



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Proyecto de Investigación previa la
obtención del Grado Académico de
Magister en Administración de Empresas.

TEMA

“CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA
SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA
CNEL EP, UNIDAD DE NEGOCIOS GUAYAS-LOS RÍOS, SISTEMA
QUEVEDO, AÑO 2023”.

AUTORA:

LCDA. VERA ROJAS MARÍA FERNANDA

DIRECTORA:

ING. GINA DEL PILAR RENDÓN GUERRA, MSc

QUEVEDO-ECUADOR

2025



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Proyecto de Investigación previa la obtención del Grado Académico de Magister en Administración de Empresas.

TEMA:

“CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA CNEL EP, UNIDAD DE NEGOCIOS GUAYAS-LOS RÍOS, SISTEMA QUEVEDO, AÑO 2023”.

AUTORA:

LCDA. VERA ROJAS MARÍA FERNANDA

DIRECTORA

ING. GINA DEL PILAR RENDÓN GUERRA, MSc

QUEVEDO – ECUADOR

2025

CERTIFICACIÓN

Ing. Gina Rendón Guerra, MSc, asesora del Proyecto de Investigación previo a la obtención del Grado Académico de Magister en Administración de Empresas.

CERTIFICA

Que la Lcda. Vera Rojas María Fernanda, ha cumplido con la elaboración del Proyecto de Investigación titulado: “CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA CNEL EP, UNIDAD DE NEGOCIOS GUAYAS-LOS RÍOS, SISTEMA QUEVEDO, AÑO 2023, el mismo que se encuentra apto para la presentación y sustentación respectiva.

Quevedo, julio del 2025.



Ing. Gina Del Pilar Rendón Guerra, MSc

DIRECTORA

AUTORÍA

Yo, **Lcda. Vera Rojas María Fernanda**, certificó que el presente trabajo es de mi autoría exclusiva y que no ha sido presentado previamente para la obtención de ningún título académico. Declaro además que he consultado y citado de manera adecuada todas las fuentes bibliográficas empleadas en su elaboración.

Autorizo a la Universidad Técnica Estatal de Quevedo y la facultad de posgrado a utilizar los contenidos del presente documento para ser considerados material de consulta para nuevas investigaciones

.....
Lcda. Vera Rojas María Fernanda

Autora

DEDICATORIA

Hay sueños que no se construyen en soledad, sino que se forjan en la fe, el amor y los lazos invisibles que nos sostienen cuando nuestras fuerzas parecen desvanecerse. Esta tesis no solo es el reflejo de mi esfuerzo, sino el testimonio vivo del amor, la fe y el apoyo incondicional que me acompañaron en cada paso.

A Dios todopoderoso, quien ha sido mi faro en las noches más oscuras y mi fuerza en los momentos de desaliento. Gracias por nunca soltar mi mano, por llenarme de sabiduría y por permitirme alcanzar este anhelo que hoy se materializa.

A mis tesoros más grandes, mis hijos Matías, Jeremías y María Eliza, quienes son el motivo de cada sacrificio y la luz que guía cada uno de mis días. Cada logro que celebro es también de ustedes, porque son mi inspiración más pura, mi motor y mi eterna fuente de esperanza.

A mi querida madre, Elizabeth, mujer de inquebrantable fortaleza y amor infinito. Gracias por ser mi primer ejemplo de entrega, perseverancia y fe en los sueños. Tu apoyo incondicional, tu sacrificio silencioso y tus palabras llenas de aliento me han acompañado hasta aquí y seguirán guiándome siempre.

A Víctor, por ser mi impulso constante, mi refugio en los días difíciles y quien nunca dejó de creer en mí. Gracias por motivarme a superarme, por acompañarme con amor, paciencia y fe, y por ser parte esencial de este sueño que hoy se vuelve realidad.

A toda mi familia, quienes, estuvieron presentes en cada instante, alentándome a seguir adelante y recordándome que los logros se disfrutan más cuando se comparten con quienes amamos.

Y a los maravillosos amigos que la vida me regaló durante esta maestría. Gracias por los momentos de risa, de apoyo, comprensión y fraternidad. Su compañía hizo de este camino una experiencia más humana, más rica y mucho más significativa.

A cada uno de ustedes, dedico este logro, con el corazón lleno de gratitud, amor y profunda emoción.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para completar este trabajo.

A mis hijos, por su paciencia y comprensión durante este proceso. Gracias por apoyarme sin reservas, a pesar de las ausencias que implicó mi dedicación al estudio.

A mi madre, por su constante apoyo, su amor incondicional y por ser mi ejemplo de resiliencia y dedicación.

A mi familia, por su aliento y comprensión, y por estar siempre presentes en cada paso de este camino.

A mis compañeros y profesores, por su colaboración, enseñanza y orientación. Gracias por contribuir con su conocimiento y por enriquecer esta experiencia.

A mi empresa, CNEL EP, por brindarme las condiciones y el apoyo necesarios para poder realizar este trabajo, permitiéndome equilibrar mis responsabilidades laborales y académicas.

Finalmente, a todos aquellos que, de manera directa o indirecta, me ofrecieron su apoyo. Este logro también es el fruto de su presencia constante.

RESUMEN

La investigación titulada “*Cultura organizacional y su influencia en la satisfacción laboral de los empleados de la Empresa CNEL EP, Unidad de Negocios Guayas-Los Ríos, Sistema Quevedo, año 2023*” tuvo como objetivo general analizar la influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los empleados. Este estudio se realizó debido a la necesidad de fortalecer el clima organizacional y promover un entorno de trabajo más eficiente y motivador en una empresa pública estratégica. La metodología adoptada fue de enfoque cuantitativo con diseño descriptivo-correlacional. Se aplicó una encuesta estructurada a 109 empleados. Para el análisis, se empleó estadística descriptiva en los datos cuantitativos y análisis de contenido en la información cualitativa obtenida por entrevistas y cuantitativa por encuestas. Entre los principales resultados se evidenció que existió una relación directa entre los componentes de la cultura organizacional como liderazgo, comunicación interna y valores compartidos y los niveles de satisfacción laboral. Los empleados manifestaron un sentido de pertenencia moderado, destacando áreas críticas como la comunicación y el reconocimiento laboral. Se concluyó que una cultura organizacional fortalecida influyó positivamente en el bienestar y motivación del personal. Por ello, se recomendó implementar estrategias integrales que promuevan un entorno colaborativo, reconozcan los logros individuales y mejoren la coherencia entre los valores institucionales y las prácticas diarias.

Palabras clave: Cultura organizacional, satisfacción, clima organizacional, liderazgo, colaboradores.

ABSTRACT

The research, titled "Organizational Culture and Its Influence on the Job Satisfaction of Employees at CNEL EP, Guayas-Los Ríos Business Unit, Quevedo System, 2023," had the general objective of analyzing the influence of organizational culture on employee job satisfaction. This study was conducted due to the need to strengthen the organizational climate and promote a more efficient and motivating work environment in a strategic public company. The methodology adopted was a quantitative approach with a descriptive-correlational design. A structured survey was administered to a sample of 109. For the analysis, descriptive statistics were used for quantitative data and content analysis for qualitative information obtained through interviews and direct observation. The main results showed a direct relationship between organizational culture components such as leadership, internal communication, and shared values, and levels of job satisfaction. Employees expressed a moderate sense of belonging, highlighting critical areas such as communication and job recognition. It was concluded that a strengthened organizational culture positively influenced staff well-being and motivation. Therefore, it was recommended to implement comprehensive strategies that promote a collaborative environment, recognize individual achievements, and improve coherence between organizational values and daily practices.

Keywords: Organizational culture, satisfaction, organizational climate, leadership, collaborators.

PRÓLOGO

El presente trabajo de investigación surge del interés académico y profesional por comprender cómo los componentes de la cultura organizacional influyen directamente en la satisfacción laboral de los colaboradores dentro de una institución pública estratégica como CNEL EP, Unidad de Negocios Guayas-Los Ríos, Sistema Quevedo. La cultura organizacional no solo representa los valores y principios que guían el accionar de una entidad, sino que también configura el ambiente interno, las relaciones laborales y la percepción que los empleados construyen de su entorno de trabajo. En este sentido, analizar la coherencia entre lo que se declara institucionalmente y lo que realmente se vive, constituye una herramienta valiosa para identificar oportunidades de mejora y fortalecer el clima laboral.

A través de la aplicación de instrumentos cuantitativos y cualitativos, este estudio busca aportar evidencia empírica que permita a la organización reflexionar sobre su funcionamiento interno, visibilizar sus fortalezas y atender sus debilidades. Además, se pretende generar propuestas prácticas que contribuyan al desarrollo de una gestión más humana, participativa y alineada con los valores que promueve la empresa. Este trabajo es también un aporte al campo de la gestión del talento humano, al ofrecer un enfoque integrado entre la teoría y la práctica, que sirva de referencia para futuras investigaciones e intervenciones organizacionales.



Firmado electrónicamente por:
**BYRON ANDRES
BURGOS CARPIO**

Lcdo. Byron Burgos Carpio, Msc.
Asesor educativo e investigador independiente

ÍNDICE

PORTADA	i
SOBREPORTADA	iii
CERTIFICACIÓN	iv
AUTORÍA	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
PRÓLOGO	x
INTRODUCCIÓN	xxi
CAPÍTULO I	1
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	2
1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA	3
1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1.3.1. Problema general	4
1.3.2. Problemas derivados	5
1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.5. OBJETIVOS	5
1.5.1. Objetivo General	5
1.5.2. Objetivos Específicos	6
1.6. JUSTIFICACIÓN	6
CAPÍTULO II	8
MARCO TEORICO	8
2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL	9

2.1.1.	Cultura Organizacional	9
2.1.3.	Satisfacción Laboral	11
2.1.4.	Valores Organizacionales	11
2.1.5.	Clima Organizacional	12
2.1.6.	Prácticas de Liderazgo	13
2.1.7.	Comunicación Interna	14
2.1.8.	Motivación Laboral	14
2.1.9.	Indicadores de Satisfacción Laboral	15
2.2.	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	16
2.2.1.	Cultura Organizacional	16
2.2.1.1.	<i>Generalidades</i>	16
2.2.1.2.	<i>Evolución de la Cultura Organizacional</i>	17
2.2.1.3.	<i>Modelos de Cultura Organizacional</i>	19
2.2.1.4.	<i>Factores que Influyen en la Cultura Organizacional</i>	20
2.2.1.5.	<i>Componentes de la Cultura Organizacional</i>	22
2.2.1.6.	<i>Tipos de Cultura Organizacional</i>	24
2.2.2.	Satisfacción Laboral	27
2.2.2.1.	<i>Teorías sobre la Satisfacción Laboral</i>	27
2.2.2.2.	<i>Componentes de la Satisfacción Laboral</i>	28
2.2.2.3.	<i>Factores Determinantes de la Satisfacción Laboral</i>	29
2.2.2.4.	<i>Satisfacción Laboral y Productividad</i>	31
2.2.2.5.	<i>Medición de la Satisfacción Laboral</i>	31
2.2.2.6.	<i>Intervenciones Organizacionales para Mejorar la Satisfacción</i>	32
2.2.2.7.	<i>Importancia de una buena cultura organizacional</i>	34
	Medición	36
2.3.	MARCO LEGAL	39

2.3.1. Constitución de la República del Ecuador _____	39
2.3.2. Código del Trabajo del Ecuador _____	40
2.3.3. Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) _____	40
CAPÍTULO III _____	43
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN _____	43
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN _____	44
3.2. MÉTODOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN _____	45
3.2.1. Método Descriptivo _____	45
3.2.2. Método Inductivo _____	45
3.2.3. Método Analítico _____	46
3.2.4. Método Comparativo _____	46
3.3. CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN _____	46
3.3.1. Población y Muestra _____	46
3.3.1.1. Población _____	46
3.3.1.2. Muestra _____	48
3.3.2. Técnicas de Investigación _____	49
3.3.3. Instrumentos de investigación _____	49
3.4. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO _____	50
3.5. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN _____	51
3.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS _____	52
CAPÍTULO IV _____	53
RESULTADOS Y DISCUSIÓN _____	53
4.1. ELEMENTOS PREDOMINANTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA CNEL EP, UNIDAD DE NEGOCIOS GUAYAS-LOS RÍOS, SISTEMA QUEVEDO, DURANTE EL AÑO 2023. _____	54
4.1.1. Resultados de la entrevista realizada a los directivos de CNEL EP. _____	54

4.1.2. Discusión de resultados	61
4.2. PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES RESPECTO A LOS VALORES ORGANIZACIONALES Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL	64
4.2.1. Resultados de Preguntas preliminares o demográficas	64
4.2.3. Discusión de resultados	76
4.3. ASPECTOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL IMPACTO DE LA PERCEPCIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LA EMPRESA	78
4.3.1. Tabulación de los resultados	78
4.3.2. Discusión de resultados	85
CAPÍTULO V	88
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88
5.1. CONCLUSIONES	89
5.2. RECOMENDACIONES	90
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91
ANEXOS	97

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1 Modelos de cultura organizacional y su impacto en el comportamiento organizacional.....	20
Figura 2 Factores que Influyen en la Cultura Organizacional.....	22
Figura 3 Cultura Organizacional.....	26
Figura 4. Factores Determinantes de la Satisfacción Laboral	30
Figura 5 Satisfacción Laboral.....	36
Figura 6 ¿Cuál es su edad?	64
Figura 7 ¿Cuál es su género?.....	65
Figura 8 ¿Área en la que labora dentro de CNEL EP, Unidad de Negocios Guayas-Los Ríos?	65
Figura 9 ¿Se identifica usted con los valores organizacionales promovidos por CNEL EP?.....	67
Figura 10 ¿Considera que en CNEL EP se promueven principios éticos en todas las áreas?	68
Figura 11 ¿Percibe que el trabajo en equipo es fomentado como un valor dentro de CNEL EP?.....	69
Figura 12 ¿El estilo de liderazgo en CNEL EP refleja los valores de la organización?.....	70
Figura 13 ¿Está satisfecho con el reconocimiento que recibe por su trabajo?	71
Figura 14 ¿Considera que tiene oportunidades reales de desarrollo profesional en CNEL EP?.....	72
Figura 15 ¿El salario que recibe se ajusta a las responsabilidades que cumple?.....	73
Figura 16 ¿Se siente motivado para cumplir sus funciones en CNEL EP?	74
Figura 17 ¿Cómo califica su satisfacción general al trabajar en CNEL EP?.....	75

Figura 18 ¿Con qué frecuencia recibe información clara sobre decisiones importantes?	79
Figura 19 ¿Puede expresar con facilidad sus sugerencias o inquietudes mediante los canales internos?	80
Figura 20 ¿La comunicación entre los departamentos es fluida y efectiva?	81
Figura 21 ¿Está de acuerdo con el estilo de liderazgo que prevalece en su área?	82
Figura 22 ¿Considera que la estructura organizacional favorece su desarrollo laboral?	83
Figura 23 ¿Considera necesario implementar nuevas estrategias de comunicación interna (como capacitaciones o reuniones informativas)?	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Componentes de la cultura organizacional.....	23
Tabla 2	Teorías principales de la satisfacción laboral	27
Tabla 3	Cantidad por Departamento	47
Tabla 4	Cantidad de Trabajadores del sistema Quevedo.....	48
Tabla 6	Resultados de la entrevista	54
Tabla 7	Resultado del análisis de confiabilidad del instrumento	66

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Certificado de plagio.....	97
Anexo 2 Preguntas para la entrevista	98
Anexo 3 Instrumento para la encuesta.....	99
Anexo 4 Fotografías del trabajo de campo	102
Anexo 5 Cronograma de actividades.....	103
Anexo 6 Presupuesto requerido para el proyecto	104
Anexo 7 Operacionalización de las variables.....	105

INTRODUCCIÓN

En el contexto macro, la gestión del talento humano y el fortalecimiento del clima organizacional se han convertido en ejes estratégicos para el desarrollo sostenible de las instituciones públicas en América Latina, especialmente en sectores esenciales como el energético. La cultura organizacional y la satisfacción laboral representan pilares fundamentales para garantizar el compromiso del personal, la continuidad operativa y el cumplimiento de objetivos institucionales en entornos cada vez más competitivos, normativamente exigentes y en constante transformación.

Desde una perspectiva meso, la Empresa Pública Estratégica CNEL EP, Unidad de Negocios Guayas-Los Ríos, Sistema Quevedo, se enfrenta a desafíos particulares relacionados con su estructura organizativa, sus dinámicas de liderazgo y la percepción de los empleados sobre las condiciones laborales. Factores como la comunicación interna, el reconocimiento de logros, el alineamiento con los valores institucionales y la carga operativa inciden directamente en el clima laboral y, por ende, en los niveles de satisfacción del personal.

A nivel micro, se identifican manifestaciones concretas de esta problemática en la experiencia cotidiana de los colaboradores: tensiones en la dinámica grupal, limitaciones en los mecanismos de participación, percepción de sobrecarga laboral y escasez de incentivos tangibles. Estas realidades impactan directamente en la motivación, el sentido de pertenencia y el desempeño individual y colectivo.

Esta investigación se propuso analizar cómo los elementos de la cultura organizacional influyen en la satisfacción laboral de los empleados en CNEL EP – Sistema Quevedo, considerando componentes clave como los valores compartidos, la

comunicación interna y las prácticas de liderazgo. A través de una metodología cuantitativa y un diseño descriptivo-correlacional, se identificaron áreas críticas y se formularon propuestas prácticas orientadas a fortalecer el clima organizacional, incrementar el compromiso del talento humano y promover un entorno laboral más productivo y colaborativo. El presente trabajo de investigación se organizó en cinco capítulos:

El **Capítulo I** aborda la contextualización de la problemática, presentando una visión general del entorno institucional, la justificación del estudio y los objetivos que guiaron la investigación.

El **Capítulo II** desarrolla el marco teórico, donde se fundamentan las variables principales mediante la revisión de literatura científica, conceptos clave y antecedentes relevantes.

El **Capítulo III** detalla la metodología utilizada, especificando el enfoque, tipo y diseño de investigación, así como la población, muestra, técnicas e instrumentos empleados para la recolección de información.

El **Capítulo IV** presenta los resultados obtenidos y su respectiva discusión, analizando los datos a la luz del marco teórico.

Finalmente, el **Capítulo V** expone las conclusiones derivadas del estudio y las recomendaciones orientadas a mejorar la situación investigada. Al final del documento se incluyen la **bibliografía** consultada y los **anexos** que complementan la investigación.

CAPÍTULO I
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

La cultura organizacional y su influencia en la satisfacción laboral se han convertido en aspectos cruciales dentro de las organizaciones modernas, especialmente en entidades públicas como la CNEL EP, Unidad de Negocios Guayas-Los Ríos, Sistema Quevedo. En este escenario, se ha evidenciado que factores como las relaciones laborales, el liderazgo efectivo y la comunicación interna influyen directamente en la percepción que los trabajadores tienen de su entorno laboral.

Se reconoce que la CNEL EP es una empresa estratégica para el país, encargada de proveer un servicio esencial como es la distribución de energía eléctrica. Esta labor se desarrolla en un entorno regulado, con presión social, normativa y política, lo que exige una gestión organizacional eficiente y un clima laboral estable que permita sostener su operatividad. En este nivel, la cultura organizacional cobra relevancia no solo como instrumento interno, sino como parte de una política de Estado para asegurar la continuidad de los servicios públicos en condiciones óptimas.

El análisis se centra en la estructura y dinámica organizacional interna de la Unidad de Negocios Guayas-Los Ríos, específicamente en el Sistema Quevedo. En este contexto se observan prácticas de liderazgo orientadas al desarrollo del talento humano, con jefaturas que procuran mantener alineación entre los objetivos institucionales y las condiciones de trabajo. Sin embargo, persisten aspectos críticos como la sobrecarga de tareas, canales de comunicación poco efectivos, y escasos mecanismos de reconocimiento formal, que afectan la percepción de los empleados respecto al ambiente laboral. Estas debilidades, aunque no invalidan los esfuerzos institucionales, muestran la necesidad de fortalecer las políticas internas desde una perspectiva de gestión humana más integral.

