR CATEGORÍA DE LA VARIABLE CA

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	57	14.9	14.9	14.9
Medio	191	50	50	64.9
Alto	134	35.1	35.1	100
Total	382	100	100	

Cabe señalar, que el análisis por dimensiones reveló variabilidad interna en la percepción ciudadana. La dimensión AT presentó el mayor porcentaje en el nivel alto (50.8 %), lo que sugiere una valoración positiva de las condiciones físicas del entorno. En contraste, la CR concentró el mayor porcentaje en el nivel bajo (34 %), seguida por la S (22 %) y la C (20.2 %), lo que evidencia áreas sensibles en la atención directa y la resolución de necesidades. La dimensión de E evidenció distribuciones más equilibradas entre los niveles medio y alto, lo que indica una percepción moderada en el trato interpersonal y la credibilidad del servicio.

En conjunto, los resultados mostraron que tanto la SL como la CA presentan valoraciones predominantemente favorables, aunque con variabilidad interna entre sus dimensiones. Esta heterogeneidad sugiere que las percepciones no son uniformes y estas podrían responder a factores específicos dentro de cada variable.

A partir de ello, se procedió a realizar la prueba de normalidad, considerando que el tamaño muestral supera los 50 casos. La Tabla VI de la variable SL muestra una distribución normal ($p = 0.200$), mientras que la variable CA no cumple con el supuesto de normalidad ($p = 0.002$), lo que justifica el uso de pruebas no paramétricas en el análisis correlacional. Cabe mencionar que, a nivel dimensional se observó que todos los subdimensiones de CA y la mayoría de las de SL presentan valores significativos ($p < 0.05$), confirmando la ausencia de normalidad en sus distribuciones internas.

TABLA VI
PRUEBA DE NORMALIDAD

Variable	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
CA	0.061	382	0.002
SL	0.086	80	.200*

Con base en los resultados de la prueba de normalidad, se aplicó la correlación de Spearman para evaluar la relación entre la variable SL y la CA, tanto a nivel general como por dimensiones específicas. En primer lugar, en la prueba de hipótesis general, se observó un coeficiente de correlación de $r = -0.020$ con un $p = 0.863$ según se muestra en la Tabla VII. Ello indica una correlación negativa muy baja entre ambas variables, por lo que se rechaza la HG. En contraste, [18], [19], [22] reportan una relación positiva en entornos de servicios de tipo privado, evidenciando que una mayor satisfacción del personal se asocia con una mejor CA brindada. No obstante, estudios de [16], [17] presentan resultados mixtos o no significativos, lo que sugiere que dicha relación puede variar según el contexto institucional, las condiciones laborales y las características organizacionales de cada entidad.

En concordancia con estos resultados, la ausencia de una relación estadísticamente significativa entre la SL y la CA sugiere que, en el ámbito del sector público analizado, ambas variables no se asocian de manera directa. A diferencia de los entornos privados, la calidad de atención en la entidad analizada

se encuentra condicionada por los procedimientos establecidos, propios de la gestión, lo que atenúa el impacto del bienestar individual del colaborador y sugiere la posible intervención de variables organizacionales intermedias.

TABLA VII
CORRELACIÓN DE SPEARMAN ENTRE SL Y CA

		CA	SL
CA	Coeficiente de correlación	1.000	-0.020
	Sig. (bilateral)		0.863
	N	382	80
SL	Coeficiente de correlación	-0.020	1.000
	Sig. (bilateral)	0.863	
	N	80	80

Por consiguiente, como resultado de las hipótesis específicas se halló una correlación positiva muy baja entre la variable SL y la dimensión C, con un valor de $r = 0.127$ y un valor $p = 0.260$ (Tabla VIII), por lo que se rechaza la hipótesis específica 1 (HE1). Lo que es consistente con [20], [21], quienes no hallaron asociaciones significativas en instituciones públicas, donde influyen factores estructurales y procedimentales. Asimismo, al examinar las dimensiones de SL, se observó una correlación positiva muy baja entre las relaciones interpersonales y la confiabilidad ($r = 0.191$; $p = 0.089$) y la supervisión ($r = 0.184$; $p = 0.102$), aunque estas tampoco alcanzaron significancia. Esto sugiere que ciertos componentes del clima laboral podrían incidir en la percepción de credibilidad del servicio, sin configurar una relación estadística válida [10], [14].

