

Karla Gabriela Figueroa Santana; Melina Rashell Zambrano Reina; Yesenia Aracely Zamora Cusme

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17086043>

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN CIENCIAS SOCIALES

**Cultura organizacional y su influencia en la satisfacción laboral en la
Cooperativa de Ahorro y Crédito Microempresarial Sucre Ltda.**

**Organizational culture and its influence on job satisfaction at the Sucre
Microenterprise Savings and Credit Cooperative Ltda.**

Karla Gabriela Figueroa Santana

karla.figueroa.41@espam.edu.ec

Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Calceta,
Manabí, Ecuador

<https://orcid.org/0009-0004-8983-3320>

Melina Rashell Zambrano Reina

melina.zambrano.41@espam.edu.ec

Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Calceta,
Manabí, Ecuador

<https://orcid.org/0009-0002-6199-9447>

Yesenia Aracely Zamora Cusme

yzamorac@espam.edu.ec

Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Calceta,
Manabí, Ecuador

<https://orcid.org/0000-0002-7448-5448>

Recibido: 12/08/2025

Revisado: 20/08/2025

Aprobado: 25/08/2025

Publicado: 03/09/2025



RESUMEN

Las cooperativas de ahorro y crédito desempeñan un papel fundamental en el desarrollo de las economías locales, aunque enfrentan desafíos constantes relacionados con la cultura organizacional y el bienestar laboral de sus trabajadores. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Microempresarial Sucre (COACMES) es una entidad que ofrece productos y servicios financieros, contribuyendo al crecimiento socioeconómico de la comunidad. No obstante, en la actualidad, carece de programas y acciones orientadas a fortalecer su cultura organizacional y la satisfacción laboral de su personal. Esta situación plantea la necesidad de analizar la relación entre ambas variables y su influencia en la dinámica interna de la institución y el bienestar de los trabajadores. Por ello, el objetivo de la investigación consiste en evaluar la influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Microempresarial Sucre Ltda.. El estudio adoptó un diseño no experimental, con enfoque mixto de tipo descriptivo y correlacional. A pesar de que los resultados reflejaron una percepción favorable por parte de los trabajadores, se identificaron áreas críticas que requieren atención las cuales, de no ser atendidas, pueden afectar la motivación y retención del talento humano en un mediano plazo.

Descriptor: Cultura organizacional; satisfacción laboral; cooperativa.

ABSTRACT

Credit unions play a fundamental role in the development of local economies, although they face constant challenges related to organizational culture and the well-being of their employees. The Sucre Microenterprise Savings and Credit Cooperative (COACMES) is an entity that offers financial products and services, contributing to the socioeconomic growth of the community. However, it currently lacks programs and actions aimed at strengthening its organizational culture and the job satisfaction of its staff. This situation raises the need to analyze the relationship between both variables and their influence on the internal dynamics of the institution and the well-being of employees. Therefore, the objective of this research is to evaluate the influence of organizational culture on the job satisfaction of the workers of the COACMES, thus contributing to the improvement of the work environment and institutional commitment. The study adopted a non-experimental design, with a mixed descriptive and correlational approach. Although the results reflected a favorable perception on the part of the workers, critical areas requiring attention were identified which, if not addressed, could affect motivation and talent retention in the medium term.

Descriptors: Organizational culture; job satisfaction; cooperative.



INTRODUCCIÓN

Actualmente, la ciencia avanza a ritmos acelerados en el intento por impulsar el desarrollo y sostenibilidad de las organizaciones laborales. En este contexto, el desarrollo sostenible, el avance tecnológico y la globalización han generado nuevas perspectivas en el desarrollo de las empresas, por lo que las entidades buscan implementar nuevas estrategias que aporten valor a sus productos, procesos y su capital humano (Reyes Hernández, 2021).

Desde la década de los 80s, los estudios sobre cultura organizacional han experimentado crecimiento, propiciando la comprensión de cómo los valores compartidos, las creencias y las normas internas moldean al comportamiento y el desempeño de los trabajadores. Además, la satisfacción laboral empezó a ser objeto de estudio desde las investigaciones de Herzberg, Mausner y Snyderman en los años 1950-1960 en donde propusieron la teoría de los dos factores. De acuerdo con Giroux (1960), existen factores motivacionales intrínsecos, como el reconocimiento y el logro, factores higiénicos extrínsecos como las condiciones laborales y el salario, demostrando que ambos tipos de factores son esenciales para el bienestar y la productividad de los trabajadores.

Tanto la cultura organizacional como la satisfacción laboral continúan siendo temas de vital importancia en el ámbito de la gestión organizacional. Para Reyes Hernández (2021) los estudios sobre cultura organizacional han permitido comprender el funcionamiento interno de la dinámica organizacional y establece estrategias para incidir en aquellos patrones culturales que demanden un cambio o modulación y con ello incentivar la creatividad e innovación dentro de la organización (Reyes Hernández, 2021; Rincón Rodríguez y Aldana Bautista, 2021).

Tal como comentan Yopan et al. (2020), la cultura organizacional se define como el conjunto de valores, creencias, comportamientos y prácticas que caracterizan a una organización y guían las interacciones entre sus miembros. En este sentido, Guatemala et al. (2023) mencionan que, una cultura organizacional no solo promueve un entorno de trabajo positivo, sino que también fomenta la innovación, la adaptabilidad y el compromiso de los trabajadores. Para Navarrete (2022), la cultura organizacional no es más que el conjunto de valores, creencias y comportamientos



Karla Gabriela Figueroa Santana; Melina Rashell Zambrano Reina; Yesenia Aracely Zamora Cusme

que un grupo desarrolla para adaptarse y resolver sus desafíos. Estos elementos se manifiestan en sus producciones y creaciones, y se interrelacionan constantemente, formando una esencia dinámica que define su identidad cultural. A su vez, Anindita y Bachtiar (2021) afirman que, una cultura organizacional bien implementada puede convertirse en pautas morales de la organización para todos sus trabajadores.