Además, se identifican las interacciones diarias entre los trabajadores, donde se evidencian síntomas como tensiones en la dinámica de grupo, compromiso moderado, rotación de personal controlada pero constante, y brechas en la percepción del bienestar. Pese a la existencia de líderes empáticos y coherentes con los valores institucionales, la experiencia cotidiana de los empleados refleja ciertas disconformidades relacionadas con el reconocimiento, la carga laboral y la falta de estrategias de comunicación horizontal. Estos aspectos, aunque pueden parecer puntuales, influyen significativamente en la motivación y en la cohesión del equipo de trabajo.

Teóricamente, esta problemática se enmarca en la relación directa entre cultura organizacional, clima interno y satisfacción laboral, donde el liderazgo actúa como factor protector. Empíricamente, estas dinámicas han sido reflejadas en evaluaciones internas que, si bien evidencian avances, también destacan la necesidad de mejorar áreas clave como la comunicación, la carga operativa y la integración organizacional.

1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA

En el nivel macro, la CNEL EP cumple una función estratégica como empresa pública encargada de la distribución eléctrica en el Ecuador. Su desempeño se encuentra condicionado por políticas nacionales, normativas del sector energético, exigencias de eficiencia en la gestión pública y expectativas sociales crecientes. En este contexto, el fortalecimiento de una cultura organizacional sólida y alineada a los valores institucionales es fundamental para sostener su funcionamiento y legitimidad. Cualquier afectación al clima laboral y la satisfacción del personal podría tener repercusiones en la calidad del servicio y en la imagen institucional de la empresa a nivel nacional.

A nivel meso, enfocado en la Unidad de Negocios Guayas-Los Ríos, Sistema Quevedo, se evidencian dinámicas internas que, si bien muestran fortalezas como la existencia de liderazgos orientados al desarrollo del personal, también presentan debilidades relacionadas con la comunicación institucional, el reconocimiento de logros y la gestión de la carga laboral. Estas condiciones impactan directamente en la percepción del clima organizacional por parte de los colaboradores, y reflejan la necesidad de articular estrategias más integrales para reforzar el compromiso, la eficiencia operativa y la cohesión interna.

En el campo micro, centrado en la experiencia directa de los trabajadores dentro de sus puestos y equipos de trabajo, se identifican manifestaciones específicas de la problemática. Entre ellas se destacan tensiones en la dinámica de grupo, percepción de sobrecarga laboral y limitaciones en los mecanismos formales de reconocimiento. Estas situaciones han sido identificadas a través de entrevistas y observaciones realizadas en el marco de la presente investigación, y reflejan cómo los aspectos de la cultura organizacional influyen en la satisfacción laboral de forma concreta y cotidiana. Si bien existen esfuerzos por parte de los líderes inmediatos para mantener un entorno favorable, persisten factores que deben ser abordados para consolidar un clima laboral positivo.

1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1. Problema general

¿Cómo influye la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los empleados de la Empresa Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad (CNEL EP), Unidad de Negocios Guayas-Los Ríos, Sistema Quevedo, durante el año 2023?

1.3.2. Problemas derivados

¿Qué elementos de la cultura organizacional predominan en la CNEL EP, Unidad de Negocios Guayas-Los Ríos, Sistema Quevedo, durante el año 2023?

¿Cómo se percibe la relación entre los valores organizacionales y la motivación laboral?

¿Qué aspectos de la comunicación interna afectan en la percepción de satisfacción laboral en la empresa?

1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

CAMPO: Ciencias Sociales

ÁREA: Ciencias Sociales y del Comportamiento

LÍNEA: Gestión Organizacional

LUGAR: Empresa CNEL EP, Unidad de Negocios Guayas-Los Ríos, Sistema Quevedo, Ecuador

TIEMPO: 2023-2024

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General

Analizar la influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los empleados de la Empresa Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP, Unidad de Negocios Guayas-Los Ríos, Sistema Quevedo, durante el año 2023.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Identificar los elementos predominantes de la cultura organizacional en la CNEL EP, Unidad de Negocios Guayas-Los Ríos, Sistema Quevedo, durante el año 2023.
- Describir la percepción de los colaboradores respecto a los valores organizacionales y su relación con la satisfacción laboral.
- Establecer los aspectos de la comunicación interna en el impacto de la percepción de satisfacción laboral en la empresa.

1.6. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación surge de la necesidad de comprender y mejorar la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en la CNEL EP, Unidad de Negocios Guayas-Los Ríos, Sistema Quevedo. Desde un punto de vista científico, este estudio se fundamenta en la relevancia que tienen las dinámicas internas de una organización en la productividad y bienestar de sus empleados. La cultura organizacional y la satisfacción laboral son factores clave en la gestión del talento humano, ya que influyen directamente en el desempeño, el compromiso y la permanencia de los trabajadores. Este análisis permitirá identificar las áreas críticas que requieren intervención, así como las estrategias que podrían implementarse para optimizar el entorno laboral y mejorar los resultados organizacionales.

En términos de trascendencia, la investigación tiene una utilidad práctica significativa, ya que proporcionará a la CNEL EP herramientas para alinear sus prácticas organizacionales con las expectativas y necesidades de sus empleados, fomentando un ambiente de trabajo más motivador y eficiente. Teóricamente, este estudio contribuirá al cuerpo de conocimientos sobre la relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral, ofreciendo nuevos enfoques para abordar desafíos similares en organizaciones

públicas. Metodológicamente, el trabajo aporta un modelo de análisis replicable para otras instituciones, facilitando la identificación de factores clave que impactan en la percepción de los empleados. El impacto esperado incluye un incremento en la productividad, una disminución en la rotación de personal y un fortalecimiento del clima organizacional, lo que reafirma la importancia de realizar esta investigación.

CAPÍTULO II
MARCO TEORICO

2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

2.1.1. Cultura Organizacional

La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, normas, creencias y prácticas compartidas por los miembros de una organización que guían sus comportamientos y decisiones. Esta define la identidad de la organización y cómo se relaciona con su entorno, influyendo directamente en la motivación, el compromiso y el desempeño de los empleados. Una cultura sólida contribuye a la estabilidad y al logro de los objetivos organizacionales (Dávila et al., 2021).

La cultura organizacional ha sido definida de diversas maneras por varios autores. Cortez (2023) la describe como "un patrón de supuestos básicos que un grupo ha inventado, descubierto o desarrollado a medida que aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna". Según este autor, la cultura organizacional es fundamental para comprender cómo los empleados se adaptan a su entorno y a los retos que enfrentan.

Por otro lado, Mori Y Narvárez (2023) sostiene que la cultura organizacional "es el sistema de valores compartidos que guía las interacciones y decisiones dentro de una organización". De acuerdo con Hofstede, la cultura dentro de una organización influye directamente en las actitudes de los empleados, sus expectativas y el modo en que se lleva a cabo el trabajo. Ambos autores coinciden en la importancia de la cultura organizacional como un factor determinante para la cohesión interna y la efectividad de la organización.

En base a los conceptos plasmados en este apartado y a las definiciones de autores, se considera que la cultura organizacional es un sistema complejo de valores, normas y prácticas compartidas que modelan el comportamiento de los miembros de una institución. Esta estructura simbólica y operativa determina en gran medida la manera en que se vive y se gestiona la organización, influyendo de forma directa en la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia de los empleados.

2.1.2. Bienestar Organizacional

El bienestar organizacional se refiere al conjunto de condiciones físicas, emocionales y psicológicas que permiten a los empleados sentirse satisfechos, saludables y motivados en su entorno laboral. Se relaciona con factores como la calidad del ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales, el equilibrio entre la vida laboral y personal, y el acceso a recursos que promuevan la salud física y mental de los trabajadores (López, 2021).

Un alto nivel de bienestar organizacional contribuye a mejorar la productividad, reducir el estrés y la rotación de personal, y fomenta un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. Según Castellanos y Olivares (2021), el bienestar organizacional es "el estado en el que los empleados experimentan una alta satisfacción, baja tensión y un entorno de trabajo que les permite alcanzar su máximo potencial".

Se considera que el bienestar organizacional representa una condición integral que articula elementos físicos, emocionales y psicológicos en favor del entorno laboral. Este concepto resalta la importancia de un clima saludable y de relaciones laborales positivas como pilares para el rendimiento sostenido y el desarrollo humano dentro de la organización.

2.1.3. Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral se define como el grado en que los empleados perciben que sus expectativas laborales son cumplidas, generando una actitud positiva hacia su trabajo. Está influida por factores como la remuneración, el clima organizacional, el liderazgo y la comunicación interna. Una alta satisfacción laboral se asocia con mayor productividad y menor rotación de personal (Dávila et al., 2021).

La satisfacción laboral es el estado emocional positivo que experimenta un trabajador cuando percibe que sus expectativas, necesidades y aspiraciones son atendidas dentro de su entorno de trabajo. Este concepto abarca factores como la remuneración, el reconocimiento, las condiciones laborales, el liderazgo, las oportunidades de desarrollo y la calidad de las relaciones interpersonales (Díaz et al., 2023).

En función de los aportes teóricos analizados, se considera que la satisfacción laboral es un constructo clave en la gestión del talento humano, ya que refleja el grado en que las expectativas del trabajador se alinean con la realidad organizacional.

2.1.4. Valores Organizacionales

Los valores organizacionales son principios fundamentales que guían las acciones y decisiones dentro de una empresa. Actúan como pilares éticos que fomentan el compromiso de los empleados y fortalecen la identidad organizacional. La alineación entre los valores organizacionales y personales de los empleados aumenta su motivación y sentido de pertenencia (Simbron y Sanabria, 2020).

Los valores organizacionales son principios fundamentales que orientan el comportamiento, las decisiones y las relaciones dentro de una empresa. Funcionan como el marco ético y cultural que define la identidad institucional y fortalece la cohesión del equipo de trabajo. Cuando estos valores están alineados con los de los colaboradores, se fomenta un mayor sentido de pertenencia, compromiso y coherencia entre lo que la organización declara y lo que realmente práctica (García y Gutiérrez, 2023).

Con base en los conceptos revisados, se considera que los valores organizacionales constituyen el eje ético y operativo de una empresa, al orientar las decisiones y comportamientos hacia principios compartidos. Su coherencia con los valores individuales del personal fortalece la identidad institucional y promueve una cultura de compromiso y sentido de pertenencia.

2.1.5. Clima Organizacional

El clima organizacional se refiere a la percepción colectiva que tienen los empleados sobre el ambiente laboral, incluyendo aspectos como la comunicación, el liderazgo y las condiciones de trabajo. Un clima organizacional positivo promueve el bienestar, la satisfacción y el compromiso de los empleados, impactando favorablemente en su productividad (Rodas y Pérez, 2021).

El clima organizacional se refiere a la percepción colectiva que tienen los trabajadores sobre el ambiente laboral, incluyendo aspectos como el estilo de liderazgo, la comunicación, la carga de trabajo, las relaciones interpersonales y las condiciones físicas (Cortez, 2023).

En función de los autores citados, se considera que el clima organizacional representa la percepción colectiva que tienen los empleados sobre el ambiente laboral, siendo un reflejo de las dinámicas internas como la comunicación, el liderazgo y las condiciones laborales.

2.1.6. Prácticas de Liderazgo

Las prácticas de liderazgo son acciones y estrategias utilizadas por los líderes para influir, motivar y dirigir a sus equipos hacia el logro de objetivos. Un liderazgo efectivo fomenta un ambiente colaborativo, incrementa la satisfacción laboral y fortalece la cultura organizacional (Montoya et al., 2022).

Las prácticas de liderazgo se refieren a las acciones, comportamientos y enfoques adoptados por los líderes dentro de una organización para guiar, motivar y dirigir a sus equipos hacia el cumplimiento de objetivos. Estas prácticas incluyen la toma de decisiones estratégicas, la comunicación efectiva, la creación de un ambiente de confianza, el fomento de la colaboración y la gestión del cambio. Según González et al., (2021), las prácticas de liderazgo son fundamentales para influir en la cultura organizacional y el desempeño de los empleados, ya que un liderazgo efectivo genera un impacto directo en la motivación, el compromiso y la productividad del equipo.

De acuerdo con los autores analizados, se considera que las prácticas de liderazgo son un conjunto de acciones y comportamientos que inciden en la dirección, motivación y cohesión de los equipos de trabajo. Un liderazgo eficiente no solo impulsa el cumplimiento de objetivos, sino que también moldea la cultura organizacional y potencia la satisfacción del personal.

2.1.7. Comunicación Interna

La comunicación interna es el proceso de intercambio de información entre los miembros de una organización. Es esencial para alinear a los empleados con los objetivos organizacionales, mejorar la percepción del clima laboral y reducir conflictos. Una comunicación interna efectiva refuerza la confianza y la satisfacción laboral (Santos y Ribeiro, 2023).

La comunicación interna es el proceso mediante el cual se transmite información, ideas, valores y decisiones entre los distintos niveles y áreas de una organización. Este flujo comunicativo permite alinear al equipo con los objetivos estratégicos, resolver conflictos, generar confianza y fomentar un entorno participativo (Simbron y Sanabria, 2020).

En base a los planteamientos expuestos, se considera que la comunicación interna es un elemento vertebral en la estructura organizativa, ya que permite alinear a los colaboradores con los objetivos institucionales. Además, actúa como mediadora en la construcción del clima laboral y en la percepción de justicia, participación y reconocimiento dentro de la empresa.

2.1.8. Motivación Laboral

La motivación laboral es el impulso interno que lleva a los empleados a actuar y alcanzar objetivos personales y organizacionales. No solo influye en el rendimiento individual, sino que también impacta directamente en la eficiencia colectiva y en el clima organizacional. Factores como el reconocimiento, la equidad, el sentido de pertenencia y las oportunidades de desarrollo profesional en su nivel de motivación y, por ende, en su

satisfacción laboral. Una organización que promueve un entorno donde se valoran los logros, se fomenta la participación activa y se apoya el crecimiento continuo, tiende a contar con colaboradores más comprometidos, productivos y leales (García y Gutiérrez, 2023).

La motivación laboral es el impulso interno o externo que orienta, mantiene y dirige el comportamiento de los empleados hacia el logro de objetivos personales y organizacionales. Este componente influye directamente en la disposición de los trabajadores para desempeñar sus funciones con entusiasmo, compromiso y eficiencia. Factores como el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo, el sentido de pertenencia, la equidad y la alineación entre los valores personales y organizacionales son determinantes para fortalecer la motivación dentro del entorno laboral (Alvarado et al., 2024).

En función de los conceptos abordados, se considera que la motivación laboral es un motor intrínseco que impulsa la conducta orientada al logro dentro del entorno organizacional. Esta se ve reforzada por factores como el reconocimiento, la equidad y el desarrollo profesional, contribuyendo así al compromiso y al desempeño del talento humano.

2.1.9. Indicadores de Satisfacción Laboral

Los indicadores de satisfacción laboral son herramientas utilizadas para medir el bienestar de los empleados en el entorno laboral. Métodos como el eNPS (Employee Net Promoter Score) y el ESI (Employee Satisfaction Index) permiten evaluar niveles de satisfacción, detectar áreas de mejora y diseñar estrategias efectivas (Dávila et al., 2021).

Los indicadores de satisfacción laboral son herramientas de medición que permiten evaluar el nivel de conformidad y bienestar de los empleados en relación con su entorno de trabajo. Estos indicadores, tanto cualitativos como cuantitativos, recogen datos sobre aspectos como motivación, reconocimiento, condiciones laborales, relaciones interpersonales y percepción de justicia organizacional (Córdova et al., 2023).

De acuerdo con los enfoques revisados, se considera que los indicadores de satisfacción laboral son herramientas estratégicas que permiten medir, analizar y optimizar el nivel de bienestar y compromiso de los empleados. Su correcta implementación facilita la toma de decisiones orientadas a la mejora continua del clima organizacional y la retención del talento.

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. Cultura Organizacional

2.2.1.1. Generalidades

La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, creencias, normas, actitudes, costumbres y comportamientos que comparten los miembros de una organización y que determinan cómo interactúan entre sí y con su entorno. Es el ADN de la organización, una guía invisible que da forma a las decisiones, la comunicación y las acciones dentro del entorno laboral. Córdova et al., (2023) definió la cultura organizacional como un patrón de suposiciones básicas compartidas que un grupo aprende a medida que resuelve problemas de adaptación externa e integración interna, y que funcionan lo suficientemente bien como para ser consideradas válidas.

La cultura organizacional actúa como un sistema de control social que influye en el comportamiento de los empleados y en el desempeño organizacional, sirviendo también como una fuente de identidad y compromiso. La cultura organizacional se define como el conjunto de valores, creencias, normas y comportamientos compartidos que guían las interacciones de los miembros de una organización, tanto entre ellos como con su entorno. Su origen está estrechamente ligado a los fundadores de la organización, quienes establecen los principios fundamentales que, con el tiempo, se consolidan en prácticas y costumbres específicas (Santos & Ribeiro, 2023 p.45).

Esta cultura no solo proporciona un sentido de identidad colectiva, sino que también actúa como un marco que orienta la toma de decisiones, facilita la adaptación al cambio y fomenta la cohesión interna. Aunque es un fenómeno colectivo y profundamente arraigado, la cultura organizacional puede evolucionar con el tiempo para responder a las necesidades cambiantes de la organización y su contexto. En esencia, representa el "modo de ser" de la organización y sirve como un vínculo que une a sus integrantes bajo objetivos y valores comunes (Montoya et al., 2022).

2.2.1.2. Evolución de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional ha experimentado una evolución significativa desde sus primeras definiciones, adaptándose a los cambios socioeconómicos y tecnológicos que han influido en las estructuras organizativas. Inicialmente, se entendía como un conjunto de normas y reglas explícitas que regulaban el comportamiento de los empleados dentro de la empresa. En estos primeros modelos, las organizaciones seguían estructuras jerárquicas rígidas, donde el control y la eficiencia operativa eran esenciales. En este

contexto, la comunicación era principalmente descendente, de los líderes hacia los empleados, y se enfocaba en la disciplina y el cumplimiento de las reglas (Méndez et al., 2023 p.23)

Con la revolución industrial, las organizaciones comenzaron a expandirse y a enfrentar nuevas demandas en términos de gestión y trabajo. Durante el siglo XX, autores como Edgar Schein transformaron la comprensión de la cultura organizacional, sugiriendo que esta no era solo un conjunto de normas, sino un sistema de creencias y valores compartidos que definían la identidad de la organización (Méndez et al., 2023 p.26)

Según Cordero et al., (2022), "la cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo a medida que aprende a resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna" (p. 24). Este cambio en la perspectiva sobre la cultura organizacional permitió una comprensión más profunda sobre su influencia en el comportamiento y desempeño de los empleados.

La globalización y los avances tecnológicos en las últimas décadas han acelerado la transformación de la cultura organizacional, llevando a las empresas a adoptar culturas más flexibles e innovadoras. Hoy en día, la cultura organizacional se ve como un motor clave para el desempeño organizacional y la sostenibilidad (Alvarado et al., 2024). Las organizaciones ahora buscan una cultura que fomente la creatividad, la colaboración y la innovación. Según Reyes (2021), "las organizaciones que promueven culturas innovadoras y flexibles tienen una ventaja competitiva significativa en un entorno global cambiante" (p. 112). Esto ha llevado a un enfoque centrado no solo en la eficiencia

operativa, sino también en el bienestar de los empleados y en la adaptabilidad de la organización.

En la actualidad, la cultura organizacional también refleja un enfoque más inclusivo, con énfasis en la diversidad y la responsabilidad social. Las tecnologías digitales han permitido la creación de espacios de trabajo más colaborativos y flexibles, promoviendo una cultura organizacional que favorece el bienestar de los empleados y la conexión constante. Según Lotero y Rodríguez (2023) "una cultura organizacional fuerte y alineada con los valores de la organización es fundamental para lograr un rendimiento sostenido y la competitividad a largo plazo" (p. 664).

La evolución de la cultura organizacional ha transformado el modelo tradicional, enfocándose ahora en la innovación, la colaboración y la adaptación en un entorno cambiante.

2.2.1.3. Modelos de Cultura Organizacional

Existen diversos modelos que han sido desarrollados para comprender y analizar la cultura organizacional. Uno de los modelos más conocidos es el Modelo de las Dimensiones Culturales de Hofstede, que establece cómo las diferencias culturales impactan en la forma en que las organizaciones gestionan a sus empleados, toman decisiones y comunican sus valores (Santos & Ribeiro, 2023 p.12). A través de este modelo, las organizaciones pueden identificar las diferencias de cultura nacional y organizacional, lo que les permite adaptar sus estrategias de liderazgo y gestión.