TABLA VIII
HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

		C	SL
C	Coeficiente de correlación	1.000	0.127
	Sig. (bilateral)		0.260
	N	382	80
SL	Coeficiente de correlación	0.127	1.000
	Sig. (bilateral)	0.260	
	N	80	80

En cuanto a la variable SL y la dimensión CR se obtuvo una correlación negativa muy baja con un valor de $r = -0.021$ y un valor $p = 0.853$ (Tabla IX), lo cual permite rechazar la hipótesis específica 2 (HE2). Este hallazgo contrasta con (Goumairi et al., 2020; Mahani & Zadu, 2024) quienes plantean un cierto ligamen positivo para ambas variables y destacan la CR como un componente esencial para la excelencia del servicio.

A nivel dimensional, la estabilidad laboral presentó una correlación positiva muy baja ($r = 0.170$; $p = 0.131$), mientras que crecimiento ($r = -0.105$; $p = 0.354$) y responsabilidad ($r = -0.113$; $p = 0.318$) mostraron correlaciones negativas muy bajas, todas sin significancia. Estos resultados sugieren que la satisfacción laboral no determina directamente la capacidad de respuesta percibida por los usuarios, lo que indicaría una influencia predominante de factores institucionales y sistémicos [20], [27].

TABLA IX
HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

		CR	SL
CR	Coefficiente de correlación	1.000	-0.021
	Sig. (bilateral)		0.853
	N	382	80
SL	Coefficiente de correlación	-0.021	1.000
	Sig. (bilateral)	0.853	
	N	80	80

Por su parte, la variable SL y la dimensión S obtuvieron un valor de $r = -0.033$ y un valor $p = 0.772$ (Tabla X), lo que indica una correlación negativa muy baja, rechazando así la hipótesis específica 3 (HE3). En cambio, [22] señalan que el conocimiento y la cortesía personal son determinantes en la satisfacción del usuario.

A nivel dimensional, las correlaciones también fueron bajas y no significativas, sin evidenciar asociaciones relevantes entre los componentes de SL y la percepción de S en la atención. Así pues, [21], [23] señalan que esto podría explicarse por factores como la deficiente gestión de la información, las limitaciones tecnológicas y el inadecuado manejo de reclamos, más que por el nivel de satisfacción individual del colaborador.

TABLA X
HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3

		S	SL
S	Coefficiente de correlación	1.000	-0.033
	Sig. (bilateral)		0.772
	N	382	80
SL	Coefficiente de correlación	-0.033	1.000
	Sig. (bilateral)	0.772	
	N	80	80

Asimismo, el análisis entre la variable SL y la dimensión E arrojó un valor de $r = -0.122$ con un valor $p = 0.283$ (Tabla XI), lo que indica un vínculo negativo muy baja, rechazando así la hipótesis específica 4 (HE4). Este resultado coincide con lo señalado por [19], quienes señalan que esta no surge

automáticamente del bienestar del empleado, sino que requiere habilidades interpersonales específicas. Sin embargo, difiere de lo planteado por [26], quienes destacan la empatía como un componente central de la CA, asociada al trato personal y el interés genuino por el usuario.

TABLA XI
HIPÓTESIS ESPECÍFICA 4

		E	SL
E	Coefficiente de correlación	1.000	-0.122
	Sig. (bilateral)		0.283
	N	382	80
SL	Coefficiente de correlación	-0.122	1.000
	Sig. (bilateral)	0.283	
	N	80	80

Así también, se obtuvo una asociación positiva muy menor entre la variable SL y la dimensión AT con un valor de $r = 0.059$ y un valor $p = 0.603$ (Tabla XII), rechazando así la hipótesis específica 5 (HE5). A nivel dimensional, el logro ($r = 0.139$; $p = 0.218$) y la estabilidad laboral ($r = 0.159$; $p = 0.159$) también presentaron correlaciones positivas muy bajas, aunque no significativas. Esto indica que los AT percibidos por los usuarios no están vinculados al nivel de SL del personal, lo cual se alinea con [27], [28], [29] quienes señalan que los aspectos tangibles están más determinados por la gestión institucional, la disponibilidad de recursos y las políticas de mejora continua.