Una cultura organizacional sólida, condiciona las prácticas, normas y resultados de la gestión organizacional, incidiendo en el desarrollo y consolidación de procesos innovadores. Los valores que se consideran determinantes son: el compromiso; las relaciones y conexiones establecidas; el sentido de pertenencia del capital humano de la entidad y el trabajo en equipo (Merino Gonzales, 2025; Méndez Bravo et al., 2023; Chtourou Ben Amar y Ben Romdhane, 2020).

De igual manera, la satisfacción laboral se refiere al grado en que los trabajadores se sienten contentos y realizados en su trabajo, lo cual está influenciado por factores como el reconocimiento, las oportunidades de crecimiento, las condiciones laborales y la remuneración (Cabanilla et al., 2022). En este sentido, la satisfacción laboral se puede entender como el resultado de la diferencia entre lo que un individuo espera recibir en función de lo que invierte en su trabajo, en comparación con lo que obtiene él y sus compañeros. Además, las actitudes del trabajador varían frente a estas discrepancias dependiendo de si los factores se refieren a las condiciones externas de trabajo, tales como el salario, las políticas organizacionales y la seguridad en el empleo (Solís Granda y Burgos Villamar, 2023; Garate y Orbe, 2023).

Estudios recientes han demostrado que, gestionar de manera eficiente la cultura organizacional no solo fortalece el sentido de pertenencia de los trabajadores, sino que también impacta de forma directa y orgánica en su satisfacción laboral. Una cultura organizacional sólida, alineada con los valores, expectativas y necesidades del equipo, crea un entorno de trabajo más saludable y motivador. Esto, a su vez, se traduce en múltiples beneficios: una mayor retención del talento humano, ya que los trabajadores se sienten valorados y comprometidos; un mejor desempeño individual y colectivo, impulsado por una cohesión y claridad en los objetivos; y una significativa reducción en los niveles de estrés y de la rotación de personal (García et al., 2020; Mendoza-Flórez et al., 2021).



Karla Gabriela Figueroa Santana; Melina Rashell Zambrano Reina; Yesenia Aracely Zamora Cusme

Ecuador, como parte de América Latina, enfrenta diversos desafíos en términos de cultura organizacional y satisfacción laboral, influenciados por su diversidad cultural y contextos socioeconómicos. Negrín y Montesdeoca (2019), mencionan que las dificultades en la satisfacción laboral se presentan en áreas críticas como el manejo del talento humano, política salarial, relaciones laborales, medidas de prevención de riesgos laborales, disponibilidad de información y condiciones del entorno ocupacional. Estos aspectos son identificados como vulnerabilidad en el entorno laboral ecuatoriano. Por otro lado, Alcívar-Martínez et al., (2023) destacan la importancia de considerar los factores organizacionales que impactan en la motivación y satisfacción laboral de los trabajadores, resaltando su relevancia para la mejora continua del ambiente laboral y el desempeño de la organización.

Las cooperativas de ahorro y crédito desempeñan un papel imprescindible en el desarrollo de las economías locales, aunque constantemente deben lidiar con aspectos relacionados a la cultura interna y el bienestar laboral de sus trabajadores. Martínez-Ochoa y Ordoñez-Espinoza (2021) y Cordero-Guzmán et al., (2022) mencionan que estos aspectos están asociados a la poca retención del talento humano calificado, desigualdad salarial, condiciones laborales precarias, inseguridad ocupacional y relaciones laborales conflictivas. En este contexto, Abawa y Obse (2024) afirman que las organizaciones que crean una cultura alineada con los valores de los trabajadores y fomentan un ambiente de trabajo de apoyo e inducción, promueven la satisfacción laboral, lo que probablemente resultará en un mejor desempeño organizacional.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Microempresarial Sucre (COACMES), establecida en 1994 en San Jacinto, se destaca como una entidad que ofrece productos y servicios financieros, promoviendo así el crecimiento socioeconómico de la comunidad del cantón Sucre. Sin embargo, el estudio previo de Villacis (2023) revela que la entidad presenta deficiencias en sus procesos de comunicación, lo cual impacta negativamente en la satisfacción laboral de sus colaboradores, además se identificaron problemas relacionados con la motivación y el trabajo en equipo lo que impacta significativo en el clima laboral e influye en la cultura organizacional.



Karla Gabriela Figueroa Santana; Melina Rashell Zambrano Reina; Yesenia Aracely Zamora Cusme

En la actualidad, COACMES carece de programas y acciones que fortalezcan su cultura organizacional y la satisfacción laboral de sus trabajadores. Esto plantea la necesidad de analizar la relación entre estas variables, así como su influencia en la dinámica interna de la institución y el bienestar de los trabajadores. Por lo tanto, esta investigación tiene como objetivo evaluar la influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Microempresarial Sucre Ltda.

MÉTODOS

La investigación adoptó un diseño no experimental, con enfoque mixto de tipo descriptivo y correlacional. Ello permitió desarrollar el estudio sin alterar las variables objeto de investigación, pero sí estableciendo la relación existente entre las variables a fin de evaluar la cultura organizacional y su influencia en la satisfacción laboral del personal operativo y directivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Microempresarial Sucre Ltda.

Para cumplir con el objetivo propuesto se realizó una revisión bibliográfica profundizando en: conceptos y definiciones de cultura organizacional y satisfacción laboral, elementos y factores a los cuales están condicionados y en los que se relacionan ambos conceptos, así como las formas de evaluar cada uno en el contexto empresarial. Para ello, del nivel teórico del conocimiento se emplearon fundamentalmente el método analítico y el deductivo, para una comprensión integral, rigurosa y contextualizada de las variables objeto de estudio.