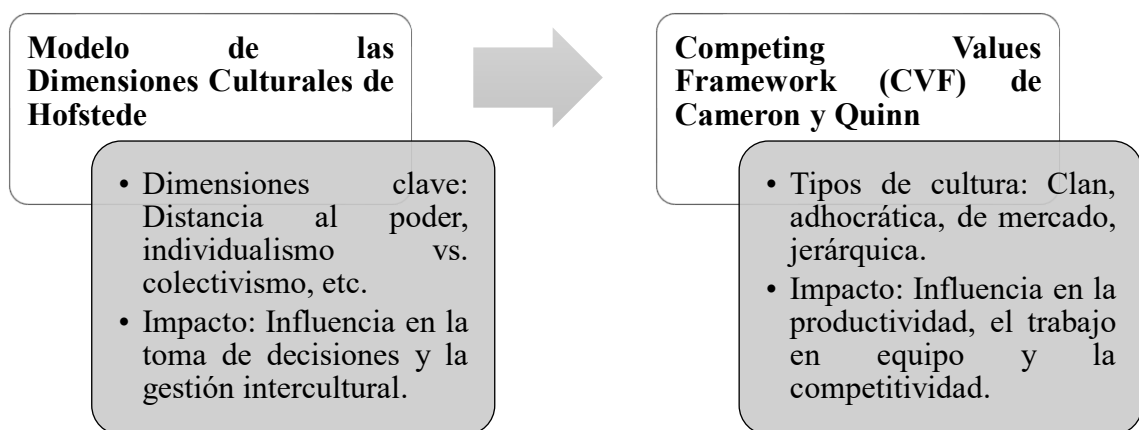
Otro modelo relevante es el Competing Values Framework (CVF), que clasifica las culturas organizacionales en cuatro tipos fundamentales: clan, adhocrática, de

mercado y jerárquica. Este modelo permite que las organizaciones diagnostiquen su cultura actual y determinen cuál tipo de cultura será más adecuada para cumplir sus objetivos estratégicos. De acuerdo con este marco, el tipo de cultura organizacional influye directamente en la toma de decisiones, la productividad y la satisfacción de los empleados (Montoya et al., 2022 p.34).

A continuación, en Figura 1, se presenta un resumen visual de los principales modelos de cultura organizacional, incluidos los mencionados anteriormente, y su impacto en el comportamiento organizacional. Esta figura proporciona una visión clara de cómo cada modelo clasifica y aborda las dinámicas culturales dentro de las organizaciones.

Figura 1

Modelos de cultura organizacional y su impacto en el comportamiento organizacional



Nota. autoría propia a partir de la información extraída de (Santos & Ribeiro, 2023)

2.2.1.4. Factores que Influyen en la Cultura Organizacional

La cultura organizacional está moldeada por diversos factores internos y externos que influyen directamente en su evolución y en la forma en que los empleados interactúan

dentro de la organización. Uno de los factores más significativos es el liderazgo, ya que los líderes dentro de una organización juegan un papel crucial en la transmisión y el fortalecimiento de los valores organizacionales. Los líderes establecen las normas culturales a través de sus decisiones, comportamientos y acciones, lo que puede influir en la creación de una cultura basada en la innovación, la colaboración o la competitividad (Cordero et al., 2022 p.23)

Otro factor importante es el entorno externo, que incluye aspectos como los cambios en el mercado, las políticas gubernamentales y las influencias económicas globales. Estos factores afectan directamente las estrategias organizacionales y, por ende, la cultura organizacional, ya que las empresas deben adaptarse continuamente para mantenerse competitivas. El entorno social también influye, ya que los valores y expectativas de los empleados y la sociedad en general pueden impactar la forma en que las organizaciones gestionan el comportamiento y las relaciones laborales (Reyes, 2021).

Además, los valores fundacionales de la organización, es decir, los principios y creencias en los que se basó la empresa desde su fundación, juegan un papel fundamental en la configuración de la cultura organizacional. Estos valores, aunque puedan modificarse con el tiempo, tienen una influencia duradera en el comportamiento y las actitudes de los empleados (Valdivia et al., 2023). En Figura 2, se presenta un gráfico que muestra los principales factores que influyen en la cultura organizacional, proporcionando una visión clara de cómo estos factores interactúan y contribuyen a la creación de una cultura organizacional única.

Figura 2

Factores que Influyen en la Cultura Organizacional

Liderazgo	Entorno Externo	Valores Fundacionales
<ul style="list-style-type: none">• Establecimiento de normas culturales, influencia en la motivación y el comportamiento de los empleados.	<ul style="list-style-type: none">• Adaptación a cambios del mercado, influencias sociales y políticas externas.	<ul style="list-style-type: none">• Establecen la identidad y las creencias fundamentales de la organización.

Nota. autoría propia a partir de la información extraída de (Cordero et al., 2022).

2.2.1.5. Componentes de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional está formada por diversos elementos que interactúan para definir la identidad y el funcionamiento de una organización. Estos componentes actúan como pilares que sustentan las normas, valores y comportamientos compartidos por sus miembros. Entre ellos, se encuentran valores fundamentales que guían las decisiones, normas informales que regulan las interacciones, y rituales que refuerzan la cohesión y los objetivos comunes. Además, elementos como los símbolos y las narrativas permiten transmitir la esencia de la organización tanto a sus miembros como al entorno externo.

A continuación, se presenta la tabla 1 que detalla los principales componentes de la cultura organizacional, ofreciendo una descripción clara y ejemplos prácticos que ilustran su aplicación:

Tabla 1

Componentes de la cultura organizacional

Componente	Descripción	Ejemplo
<i>Valores</i>	Principios fundamentales que orientan las decisiones y comportamientos dentro de la organización.	Innovación, responsabilidad social, compromiso con la calidad.
<i>Normas</i>	Reglas informales que regulan el comportamiento esperado de los empleados en situaciones específicas.	Llegar puntualmente a las reuniones o mantener un tono respetuoso en las comunicaciones internas.
<i>Creencias</i>	Percepciones compartidas sobre lo que es verdadero o válido en el contexto organizacional.	"El cliente siempre tiene la razón" o "La seguridad es prioridad en todas las operaciones."
<i>Rituales y Ceremonias</i>	Actividades repetitivas que refuerzan los valores y cohesionan a los miembros de la organización.	Celebraciones de logros, aniversarios de la empresa, ceremonias de premiación a empleados destacados.
<i>Símbolos</i>	Representaciones visuales o conceptuales que comunican los valores y la identidad de la organización.	Logos, uniformes, colores corporativos, eslóganes.
<i>Historias y Narrativas</i>	Relatos compartidos sobre eventos clave, figuras importantes o desafíos superados que fortalecen la identidad.	La historia del fundador de la empresa o cómo la organización superó una crisis económica.

Componente	Descripción	Ejemplo
<i>Estructuras de Poder</i>	Dinámicas que determinan la toma de decisiones y la distribución de recursos dentro de la organización.	Organigramas jerárquicos, sistemas de liderazgo participativo o centralizado.
<i>Clima Organizacional</i>	Percepción general de los empleados sobre el ambiente laboral y su alineación con los valores organizacionales.	Un clima laboral positivo caracterizado por confianza y comunicación abierta frente a uno negativo con estrés y alta rotación.

Nota. (Leal & Arias, 2021; Vesga et al., 2020).

2.2.1.6. Tipos de Cultura Organizacional

La cultura organizacional puede clasificarse en distintos tipos, dependiendo de los valores predominantes, la estructura de la organización y las prioridades estratégicas. Cada tipo tiene características únicas que influyen en el comportamiento de los empleados, los estilos de liderazgo y la forma en que la organización responde a los desafíos del entorno. Estas clasificaciones permiten entender mejor cómo una empresa funciona internamente y cómo interactúa con su entorno externo, adaptándose a sus necesidades y objetivos particulares (Zambrano et al., 2022).

Uno de los modelos más reconocidos es el propuesto por Cameron y Quinn en 1999, que identifica cuatro tipos principales de culturas organizacionales: la cultura clan, adhocrática, de mercado y jerárquica. La cultura clan se centra en las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia. En este tipo de cultura, la organización se asemeja a una familia, donde se prioriza el bienestar de los empleados,

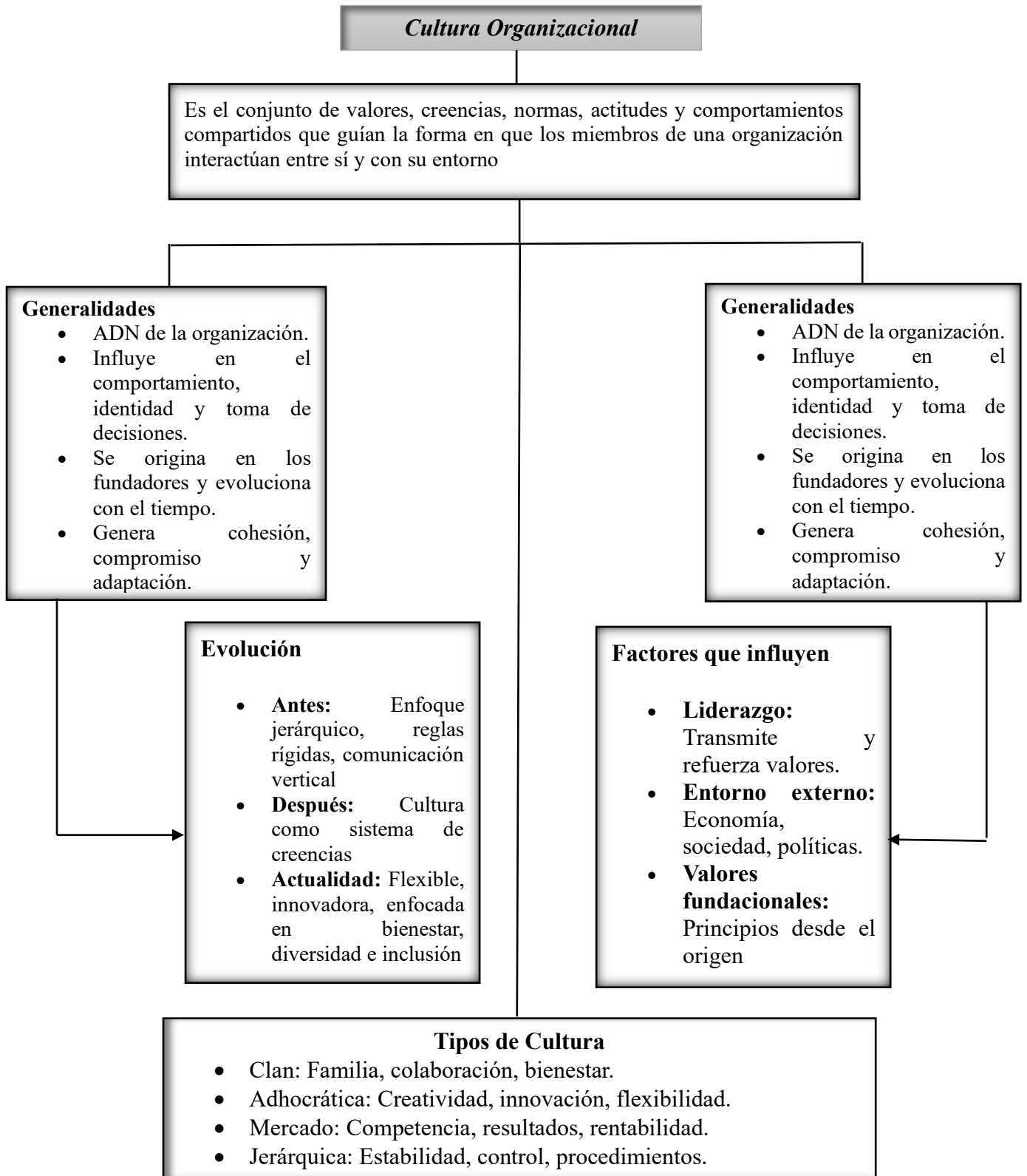
la colaboración y el compromiso mutuo. Es común en empresas pequeñas o familiares, así como en aquellas con estructuras horizontales (López, 2021).

La cultura adhocrática, por otro lado, está orientada a la innovación, la creatividad y la adaptabilidad. Este tipo de cultura es típico de organizaciones que operan en sectores dinámicos y competitivos, como la tecnología y las industrias creativas. Estas organizaciones valoran el cambio constante, la experimentación y la capacidad de sus miembros para encontrar soluciones innovadoras. Aunque este tipo de cultura fomenta el crecimiento y la flexibilidad, puede generar desafíos en términos de estabilidad y previsibilidad (Hernández et al., 2022 p.26).

Por último, la cultura de mercado y la cultura jerárquica representan enfoques más estructurados y orientados a los resultados. La cultura de mercado se enfoca en la competitividad, la rentabilidad y el logro de metas, priorizando la eficiencia y los resultados tangibles. En contraste, la cultura jerárquica se basa en la estabilidad, el control y el cumplimiento de procedimientos. Este último tipo es común en organizaciones gubernamentales o grandes corporaciones donde la burocracia y las reglas claras son esenciales para su funcionamiento. Cada tipo de cultura tiene ventajas y limitaciones, y su efectividad depende del contexto y los objetivos de la organización (Pedraja et al., 2020).

Figura 3

Cultura Organizacional



2.2.2. Satisfacción Laboral

2.2.2.1. Teorías sobre la Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral se define como el nivel de agrado o desagrado que los empleados experimentan respecto a su trabajo. Este concepto está relacionado con factores como las condiciones laborales, las relaciones interpersonales, la remuneración, el reconocimiento, y las oportunidades de desarrollo personal y profesional. Comprender las teorías que explican la satisfacción laboral es fundamental para mejorar el desempeño organizacional, reducir la rotación de empleados y fomentar un entorno de trabajo saludable. Estas teorías ofrecen distintas perspectivas sobre qué motiva a los empleados y cómo perciben su entorno laboral (García & Gutiérrez, 2023).

A continuación, se presenta una tabla 2 que resume seis teorías principales de la satisfacción laboral, explicando su enfoque y aplicación en el contexto organizacional.

Tabla 2

Teorías principales de la satisfacción laboral

Teoría	Descripción	Ejemplo en la Práctica
1. Jerarquía de Necesidades de Maslow	Establece que los empleados se sienten satisfechos cuando sus necesidades básicas (fisiológicas, seguridad, sociales, estima y autorrealización) están cubiertas.	Una organización que ofrece salarios competitivos, seguridad laboral y oportunidades de crecimiento personal.
2. Teoría de los Dos Factores de Herzberg	Identifica factores motivadores (logro, reconocimiento) y de higiene (salario, condiciones	Implementar programas de reconocimiento para empleados y garantizar un

Teoría	Descripción	Ejemplo en la Práctica
	laborales) que influyen en la satisfacción laboral.	ambiente de trabajo adecuado.
3. Teoría de la Equidad de Adams	La satisfacción depende de la percepción de justicia en la relación entre lo que se aporta (esfuerzo) y lo que se recibe (recompensas).	Un empleado que se siente valorado cuando sus esfuerzos son reconocidos con promociones o bonos.
4. Teoría de las Expectativas de Vroom	Los empleados estarán satisfechos si perciben que el esfuerzo conduce a un buen desempeño y este a una recompensa deseada.	Establecer metas claras y recompensar a los empleados que las alcanzan.
5. Teoría del Refuerzo de Skinner	Sostiene que los comportamientos positivos pueden reforzarse mediante recompensas, mejorando así la satisfacción laboral.	Ofrecer incentivos por cumplir objetivos mensuales, como bonificaciones o días libres adicionales.
6. Teoría de la Disonancia Cognitiva de Festinger	La satisfacción laboral surge cuando existe coherencia entre las expectativas del empleado y su experiencia en el trabajo.	Alinear las responsabilidades laborales con las competencias y expectativas de los empleados.

Nota. (Simbron & Sanabria, 2020; Tamayo, 2020).

2.2.2.2. Componentes de la Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral está influenciada por diversos factores que interactúan para determinar el nivel de satisfacción de los empleados dentro de una organización. Entre estos componentes se encuentran las condiciones laborales, que incluyen aspectos como el ambiente físico, la ergonomía, la seguridad y la disponibilidad de herramientas

adecuadas para realizar el trabajo. Un entorno cómodo y seguro no solo mejora la percepción del empleado, sino que también contribuye a un mejor desempeño y reduce el estrés laboral, lo que impacta positivamente en la satisfacción general (Dávila et al., 2021).

Otro componente fundamental es la remuneración y los beneficios, que no solo se refieren al salario base, sino también a incentivos, bonificaciones, seguros médicos y oportunidades de desarrollo profesional. La percepción de equidad en la compensación desempeña un papel crucial, ya que los empleados tienden a estar más satisfechos cuando sienten que sus esfuerzos y habilidades son justamente recompensados. Este componente también incluye la posibilidad de crecimiento y ascenso, lo cual fortalece la motivación y la fidelidad hacia la organización (Valdivia et al., 2023).

Finalmente, las relaciones interpersonales son un componente clave de la satisfacción laboral. La calidad de las relaciones con colegas, supervisores y líderes influye directamente en el ambiente emocional y social del trabajo. Un clima organizacional basado en la confianza, la comunicación abierta y el respeto fomenta un sentido de pertenencia y compromiso entre los empleados. Este aspecto, combinado con un liderazgo efectivo y motivador, refuerza la percepción positiva del lugar de trabajo, promoviendo una mayor satisfacción y productividad (Loteró y Rodríguez, 2023 p.23).

2.2.2.3. Factores Determinantes de la Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral está influenciada por diversos factores que afectan tanto el bienestar de los empleados como su desempeño en la organización. Uno de los factores más relevantes es el entorno de trabajo, que incluye la calidad de las instalaciones, la seguridad física y psicológica, y las condiciones laborales generales. El ambiente de

trabajo tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral, ya que un entorno cómodo y seguro promueve el bienestar emocional de los empleados (Santos y Ribeiro, 2023 p.23)

Otro factor determinante clave es el reconocimiento y la remuneración. La percepción de que los esfuerzos y logros del empleado son adecuadamente recompensados puede aumentar significativamente los niveles de satisfacción. Como indican Ulloa (2019), los factores como el reconocimiento y la compensación son fundamentales para motivar a los empleados y asegurar su satisfacción en el trabajo (Reyes, 2021).

Finalmente, las relaciones interpersonales dentro de la organización, incluyendo las interacciones con compañeros y supervisores, juegan un papel fundamental en la satisfacción laboral. Un clima organizacional basado en la cooperación, el respeto mutuo y el apoyo social puede mejorar significativamente la experiencia laboral de los empleados. En *Figura 3*, se presenta un gráfico que ilustra los factores clave que determinan la satisfacción laboral y cómo estos interactúan para influir en el bienestar y el rendimiento de los empleados.

Figura 4. Factores Determinantes de la Satisfacción Laboral



Nota. autoría propia a partir de la información extraída de (Reyes, 2021)

2.2.2.4. Satisfacción Laboral y Productividad

La relación entre satisfacción laboral y productividad es clara, ya que los empleados satisfechos son más propensos a ser productivos y a contribuir al éxito de la organización. señalan que “la satisfacción laboral está vinculada con un mayor compromiso y desempeño de los empleados, lo que resulta en una mayor productividad organizacional” (p. 107). Además, los empleados satisfechos son menos propensos a abandonar la empresa, lo que reduce los costos asociados con la rotación y la contratación de nuevo personal. Según los autores Guerrero et al. (2021), “una alta satisfacción laboral puede reducir significativamente la rotación de personal, lo que a su vez mejora la estabilidad organizacional y la eficiencia operativa” (p. 75). Esta relación demuestra cómo la satisfacción no solo afecta el bienestar de los empleados, sino que también tiene un impacto directo en los resultados organizacionales.

Finalmente, la motivación es otro factor clave que vincula la satisfacción laboral con la productividad. Según los autores Dávila et al. (2021), “cuando los empleados se sienten motivados y valorados, su nivel de esfuerzo y dedicación aumenta, lo que se refleja en un mejor desempeño y mayores beneficios para la organización” (p. 146). Las empresas que promueven un entorno de trabajo positivo, donde los empleados se sienten motivados, pueden observar un aumento significativo en la eficiencia, lo que mejora la competitividad organizacional.

