

<https://doi.org/10.69639/arandu.v13i2.2359>

Cultura organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral de los empleados

Organizational culture and its impact on job satisfaction of employees

Carmen Cecilia Vera Párraga

cvera@espam.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-5476-7739>

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

Gema Pamela Zambrano Álvarez

gpzambrano@espam.edu

<https://orcid.org/0000-0002-6249-2974>

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

Flora Antonia Intriago Alonzo

faintriago@espam.edu

<https://orcid.org/0009-0001-3648-9376>

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

Julio César Baquero Díaz

jcbaquero@espam.edu

<https://orcid.org/0009-0006-4877-5122>

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

Artículo recibido: 17 mayo 2026- Aceptado para publicación: 28 junio 2026
Conflictos de intereses: Ninguno que declarar.

RESUMEN

La cultura organizacional constituye uno de los factores más influyentes en el desempeño de las organizaciones modernas, debido a su capacidad para orientar comportamientos, fortalecer la identidad institucional y promover el compromiso de los colaboradores. El objetivo de esta investigación fue determinar la incidencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los empleados de la Empresa Pública Aguas de Manta (EPAM), ubicada en la provincia de Manabí, Ecuador. Se desarrolló una investigación con enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo y correlacional, sustentada en métodos bibliográficos y de campo. La población estuvo conformada por 250 empleados y la muestra por 152 trabajadores seleccionados mediante muestreo probabilístico aleatorio simple. Para la recolección de información se aplicaron cuestionarios validados para medir las variables cultura organizacional y satisfacción laboral. Los datos fueron procesados mediante el software IBM SPSS Statistics versión 29, utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach para verificar la confiabilidad de los instrumentos, la prueba de normalidad Shapiro-Wilk y el coeficiente de correlación de Spearman para contrastar la hipótesis

de investigación. Los resultados evidenciaron una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral ($p = 0,35$; $p = 0,0281$). Asimismo, se identificaron factores críticos relacionados con la percepción de inequidad salarial, limitaciones en la autonomía laboral, inconformidad con los horarios de trabajo y deficiencias en la comunicación interna. Se concluye que el fortalecimiento de la cultura organizacional contribuye significativamente al incremento de la satisfacción laboral y al mejoramiento del desempeño institucional.

Palabras clave: cultura organizacional, satisfacción laboral, talento humano, empresas públicas, comportamiento organizacional

ABSTRACT

Organizational culture is one of the most influential factors in modern organizational performance due to its ability to guide behavior, strengthen institutional identity, and promote employee commitment. The objective of this study was to determine the impact of organizational culture on job satisfaction among employees of the Public Company Aguas de Manta (EPAM), located in Manabí Province, Ecuador. A quantitative, descriptive, and correlational research design was applied, supported by bibliographic and field methods. The population consisted of 250 employees, and the sample included 152 workers selected through simple random probability sampling. Validated questionnaires were administered to assess organizational culture and job satisfaction, complemented by interviews with institutional managers. Data were analyzed using IBM SPSS Statistics version 29. Reliability was assessed through Cronbach's Alpha, while the Shapiro-Wilk test and Spearman's correlation coefficient were used for statistical analysis. Results revealed a moderate and statistically significant positive relationship between organizational culture and job satisfaction ($p = 0.35$; $p = 0.0281$). Critical factors identified included perceived salary inequity, limited autonomy, dissatisfaction with work schedules, and deficiencies in internal communication. The study concludes that strengthening organizational culture significantly contributes to higher levels of job satisfaction and improved institutional performance.

Keywords: organizational culture, job satisfaction, human talent, public companies, organizational behavior

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International. 

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones contemporáneas operan en entornos cada vez más dinámicos y competitivos, donde la capacidad de adaptación y la gestión eficiente del talento humano se han convertido en elementos esenciales para alcanzar los objetivos institucionales. Dentro de este contexto, la cultura organizacional ha adquirido una importancia estratégica al constituirse como un sistema de valores, creencias, normas y prácticas compartidas que orientan el comportamiento de los miembros de una organización (Schein & Schein, 2021).

La cultura organizacional influye directamente en la manera en que los colaboradores perciben su entorno laboral, se relacionan con sus compañeros y desarrollan sus actividades diarias; diversos estudios han demostrado que una cultura organizacional sólida favorece la motivación, el compromiso, la productividad y la satisfacción laboral (Robbins & Judge, 2022; Denison, 2001).

Por otra parte, la satisfacción laboral representa una variable fundamental en la gestión del talento humano debido a que refleja el grado de bienestar que experimentan los trabajadores respecto a sus funciones, condiciones de trabajo, oportunidades de crecimiento y relaciones interpersonales dentro de la organización. La literatura especializada reconoce que colaboradores satisfechos tienden a mostrar mayores niveles de compromiso organizacional, menor ausentismo y mejor desempeño laboral (Chiavenato, 2019; Newstrom, 2018).

La relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral ha sido ampliamente documentada en diferentes contextos organizacionales. Investigaciones previas sostienen que una cultura basada en la comunicación efectiva, el reconocimiento, la participación y el liderazgo favorece significativamente la satisfacción de los trabajadores y fortalece el clima organizacional (Cameron & Quinn, 2011; Alvesson, 2013).