Del nivel empírico fueron utilizadas principalmente la encuesta y la entrevista. Como parte de una fase inicial relacionada con el diagnóstico organizacional se realizó una entrevista no estructurada al Gerente General, con 23 interrogantes orientadas a determinar su perspectiva acerca de las variables en estudio, así como su percepción sobre la relación entre ambas. Estas se estructuraron: 9 preguntas sobre la cultura organizacional de la entidad, 11 sobre satisfacción laboral y 3 sobre la relación de ambas variables en el contexto de estudio.

Seguidamente se procedió a identificar las áreas claves a partir de las trece variables que responden a exigencias actuales en la gestión de las organizaciones propuestas



Karla Gabriela Figueroa Santana; Melina Rashell Zambrano Reina; Yesenia Aracely Zamora Cusme

por Hernández-Nariño et al.(2014). Las variables fueron evaluadas mediante lista de chequeo con dos criterios de evaluación: si la cooperativa cumple o no cumple con el indicador.

Como parte de la segunda fase de la investigación se aplicó una encuesta al personal operativo sobre cultura organizacional y satisfacción laboral. La misma se desarrolla mediante un cuestionario de tipo Ad Hoc. Este tipo de instrumento permite realizar un diseño único según los objetivos y variables de estudio sin estar validado o estandarizado previamente, el mismo contribuye de manera personalizada a una necesidad en particular. No obstante, para su diseño la herramienta fue estructurada siguiendo los criterios expuestos por Carrillo Punina (2019) abordando 103 interrogantes relacionadas con 13 dimensiones: condiciones de trabajo, relaciones jefes-subordinados, gestión del cambio, recompensa, planificación, información, reacción ante errores, horizonte temporal, tareas, éxito organizacional, confianza, satisfacción laboral y clima organizacional. Estas variables permitieron determinar el tipo de cultura que predomina en la cooperativa, las cuales se clasifican en: paternalista, apática, anómica, exigente e integrativa desarrolladas por Felcman y Góngora (1995) y descritas por Carrillo Punina (2019).

Para la evaluación de la satisfacción laboral, se adaptó el cuestionario citado en Alarcón (2017) el cual consta de 36 aspectos y analiza como variables: condiciones físicas o materiales, beneficios laborales y/o remuneraciones, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas, relación con la autoridad. Para ello se aplica la escala de Likert del 1 al 5 donde: 1 expresa "Totalmente en desacuerdo", 2. "En desacuerdo", 3. "Indiferente", 4. "De acuerdo" y 5. "Totalmente de acuerdo".

Como tercera fase y con el objetivo de medir el grado de relación entre las variables objeto de estudio en la cooperativa COACMES y analizar cómo una se comporta en función de la otra, se realizó la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov ($p < 0.05$) para la aplicación de coeficientes de correlación. Se utiliza el Test de Pearson si los datos presentan normalidad, o Test de Spearman si no la presentan.

Los instrumentos fueron aplicados en línea, mediante un formulario creado en Google Forms. Para tabular, validar y correlacionar los datos, se utilizó el software



Karla Gabriela Figueroa Santana; Melina Rashell Zambrano Reina; Yesenia Aracely Zamora Cusme

estadístico SPSS, para verificar la confiabilidad de los instrumentos de medición a través del cálculo del coeficiente de consistencia interna Alfa de Cronbach.

La población de estudio estuvo conformada por 50 trabajadores, tanto en la matriz ubicada en la parroquia de San Jacinto como en las agencias secundarias localizadas en Portoviejo, Rocafuerte, Charapotó, Crucita, Tosagua, Flavio Alfaro y Montecristi.

RESULTADOS

Para dar cumplimiento al objetivo propuesto se realiza en una primera fase un diagnóstico organizacional. La aplicación de los instrumentos seleccionados dio como resultado:

FASE 1. Diagnóstico organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Microempresarial Sucre Ltda.

- **Entrevista al gerente general de COACMES.**

El gerente general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Microempresarial Sucre Ltda ofrece una visión integral de la cultura organizacional y la satisfacción laboral dentro de la organización. La caracteriza como una cooperativa pionera en la economía popular y solidaria en Manabí. En la entrevista se destaca que la misión, visión y valores de COACMES son fundamentales para el desarrollo de su actividad diaria, consolidándose como una cooperativa que ofrece servicios financieros de calidad y tasas preferenciales para sus socios. Los principios de compromiso y solidaridad son los pilares que guían todas las interacciones, asegurando que los asociados accedan de manera efectiva a los beneficios del sistema cooperativo.

Para garantizar que los trabajadores comprendan y adopten estos valores, COACMES implementa un sistema de retroalimentación eficaz, el cual permite una atención personalizada a cada miembro del equipo, promoviendo así un entorno de trabajo colaborativo. El gerente subraya que una comunicación fluida y efectiva es esencial para mantener relaciones laborales positivas y un clima organizacional saludable. La gestión de conflictos, por su parte, se aborda mediante el diálogo y la escucha activa, contribuyendo a la creación de una cultura organizacional integrativa.



Karla Gabriela Figueroa Santana; Melina Rashell Zambrano Reina; Yesenia Aracely Zamora Cusme

En COACMES, el ambiente laboral destaca por una buena armonía que promueve una mayor productividad, equilibrando la importancia de las personas y los resultados. La implementación de evaluaciones semestrales sobre la satisfacción laboral es un instrumento clave para medir y ajustar el bienestar de los trabajadores, lo que permite identificar oportunidades de mejora; aunque el nivel de satisfacción en general es alto, la cooperativa mantiene una cultura orientada al crecimiento y desarrollo profesional continuo a través de capacitación constante y políticas que favorecen el equilibrio entre la vida laboral y personal.