2.2.2.5. Medición de la Satisfacción Laboral

La medición de la satisfacción laboral es un proceso esencial para las organizaciones, ya que permite obtener información precisa sobre el bienestar de los empleados y la efectividad de las estrategias de recursos humanos. Una de las

herramientas más utilizadas es el cuestionario estructurado, que incluye preguntas cerradas y escalas de Likert, permitiendo evaluar múltiples dimensiones de la satisfacción laboral. Según Valdivia et al., (2023), "los cuestionarios bien diseñados permiten evaluar la satisfacción laboral de manera objetiva, proporcionando una visión clara de las áreas que requieren intervención" (p. 112). Además de las encuestas, los índices como el Employee Net Promoter Score (eNPS) y el Employee Satisfaction Index (ESI) son populares para medir la lealtad y el nivel de satisfacción en el entorno laboral, ya que ofrecen una puntuación cuantificable que puede rastrear cambios a lo largo del tiempo (Quinto et al., 2023 p.46).

Una de las ventajas de estos métodos es su capacidad para ofrecer datos comparativos que permiten identificar tendencias y comparar resultados entre diferentes grupos dentro de la organización, como empleados de distintas áreas o niveles jerárquicos. La recopilación de datos permite, por ejemplo, realizar análisis desglosados por género, edad, y antigüedad, lo que ayuda a comprender mejor las diferentes necesidades y expectativas de los empleados. Según Quispe (2023), "el análisis detallado de las respuestas obtenidas permite detectar brechas en la satisfacción y ajustar las políticas organizacionales para abordar las preocupaciones específicas de los grupos de trabajadores" (p. 58).

2.2.2.6. Intervenciones Organizacionales para Mejorar la Satisfacción

Las intervenciones organizacionales para mejorar la satisfacción laboral son estrategias cruciales para mantener un ambiente de trabajo positivo y motivador. Estas intervenciones pueden incluir la mejora de la comunicación interna, la implementación de programas de reconocimiento y el desarrollo profesional. La comunicación efectiva en

todos los niveles de la organización contribuye a que los empleados se sientan valorados y comprendidos, lo que mejora su satisfacción laboral. Según García y Gutiérrez (2023),

"una comunicación clara y transparente refuerza la confianza entre los empleados y la dirección, lo que resulta en un ambiente laboral más positivo y productivo" (p. 79).

El reconocimiento juega un papel esencial en la motivación de los empleados. Un entorno donde se valoran los logros y se brindan recompensas tanto materiales como simbólicas contribuye a aumentar la satisfacción laboral. Las empresas que implementan sistemas de reconocimiento estructurado—como programas de premios, bonificaciones y celebraciones de logros—crean un clima laboral más positivo, donde los empleados se sienten comprometidos y motivados. Según Simbron y Sanabria (2020), "los empleados que perciben que sus esfuerzos son reconocidos adecuadamente tienden a estar más comprometidos y satisfechos con su trabajo" (p. 68).

Finalmente, el desarrollo profesional es un componente fundamental para mantener la satisfacción laboral. Las organizaciones que ofrecen oportunidades para el crecimiento y el aprendizaje continuo demuestran a sus empleados que su carrera es importante y que su evolución dentro de la empresa está garantizada. Programas de capacitación, mentoría y planes de carrera son ejemplos de intervenciones efectivas que pueden aumentar la motivación y satisfacción general. Según Guerrero et al., (2021), "el desarrollo profesional y la capacitación continua no solo mejoran las competencias de los empleados, sino que también refuerzan su sentido de pertenencia y compromiso hacia la organización" (p. 134).

2.2.2.7. Importancia de una buena cultura organizacional

Una buena cultura organizacional es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de cualquier empresa, ya que influye directamente en el comportamiento de los empleados, su nivel de compromiso y la productividad general. Cuando una organización establece una cultura positiva, basada en valores compartidos, comunicación efectiva y un propósito claro, los empleados tienden a sentirse más motivados y alineados con los objetivos organizacionales. Esto no solo mejora el rendimiento individual, sino que también fortalece el trabajo en equipo, promoviendo un ambiente laboral armonioso y orientado al logro (Guerrero et al., 2021 p.56).

Además, una cultura organizacional sólida atrae y retiene talento de calidad. En un mercado laboral competitivo, las empresas con culturas organizacionales atractivas tienen una ventaja significativa al ofrecer entornos laborales que priorizan el bienestar, el desarrollo profesional y el reconocimiento. Esto no solo reduce la rotación de personal, sino que también mejora la reputación de la empresa como un empleador deseable, facilitando la captación de los mejores profesionales del sector.

Finalmente, una buena cultura organizacional es clave para afrontar desafíos y cambios en el entorno empresarial. Las organizaciones con culturas resilientes y adaptables están mejor preparadas para innovar, implementar nuevas estrategias y responder a las demandas cambiantes del mercado. Este enfoque proactivo fortalece su capacidad para mantenerse competitivas a largo plazo y fomenta un sentido de pertenencia y orgullo entre los empleados, quienes perciben a la empresa como un lugar en el que pueden crecer y contribuir de manera significativa (Solís & Burgos, 2023 p.27).

2.2.3. La gestión del talento humano y la comunicación interna

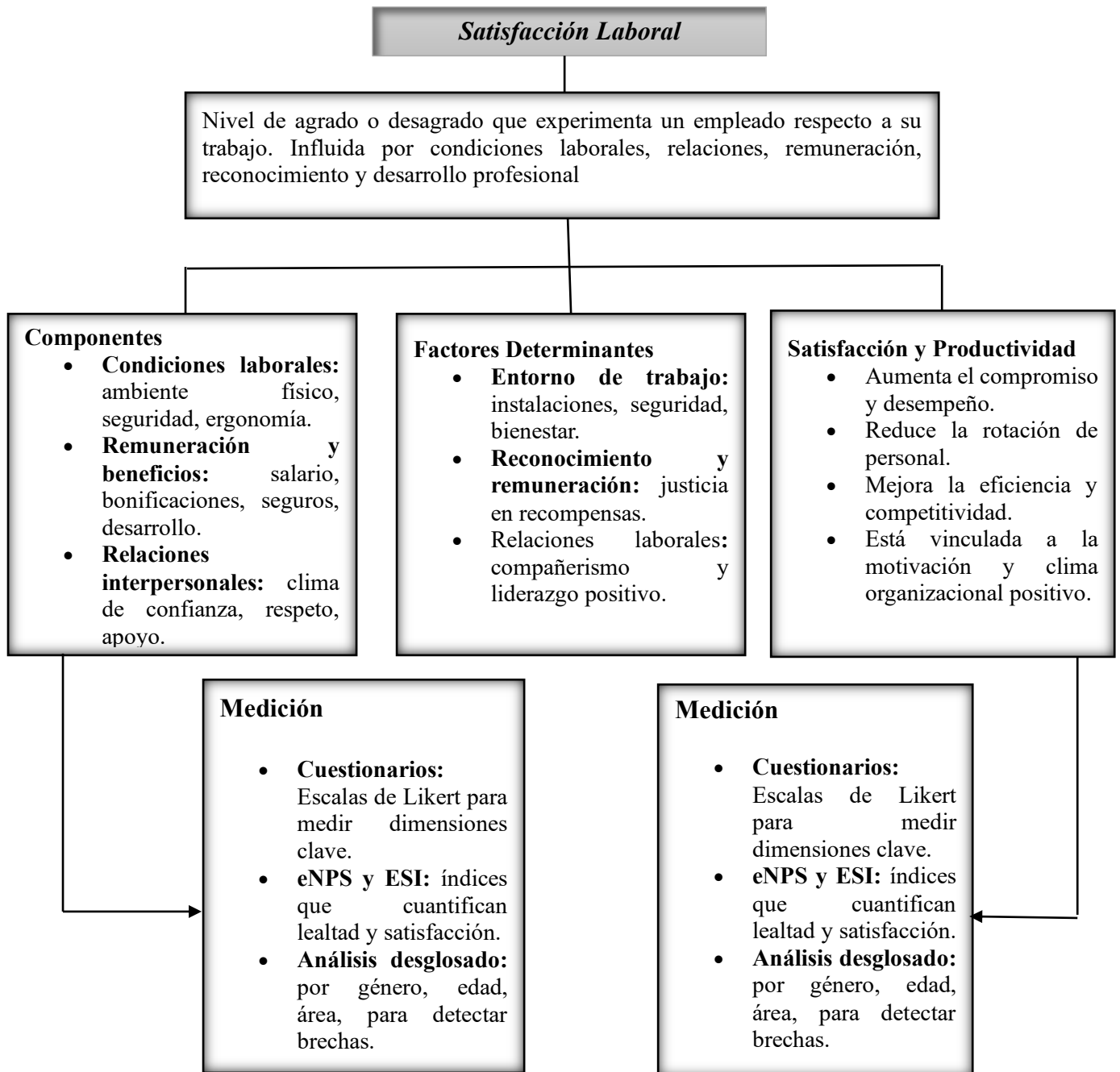
La gestión del talento humano es un proceso estratégico que busca atraer, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores, alineando sus capacidades con los objetivos de la organización. Para lograrlo, se implementan acciones como la selección adecuada de personal, planes de formación, evaluación del desempeño y programas de bienestar. En consecuencia, una gestión eficiente del talento humano no solo mejora la productividad, sino que también incrementa el compromiso y la satisfacción laboral.

Sin embargo, para que estas estrategias sean realmente efectivas, es indispensable una comunicación interna sólida. Esta permite transmitir de manera clara y oportuna los objetivos, roles y expectativas dentro de la organización. Además, facilita la participación, reduce malentendidos y fortalece el sentido de pertenencia entre los empleados. Por lo tanto, una buena comunicación interna actúa como un puente entre la dirección estratégica y la acción del personal.

En este sentido, la relación entre ambas áreas es fundamental: mientras la gestión del talento humano diseña e implementa políticas que promuevan el desarrollo de las personas, la comunicación interna se encarga de asegurar que estas políticas se comprendan y se vivan dentro del entorno laboral. Así, al trabajar de forma articulada, ambas contribuyen a construir una cultura organizacional coherente, participativa y orientada al logro de objetivos comunes (Guerrero et al., 2021 p.59).

Figura 5

Satisfacción Laboral



2.2.4. Investigaciones Referenciales

La investigación titulada "*Cultura organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay – 2022*", presentada por Soria (2023), tuvo como objetivo general determinar la relación existente entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en dicha institución pública. La metodología empleada fue de enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, nivel correlacional y diseño no experimental de corte transversal. La muestra estuvo compuesta por 98 trabajadores, a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado en escala Likert de 5 puntos. Los resultados evidenciaron una correlación positiva y significativa entre ambas variables, con un coeficiente de Spearman de 0,719 y un valor p de 0,000. La conclusión principal del estudio señala que una cultura organizacional sólida se asocia directamente con mayores niveles de satisfacción laboral, lo que resalta la importancia de fortalecer el ambiente organizacional para mejorar el bienestar de los empleados.

La investigación titulada "*La gestión administrativa y su influencia en la calidad del servicio en la municipalidad distrital de San Juan Bautista, 2022*", elaborada por Diaz (2022), tuvo como objetivo general determinar la influencia de la gestión administrativa en la calidad del servicio que brinda dicha municipalidad. La metodología utilizada fue de enfoque cuantitativo, tipo aplicada, nivel explicativo y diseño no experimental, transversal. La muestra estuvo conformada por 74 trabajadores de la entidad, a quienes se aplicó un cuestionario estructurado en escala de Likert. Los resultados indicaron una influencia significativa de la gestión administrativa sobre la calidad del servicio, hallándose un nivel de significancia de 0,000 en el análisis de regresión. La conclusión principal establece que una adecuada gestión administrativa mejora notablemente la

calidad de los servicios ofrecidos por la municipalidad, lo que evidencia la necesidad de optimizar los procesos internos para atender eficientemente a la ciudadanía.

La investigación titulada "Cultura organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Público San Ignacio de Pedrales – Moyobamba, 2022", elaborada por Diaz (2022), tuvo como objetivo general determinar la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en el mencionado instituto. La metodología utilizada fue de enfoque cuantitativo, tipo aplicada, nivel correlacional y diseño no experimental de corte transversal. La muestra fue de 28 trabajadores administrativos, a quienes se les aplicó un cuestionario tipo Likert para ambas variables. Los resultados arrojaron una correlación positiva moderada entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral, con un coeficiente de Spearman de 0,623 y un valor de significancia $p = 0,001$. La conclusión principal señala que existe una relación estadísticamente significativa entre ambas variables, indicando que un entorno organizacional favorable promueve mayor satisfacción en el personal.

La investigación titulada "*Relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral en trabajadores administrativos de una universidad pública del Perú*", realizada por Aspajo et al., (2025), tuvo como objetivo principal determinar la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en una universidad pública. Se utilizó una metodología de enfoque cuantitativo, tipo básica, nivel correlacional y diseño no experimental de corte transversal. La muestra fue conformada por 97 trabajadores administrativos, seleccionados mediante muestreo probabilístico. Como instrumento se aplicó un cuestionario validado, con alta confiabilidad (alfa de Cronbach de 0,871). Los resultados evidenciaron una correlación positiva moderada y significativa entre las variables ($r = 0,662$; $p < 0,05$). La conclusión indica que fortalecer la cultura

organizacional en la institución contribuye significativamente a mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos.

2.3. MARCO LEGAL

2.3.1. Constitución de la República del Ecuador

La Constitución de la República del Ecuador garantiza derechos fundamentales que son clave para el desarrollo de un entorno laboral justo y digno. El artículo 33 establece que el trabajo es un derecho y un deber social, así como una fuente de realización personal, asegurando condiciones laborales dignas y una remuneración justa que permita una vida decorosa. De igual manera, el artículo 326, numeral 2, promueve la igualdad de oportunidades y la no discriminación, garantizando que las relaciones laborales respeten la dignidad humana de todos los trabajadores.

Por otro lado, el artículo 328 reconoce el derecho a una remuneración justa, que no solo debe cubrir las necesidades del trabajador, sino también procurar el bienestar familiar y una vida decorosa. Finalmente, el artículo 331 establece la obligación del Estado de garantizar un trabajo digno en condiciones de igualdad, seguridad y estabilidad, adoptando políticas que fomenten el empleo y los derechos laborales con enfoque de equidad de género. Estos principios constitucionales constituyen el marco legal que respalda la promoción de una cultura organizacional sólida y el fortalecimiento de la satisfacción laboral, elementos fundamentales en el ámbito organizacional y en el cumplimiento de los derechos de los trabajadores (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008).

2.3.2. Código del Trabajo del Ecuador

El Código del Trabajo del Ecuador establece el marco jurídico que regula las relaciones laborales y los derechos fundamentales de los trabajadores en el país. Este cuerpo normativo garantiza condiciones de trabajo justas, seguras y equitativas, promoviendo la dignidad humana y el bienestar de los empleados. El artículo 42 establece las obligaciones del empleador, entre las que se incluyen el pago puntual de salarios, la provisión de un ambiente laboral seguro y la implementación de medidas que protejan la salud física y mental del trabajador.

Por su parte, el artículo 55 estipula el derecho a la estabilidad laboral, asegurando que los trabajadores no puedan ser despedidos sin justa causa, fortaleciendo así la seguridad y confianza en el entorno laboral. Asimismo, el artículo 95 enfatiza la necesidad de establecer condiciones de trabajo saludables y adecuadas, asegurando la prevención de riesgos laborales y la protección del trabajador durante el desempeño de sus funciones.

Finalmente, el artículo 304 aborda la importancia del bienestar social y profesional del trabajador, destacando que los empleadores deben propiciar un clima laboral que permita el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores. Estos artículos son clave para la construcción de una cultura organizacional sólida que influya positivamente en la satisfacción laboral, garantizando condiciones dignas, seguras y equitativas para todos los trabajadores (Código Del Trabajo Ecuador, 2012).

2.3.3. Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP)

La Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) regula las relaciones laborales en el sector público del Ecuador, asegurando el cumplimiento de derechos y deberes tanto

de los servidores públicos como de las instituciones. En su artículo 21, se establece el derecho de los servidores públicos a un ambiente de trabajo adecuado, seguro y saludable, así como al respeto de su dignidad humana. De igual manera, el artículo 23 dispone la obligación de las entidades públicas de promover la capacitación y desarrollo profesional de sus servidores, garantizando su crecimiento y mejor desempeño en el ámbito laboral.

Por otro lado, el artículo 44 aborda el derecho de los servidores a percibir una remuneración justa, acorde a sus funciones y responsabilidades, promoviendo así la equidad salarial y el reconocimiento de su labor. Además, el artículo 47 resalta la importancia de implementar sistemas de evaluación de desempeño transparentes y objetivos, permitiendo medir el cumplimiento de funciones y fortalecer la satisfacción laboral al reconocer los logros alcanzados (LOSEP, 2010).

2.3.4. Marco Legal Institucional: Principios y Regulaciones del Talento Humano en CNEL EP

En el contexto de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad (CNEL EP), las Normas Internas de la Administración del Talento Humano constituyen el instrumento rector para garantizar una gestión coherente con los principios constitucionales y los objetivos estratégicos empresariales. Estas normas, aprobadas por el Directorio de la empresa mediante resolución, se sustentan en la Ley Orgánica de Empresas Públicas y el Código del Trabajo, con el fin de normar el ingreso, permanencia, evaluación, promoción, y desvinculación del personal.

El Artículo 2 establece el objeto principal de estas normas: regular los procesos y políticas para la gestión autónoma del talento humano, fomentando la eficiencia y el desarrollo institucional. Este artículo destaca la importancia de mecanismos técnicos y

procedimientos transparentes orientados a fortalecer la motivación, la estabilidad laboral y el respeto a los derechos de los trabajadores.

En el Artículo 5 se describen las políticas de gestión del talento humano, las cuales incluyen desde proyectos de capacitación y fortalecimiento del clima organizacional hasta procesos de evaluación de desempeño y estrategias para equipos de alto rendimiento. Se enfatiza además la equidad en las remuneraciones y la promoción interna como elementos fundamentales de crecimiento institucional.

El Artículo 12 regula el ingreso al servicio público empresarial, indicando que solo es posible mediante nombramiento o contrato, y que el puesto debe estar contemplado en la estructura orgánica y contar con la respectiva partida presupuestaria. Esta medida garantiza que la contratación se realice de manera planificada y legal, evitando arbitrariedades y fortaleciendo la transparencia institucional.

Por su parte, el Artículo 42 enumera los derechos de los servidores y obreros públicos empresariales, destacando la estabilidad laboral, la remuneración justa, el derecho a la capacitación continua, a un entorno laboral seguro y a la no discriminación. Estos derechos son considerados irrenunciables, en concordancia con lo establecido por la Constitución del Ecuador, asegurando el respeto integral a la dignidad del trabajador.

Finalmente, el Artículo 43 aborda las prohibiciones, entre ellas ejercer otro cargo público sin autorización, mantener relaciones comerciales con contratistas si existe conflicto de interés, y el uso indebido de recursos institucionales. Este marco normativo promueve una conducta ética y responsable, alineada con los principios de legalidad y transparencia que debe regir la administración pública empresarial.

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. Investigación Descriptiva

La investigación fue descriptiva, tuvo como objetivo identificar y caracterizar los elementos predominantes de la cultura organizacional y la satisfacción laboral en la CNEL EP, Unidad de Negocios Guayas-Los Ríos, Sistema Quevedo. Se centró en obtener una visión clara de los aspectos clave de la cultura organizacional, como los valores, la comunicación interna y el liderazgo, y su influencia en el entorno laboral.

3.1.2. Investigación Correlacional

La investigación fue correlacional al establecer la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral. Se analizó cómo los componentes de la cultura organizacional, como los valores, el liderazgo y la comunicación interna, se correlacionan con los niveles de satisfacción laboral de los empleados. Este enfoque permitió determinar la fuerza y dirección de esas relaciones.

3.1.3. Investigación Cuantitativa

La investigación fue cuantitativa, se aplicaron encuestas estructuradas a una muestra representativa de empleados. Se utilizaron escalas de Likert para medir la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo, permitiendo obtener datos numéricos para su análisis estadístico. Este enfoque facilitó la medición y evaluación de las variables de cultura organizacional y satisfacción laboral.