TABLA XII
HIPÓTESIS ESPECÍFICA 5

		AT	SL
AT	Coefficiente de correlación	1.000	0.059
	Sig. (bilateral)		0.603
	N	382	80
SL	Coefficiente de correlación	0.059	1.000
	Sig. (bilateral)	0.603	
	N	80	80

IV. CONCLUSIONES

La investigación desarrollada permite concluir que, en el contexto de la institución pública analizada, la SL del personal no se asocia significativamente con la CA experimentada por los propios usuarios. Si bien la mayoría del personal presenta niveles medios y altos de satisfacción laboral, esta condición no se traduce directamente en mejoras en la experiencia ciudadana. Ello evidencia que en este contexto la calidad del servicio está fuertemente condicionada por factores estructurales, administrativos y de gestión institucional. En este sentido, dimensiones como la confiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad, la empatía y los aspectos tangibles se configuran, a partir de la organización interna de los procesos, la disponibilidad de recursos materiales y tecnológicos. Así pues,

la calidad de servicio que perciban los ciudadanos responde en mayor medida a los factores de la institución pública que el nivel de satisfacción individual del personal.

Los resultados también revelan que, aunque mejorar la satisfacción laboral es un paso positivo, por sí sola no asegura transformaciones en la atención al ciudadano.

De ahí se deduce la necesidad de fortalecer la estructura institucional a través de la optimización de procesos, una inversión sostenida en infraestructura y el desarrollo continuo de habilidades interpersonales para la atención directa. En otras palabras, la calidad de servicio requiere un enfoque sistémico, no simplemente motivacional.

Por otra parte, los hallazgos sugieren que el reto principal no radica únicamente en elevar la satisfacción laboral, sino en articularla con políticas de desarrollo organizacional que fortalezcan la cultura del servicio público. Esto implica fortalecer las competencias interpersonales del personal, en conjunto con el desarrollo de un liderazgo institucional orientado al servicio, capaz de guiar, motivar y de cohesionar las prácticas de atención ciudadana. Asimismo, resulta indispensable implementar mecanismos sistemáticos de retroalimentación que permitan monitorear la experiencia del usuario y realizar ajustes oportunos en los procesos de atención.

Finalmente, se reconoce como limitación que el estudio se centró en una sola institución bajo un diseño transversal y contempló dos muestras independientes. Por lo cual, los próximos estudios podrían incorporar comparaciones entre entidades públicas y análisis longitudinales multivariados, que consideren la inclusión de variables mediadoras como el clima organizacional, liderazgo y carga laboral. Avanzar en estas líneas permitirá comprender de manera más precisa y profunda cómo interactúan el bienestar del trabajador y las dinámicas institucionales en la configuración de la calidad del servicio público.

REFERENCIAS

- [1] J. Diaz, M. Ledesma, J. Tito, and L. Carranza, "Satisfacción laboral: algunas consideraciones," *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 28, no. 101, 2023, doi: 10.52080/rvgluz.28.101.11.
- [2] H. Elrehail, I. Harazneh, M. Abuhjeleh, A. Alzghoul, S. Alnajdawi, and H. Ibrahim, "Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage: The case of Northern Cyprus," *European Journal of Management and Business Economics*, vol. 29, no. 2, 2020, doi: 10.1108/EJMBE-01-2019-0001.
- [3] N. K. S. Ahmed and N. G. A. Arabi, "Job satisfaction and employee engagement: A study of Sudanese workers in Saudi Arabia," *International Journal of Management and Sustainability*, vol. 14, no. 2, pp. 587–600, Jul. 2025, doi: 10.18488/11.v14i2.4274.
- [4] A. Aman-Ullah, A. Aziz, H. Ibrahim, W. Mehmood, and A. Aman-Ullah, "The role of compensation in shaping employee's behaviour: a mediation study through job satisfaction during the Covid-19 pandemic," *Revista de Gestao*, vol. 30, no. 2, pp. 221–236, May 2023, doi: 10.1108/REGE-04-2021-0068.
- [5] S. L. Vargas Echeverría and M. M. Flores Galaz, "Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del