Además, se reconoce el desempeño de sus trabajadores mediante diversas formas de incentivos, desde agradecimientos hasta bonificaciones, lo que motiva a los trabajadores a alcanzar sus metas. Desde la perspectiva del gerente general, la cultura organizacional tiene una influencia directa y positiva en la satisfacción laboral, lo cual se refleja en el ambiente armonioso de trabajo y en la sensación de valoración de los trabajadores. Las políticas claras y consistentes contribuyen a un clima organizacional donde la motivación y el compromiso se mantienen en niveles elevados.

- **Caracterización 13 variables mediante Check List**

Se cumple el 100% de las variables analizadas, lo que permite corroborar que la cooperativa cuenta con una base organizacional sólida. Tiene claramente definido su propósito institucional, así como una estructura organizativa funcional que respalda el logro de los objetivos. De igual manera, dispone de misión, visión, valores y principios bien establecidos lo que le permite orientar su accionar y fortalecer su identidad institucional.

La oferta de productos y servicios financieros es clara lo que evidencia una preocupación por la transparencia y satisfacción de sus socios. La cooperativa ha identificado y organizado sus procesos estratégicos, operativos y de soporte lo que le permite un gestión eficiente y alineada con sus metas organizacionales. La cultura organizacional desarrollada facilita la transformación efectiva de recursos en resultados mediante una administración eficiente y enfocada al cumplimiento de sus objetivos los cuales son claros y se sustentan en una estructura organizacional coherente y funcional.



Karla Gabriela Figueroa Santana; Melina Rashell Zambrano Reina; Yesenia Aracely Zamora Cusme

Es válido destacar que la institución aplica estrategias de mejora continua adaptándose de manera proactiva a los cambios del entorno. Se evalúan periódicamente el desempeño de los trabajadores, lo que contribuye a sostener los niveles de eficiencia y compromiso en la organización.

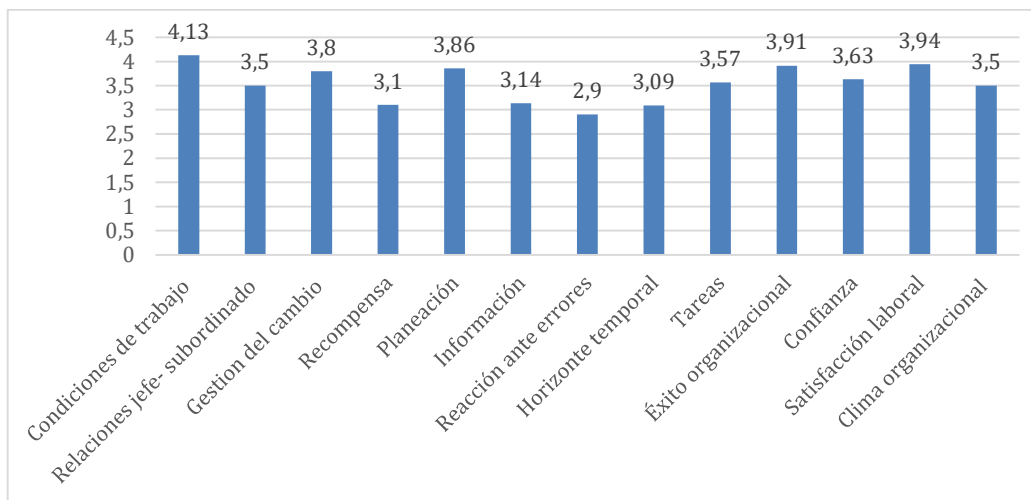
FASE 2. Análisis de las dimensiones: cultura organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores.

• Cultura organizacional

Al aplicar la encuesta al personal seleccionado sobre cultura organizacional se observa que la mayoría valora especialmente el aprendizaje continuo, creatividad y la claridad de expectativas y propósitos.

Un análisis más detallado de las dimensiones evaluadas, tal como se muestra en la figura 1, revela que:

Figura 1. Dimensiones sobre cultura organizacional.



Las variables mejor valoradas son las condiciones de trabajo, la satisfacción laboral, el éxito organizacional y la planeación. No obstante, existen preocupaciones persistentes en cuanto a aspectos tales como el estrés laboral, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, incertidumbre organizacional y una planeación que en ocasiones tiende al corto plazo. Estas inquietudes se relacionan con la necesidad de

Karla Gabriela Figueroa Santana; Melina Rashell Zambrano Reina; Yesenia Aracely Zamora Cusme

reducir la presión asociada al cumplimiento de los objetivos, lo que podría incidir positivamente en el bienestar del personal y en la sostenibilidad de los resultados.

En relación con la planeación de tareas, más del 80% de los encuestados, manifestó preferencia por un liderazgo claro y participativo, que combine decisiones rápidas pero explicadas, aclaradas y contextualizadas antes de ejecutar en un horizonte temporal definido (3.09). Se prefiere por los trabajadores la fijación de objetivos mediante la colaboración, participación activa y la evaluación continua de los resultados, elementos que aportan claridad y sentido a su trabajo diario. Asimismo, existe una buena valoración (3.57) para tareas creativas, innovadoras y desafiantes. Respecto a la gestión del cambio (3.8) los participantes reconocen una actitud generalmente proactiva caracterizada por una mentalidad abierta y disposición al aprendizaje continuo. Este enfoque se encuentra alineado a un crecimiento personal en correspondencia con los resultados del trabajo. A pesar de ello, también se identifican señales de resistencia al cambio lo que indica que para que los procesos de transformación sean efectivos deben estar acompañados de una preparación adecuada, comunicación clara y apoyo estructural.

Se evidencia que existe confianza (3.63) hacia los jefes, colegas y clientes lo cual se corresponde con el resultado de las relaciones jefes-subordinados. Ambas dimensiones se consolidan a partir de las relaciones de subordinación y mando, transparencia en la comunicación, escucha activa. Todo ello se relaciona a su vez con el éxito organizacional (3.91), el clima organizacional (3.5) y la satisfacción laboral (3.94) donde se valora altamente la ética, confianza, compromiso, honestidad y cooperación de la organización.