3.2. MÉTODOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se aplicaron métodos que permitieron abordar de manera integral el análisis de la influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los empleados de la CNEL EP, Unidad de Negocios Guayas-Los Ríos, Sistema Quevedo. A continuación, se describen los métodos empleados:

3.2.1. Método Descriptivo

El método descriptivo se utilizó para identificar y caracterizar los elementos predominantes de la cultura organizacional y la satisfacción laboral. Este enfoque permitió obtener un panorama claro de las percepciones de los empleados sobre aspectos clave, como los valores organizacionales, las prácticas de liderazgo y la comunicación interna, sin intervenir en las variables estudiadas. A través de la aplicación de encuestas estructuradas, se obtuvieron datos que describen las condiciones actuales de la cultura organizacional y su impacto en la satisfacción laboral.

3.2.2. Método Inductivo

El método inductivo se aplicó para generalizar los resultados obtenidos a partir de las observaciones específicas de los empleados. A través del análisis de las respuestas de las encuestas, se identificaron patrones y tendencias que permitieron construir conclusiones generales sobre la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral. Este enfoque ayudó a formular hipótesis más amplias a partir de los datos empíricos, brindando una comprensión más completa de los fenómenos investigados.

3.2.3. Método Analítico

El método analítico se utilizó para descomponer el fenómeno de estudio en sus componentes clave y analizar la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral. A través de este enfoque, se examinaron los diferentes factores que influyen en la percepción de los empleados, como los valores organizacionales, la comunicación interna y las prácticas de liderazgo. Este método permitió identificar las causas subyacentes de la satisfacción laboral y las formas en que los componentes de la cultura organizacional afectan esos niveles de satisfacción.

3.2.4. Método Comparativo

El método comparativo se aplicó para contrastar las percepciones de los empleados en distintos niveles jerárquicos y áreas dentro de la organización. A través de este método, se identificaron las similitudes y diferencias en la percepción de la cultura organizacional y la satisfacción laboral, lo que permitió detectar posibles brechas entre grupos de empleados. Este análisis ayudó a entender cómo las experiencias laborales varían en función del cargo, la antigüedad o el área de trabajo, lo cual facilitó la identificación de áreas específicas que requieren atención.

3.3. CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. Población y Muestra

A continuación, se presenta la población y muestra de la investigación:

3.3.1.1. Población

La población considerada para esta investigación está conformada por 151 trabajadores que pertenecen a la CNEL EP, Unidad de Negocios Guayas-Los Ríos,

Sistema Quevedo. Esta población incluye personal de distintas áreas y zonas operativas distribuidas dentro del sistema. En la Tabla 3 se presenta la distribución de trabajadores según su departamento, observándose que el área de Mantenimiento concentra la mayor cantidad de colaboradores (48), seguida de Acometidas (28) y Servicio al Cliente (20). Áreas como Trabajo Social, Jurídico, Comercial, Administrativo, Talento Humano, entre otras, registran un solo trabajador asignado, lo que evidencia la especialización y distribución puntual de funciones dentro de la institución.

Tabla 3

Cantidad por Departamento

Departamento	Cantidad
Mantenimiento	47
Acometidas	27
Serv. Al Cliente	19
Alumbrado Publico	10
Recaudación	8
Perdidas	8
Distribución	2
Operaciones	2
Financiero	5
Facturación	4
Contratación	3
Seguridad Industrial	2
Gis	2
Trabajo Social	1
Jurídico	1
Medio Ambiente	1
Comercial	1
Agente De Agencia	1
Jefatura Técnica	1
Administrativo	1
Medico	1
Talento Humano	1
Sumatoria	151

Por otro lado, la Tabla 4 muestra la cantidad de trabajadores según su lugar de trabajo, siendo la Oficina Central el principal centro operativo con 53 trabajadores, seguida por la Subestación Quevedo con 50 trabajadores. El resto de los colaboradores se encuentran distribuidos en agencias y subestaciones de cantones como El Empalme, Buena Fe, Valencia, Mocache y Pichincha.

Tabla 4

Cantidad de Trabajadores del sistema Quevedo

Lugar de Trabajo	Cantidad
Of. Central	53
Sub. Quevedo	50
Ag. El Empalme	8
Ag. Buena Fe	8
Sub. Buena Fe	7
Ag. Valencia	6
Sub. El Empalme	5
Sub. Mocache	5
Sub. Pichincha	4
Sub. Valencia	4
Ag. Pichincha	1
Total	151

3.3.1.2. Muestra

La muestra estuvo conformada por 109 trabajadores de una población total de 151 pertenecientes a la CNEL EP, Unidad de Negocios Guayas-Los Ríos, Sistema Quevedo. Este número se definió con base en criterios de accesibilidad, pertinencia y representatividad, considerando que los participantes seleccionados mantenían una relación directa con la problemática investigada.

Se optó por un muestreo no probabilístico de tipo intencional, que permitió incluir a colaboradores clave cuyas funciones, experiencia y disponibilidad garantizaban aportes significativos al estudio. Esta estrategia metodológica aseguró la recolección de

información pertinente, fortaleciendo la validez del análisis sin necesidad de aplicar procedimientos estadísticos formales para la determinación del tamaño muestral.

3.3.2. Técnicas de Investigación

3.3.2.1. Entrevista

Se empleó la entrevista semiestructurada dirigida a personal clave de la organización, específicamente a la señora Silvia Mueckay (Jefa Administrativa de talento humano), al Ing. Víctor Lomas (Administrador del Sistema Quevedo). Esta técnica permitió profundizar en aspectos cualitativos como las prácticas informales, los estilos de liderazgo y las relaciones interpersonales, aportando una visión más completa del contexto organizacional.

3.3.2.2. Encuesta

Se utilizó la técnica de la encuesta, la cual fue aplicada a una muestra representativa de trabajadores del Sistema Quevedo. Esta técnica permitió recopilar datos cuantificables sobre la percepción que los empleados tienen respecto a la cultura organizacional, su satisfacción laboral, el liderazgo, el clima y la comunicación interna.

3.3.3. Instrumentos de investigación

3.3.3.1. Guía de entrevista

Para aplicar las entrevistas, se elaboró una guía de entrevista semiestructurada con preguntas abiertas que abordaron las variables principales del estudio. Esta guía permitió mantener un orden temático y, al mismo tiempo, brindar flexibilidad para ampliar la información según el criterio del entrevistado.

3.3.3.2. Cuestionario

Se diseñó un cuestionario estructurado compuesto por preguntas cerradas con escala tipo Likert de cinco niveles, permitiendo medir la percepción de los trabajadores sobre los distintos aspectos de la cultura organizacional y su nivel de satisfacción.

Con el fin de verificar la consistencia interna del cuestionario aplicado, se procedió al cálculo del coeficiente alfa de Cronbach, utilizando el software estadístico SPSS. Este coeficiente permite evaluar el grado de fiabilidad del instrumento, entendida como la estabilidad y coherencia de las respuestas obtenidas.

La fórmula original utilizada para su cálculo fue la siguiente:

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} \left(1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_T^2} \right)$$

Donde:

- A=representa el coeficiente alfa de Cronbach.
- K= es el número total de ítems (15 en este caso).
- $\sum \sigma_i^2$ es la suma de las varianzas individuales de los ítems.
- σ_T^2 es la varianza total del instrumento (varianza del puntaje total).

3.4. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO

Para la elaboración del marco teórico se realizó una revisión exhaustiva de fuentes bibliográficas, científicas y académicas relacionadas con las variables de estudio: cultura organizacional y satisfacción laboral. Se consultaron libros, artículos científicos, tesis previas, informes institucionales y documentos normativos vigentes.

Se seleccionaron autores relevantes y contemporáneos que han abordado ampliamente los conceptos relacionados con la cultura organizacional, estilos de liderazgo, comunicación interna, clima laboral y la motivación en el entorno empresarial. Esta selección permitió sustentar teóricamente cada uno de los ejes de análisis planteados.

Una vez recopilada la información, se procedió a organizar los contenidos de manera estructurada, definiendo conceptos clave, antecedentes investigativos y bases legales. Esta etapa permitió construir un marco teórico sólido que sirvió de fundamento para el desarrollo del trabajo investigativo.

3.5. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La recolección de datos se llevó a cabo en campo mediante la aplicación de las técnicas seleccionadas: entrevistas y encuestas. Cada técnica fue aplicada conforme a su planificación y adaptada a la disponibilidad de los participantes.

Los instrumentos previamente diseñados fueron aplicados con rigor metodológico. El cuestionario fue distribuido a los trabajadores seleccionados en la muestra, la guía de entrevista fue utilizada en conversaciones individuales con personal clave.

Se validaron los instrumentos mediante juicio de expertos antes de su aplicación, asegurando la confiabilidad y pertinencia de los mismos. Posteriormente, se registraron y organizaron los datos obtenidos en matrices que facilitaron su análisis cuantitativo y cualitativo.

3.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

Para el procesamiento y análisis de la información recolectada, se procedió a organizar los datos obtenidos, entrevistas y encuesta. Los datos cuantitativos fueron analizados mediante estadística descriptiva, lo cual permitió identificar frecuencias, porcentajes y tendencias dentro de las variables estudiadas. Además, se utilizó el software estadístico SPSS para aplicar pruebas complementarias como el análisis de confiabilidad mediante el coeficiente alfa de Cronbach, alcanzando un valor de 0.89, lo que evidencia una alta consistencia interna del instrumento.

En el caso de la información cualitativa proveniente de las entrevistas y observaciones, se realizó un análisis de contenido que facilitó la interpretación de percepciones, experiencias y comportamientos organizacionales. Este proceso permitió contrastar los resultados con los referentes teóricos, generando conclusiones integrales y alineadas con los objetivos de la investigación.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

**4.1. ELEMENTOS PREDOMINANTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
EN LA CNEL EP, UNIDAD DE NEGOCIOS GUAYAS-LOS RÍOS, SISTEMA
QUEVEDO, DURANTE EL AÑO 2023.**

4.1.1. Resultados de la entrevista realizada a los directivos de CNEL EP.

Tabla 5

Resultados de la entrevista

Preguntas	Respuesta	Análisis
<p>1. ¿Cuáles considera usted que son los valores fundamentales que rigen el comportamiento dentro de esta unidad de negocios?</p>	<p>Jefa de Talento Humano: “Los valores que más se promueven y se practican en esta unidad son el compromiso institucional, la transparencia en la gestión administrativa y la responsabilidad social. Desde el área de talento humano, fomentamos estos principios a través de capacitaciones, campañas internas y procesos de evaluación de desempeño.”</p> <p>Administrador del Sistema: “Desde mi experiencia operativa, los valores que más identifiqué son el respeto entre compañeros, la honestidad en los procedimientos técnicos y la eficiencia</p>	<p>Ambos entrevistados coinciden en que existen valores institucionales claros, aunque cada uno los enfoca desde su rol. La jefa destaca la visión formal y transversal de los valores, mientras que el administrador enfatiza los valores operativos y del día a día. Esta diferencia puede evidenciar una fragmentación en la comprensión e internalización de los valores en los distintos niveles de la organización.</p>

como principio rector para cumplir con los objetivos de servicio al cliente.”

2.- ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo predominante en la organización?

Jefa de Talento Humano: La coexistencia de dos estilos —participativo y jerárquico— refleja una etapa de transición en la gestión de liderazgo. Mientras desde lo institucional se promueve una transformación hacia un enfoque más abierto, en la práctica aún persisten estructuras verticales. Esto puede provocar incoherencias en la percepción de autoridad y afectación en la motivación del personal.

Administrador del Sistema: “Aún existe un liderazgo bastante jerárquico, especialmente en las áreas técnicas. Las decisiones importantes suelen ser unilaterales y hay poca participación en ciertos niveles”

3.- ¿Qué prácticas o costumbres internas considera que reflejan la identidad de la cultura organizacional?

Jefa de Talento Humano: Las prácticas institucionales reflejan una cultura mixta: una parte formal e integradora centrada en el reconocimiento y otra más enfocada en la eficiencia y

	<p>como parte del cumplimiento. Aunque fortalecimiento cultural.” ambas dimensiones son importantes, su Administrador del Sistema: “Aquí es muy coexistencia sin importante cumplir con las integración clara podría metas técnicas y asistir generar divisiones en la puntualmente a las identidad organizacional. reuniones. Se valora mucho el orden, el seguimiento de procedimientos y los resultados concretos.”</p>
<p>4.- ¿De qué manera se promueve la participación y el trabajo en equipo entre los colaboradores?</p>	<p>Jefa de Talento Humano: Aunque existen mecanismos formales para fomentar la participación, esta no es percibida como inclusiva por todos los colaboradores. Se evidencia una brecha entre lo planificado y lo vivido en campo, lo que sugiere la necesidad de una implementación más equitativa.</p> <p>Administrador del Sistema: “Solo algunas áreas participan activamente. En muchos casos, los técnicos no son convocados a las decisiones o actividades, lo que genera cierto aislamiento y desmotivación.”</p>
<p>5.- ¿Cómo se manejan los conflictos dentro del entorno laboral?</p>	<p>Jefa de Talento Humano: El manejo de conflictos es una debilidad identificada por ambos. La existencia</p>

resolución de conflictos y de protocolos no garantiza mediación. Sin embargo, su aplicación, y la reconocemos que no omisión de conflictos siempre se aplican con la menores puede crear rigurosidad deseada.” tensiones acumuladas. Se **Administrador del Sistema:** “Los conflictos organizacional más menores suelen dejarse comprometida con la pasar, y los más graves resolución efectiva de escalan directamente a desacuerdos. instancias superiores. Falta intervención temprana y seguimiento real.”

6.- ¿Qué importancia se le da a la innovación y la mejora continua dentro de la organización? **Jefa de Talento Humano:** Existe una voluntad institucional de fomentar la innovación, pero en la práctica se percibe como una iniciativa en proceso, no consolidada. La resistencia al cambio o la falta de seguimiento puede limitar la cultura de mejora que se intenta promover. **Administrador del Sistema:** “La innovación todavía no es una prioridad visible en todas las áreas. Muchas veces seguimos trabajando con los mismos métodos de hace años, aunque se habla de modernización.”

<p>7.- ¿Considera que los valores institucionales están alineados con las acciones diarias de los colaboradores y líderes?</p>	<p>Jefa de Talento Humano: Aunque los valores están institucionalizados, su aplicación no es homogénea. Las diferencias entre el discurso y la acción afectan la coherencia cultural, especialmente cuando los líderes no actúan como referentes. Esto puede debilitar la confianza organizacional.</p> <p>Administrador del Sistema: “A veces siento que lo que se predica no se cumple. Hay jefes que no aplican los valores que se enseñan en las capacitaciones.”</p>	<p>Aunque los valores están institucionalizados, su aplicación no es homogénea. Las diferencias entre el discurso y la acción afectan la coherencia cultural, especialmente cuando los líderes no actúan como referentes. Esto puede debilitar la confianza organizacional.</p>
<p>8.- ¿Cómo se transmite la cultura organizacional a los nuevos empleados o durante el proceso de inducción?</p>	<p>Jefa de Talento Humano: “Tenemos un programa de inducción formal con presentaciones institucionales, videos y sesiones introductorias sobre la misión, visión y valores.”</p> <p>Administrador del Sistema: “Ese proceso no siempre se cumple igual. Algunos entran sin recibir información clara ni acompañamiento, depende mucho del área.”</p>	<p>Aunque el diseño del proceso de inducción es adecuado, su ejecución inconsistente afecta su efectividad. La falta de seguimiento en ciertas áreas puede provocar una débil integración de nuevos colaboradores a la cultura institucional.</p>
<p>9.- ¿Qué rol cumplen los líderes o jefes inmediatos</p>	<p>Jefa de Talento Humano: “Son fundamentales, ya que su ejemplo cotidiano tiene</p>	<p>La figura del líder es clave para la transmisión cultural, pero la falta de</p>

en la consolidación de la cultura organizacional? un gran impacto en los equipos. Por eso insistimos en su formación continua.” **Administrador del Sistema:** “Depende del jefe. Algunos son cercanos y coherentes con los valores, pero otros no involucran al equipo y no comunican bien.” uniformidad en su comportamiento y preparación produce experiencias organizacionales muy distintas entre áreas. Se requiere fortalecer el liderazgo con criterios comunes.

10.- ¿Existen rituales o eventos institucionales que fortalezcan el sentido de pertenencia en los colaboradores? **Jefa de Talento Humano:** “Sí, organizamos jornadas deportivas, conmemoraciones institucionales, aniversarios y actividades de integración interna.” **Administrador del Sistema:** “Sí hay eventos, pero no todos se sienten parte. Algunos los ven como obligatorios o no relevantes para su área.” Las actividades institucionales contribuyen al sentido de pertenencia, pero su impacto dependerá de cuán incluyentes y significativas sean para todos los equipos. La participación voluntaria y la adecuación a las realidades de cada área fortalecerían su efecto cultural.

Análisis general:

Las entrevistas realizadas revelan que la cultura organizacional en la CNEL EP, Unidad de Negocios Guayas-Los Ríos, Sistema Quevedo, se encuentra en una etapa de desarrollo caracterizada por la coexistencia de elementos institucionalmente promovidos y prácticas cotidianas que no siempre reflejan esos valores. Mientras que la Jefa de

Talento Humano destaca una visión estructurada, alineada con políticas internas y principios como el compromiso, la transparencia y la responsabilidad social, el Administrador del Sistema ofrece una mirada más operativa, centrada en el respeto, la eficiencia y la honestidad funcional. Esta divergencia evidencia una posible desarticulación entre la cultura declarada y la cultura vivida.

En cuanto al liderazgo, se advierte un proceso de transición. Desde el área administrativa se impulsa un modelo participativo, sin embargo, en la práctica persisten formas jerárquicas tradicionales, especialmente en áreas técnicas. Este contraste entre el enfoque institucional y la experiencia directa puede limitar la consolidación de una cultura organizacional coherente.

Las prácticas internas, como los reconocimientos, actividades integradoras y programas de inducción, muestran una intención positiva hacia el fortalecimiento del sentido de pertenencia. No obstante, su aplicación desigual entre departamentos y niveles jerárquicos genera una percepción fragmentada de participación y pertenencia. Asimismo, los mecanismos de resolución de conflictos y fomento de la innovación están establecidos formalmente, pero su uso efectivo es irregular, lo que debilita la confianza organizacional y la proyección de mejora continua.

Otro aspecto importante es la falta de homogeneidad en el liderazgo, donde el impacto que tiene cada jefe en su equipo depende en gran medida de su estilo personal, generando experiencias culturales distintas al interior de una misma institución. Esto refuerza la necesidad de establecer estándares claros de liderazgo alineados a los valores corporativos.

Conclusión del apartado:

Los resultados del análisis permitieron identificar que los elementos predominantes de la cultura organizacional en CNEL EP, Sistema Quevedo, son la ética institucional, el compromiso con el servicio, el trabajo en equipo y un liderazgo enfocado en el logro de metas. Estos elementos se encuentran formalmente establecidos y son reconocidos por los colaboradores. Sin embargo, su aplicación práctica presenta variaciones entre áreas, lo que evidencia una cultura organizacional en proceso de consolidación, con la necesidad de fortalecer la coherencia entre los niveles jerárquicos y operativos.

4.1.2. Discusión de resultados

Los resultados obtenidos a través de las entrevistas realizadas a la Jefa de Talento Humano y al Administrador del Sistema revelan una cultura organizacional estructurada desde lo institucional, pero con brechas significativas en su aplicación práctica. Esta dualidad, entre el discurso formal y la vivencia operativa, ha sido ampliamente documentada en la literatura científica reciente.

El estudio de García et al. (2020) titulado "Relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de servidores públicos en una institución educativa en Colombia", evidencia cómo la coherencia entre los valores declarados y las acciones cotidianas es esencial para una cultura organizacional sólida. Al igual que en CNEL EP, los autores advierten que la falta de alineación entre niveles jerárquicos debilita la identidad institucional y afecta la percepción de los trabajadores.

De manera similar, Higinio (2020) en su tesis "Satisfacción laboral y cultura organizacional de la empresa VANZYS S.A." señala que la fragmentación cultural puede

presentarse cuando las áreas administrativas impulsan valores que no logran consolidarse en el entorno operativo. Esta coincidencia es evidente en CNEL EP, donde los líderes reconocen valores como la transparencia y el compromiso, pero en la práctica persisten estilos jerárquicos tradicionales, especialmente en departamentos técnicos.

Por su parte, Díaz et al. (2023), en su artículo "Satisfacción laboral: algunas consideraciones", destacan que los líderes tienen un papel fundamental en la transmisión de los valores institucionales. Sin embargo, indican que cuando el liderazgo no es homogéneo o no refleja los valores corporativos, se generan entornos laborales inconsistentes, fenómeno también reflejado en los testimonios recogidos en CNEL EP.