- desempeño laboral en bibliotecarios," *Investigación Bibliotecológica: Archivonomía, Bibliotecología e Información*, vol. 33, no. 79, pp. 149–176, 2019, doi: 10.22201/iibi.24488321xe.2019.79.57913.
- [6] E. Z. Soto, V. Y. Abanto, F. N. Bocanegra, A. C. Zegarra, and T. A. Mejía, "Job satisfaction in workers of an electric motor company," *Multidisciplinary Science Journal*, vol. 8, no. 4, Oct. 2025, doi: 10.31893/multiscience.2026316.
- [7] F. M. Moreno-Menéndez *et al.*, "Leadership-Proximal Climate and Job Satisfaction in Local Government: An HR-Oriented Diagnostic," *Adm. Sci.*, vol. 15, no. 12, Dec. 2025, doi: 10.3390/admsci15120465.
- [8] C. A. Cruz Cárdenas and J. Aguirre-Arotoma, "Gestión de directivos y calidad del servicio educativo en un colegio parroquial de la región Callao," *Psique Mag:Revista Científica Digital de Psicología*, vol. 11, no. 1, pp. 9–17, Jan. 2022, doi: 10.18050/PSIQUEMAG.V11I1.2754.
- [9] A. Serrano, G. Muñoz, and S. Astudillo, "Análisis factorial confirmatorio de una escala de satisfacción y compromiso laboral organizativo en los empleados del servicio hotelero del Ecuador," *Investigaciones Turísticas*, no. 24, pp. 68–84, 2022, doi: 10.14198/INTURI2022.24.4.
- [10] E. Mikhael and A. Okulicz-Kozaryn, "Public-private job satisfaction differential: The case of Egypt," *Public Organization Review*, vol. 24, Jun. 2024, doi: 10.1007/s11115-024-00774-0.
- [11] F. Ganga Contreras, N. Alarcón Henríquez, and L. Pedraja Rojas, "Medición de calidad de servicio mediante el modelo SERVQUAL: el caso del Juzgado de Garantía de la ciudad de Puerto Montt - Chile," *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, vol. 27, no. 4, pp. 668–681, Dec. 2019, doi: 10.4067/S0718-33052019000400668.
- [12] Raquel. Sotomayor-Parian, Rosa. Castañeda-Sulca, and Carlos. Mitma-Ramirez, "Medición de la calidad de servicio percibida por los contribuyentes en una entidad tributaria peruana," *AiBi Revista de Investigación*, vol. 12, no. 3, pp. 9–15, Sep. 2024, doi: 10.15649/2346030X.3743.
- [13] B. Hernández, P. Guerrero, H. Gómez, and K. Ramírez, "Satisfacción laboral y rendimiento laboral en el rendimiento de colaboradores en organizaciones bancarias de México," *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 29, no. 107, pp. 1144–1158, Jun. 2024, doi: 10.52080/rvgluz.29.107.10.
- [14] H. Tamsah, J. Nurung, N. Nasriani, and Y. Yusriadi, "Talent and Knowledge Management on Employee Performance in Public Organization," *International Journal of Professional Business Review*, vol. 8, no. 4, pp. 01–06, 2023, doi: 10.26668/businessreview/2023.v8i4.1557.
- [15] H. El Asli, M. Azeroual, Y. Mekkaoui, and Y. Jamil, "How productivity, capital investment, employment, human capital and energy are affecting economic growth in Morocco? An ARDL, FMOLS, DOLS and CCR approaches," *Economics – Innovative and Economics Research Journal*, vol. 12, no. 3, pp. 225–255, Sep. 2024, doi: 10.2478/EOIK-2024-0040.
- [16] L. A. Mansoor and T. R. Muhammad, "Impact of Nurse's Job Satisfaction Upon Quality of Nursing Care for Patients Undergoing Hemodialysis," *Journal of Contemporary Medical Sciences*, vol. 9, no. 6, pp. 465–469, Dec. 2023, doi: 10.22317/jcms.v9i6.1458.
- [17] R. J. Tirado Reyes *et al.*, "Satisfacción laboral en personal de enfermería y satisfacción del usuario en dos instituciones de salud," *Horiz. Enferm.*, vol. 35, no. 3, pp. 975–991, Dec. 2024, doi: 10.7764/Horiz Enferm.3.3.975-991.
- [18] M. A. Heidari Gorji, F. Naderifa, A. Hesamzadeh, N. Moosavinasa, and A. M. Heidari Gorji, "The Relationship of Social Capital With Job Satisfaction And The Quality of Nursing Care In Critical Care Nurses," *Asia Pacific Journal of Health Management*, vol. 18, no. 3, 2023, doi: 10.24083/apjhm.v18i3.2203.
- [19] G. Perić, M. Slavković, M. Gašić, B. Đurović, and S. Dramićanin, "Unboxing the Complex between Job Satisfaction and Intangible Service Quality: A Perspective of Sustainability in the Hotel Industry," *Sustainability*, vol. 15, no. 18, 2023, doi: 10.3390/su151814019.
- [20] P. Mosimanegape, O. Jaiyeoba, C. G. Iwu, and C. Chekula-Mahama, "Examining the relationship between service quality and customer satisfaction in the public service. The case of Botswana," *WSEAS*