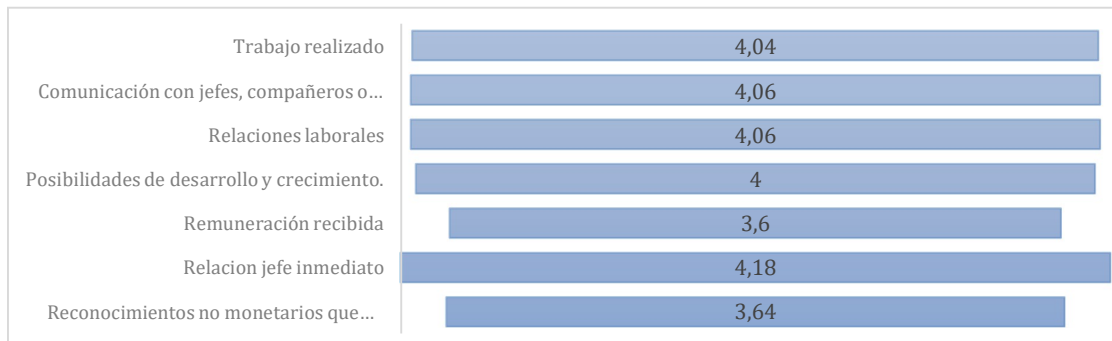
Al evaluar la dimensión de satisfacción laboral con un promedio general de 3.94. por su relación directa con la investigación desarrollada, se observa una percepción moderadamente positiva entre los encuestados. Este resultado sugiere que los trabajadores se sienten relativamente satisfechos con su entorno laboral.

De acuerdo a los datos de la figura 2, se aprecia que una de las variables mejor valoradas dentro de la dimensión, corresponde a las relaciones con el jefe inmediato lo que indica una buena dinámica entre trabajadores y superiores directos.

Figura 2. Variables evaluadas en la dimensión de satisfacción laboral.



Karla Gabriela Figueroa Santana; Melina Rashell Zambrano Reina; Yesenia Aracely Zamora Cusme



Este resultado se vincula con la comunicación efectiva, el apoyo oportuno y un estilo de liderazgo favorable para el ambiente laboral. En contraste, los resultados revelan que la remuneración y los reconocimientos no monetarios resultaron las variables más bajas en cuanto a puntuación. Se relacionan con la percepción negativa del salario recibido y a la falta de mecanismos alternativos de reconocimiento al trabajo realizado, elementos relacionados con otras variables analizadas en la encuesta.

Por otro lado, la dimensión peor evaluada fue la reacción ante errores (2.9) donde, a pesar de tener confianza en la organización y jefes inmediatos superiores, se evidencia cierto temor a la estabilidad laboral frente a equivocaciones lo cual puede llegar a limitar los procesos de innovación. Sin embargo, se consideran favorables las evaluaciones continuas y la existencia de mecanismos de control. Estos resultados se relacionan estrechamente con la dimensión del sistema de recompensas, también con baja puntuación, ya que se percibe la ausencia de un sistema de incentivo ante evaluaciones favorables. Esto puede llegar a impactar en la motivación, el reconocimiento al esfuerzo individual y colectivo.

Con base en el instrumento aplicado se procede a realizar un análisis del tipo de cultura que predomina en la entidad según el puntaje obtenido en las dimensiones evaluadas, tal como se muestra tabla 1.

Tabla 1. Tipo de cultura predominante según dimensiones.

Dimensión	Puntaje	Interpretación	Tipo de cultura
Condiciones de trabajo	4.13	Buenas condiciones, organización que cuida al personal	Paternalista/ integradora
Relaciones jefe-subordinado	3.5	Aceptables, aunque podrían mejorar	Paternalista
Gestión del cambio	3.8	Capacidad de adaptación	Integradora/ exigente



Karla Gabriela Figueroa Santana; Melina Rashell Zambrano Reina; Yesenia Aracely Zamora Cusme

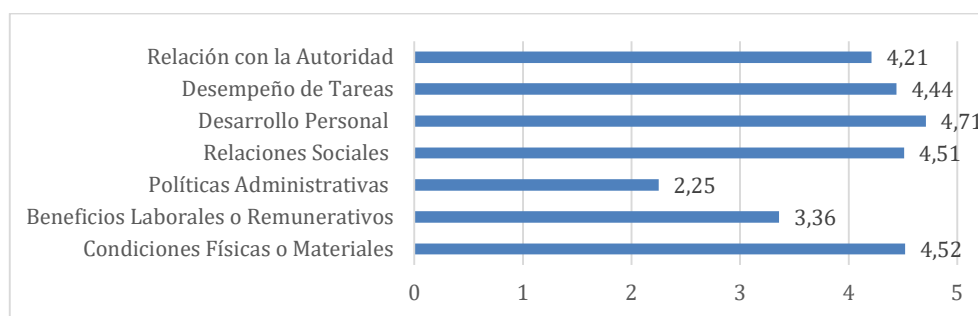
Recompensa	3.1	Percepción baja en reconocimiento	Apática/anómica
Planeación	3.86	Buena organización y claridad en objetivos	Integradora /exigente
Información	3.14	Comunicación poco fluida	Anómica/apática
Reacción ante errores	2.9	Se castigan errores, poca apertura	Anómica/exigente
Horizonte temporal	3.9	Falta de visión a largo plazo	Apática/ anómica
Tareas	3.57	Claridad moderada en responsabilidades	Integradora
Éxito Organizacional	3.91	Alta percepción de logros organizacionales	Exigente/ integradora
Confianza	3.63	Relaciones basadas en cierto nivel de confianza	Paternalista/ integradora
Satisfacción laboral	3.94	Alta, trabajadores satisfechos	Paternalista /integradora
Clima organizacional	3.5	Clima aceptable, con áreas por mejorar	Paternalista /apática

Según los elementos analizados, la cultura organizacional combina características de los tipos integradora y paternalista, lo que refleja buenas condiciones laborales, satisfacción y relaciones basadas en la confianza. Sin embargo, existen áreas críticas que requieren atención, como la falta de reconocimiento, la deficiente comunicación y la baja tolerancia al error, aspectos que responden a rasgos de una cultura apática y anómica. Estos aspectos, de no ser atendidos, pueden impactar negativamente en el compromiso personal, la innovación y el desempeño organizacional en general.