Esta problemática es reforzada por Yupanqui (2024) en su investigación "Relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la Institución Educativa Técnica Virgen de Fátima", quien sostiene que la cultura organizacional pierde fuerza cuando los protocolos, como los de inducción o resolución de conflictos, no se aplican de forma consistente. En CNEL EP, aunque existen dichos procesos, los colaboradores reportan diferencias significativas en su implementación, lo que afecta el sentido de pertenencia.

Asimismo, el estudio de De la Rica (2025), publicado por el centro Iseak, destaca que los aspectos inmateriales como la participación, el liderazgo justo y la percepción de equidad son incluso más valorados que el salario. En este contexto, la limitada participación de algunos equipos técnicos en actividades o decisiones internas en CNEL EP representa una oportunidad crítica de mejora.

Finalmente, González & Trujillo (2022) en su trabajo "Cultura organizacional: coherencia entre valores y prácticas", señalan que una cultura organizacional saludable

se sostiene no solo por los valores que se declaran, sino por la percepción colectiva de que esos valores se viven a diario. Este principio es clave para entender la desconexión entre la intención institucional y la experiencia real que manifiestan los colaboradores operativos en CNEL EP.

Estos hallazgos también se encuentran en la tesis de Soria (2023) titulada “*Cultura organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay – 2022*”, donde se identificó una relación positiva y significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral ($r = 0,719$; $p = 0,000$). El autor enfatiza que una cultura organizacional fuerte, caracterizada por coherencia entre valores y prácticas, incide directamente en el bienestar de los empleados. Esta afirmación cobra relevancia en el caso de CNEL EP, donde, a pesar de la existencia de principios institucionales claros, se observa una aplicación desigual que afecta la percepción del clima organizacional en áreas operativas.

De manera complementaria, Díaz (2022), en su estudio “*Cultura organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Público San Ignacio de Pedrales – Moyobamba, 2022*”, concluyó que el entorno organizacional favorable mejora la motivación del personal, identificando una correlación moderada entre cultura organizacional y satisfacción laboral ($r = 0,623$; $p = 0,001$). Esta correlación se refleja en CNEL EP a través de los testimonios de los funcionarios entrevistados, quienes reconocen los esfuerzos institucionales en liderazgo y compromiso, aunque advierten vacíos en la vivencia homogénea de estos valores. Asimismo, el trabajo de Aspajo et al. (2025), “*Relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral en trabajadores administrativos de una universidad pública del Perú*”, corrobora estos hallazgos, al señalar que el fortalecimiento de la cultura organizacional permite elevar los

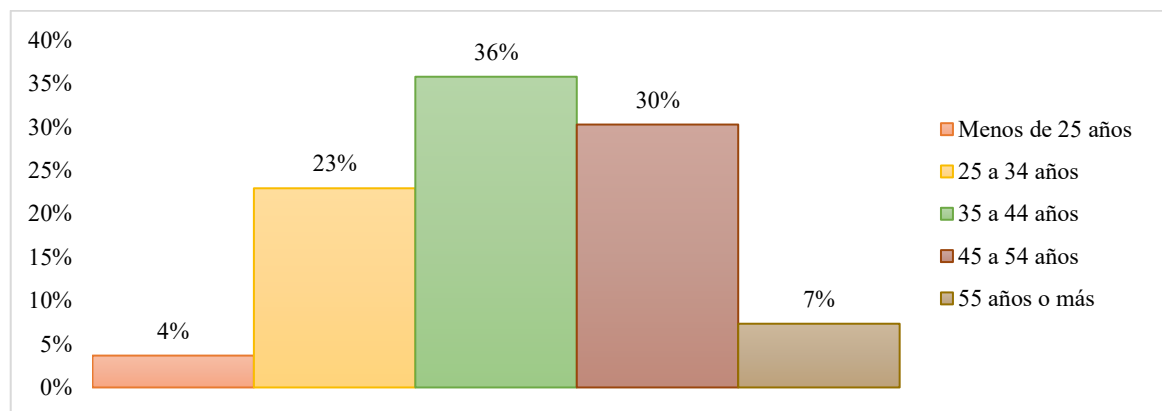
niveles de satisfacción del personal, coincidiendo con la necesidad de CNEL EP de alinear sus prácticas operativas con el discurso institucional para consolidar una identidad organizacional coherente.

4.2. PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES RESPECTO A LOS VALORES ORGANIZACIONALES Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL

4.2.1. Resultados de Preguntas preliminares o demográficas

Figura 6

¿Cuál es su edad?



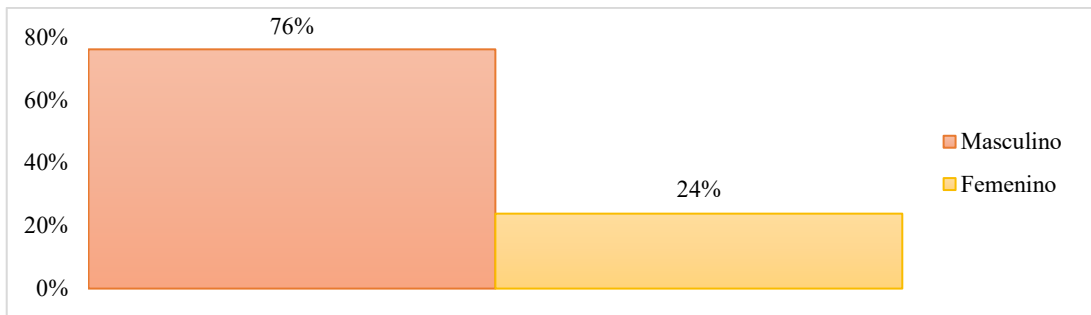
Nota: Datos sobre percepción de valores organizacionales y satisfacción laboral.

Análisis:

La distribución etaria de los 109 colaboradores encuestados revela que la mayoría se concentra entre los 35 y 54 años (66%), lo que indica una plantilla con amplia experiencia laboral y trayectoria institucional. El 23% pertenece al grupo de 25 a 34 años, mientras que los menores de 25 años (4%) y los mayores de 55 (7%) tienen una representación minoritaria. Esta composición sugiere que las percepciones sobre los valores organizacionales y la satisfacción laboral están principalmente influenciadas por personas en etapas maduras de su desarrollo profesional

Figura 7

¿Cuál es su género?



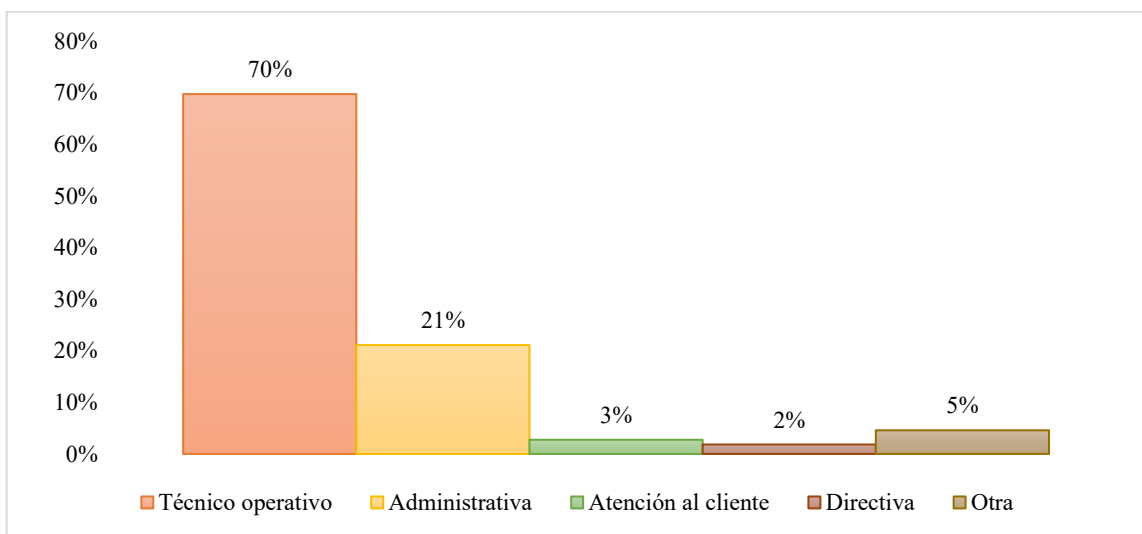
Nota: Datos sobre percepción de valores organizacionales y satisfacción laboral.

Análisis:

La composición por género de los colaboradores encuestados muestra una marcada predominancia masculina, con un 76% de participantes hombres frente al 24% de mujeres, lo que evidencia una brecha de representación de género en la institución.

Figura 8

¿Área en la que labora dentro de CNEL EP, Unidad de Negocios Guayas-Los Ríos?



Nota. Datos sobre percepción de valores organizacionales y satisfacción laboral.

Análisis:

En la Unidad de Negocios Guayas-Los Ríos de CNEL EP, la distribución del personal que respondió refleja una mayor concentración en el área Técnico Operativo (70%), seguido del área Administrativa (21%). Las áreas de Atención al Cliente (3%), Directiva (2%) y Otras (5%) presentan una menor representación, lo que sugiere un enfoque operativo predominante en la estructura laboral de la entidad.

4.2.2. Resultados de análisis de confiabilidad del instrumento

Tabla 6

Resultado del análisis de confiabilidad del instrumento

N.º de ítems	Alfa de Cronbach
15	0.89

Nota. Elaboración propia con datos procesados en SPSS.

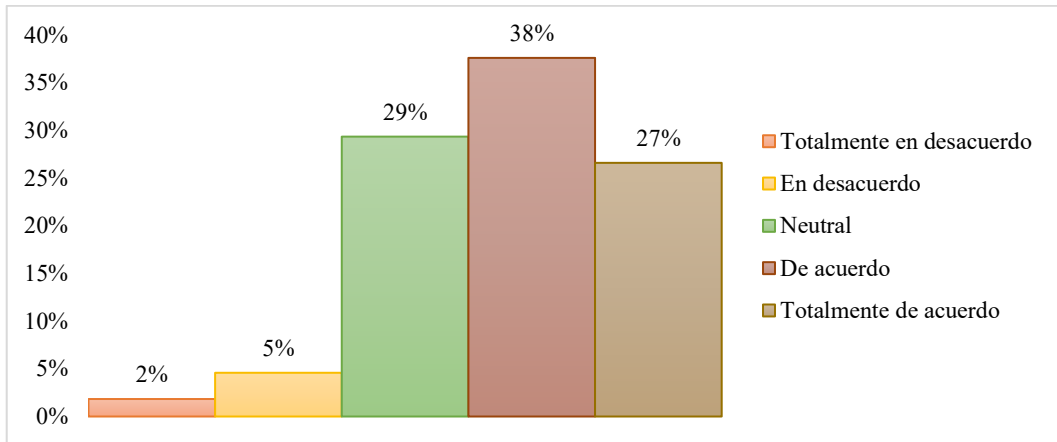
Análisis

El instrumento de medición, conformado por 14 ítems, presentó un coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach de 0.89, lo cual indica una alta consistencia interna. Este resultado respalda la fiabilidad del cuestionario utilizado, evidenciando que los ítems están relacionados entre sí y miden de forma coherente los aspectos vinculados a la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores en CNEL EP. Según los criterios metodológicos, un valor superior a 0.80 es considerado excelente para estudios de tipo social.

4.2.1. Resultados de la tabulación de preguntas técnicas

Figura 9

¿Se identifica usted con los valores organizacionales promovidos por CNEL EP?



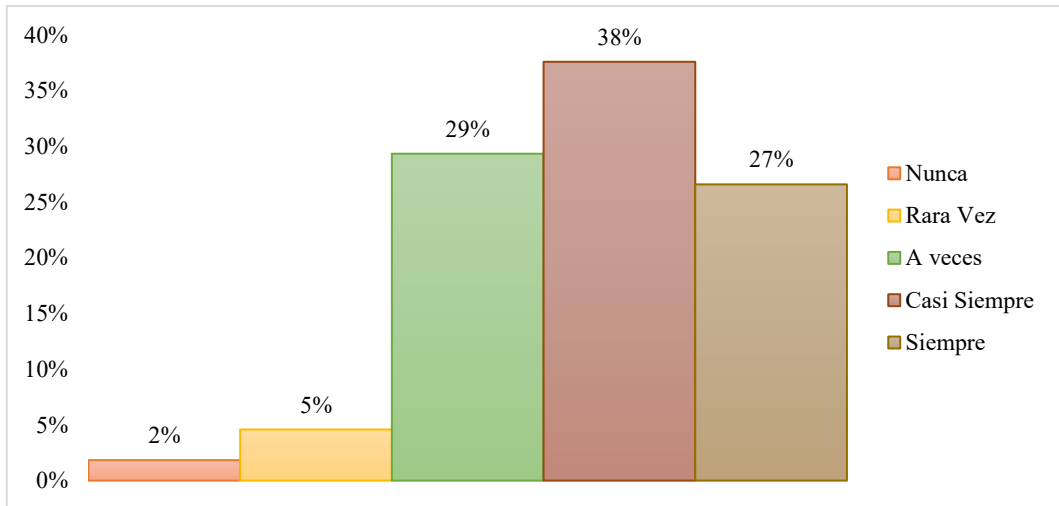
Nota. Datos sobre percepción de valores organizacionales y satisfacción laboral.

Análisis:

Los resultados muestran que el 65% de los colaboradores (38% de acuerdo y 27% totalmente de acuerdo) se identifica con los valores organizacionales promovidos por CNEL EP, lo que refleja un nivel positivo de alineación cultural en la mayoría del personal. Sin embargo, un 29% se mantiene en una posición neutral y un 7% expresa desacuerdo, lo que indica que aún existen sectores que no perciben claramente la vivencia de estos valores o no se sienten plenamente representados por ellos, lo cual puede limitar su implicación y satisfacción laboral.

Figura 10

¿Considera que en CNEL EP se promueven principios éticos en todas las áreas?



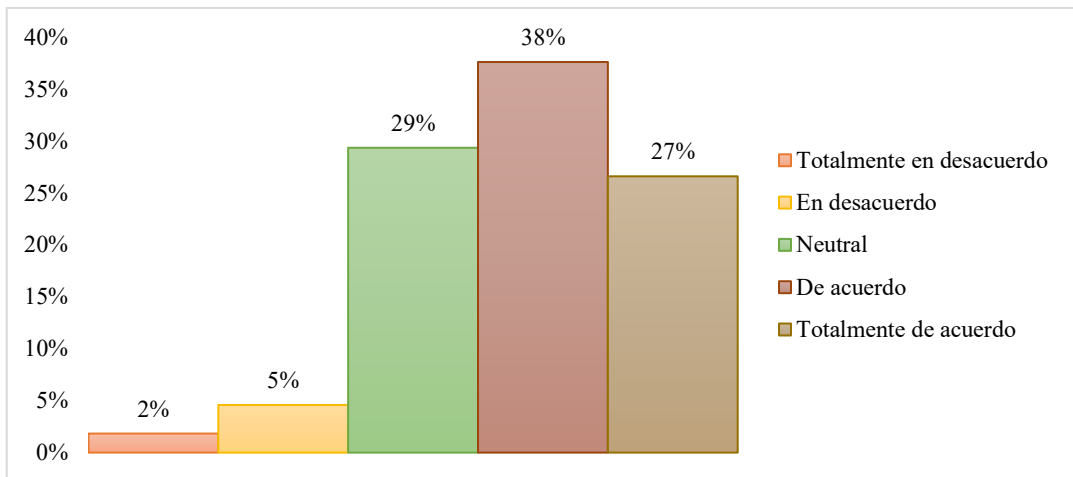
Nota. Datos sobre percepción de valores organizacionales y satisfacción laboral.

Análisis:

El 65% de los encuestados considera que en CNEL EP se promueven principios éticos en todas las áreas (38% "casi siempre" y 27% "siempre"), lo que refleja una percepción mayoritariamente favorable respecto al compromiso institucional con la ética. No obstante, un 29% indica que esto ocurre "a veces" y un 7% señala que "rara vez" o "nunca", evidenciando que aún persisten zonas grises donde los principios éticos no se aplican con la misma fuerza o visibilidad, lo que podría afectar la coherencia cultural y la satisfacción laboral de ciertos grupos.

Figura 11

¿Percibe que el trabajo en equipo es fomentado como un valor dentro de CNEL EP?



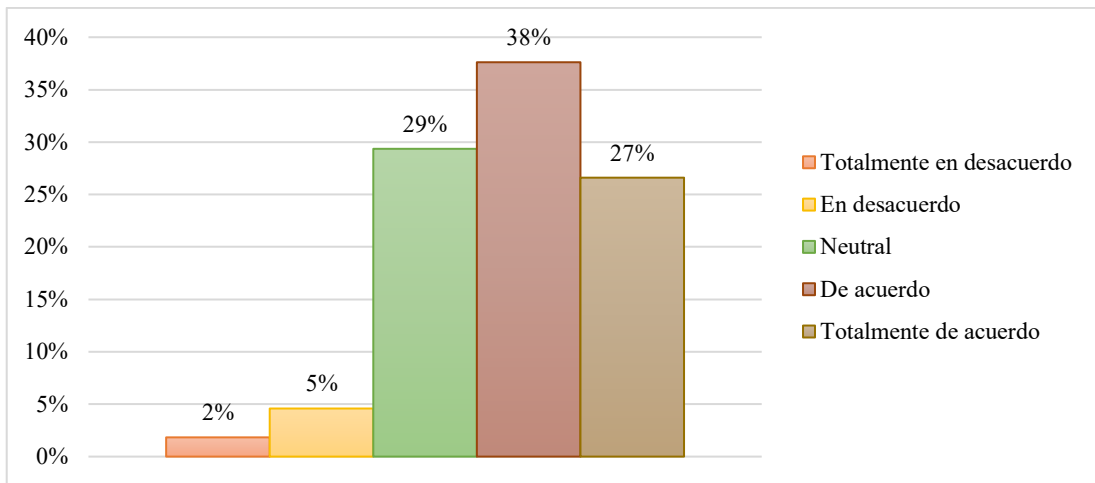
Nota. Datos sobre percepción de valores organizacionales y satisfacción laboral.

Análisis:

El 65% de los colaboradores percibe que el trabajo en equipo es fomentado como un valor dentro de CNEL EP (38% de acuerdo y 27% totalmente de acuerdo), lo que evidencia un entorno organizacional que en general promueve la colaboración. Sin embargo, un 29% mantiene una postura neutral y un 7% expresa desacuerdo, lo cual sugiere que, si bien la cultura de trabajo en equipo está presente, no se experimenta de forma uniforme en todas las áreas o niveles, lo que puede generar brechas en la cohesión y en el sentido de pertenencia.

Figura 12

¿El estilo de liderazgo en CNEL EP refleja los valores de la organización?



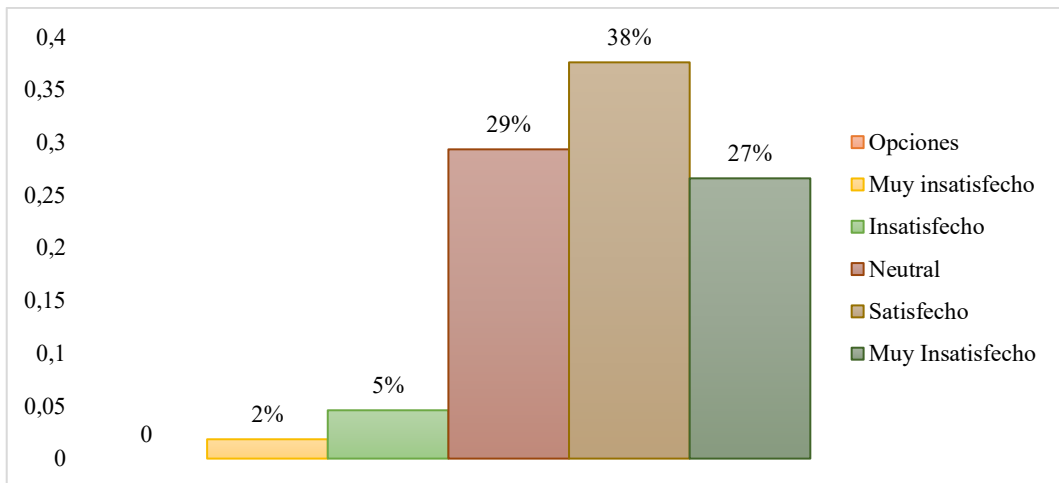
Nota. Datos sobre percepción de valores organizacionales y satisfacción laboral.