Transactions on Business and Economics, vol. 17, pp. 579–593, Jun. 2020, doi: 10.37394/23207.2020.17.57.

- [21] L. R. Barbino Junior, L. G. de C. Silva, and C. S. Gabriel, “Quality as perceived by nursing professionals in an accredited specialized hospital,” *Rev. Bras. Enferm.*, vol. 72, pp. 282–288, 2019, doi: 10.1590/0034-7167-2018-0151.
- [22] A. M. Al-Refai *et al.*, “University Ownership as a Moderator Effect: The Impact of Human Security of Academic Staff on Job Retention,” *Dirasat: Human and Social Sciences*, vol. 53, no. 2, p. 8145, 2025, doi: 10.35516/Hum.2025.8.
- [23] O. Goumairi, E.-S. Aoula, and S. Ben Souda n, “Application of the servqual model for the evaluation of the service quality in Moroccan higher education: Public engineering school as a case study,” *International Journal of Higher Education*, vol. 9, no. 5, pp. 223–229, Jul. 2020, doi: 10.5430/ijhe.v9n5p223.
- [24] A. Mahani and R. Zadu, “Ensuring the safety of healthcare professionals: A review of current challenges and legal frameworks in India,” Oct. 01, 2024, *IP Innovative Publication Pvt. Ltd.* doi: 10.18231/j.ijfcm.2024.033.
- [25] A. Goula, T. Rizopoulos, M. A. Stamouli, M. Kelesi, E. Kaba, and S. Soulis, “Internal Quality and Job Satisfaction in Health Care Services,” *Int. J. Environ. Res. Public Health*, vol. 19, no. 3, Feb. 2022, doi: 10.3390/ijerph19031496.
- [26] C. G. Párraga Lino, S. M. Campuzano-Rodríguez, E. I. Pinargote-Macías, and A. R. Macías-Cedeño, “Vista de Percepciones sobre la calidad de la educación universitaria: Un enfoque multidimensional,” *Rev. Cienc. Soc.*, vol. 31, pp. 295–309, Jun. 2025, doi: 10.31876/rcs.v31i2.43767.
- [27] M. Ishfaq, H. Al-Hajieh, and A. Majed, “Quality of Work Life (QWL) and Its Impact on the Performance of the Banking Industry in Saudi Arabia,” *International Journal of Financial Studies*, vol. 10, no. 3, Sep. 2022, doi: 10.3390/ijfs10030061.
- [28] K. Moreno-Gavilanes, M. G. Acosta-Morales, D. Caisa-Yucailla, and W. Aranguren Álvarez, “Calidad del servicio en el sistema de rehabilitación social ecuatoriano y expectativa del detenido,” *Revista Venezolana De Gerencia*, vol. 28, no. 9, pp. 97–113, 2023, doi: 10.52080/rvgluz.28.e9.7.
- [29] S.-W. Ju, “An Empirical Study on the Influence of Service Quality of Association on Customer Satisfaction: the Moderating Effect of Willingness to Participate,” *Journal of System and Management Sciences*, vol. 12, no. 4, pp. 39–56, 2022, doi: 10.33168/JSMS.2022.0403.
- [30] M. Ramos Aguilar, V. Medina Martel, and K. Chávez Vera, “Experiencia del cliente en el éxito de emprendimientos: evidencia de Lima metropolitana,” *Revista Venezolana De Gerencia*, vol. 29, no. 12, pp. 1633–1649, 2024, doi: 10.52080/rvgluz.29.e12.47.