- **Satisfacción laboral**

La encuesta valora: Condiciones Físicas o Materiales (5 ítems), Beneficios Laborales o Remunerativos (4), Políticas Administrativas (5), Relaciones Sociales (4), Desarrollo Personal (6), Desempeño de Tareas (6), Relación con la Autoridad (6). El promedio de las respuestas según cada variable se muestra en la figura 3.

Figura 3. Resultados de la encuesta de satisfacción laboral



Karla Gabriela Figueroa Santana; Melina Rashell Zambrano Reina; Yesenia Aracely Zamora Cusme

Los trabajadores encuestados muestran una alta satisfacción con relación al desarrollo personal (4.71), las condiciones físicas o materiales (4.52) y las relaciones sociales (4.51) percibiendo que el trabajo permite el crecimiento personal, disfrute y realización en un ambiente cómodo y favorable para trabajar. Esto implica un alto nivel de motivación, un clima laboral favorable y un fuerte sentido de pertenencia.

Las variables asociadas a los elementos asociados al desempeño de tareas y la relación con la autoridad poseen también percepciones favorables con valores medios de 4.44 y 4.21 respectivamente. Esto refleja que las tareas asignadas se consideran útiles, agradables y satisfactorias, dentro de una relación cordial con los superiores, aunque no siempre es percibida como excelente.

Al indagar acerca de los beneficios laborales o remunerativos esta muestra valores medios en cuanto a percepción. Aunque algunos consideran aceptable su salario, otros indican insatisfacción con los mismos. Existe insatisfacción notoria con relación a las políticas administrativas siendo esta la variable con mayor necesidad de acciones que incrementen la percepción de los trabajadores en cuanto a la flexibilidad de horarios, el reconocimiento, y la sensación de explotación.

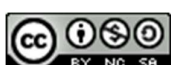
FASE 3. Relación entre las variables cultura organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores.

Con el objetivo de verificar la consistencia interna de los instrumentos con los resultados obtenidos se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach obteniéndose un valor de 0,95 por la escala de cultura organizacional y de 0.91 para el de satisfacción laboral. Estos valores indican una alta fiabilidad interna, lo que demuestra que los ítems utilizados son coherentes para medir cada constructo.

Al aplicar la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov para verificar la distribución de los datos se obtienen los resultados que se muestran en la tabla 2.

Tabla 2. Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov

Variable	Estadístico k-s	Significación (p)
Satisfacción laboral	0,104	0.021
Cultura organizacional	0.118	0.008



Karla Gabriela Figueroa Santana; Melina Rashell Zambrano Reina; Yesenia Aracely Zamora Cusme

Dado que el valor de $p < 0.05$ en ambos casos, se concluye que los mismos no siguen una distribución normal. Por tanto, se optó por aplicar una correlación no paramétrica mediante el coeficiente de Spearman.

El análisis arrojó una correlación de $p = 0.687$ ($p < 0.001$), lo que evidencia una relación positiva, moderada y estadísticamente significativa entre cultura organizacional y la satisfacción laboral. Todo ello sugiere que una mayor percepción de una cultura organizacional favorable se asocia a un mayor nivel de satisfacción por parte de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Microempresarial Sucre.

DISCUSIÓN

Los hallazgos obtenidos en las tres fases del estudio corroboran la existencia de una estrecha relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en COACMES. Desde la entrevista al gerente general hasta los análisis estadísticos, se evidencia una coherencia que refuerza la validez de los resultados obtenidos en línea con lo planteado con Huicab-García et al. (2025) quienes destacan la importancia de la alineación de estas variables con los valores y objetivos estratégicos de la organización. Esta alineación potencia la motivación intrínseca de los colaboradores y, en consecuencia, la consecución de los resultados institucionales.

La entrevista al gerente general revela una cultura organizacional sustentada en principios cooperativos, comunicación efectiva y compromiso institucional. Estos elementos coinciden con los resultados de las encuestas, donde se valora altamente el aprendizaje continuo, la claridad de expectativas y la apertura al cambio. Tales elementos coinciden con lo señalado por Rincón Rodríguez y Aldana Bautista (2021) quienes afirman que la cultura organizacional es un elemento estratégico clave para fomentar el sentido de pertenencia e identidad entre los miembros de una organización reflejado en sus creencias, valores y formas de pensar. No obstante, según los criterios de los encuestados también se evidencia cierta resistencia al cambio, lo que indica que, si bien hay una actitud positiva general, es necesario fortalecer los procesos de gestión del cambio particularmente lo que respecta a la preparación del personal para que sean asumidos de manera positiva.



Karla Gabriela Figueroa Santana; Melina Rashell Zambrano Reina; Yesenia Aracely Zamora Cusme

En el estudio realizado, más del 80% de los trabajadores manifestaron preferencias por un estilo de liderazgo participativo, lo cual coincide con la visión del gerente general sobre una gestión basada en la escucha activa y el dialogo. Esta convergencia entre la visión institucional y la percepción del personal indica un alineamiento positivo en cuanto al tipo de liderazgo ejercido, lo que contribuye a la confianza organizacional (3.63). Estos elementos reafirman lo planteado por Gutiérrez Pérez del Valle y Morán Sámano (2024) los cuales destacan que un liderazgo ético y responsable tiene un impacto positivo en el desempeño organizacional.