Análisis:

El 65% de los encuestados (38% de acuerdo y 27% totalmente de acuerdo) considera que el estilo de liderazgo en CNEL EP refleja los valores de la organización, lo cual indica una percepción favorable respecto a la coherencia entre el liderazgo y la cultura institucional. Sin embargo, el 29% se mantiene neutral y un 7% muestra desacuerdo, lo que evidencia que una parte del personal aún no percibe de forma clara esta correspondencia, posiblemente debido a diferencias en los estilos de liderazgo entre áreas o jefaturas, lo cual puede afectar la consistencia del clima organizacional.

Figura 13

¿Está satisfecho con el reconocimiento que recibe por su trabajo?



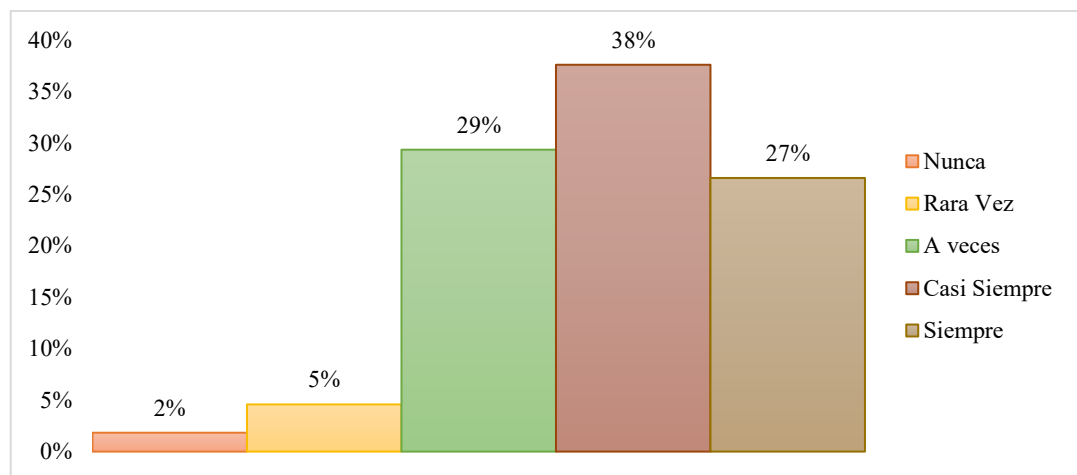
Nota. Datos sobre percepción de valores organizacionales y satisfacción laboral.

Análisis:

El 65% de los colaboradores encuestados se muestra satisfecho (38%) o muy satisfecho (27%) con el reconocimiento que recibe por su trabajo, lo que evidencia una percepción positiva respecto al valor que la organización otorga a los logros individuales o grupales. Sin embargo, el 29% mantiene una postura neutral y un 7% expresa insatisfacción, lo que sugiere que existen oportunidades de mejora en los mecanismos de reconocimiento para garantizar que estos sean percibidos como justos, visibles y consistentes en todos los niveles.

Figura 14

¿Considera que tiene oportunidades reales de desarrollo profesional en CNEL EP?



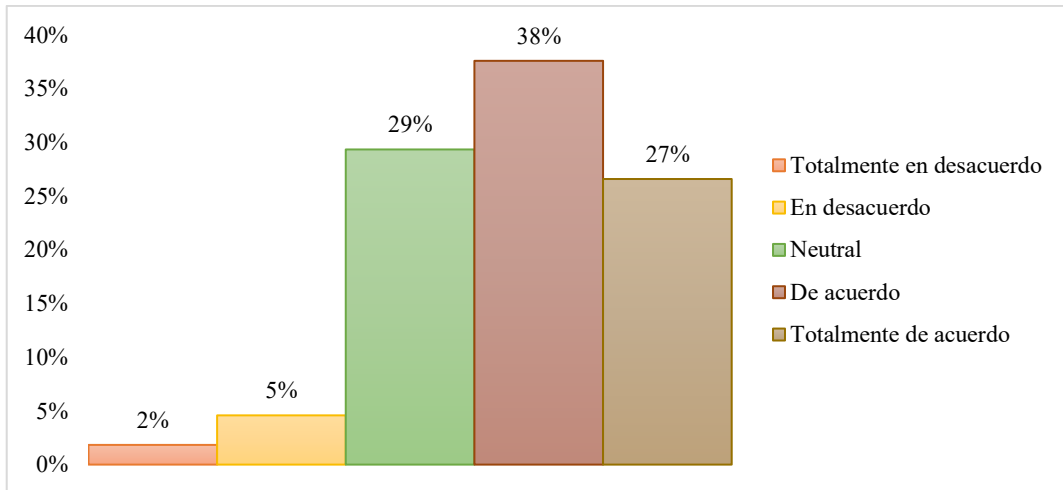
Nota. Datos sobre percepción de valores organizacionales y satisfacción laboral.

Análisis:

El 65% de los colaboradores (38% “casi siempre” y 27% “siempre”) considera que tiene oportunidades reales de desarrollo profesional en CNEL EP, lo cual refleja una percepción positiva sobre el crecimiento interno dentro de la institución. No obstante, el 29% opina que esto sucede solo “a veces” y un 7% manifiesta que “rara vez” o “nunca”, lo que evidencia que, aunque hay una base sólida, aún existen percepciones de limitaciones o inequidad en el acceso a oportunidades de progreso, especialmente en algunos sectores o niveles jerárquicos.

Figura 15

¿El salario que recibe se ajusta a las responsabilidades que cumple?



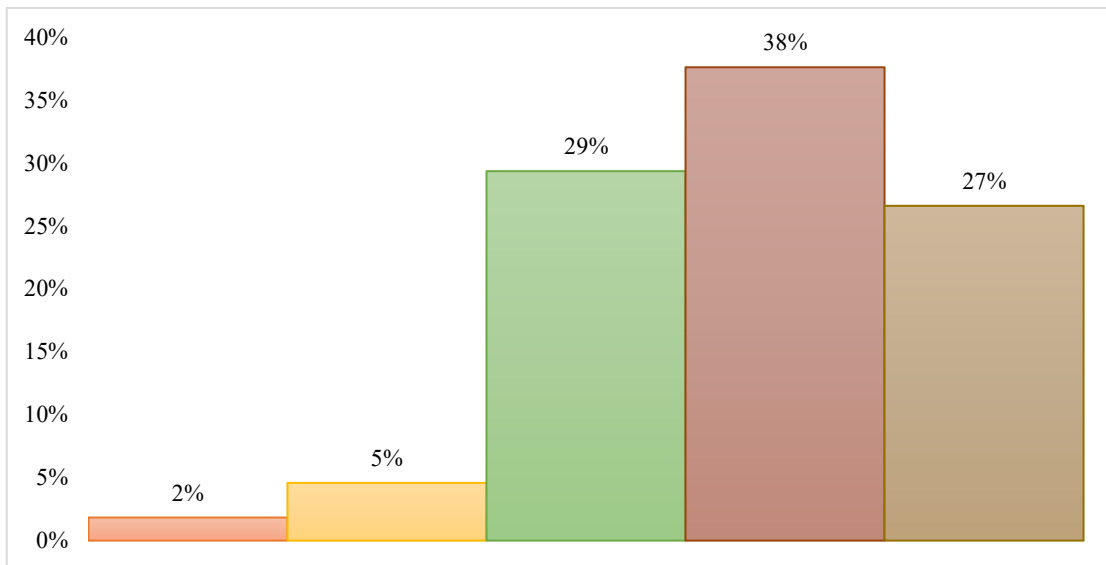
Nota. Datos sobre percepción de valores organizacionales y satisfacción laboral.

Análisis:

El 65% de los colaboradores considera que el salario que recibe se ajusta a las responsabilidades que cumple (38% de acuerdo y 27% totalmente de acuerdo), lo que sugiere una percepción mayoritariamente favorable sobre la equidad salarial dentro de CNEL EP. No obstante, un 29% se mantiene neutral y un 7% manifiesta desacuerdo, lo que indica que, aunque la remuneración es valorada positivamente en general, aún hay percepciones de desajuste en ciertos puestos o áreas, lo cual puede afectar la satisfacción y motivación laboral de una parte del personal.

Figura 16

¿Se siente motivado para cumplir sus funciones en CNEL EP?



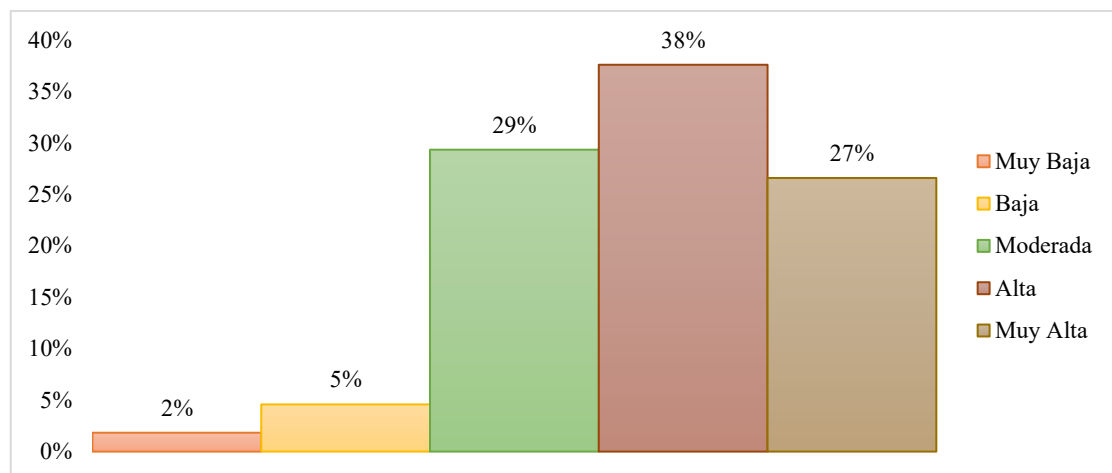
Nota. Datos sobre percepción de valores organizacionales y satisfacción laboral.

Análisis:

El 65% de los colaboradores encuestados (38% “casi siempre” y 27% “siempre”) afirma sentirse motivado para cumplir sus funciones en CNEL EP, lo que refleja un buen nivel de compromiso y energía positiva en el entorno laboral. Sin embargo, un 29% indica que solo se siente motivado “a veces” y un 7% expresa baja o nula motivación, lo cual sugiere la necesidad de fortalecer estrategias de reconocimiento, desarrollo y clima organizacional para evitar posibles desmotivaciones a mediano plazo.

Figura 17

¿Cómo califica su satisfacción general al trabajar en CNEL EP?



Nota. Datos sobre percepción de valores organizacionales y satisfacción laboral.

Análisis:

El 65% de los colaboradores califica su satisfacción general al trabajar en CNEL EP como alta o muy alta (38% y 27%, respectivamente), lo que evidencia un ambiente laboral mayormente favorable y una percepción positiva del entorno organizacional. No obstante, un 29% expresa una satisfacción moderada y un 7% manifiesta niveles bajos, lo que señala que, si bien la mayoría se encuentra conforme, existen áreas de mejora que podrían elevar la percepción de bienestar laboral en toda la institución.

Conclusión del apartado:

Por tanto, si bien se puede afirmar que la cultura organizacional en CNEL EP es bien valorada por la mayoría de sus colaboradores, es evidente que esta no se experimenta de forma totalmente uniforme entre todos los departamentos o niveles jerárquicos. Existe una base sólida en cuanto a principios institucionales, liderazgo y trabajo en equipo, pero aún es necesario fortalecer prácticas que garanticen equidad en el desarrollo profesional

y mecanismos de reconocimiento visibles, constantes y justos para todos los miembros de la organización.

4.2.3. Discusión de resultados

El análisis de los resultados obtenidos en la presente investigación demuestra que una parte considerable de los colaboradores de CNEL EP, Unidad de Negocios Guayas-Los Ríos, Sistema Quevedo, manifiesta una percepción positiva respecto a los valores organizacionales institucionales y reconoce una conexión directa entre estos y su nivel de satisfacción en el entorno laboral. Este tipo de percepción se ve reflejado en la investigación de Diaz et al., (2023), titulada Satisfacción laboral: algunas consideraciones, donde los autores evidencian que la existencia de valores organizacionales bien definidos y compartidos está directamente asociada con el bienestar y la motivación de los colaboradores, generando así un ambiente laboral más comprometido y armonioso.

Adicionalmente, la mayoría de los encuestados percibe que en la institución se fomenta el trabajo en equipo y que los líderes reflejan comportamientos acordes con los valores corporativos. Esta percepción guarda relación con lo planteado por Higinio (2020) en su tesis Satisfacción laboral y cultura organizacional de la empresa VANZYS S.A, quien sostiene que una cultura organizacional clara y bien comunicada repercute significativamente en la satisfacción del personal, especialmente cuando se combinan liderazgos coherentes con prácticas que refuercen el sentido de comunidad y colaboración.

En relación con la promoción de principios éticos dentro de la organización, una amplia mayoría de los trabajadores considera que estos son respetados en la mayor parte

de las áreas. Esto coincide con los resultados de García et al., (2020) en su artículo Relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de servidores públicos en una institución educativa en Colombia, donde concluyen que una cultura basada en la ética no solo mejora la percepción del clima laboral, sino que también fortalece el compromiso del personal con los objetivos institucionales.

No obstante, a pesar de las valoraciones positivas en torno a los valores y el clima organizacional, ciertos aspectos presentan áreas de mejora. Entre ellos destacan el reconocimiento al desempeño y el acceso a oportunidades reales de desarrollo profesional, en los que una proporción no menor de colaboradores expresa posturas neutras o insatisfacción. En este sentido, Alvarado et al., (2024), en su estudio Postpandemia: clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa pública, identifica que la percepción de estancamiento profesional y la falta de reconocimiento sistemático pueden generar desmotivación, aun cuando el ambiente general sea favorable. Esto sugiere que la satisfacción laboral no depende exclusivamente de factores culturales, sino también de elementos tangibles vinculados al crecimiento y la valoración individual.

Estos resultados encuentran respaldo en la tesis de Soria (2023) titulada “*Cultura organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay – 2022*”, donde se establece que los valores organizacionales tienen un papel central en la satisfacción laboral, especialmente cuando son percibidos como auténticos y aplicados de manera uniforme en la institución. Al igual que en CNEL EP, la investigación muestra que cuando los valores como la ética, la responsabilidad y la colaboración son consistentes con la experiencia diaria del trabajador, se refuerzan el compromiso y la identificación con la organización.

Asimismo, Díaz (2022) en su investigación “*Cultura organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Público San Ignacio de Pedrales – Moyobamba, 2022*”, destaca que un entorno organizacional en el que se reconocen y viven los valores institucionales favorece no solo el clima laboral, sino también la percepción de equidad y pertenencia. Esta afirmación se refleja en la presente investigación, donde los colaboradores valoran la ética institucional y el liderazgo coherente, aunque aún identifican oportunidades de mejora en áreas como el reconocimiento y la proyección profesional. Estos elementos, aunque menos visibles que los valores formales, influyen de forma determinante en la satisfacción integral del talento humano.

4.3. ASPECTOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL IMPACTO DE LA PERCEPCIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LA EMPRESA

4.3.1. Tabulación de los resultados

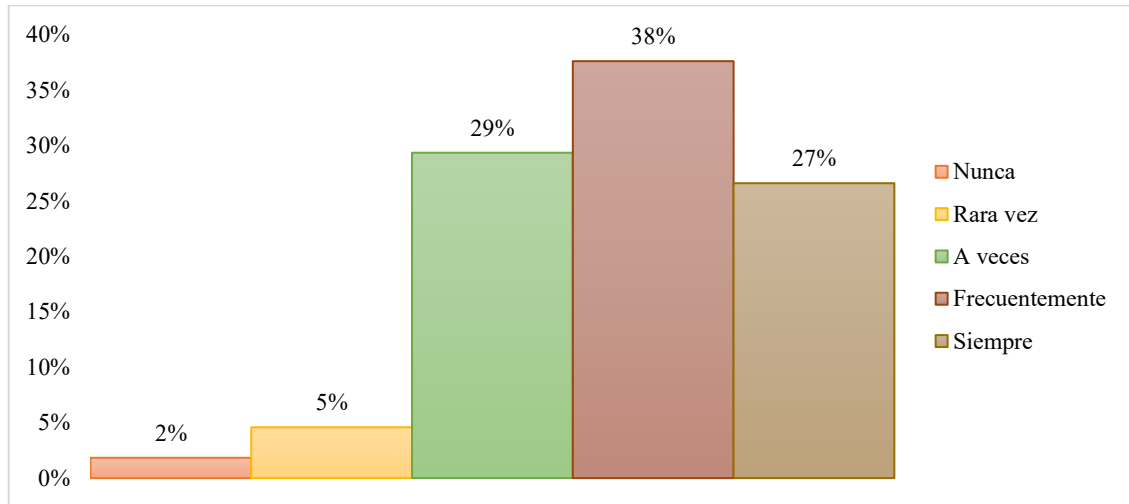
A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de la Corporación Nacional de Electricidad (CNEL EP), Unidad de Negocios Guayas-Los Ríos, Sistema Quevedo. Este apartado se enfoca en analizar de manera detallada los aspectos relacionados con la comunicación interna dentro de la organización, considerando su impacto en la percepción de satisfacción laboral por parte del personal.

La información recolectada fue sistematizada y tabulada con el objetivo de identificar patrones, niveles de satisfacción y posibles áreas de mejora en torno a la calidad, efectividad y fluidez de los procesos comunicacionales internos. Se consideraron variables como la claridad en la transmisión de mensajes, la apertura para expresar

opiniones, la frecuencia de retroalimentación por parte de los superiores, y la disponibilidad de canales formales e informales de comunicación.

Figura 18

¿Con qué frecuencia recibe información clara sobre decisiones importantes?



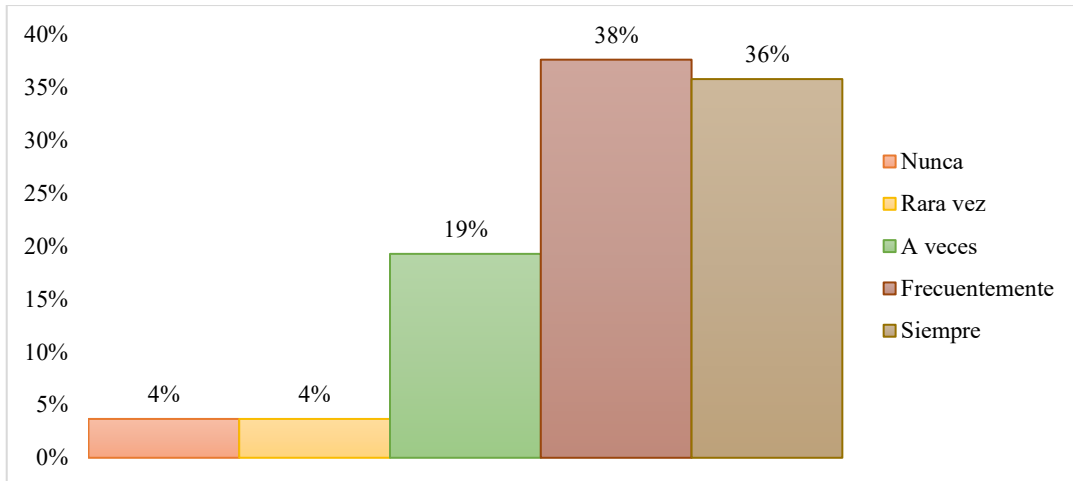
Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a colaboradores de CNEL EP, 2023.

Análisis:

El 65% de los colaboradores (38% “frecuentemente” y 27% “siempre”) indica que recibe información clara sobre decisiones importantes, lo que refleja una práctica comunicacional medianamente efectiva dentro de la organización. Sin embargo, un 29% lo percibe solo “a veces” y un 7% afirma recibir esta información rara vez o nunca, lo cual sugiere que la comunicación interna no siempre fluye de manera oportuna o uniforme en todos los niveles jerárquicos o departamentos, afectando en algunos casos la percepción de inclusión en los procesos estratégicos.