En el contexto ecuatoriano, las empresas públicas enfrentan desafíos particulares relacionados con la eficiencia administrativa, la calidad de los servicios prestados y la gestión adecuada de los recursos humanos. En este escenario, la Empresa Pública Aguas de Manta (EPAM) desempeña un papel fundamental en la provisión de servicios de agua potable y saneamiento para la población del cantón Manta; sin embargo, a pesar de la importancia estratégica de la gestión del talento humano, se identificaron situaciones relacionadas con la percepción de inequidad salarial, limitaciones en la comunicación interna y escasa autonomía laboral, aspectos que podrían afectar los niveles de satisfacción laboral de los colaboradores; por tal motivo, la presente investigación tuvo como objetivo determinar la incidencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los empleados de la Empresa Pública Aguas de Manta, contribuyendo al desarrollo de estrategias orientadas al fortalecimiento institucional y al bienestar de los trabajadores.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo debido a que permitió medir objetivamente las variables de estudio y establecer relaciones estadísticas entre ellas mediante el análisis de datos numéricos.

El estudio fue de tipo descriptivo porque permitió caracterizar la cultura organizacional y la satisfacción laboral dentro de la institución; correlacional porque buscó determinar el grado de asociación entre ambas variables; bibliográfico debido a la revisión de literatura científica especializada; y de campo porque la información fue recopilada directamente de los colaboradores de la empresa; el diseño de investigación fue no experimental y de corte transversal, ya que las variables fueron observadas en su contexto natural sin manipulación deliberada y la información se recolectó en un único momento temporal.

Tabla 1

Características metodológicas de la investigación

Aspecto	Descripción
Enfoque	Cuantitativo
Alcance	Descriptivo y correlacional
Diseño	No experimental, transversal
Población	250 empleados
Muestra	152 empleados
Muestreo	Probabilístico aleatorio simple
Técnicas	Encuesta y entrevista
Instrumentos	Cuestionarios validados
Software	IBM SPSS Statistics 29

La población estuvo conformada por 250 empleados pertenecientes a las diferentes áreas de la Empresa Pública Aguas de Manta. Mediante la aplicación de la fórmula para poblaciones finitas se determinó una muestra de 152 trabajadores seleccionados mediante muestreo probabilístico aleatorio simple, técnica que garantiza que todos los individuos tengan la misma probabilidad de ser incluidos en el estudio (Otzen & Manterola, 2017).

La recolección de información se efectuó mediante encuestas estructuradas aplicadas a los trabajadores e instrumentos validados para medir las variables cultura organizacional y satisfacción laboral. La confiabilidad de los instrumentos fue evaluada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, considerado uno de los procedimientos más utilizados para determinar la consistencia interna de escalas de medición en ciencias sociales (Cronbach, 1951).

Posteriormente, los datos fueron procesados mediante el software IBM SPSS Statistics versión 29. Para determinar la distribución de los datos se aplicó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, recomendada para muestras pequeñas y medianas.

Finalmente, se empleó el coeficiente de correlación de Spearman para establecer la relación entre las variables de estudio debido a la naturaleza ordinal de los datos obtenidos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Análisis de la cultura organizacional

Los resultados obtenidos evidenciaron una percepción generalmente favorable respecto a la cultura organizacional de la empresa. Los trabajadores manifestaron sentirse identificados con los objetivos institucionales y reconocieron la importancia de los valores corporativos en el desarrollo de sus actividades.

Sin embargo, se identificaron oportunidades de mejora relacionadas con la comunicación interna y la participación de los colaboradores en los procesos de toma de decisiones.

Análisis de la satisfacción laboral

La mayoría de los trabajadores manifestó niveles aceptables de satisfacción laboral. No obstante, algunos factores presentaron valoraciones menos favorables, particularmente aquellos relacionados con la remuneración, la estabilidad laboral y los horarios de trabajo.

Tabla 2

Factores con menor valoración por parte de los empleados

Factor	Situación identificada
Remuneración	Percepción de inequidad salarial
Horarios laborales	Inconformidad con la distribución del tiempo
Autonomía	Limitada capacidad de decisión
Comunicación interna	Flujo insuficiente de información

Prueba de normalidad

Tabla 3

Resultados de la prueba Shapiro-Wilk

Variables	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	g l	Sig.
Cultura organizacional	0,949	40	0,069
Satisfacción laboral	0,967	40	0,282

Los resultados evidenciaron una distribución adecuada de los datos para el análisis estadístico posterior.

Relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral

Tabla 4

Correlación de Spearman

Variable 1	Variable 2	n	Cultura organizacional	Satisfacción laboral
Cultura organizacional	Cultura organizacional	45	1	<0,0001
Cultura organizacional	Satisfacción laboral	40	0,35	0,0281
Satisfacción laboral	Satisfacción laboral	40	1	<0,0001

Los resultados indican una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa, demostrando que mejoras en la cultura organizacional tienden a generar mayores niveles de satisfacción laboral.