Los resultados obtenidos en la encuesta sobre cultura organizacional ofrecen una visión integral del ambiente interno de la organización destacando fortalezas significativas y a su vez, áreas críticas que requieren de atención. Entre las fortalezas se encuentran los resultados asociados a las condiciones de trabajo (4.13) y la satisfacción laboral (3.94) ambos coincidentes como los análisis realizados en comparación con la encuesta independiente de satisfacción laboral. A su vez, al analizar el tipo de cultura que posee la organización se obtiene que presenta una combinación de tipo integradora / paternalista. Esta combinación tiende a generar entornos laborales estables, con relaciones interpersonales basadas en la confianza, el respeto y apoyo mutuo. Además, fomenta la participación activa de los trabajadores, el sentido de pertenencia y la orientación a objetivos comunes. No obstante, esta combinación puede enfrentar limitaciones si no se fortalece el reconocimiento, la comunicación y la apertura al error, factores claves que impulsan la innovación y el compromiso a largo plazo. Estos resultados refuerzan la valoración realizada de los elementos evaluados en la encuesta.

A partir de la utilización del instrumento para evaluar la satisfacción laboral, los resultados muestran altos niveles en variables como desarrollo personal, condiciones físicas de trabajo y las relaciones interpersonales. Estos factores están estrechamente relacionados con un ambiente armonioso descritos por el gerente y con el diseño organizacional que promueve la capacitación y el reconocimiento del esfuerzo individual y con la encuesta sobre cultura organizacional. Sin embargo, se identifican áreas críticas que requieren atención como son: las políticas



Karla Gabriela Figueroa Santana; Melina Rashell Zambrano Reina; Yesenia Aracely Zamora Cusme

administrativas y los beneficios remunerativos. La percepción de inflexibilidad y la presión por los resultados pueden llegar a afectar a largo plazo la motivación y la retención del talento.

Por tanto, aunque los niveles generales de satisfacción son altos, persisten brechas que podrían comprometer la sostenibilidad de un clima organizacional favorable. Cabe destacar que la satisfacción laboral no solo depende de factores externos o estructurales, sino también de elementos internos y personales que varían según las experiencias y características de cada empleado tal como señalan Solís Granda y Burgos Villamar (2023) y Troya Zambrano y Padilla Miranda (2025).

La relación confirmada entre cultura organizacional y satisfacción laboral demuestra que un entorno con valores organizacionales bien definidos, liderazgo participativo y oportunidades de desarrollo, inciden directamente en la percepción de bienestar de los trabajadores. Los resultados obtenidos coinciden con los planteamientos de Anindita y Bachtiar (2021); Navarrete (2022) y Guatemala et al. (2023) quienes reafirman que un entorno de trabajo positivo fomenta la innovación, la adaptabilidad y el compromiso de los trabajadores dentro de la organización. El alto valor del coeficiente de Alfa de Cronbach respalda la confiabilidad de los instrumentos utilizados, reforzando la validez de las conclusiones obtenidas del estudio.

CONCLUSIONES

Al evaluar la influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Microempresarial Sucre Ltda., se evidencia que existe una relación directa entre ambas variables, dada por la coherencia entre los resultados cualitativos y cuantitativos. Una cultura basada en principios cooperativos, comunicación efectiva y liderazgo participativo contribuyen significativamente al bienestar personal de los trabajadores.

El liderazgo participativo y ético se posiciona como uno de los factores determinantes para fortalecer la confianza organizacional y el compromiso de los trabajadores lo que coincide con lo manifestado por los trabajadores y la visión de la gerencia, siendo esta una de las principales fortalezas identificadas en el estudio.



Karla Gabriela Figueroa Santana; Melina Rashell Zambrano Reina; Yesenia Aracely Zamora Cusme

La cultura organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Microempresarial Sucre Ltda., es integradora y paternalista que contribuye positivamente a la satisfacción del personal y al cumplimiento de los objetivos. Sin embargo, la presencia de rasgos apáticos y anómicos limitan su consolidación, por tanto, se considera una cultura moderadamente fuerte, que requiere intervenciones estratégicas para fortalecer su cohesión interna y sostenibilidad en el tiempo.

A pesar de los altos niveles de satisfacción laboral, se identifican áreas críticas que requieren atención como las políticas administrativas y los beneficios remunerativos. Estas brechas de no ser atendidas pueden afectar la motivación y retención del personal en un mediano plazo.

REFERENCIAS

- Abawa, A., y Obse, H. (2024). Organizational culture and organizational performance: does job satisfaction mediate the relationship? *Cogent Business & Management*, 11(1), 1-15. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2324127>
- Alarcón, J. (2017). *Relación de la Satisfacción Laboral y el Clima Educativo en las Instituciones Educativas Públicas de la UGEL 04, Red 18*. Tesis de Maestría, Universidad César Vallejos. <https://n9.cl/ocayv>
- Alcívar-Martínez, B., Carranza-Anzules, M., y Márquez-Bravo, Y. (2023). Evaluación de la motivación y la satisfacción laboral en la Cooperativa Ahorro-Crédito Lucha Campesina. *Revista Puriq*, 5. <https://doi.org/10.37073/puriq.5.492>
- Anindita, R., y Bachtiar, N. P. (2021). The Impact of Organizational Culture Towards Organizational Citizenship Behavior Through Job Satisfaction and Competency Among Online Media Employees. *Business and Entrepreneurial Review*, 21(1), 193-216. <https://doi.org/10.25105/ber.v21i1.9279>
- Cabanilla, G., Cando, C., y Valencia, M. (2022). Satisfacción laboral como determinante de la productividad del capital humano. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(3), 403-408. <https://n9.cl/v5tkl>
- Carrillo Punina, A. (2019). *Cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas*. Tesis Doctorado, Universidad