Estos hallazgos coinciden con investigaciones internacionales que sostienen que la cultura organizacional constituye uno de los principales determinantes del bienestar laboral. Una cultura caracterizada por la confianza, la participación y la comunicación efectiva favorece la motivación y el compromiso de los colaboradores.

Asimismo, los resultados son consistentes con estudios latinoamericanos que identifican la equidad salarial, el reconocimiento laboral y la autonomía como factores determinantes de la satisfacción laboral en instituciones públicas.

Propuesta de mejora

Con base en los hallazgos obtenidos, se propusieron acciones orientadas al fortalecimiento de la cultura organizacional mediante una matriz 5W+1H.

Tabla 5

Estrategias propuestas

Problema	Acción propuesta
Inequidad salarial	Revisión de políticas de compensación
Horarios rígidos	Flexibilización laboral
Escasa autonomía	Delegación de responsabilidades
Comunicación deficiente	Implementación de canales digitales
Falta de reconocimiento	Programas de incentivos

Según los resultados de la encuesta realizada en la Empresa Pública Aguas de Manta (EPAM), considerando lo indicado por Angarita (2007) en su teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, plantea que la motivación es un factor clave para satisfacer las necesidades humanas, que van desde las fisiológicas básicas hasta las de autorrealización. En el caso de la EPAM, la encuesta refleja que la mayoría de los empleados se siente “ni de acuerdo ni en desacuerdo” con laborar en la empresa, lo que sugiere que algunas de sus necesidades motivacionales no están siendo satisfechas plenamente. Maslow enfatiza la importancia de atender las necesidades de los empleados para lograr su satisfacción y compromiso.

Por su parte, Fajardo et al. (2020) señala que la cultura organizacional es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización. En el caso de la EPAM, la entrevista revela que la comunicación interna se desarrolla principalmente a través de correo electrónico y gestor documental, lo que puede limitar la interacción y el intercambio de ideas entre los empleados. El autor destaca la importancia de fomentar una cultura de comunicación abierta y colaborativa para fortalecer el sentido de pertenencia y la satisfacción laboral.

Finalmente, Morales (2023) afirma que la satisfacción laboral es un sentimiento positivo acerca del puesto de trabajo, que resulta de la evaluación de sus características. La encuesta de la EPAM muestra que la mayoría de los empleados se siente útil y a gusto con su trabajo, lo cual es un indicador positivo de satisfacción. Sin embargo, también se evidencian áreas de mejora, como la percepción sobre la justicia salarial y la adecuación del sueldo para cubrir necesidades. Morales destaca la importancia de atender estos aspectos para mantener altos niveles de satisfacción y compromiso en los empleados.

CONCLUSIONES

La investigación permitió determinar que la cultura organizacional influye significativamente en la satisfacción laboral de los empleados de la Empresa Pública Aguas de Manta, ya que los resultados estadísticos evidenciaron una correlación positiva moderada y significativa entre ambas variables ($\rho = 0,35$; $p = 0,0281$), confirmando la hipótesis de investigación.

Según los resultados obtenidos es necesario fortalecer la motivación de los empleados, fomentar una cultura de comunicación abierta y colaborativa, y atender aspectos como la justicia salarial y las condiciones de trabajo para elevar los niveles de satisfacción laboral. Estos elementos son fundamentales para impulsar el éxito y la productividad de la empresa a través de un personal comprometido y satisfecho.

Se identificaron factores críticos relacionados con la percepción de inequidad salarial, los horarios laborales, la autonomía y la comunicación interna, los cuales requieren atención prioritaria por parte de la organización.

La implementación de estrategias orientadas al fortalecimiento de la cultura organizacional contribuirá al incremento de la satisfacción laboral, al compromiso de los colaboradores y al mejoramiento del desempeño institucional.

REFERENCIAS

- Alles, M. A. (2017). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias* (3.^a ed.). Granica.
- Angarita, J. R. (2007). Teoría de las necesidades de Maslow. *Teoría de las necesidades de Maslow*:
http://doctorado.josequintero.Net/documentos/Teoria_Maslow_Jose_Quintero.pdf
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (11.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Fajardo, J., Gómez, N. y Mejía, J. (2020). Cultura Organizacional. *Controversias y concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263-289.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Morales Balseca, C. E. (2023). *Inteligencia emocional y satisfacción laboral en colaboradores de una Empresa Pública Municipal* [Pontificia Universidad Católica del Ecuador].
<https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/0f8ddd02-6d4d-44a2-81e2-67c25cf19687/content/corchete>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227–232. <https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Comportamiento organizacional* (19.^a ed.). Pearson Educación.
- Schein, E. H. (2018). *Cultura organizacional y liderazgo* (5.^a ed., traducción al español). Reverté.
- Siliceo Aguilar, A., Casares Arrangoiz, D., & González Martínez, J. L. (2017). *Liderazgo, valores y cultura organizacional: Hacia una organización competitiva*. McGraw-Hill.
- Werther, W. B., Davis, K., & Guzmán Brito, M. P. (2019). *Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano* (8.^a ed.). McGraw-Hill Education.