Karla Gabriela Figueroa Santana; Melina Rashell Zambrano Reina; Yesenia Aracely Zamora Cusme

de la Plata, Repositorio Institucional de la UNLP.
<https://doi.org/10.35537/10915/75026>

- Chtourou Ben Amar, N., y Ben Romdhane, R. (2020). Organizational culture and information systems strategic alignment: Exploring the influence through an empirical study from Tunisia. *Journal of Enterprise Information Management*, 33(1), 95-119. <https://doi.org/10.1108/JEIM-03-2019-0072>
- Cordero-Guzmán, D., Beltrán-Tenorio, N., y Bermeo-Pazmiño, V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(7), 118–131. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.10>
- Garate, W., y Orbe, M. (2023). Satisfacción laboral: caso de estudio en el banco Guayaquil. *Revista Enfoques*, 7(25), 98-110. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v7i25.157>
- García, O., Peley, R., Pertúz, S., Pérez, K., y Vilorio, J. (2020). Relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de servidores públicos en una institución educativa en Colombia. *Revista Espacios*, 41(37), 40-51. <https://n9.cl/dnci7f>
- Giroux, C. (1960). The Motivation to work, by F. Herzberg, B. Mausner and B.-C. Snyderman, John Wiley & Sons, New York, John Wiley & Sons, 1959. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 15(2), 275–276. <https://doi.org/10.7202/1022040ar>
- Guatemala, A., Martínez, G., y Silva, F. (2023). Cultura organizacional: factores clave de una estrategia exitosa de recursos humanos en ventas. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 23(2), 134-147. <https://doi.org/10.24054/face.v23i2.2468>
- Gutiérrez Pérez del Valle, B. V., y Morán Sámano, L. (2024). La ética organizacional y responsabilidad social. *ÉTICA EMPRESARIAL Reflexiones interdisciplinarias*, 105-125. <https://n9.cl/bs8k4d>
- Hernández-Nariño, A., Medina-León, A., Nogueira-Rivera, D., Negrín-Sosa, E., y Marqués-León, M. (2014). La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias. *Dyna*, 81(184), 193-200. <https://doi.org/10.15446/dyna.v81n184.37309>



Karla Gabriela Figueroa Santana; Melina Rashell Zambrano Reina; Yesenia Aracely Zamora Cusme

- Huicab-García, Y., Bueno-Fernández, M. M., Macías-Catagua, O. W., y Marcillo Pin, K. R. (2025). Alineación estratégica entre cultura organizacional y responsabilidad social empresarial. Un estudio de factores críticos. *Gestio Et Productio. Revista Electrónica De Ciencias Gerenciales*, 7(13), 155-177. <https://doi.org/10.35381/gep.v7i13.334>
- Martínez-Ochoa, C. A., y Ordoñez-Espinoza, C. G. (2021). Análisis del Clima Organizacional en las Cooperativas. Caso: Cooperativa Mushuk Yuyay. Cantón Cañar-Ecuador. *Revista Cienciamatria*, 7(3), 549-571. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i3.599>
- Méndez Bravo, J. C., Bolaños Piedrahita, C. J., y Méndez Bravo, M. A. (2023). La cultura organizacional y su efecto en el desempeño empresarial. *REVISTA ERUDITUS*, 4(1), 59–74. <https://doi.org/10.35290/re.v4n1.2023.718>
- Mendoza-Flórez, Y., Villamizar-Correa, P. A., García-Méndez, S., y Gutiérrez, J. C. (2021). Relación entre la cultura organizacional, la satisfacción laboral y el engagement en el sector confecciones de Piedecuesta, Santander. *I+D Revista de Investigaciones*, 16(1), 216–224. <https://doi.org/10.33304/revinv.v16n1-2021017>
- Merino Gonzales, D. N. (2025). Explorando la cultura organizacional entre docentes en instituciones educativas públicas . *Revista InveCom*, 5(2). <https://doi.org/10.5281/zenodo.13876947>
- Navarrete, O. (2022). La cultura organizacional, elemento clave para la construcción de la identidad organizacional. *Analéctica*, 8(52), 29–52. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7028747>
- Negrín, E., y Montesdeoca, M. (2019). Diagnóstico de la satisfacción laboral en la Corporación Nacional de Electricidad del Cantón Tosagua. *Revista Uniandes Episteme*, 6(2), 165–179. <https://n9.cl/1y6up>
- Reyes Hernández, J. (2021). Cultura organizacional para la sostenibilidad empresarial. *Cooperativismo y Desarrollo*, 9(3), 808–830. <https://n9.cl/4g0m6>
- Rincón Rodríguez, O. O., y Aldana Bautista, L. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica. *Signos*,



Karla Gabriela Figueroa Santana; Melina Rashell Zambrano Reina; Yesenia Aracely Zamora Cusme

Investigación en Sistemas de Gestión, 13(2).

<https://doi.org/10.15332/24631140.6675>

Solís Granda, L., y Burgos Villamar, I. (2023). Salario emocional en la satisfacción laboral de empleados de PYMES. Revisión bibliográfica. *Podium*, 43, 163–176. <https://doi.org/10.31095/podium.2023.43.10>

Troya Zambrano, C. G., y Padilla Miranda, R. S. (2025). Cultura organizacional y responsabilidad Social empresarial del sector de radiodifusión de Guayaquil. *Gestión I+D*, 10(1), 14–43. <https://n9.cl/hzramw>

Villacis, L. (2023). *Comportamiento organizacional y su influencia en el desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COACMES”*. Repositorio Digital ESPAM. <https://n9.cl/4hqmc>

Yopan, J. L., Palmero, N., y Santos, J. R. (2020). Cultura Organizacional. *ALAS Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263–289. <https://n9.cl/np82a>