Figura 19

¿Puede expresar con facilidad sus sugerencias o inquietudes mediante los canales internos?



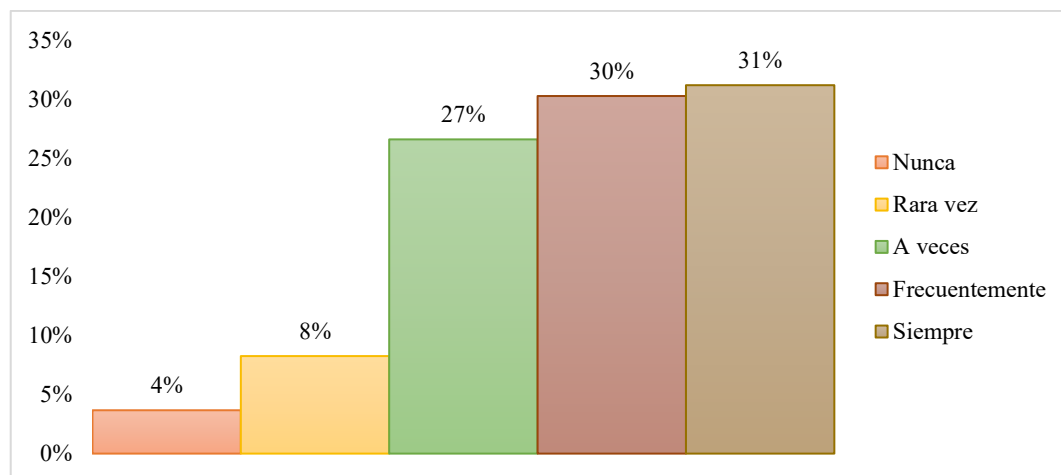
Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a colaboradores de CNEL EP, 2023.

Análisis:

El 74% de los colaboradores (38% “frecuentemente” y 36% “siempre”) afirma que puede expresar con facilidad sus sugerencias o inquietudes a través de los canales internos, lo que evidencia una comunicación horizontal funcional y una cultura organizacional abierta al diálogo. No obstante, un 27% se muestra inseguro o limitado en este aspecto, al responder “a veces”, “rara vez” o “nunca”, lo que sugiere que, aunque la mayoría percibe apertura, aún existen áreas o niveles donde los canales de retroalimentación no son lo suficientemente accesibles o efectivos.

Figura 20

¿La comunicación entre los departamentos es fluida y efectiva?



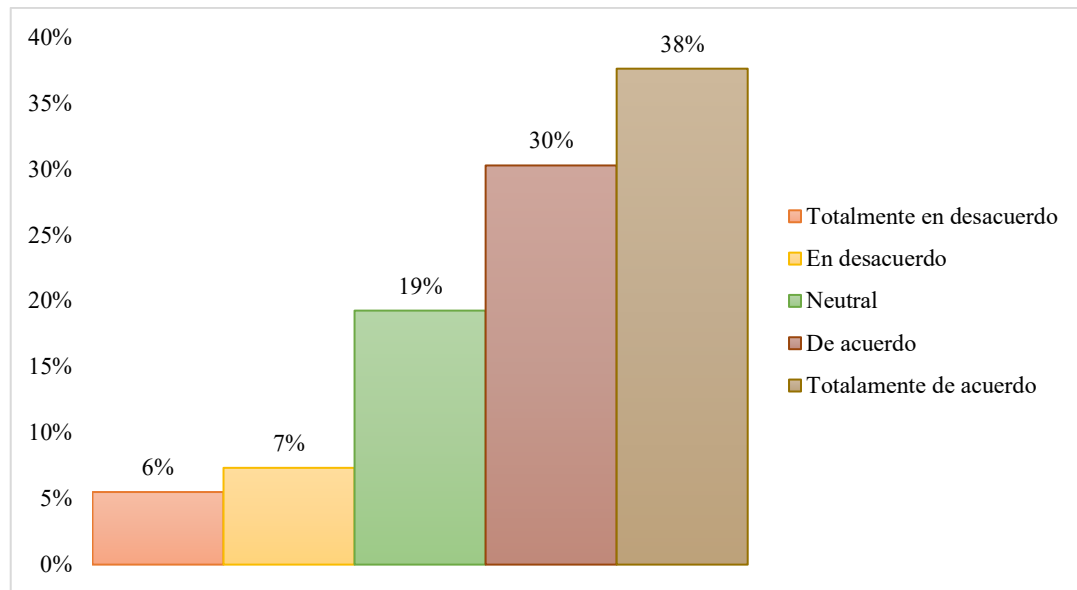
Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a colaboradores de CNEL EP, 2023.

Análisis:

El 61% de los encuestados considera que la comunicación entre departamentos es fluida y efectiva (31% “siempre” y 30% “frecuentemente”), lo cual refleja un esfuerzo institucional por mantener procesos comunicativos interáreas eficientes. Sin embargo, un 27% lo percibe solo “a veces” y un 12% manifiesta que esta comunicación ocurre “rara vez” o “nunca”, lo que indica la existencia de brechas comunicacionales que podrían afectar la coordinación y el flujo de información, especialmente en actividades que requieren trabajo conjunto entre distintas unidades.

Figura 21

¿Está de acuerdo con el estilo de liderazgo que prevalece en su área?



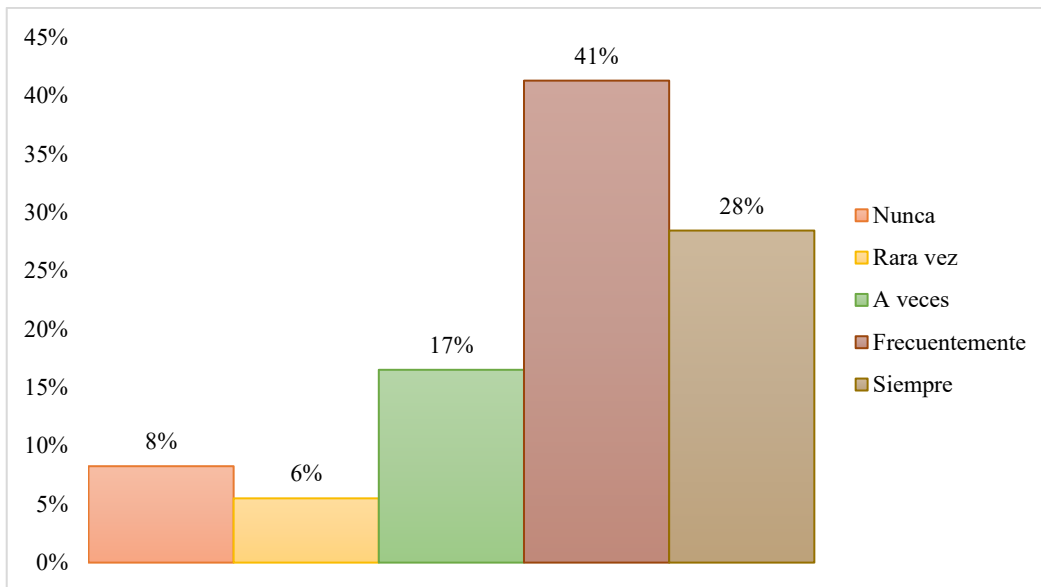
Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a colaboradores de CNEL EP, 2023.

Análisis:

El 68% de los colaboradores encuestados se muestra conforme con el estilo de liderazgo que predomina en su área (30% “de acuerdo” y 38% “totalmente de acuerdo”), lo que sugiere que los líderes son percibidos como influyentes positivos en la dinámica de trabajo y la comunicación. Sin embargo, un 19% mantiene una posición neutral y un 13% expresa desacuerdo, lo que indica que, si bien el liderazgo en general es bien valorado, existen diferencias perceptivas que podrían deberse a estilos de gestión poco consistentes o a prácticas de liderazgo menos efectivas en determinadas áreas.

Figura 22

¿Considera que la estructura organizacional favorece su desarrollo laboral?



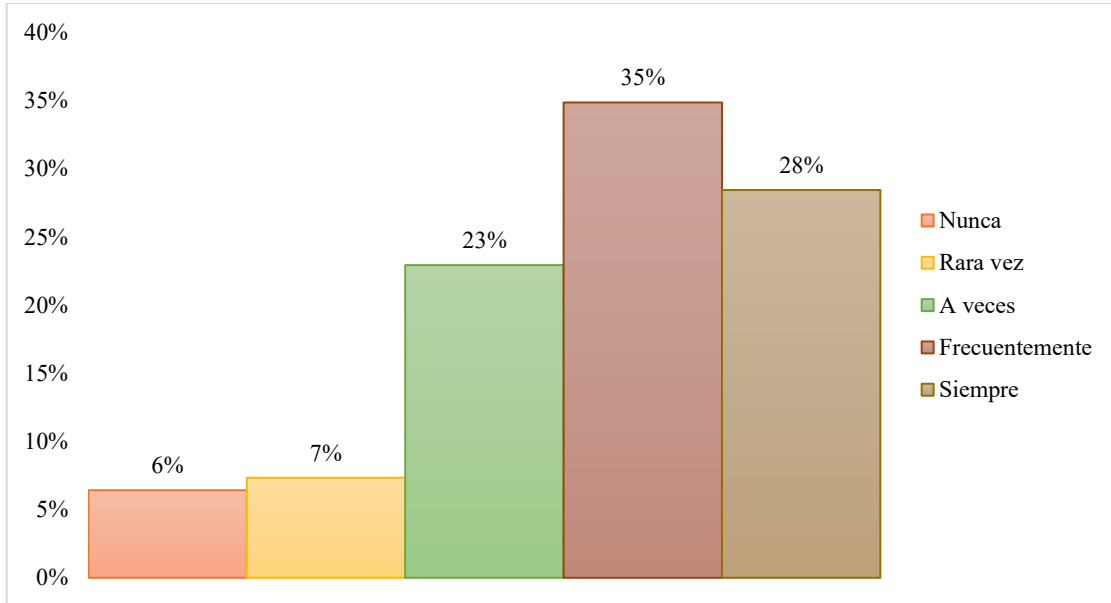
Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a colaboradores de CNEL EP, 2023.

Análisis:

El 69% de los colaboradores considera que la estructura organizacional de CNEL EP favorece su desarrollo laboral (41% “frecuentemente” y 28% “siempre”), lo que refleja una percepción positiva respecto a la manera en que la institución organiza sus procesos y roles para permitir el crecimiento profesional. Sin embargo, un 31% expresa dudas o descontento, al señalar que esto ocurre “a veces”, “rara vez” o “nunca”, lo cual sugiere que, aunque existen condiciones estructurales que respaldan el desarrollo, no todos los colaboradores las perciben como accesibles o equitativas.

Figura 23

¿Considera necesario implementar nuevas estrategias de comunicación interna (como capacitaciones o reuniones informativas)?



Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a colaboradores de CNEL EP, 2023.

Análisis:

El 63% de los colaboradores considera necesario implementar con frecuencia o de forma permanente nuevas estrategias de comunicación interna, como capacitaciones o reuniones informativas (35% “frecuentemente” y 28% “siempre”). Este resultado evidencia una demanda concreta por mejorar los mecanismos de interacción y flujo de información dentro de la empresa. Aunque un 13% considera que rara vez o nunca es necesario, y un 23% lo sugiere solo ocasionalmente, la mayoría percibe que aún existen espacios por fortalecer para lograr una comunicación más eficiente, participativa y estructurada.

Conclusión del apartado

La comunicación interna influye de forma directa en la percepción de satisfacción laboral de los colaboradores. Se reconoce una valoración positiva en cuanto a la claridad de la información y la apertura para expresar ideas. Sin embargo, se identifican debilidades en la fluidez comunicacional entre departamentos y en la sistematización de los canales existentes. Estas deficiencias limitan la cohesión organizacional y la participación activa del personal, lo cual repercute en el fortalecimiento del sentido de pertenencia y la motivación en el entorno laboral.

4.3.2. Discusión de resultados

Los resultados obtenidos en CNEL EP, Unidad de Negocios Guayas-Los Ríos, Sistema Quevedo, evidencian que la mayoría de los colaboradores percibe positivamente la comunicación interna. Un 65% afirma recibir información clara sobre decisiones importantes de forma frecuente o permanente, y un 74% considera que puede expresar sus sugerencias o inquietudes con facilidad. Estos datos sugieren una cultura organizacional que valora la transparencia y la participación activa de su personal.

Este panorama se alinea con lo expuesto por Díaz et al. (2023) en su estudio "Satisfacción laboral: algunas consideraciones", donde se destaca que la comunicación efectiva es un factor extrínseco crucial que influye directamente en la satisfacción laboral. Los autores señalan que una comunicación clara y bidireccional fortalece el compromiso y la motivación de los empleados, elementos esenciales para un entorno laboral saludable.

Asimismo, la investigación de Higinio (2020) titulada "Satisfacción laboral y cultura organizacional de la empresa VANZYS S.A" respalda esta perspectiva. En su estudio, se encontró una correlación positiva significativa entre la consistencia en la

comunicación organizacional y la satisfacción laboral de los empleados. La autora concluye que una comunicación coherente y alineada con los valores de la empresa fomenta un sentido de pertenencia y satisfacción entre los colaboradores.

Por otro lado, García et al. (2020), en su artículo "Relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de servidores públicos en una institución educativa en Colombia", identificaron que una comunicación interna deficiente puede generar desconfianza y desmotivación entre los empleados. Los autores enfatizan la necesidad de establecer canales de comunicación efectivos para mejorar la satisfacción laboral y el desempeño organizacional.

Complementando estas perspectivas, el estudio de Yupanqui (2024), "Relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores en la I. E. Excellentia en sus tres sedes", encontró que la dimensión de comunicación dentro de la cultura organizacional tiene una relación directa y significativa con la satisfacción laboral. El autor destaca que una comunicación interna eficaz es fundamental para el bienestar y la productividad de los empleados.

Finalmente, el artículo titulado "Clima organizacional en satisfacción laboral: una revisión sistemática" elaborado por Cortez (2023), concluye que los atributos intrínsecos del trabajo, como la voz en las decisiones y el sentido de propósito, son más importantes que aspectos instrumentales como la estabilidad laboral y los salarios. Los resultados revelan que los trabajadores estarían dispuestos a renunciar a una parte significativa de su salario a cambio de recibir un trato justo o evitar el estrés constante, lo que subraya la importancia de una comunicación interna que promueva un entorno laboral equitativo y participativo.

Este enfoque también es respaldado por Aspajo et al. (2025) en su investigación “Relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral en trabajadores administrativos de una universidad pública del Perú”, donde se concluye que una comunicación interna eficaz, caracterizada por claridad, oportunidad y retroalimentación activa, refuerza no solo el compromiso del personal sino también su sentido de pertenencia. En CNEL EP, esta realidad es parcialmente visible, dado que los colaboradores valoran los canales existentes, pero también demandan una mayor estructuración que potencie su impacto organizacional.

En la misma línea, Soria (2023) en su tesis “Cultura organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay – 2022”, destaca que la comunicación es uno de los pilares más influyentes en la percepción de la cultura organizacional. La autora sostiene que cuando los colaboradores sienten que sus ideas son escuchadas y valoradas, aumenta su nivel de satisfacción y compromiso con la institución. Esta conclusión es consistente con lo evidenciado en CNEL EP, donde si bien existe un canal abierto para expresar opiniones, aún se requiere fortalecer el carácter inclusivo y sistemático de la comunicación para garantizar una experiencia laboral más cohesionada y satisfactoria.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

En la CNEP EP, Unidad de Negocios Guayas-Los Ríos, Sistema Quevedo, los elementos predominantes de la cultura organizacional durante el año 2023 fueron la ética institucional, el trabajo en equipo, el compromiso con el servicio público, la comunicación jerárquica estructurada y un liderazgo orientado al cumplimiento de metas. Estos componentes se encuentran formalmente establecidos en los lineamientos de la organización y son reconocidos por la mayoría de los colaboradores como parte del marco de referencia organizativo. No obstante, su vivencia e implementación presentan variaciones entre áreas, lo cual genera percepciones diferenciadas respecto a la identidad organizacional.

Los resultados del estudio evidencian una percepción predominantemente positiva respecto a los valores organizacionales en CNEP EP, especialmente en cuanto a la ética, el trabajo en equipo y un liderazgo coherente con dichos principios. No obstante, se detectan oportunidades de mejora en aspectos clave como el reconocimiento al desempeño, el acceso a oportunidades de desarrollo profesional y la percepción de equidad entre los colaboradores. Estas brechas sugieren que la vivencia de los valores institucionales aún no se encuentra plenamente consolidada en todos los niveles de la organización.

La comunicación interna demuestra tener un papel determinante en la construcción de la satisfacción laboral dentro de la organización. Se destaca una valoración positiva sobre la claridad de la información y la posibilidad de participación mediante la expresión de ideas. Sin embargo, se requiere fortalecer la fluidez en la

comunicación entre departamentos y diseñar estrategias más inclusivas y estructuradas, que favorezcan una mayor cohesión institucional y un entorno laboral más colaborativo.

5.2. RECOMENDACIONES

Consolidar la coherencia entre los valores declarados y las acciones diarias a través de la unificación de criterios de liderazgo, el fortalecimiento del seguimiento a los programas culturales y la implementación de mecanismos de evaluación continua de la participación. Estandarizar los procesos de inducción, capacitar de forma sistemática a los líderes y promover una cultura de innovación accesible contribuirá al fortalecimiento de la identidad organizacional y al desarrollo del sentido de pertenencia.

Diseñar una plataforma digital interna que facilite la retroalimentación continua entre colaboradores, permitiendo el reconocimiento de logros entre pares, la sugerencia de mejoras y la evaluación en tiempo real de la alineación entre los valores institucionales y las prácticas organizativas. Esta herramienta debe promover una cultura más participativa, inclusiva y coherente con las expectativas del talento humano.

Desarrollar estrategias de comunicación interna más estructuradas mediante capacitaciones periódicas, reuniones informativas planificadas y el uso efectivo de canales digitales institucionales. Estas acciones permitirán fortalecer la retroalimentación bidireccional, mejorar la integración entre áreas y fomentar una participación activa de los colaboradores en los procesos de toma de decisiones y en la vida institucional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, C., Sánchez, M., Romero, A., & Almeida, L. (2024). Postpandemia: clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa pública. *Revista Académica y Científica* , 5(8), 1–30. <https://doi.org/10.61395/victec.v5i8.142>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador* (Issue 653). https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- Aspajo, U., Tasayco, A., Magallanes, E., & Angulo, D. (2025). Satisfacción laboral explicada a través de la cultura y el liderazgo organizacional. *Revista Ivencon* , 5(1), 1–11. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2739-00632025000102102
- Castellanos, K., & Olivares, M. (2021). Procesos organizacionales de la gestión logística en las empresas distribuidoras de productos lácteos. *Talento - Revista de Administración*, 3(1). <https://doi.org/10.33996/talento.v3i1.5>
- Codigo Del Trabajo Ecuador, Codigo del Trabajo (2012).
- Cordero-Guzmán, D., Beltrán-Tenorio, N., & Bermeo-Pazmiño, V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7). <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.10>
- Córdova Cárdenas, G. M., Espinoza Urbina, C. E., & Salazar Verde, I. D. J. (2023). Satisfacción Laboral y su Influencia en la Satisfacción al Cliente de una Empresa de Distribución. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera: División de Ciencias Económicas y Sociales*, 39. <https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi39.557>

- Cortez Rodríguez, N. N. (2023). Clima organizacional en satisfacción laboral: una revisión sistemática. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 14(27). <https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.1668>
- Dávila Morán, R. C., Agüero Corzo, E. del C., Ruiz Nizama, J. L., & Guanilo Paredes, C. E. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5 Edición Especial). <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.42>
- Diaz Dumont, J. R., Ledesma Cuadros, M. J., Tito Cárdenas, J. V., & Carranza Haro, L. R. (2023). Satisfacción laboral: algunas consideraciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101). <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.11>
- Diaz, M. (2022). *La gestión administrativa y su influencia en la calidad del servicio en la municipalidad distrital de San Juan Bautista, 2022* [Universidad Católica Santo Toribio de Mongrovejo]. https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/5289/8/TL_DiazSosaMauro.pdf
- García, O. E., Peley, R., Pertúz, S. O., Pérez, K. L., & Viloría, J. (2020). Relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de servidores públicos en una institución educativa en Colombia. *Revista Espacios*, 41(37).
- García Pecina, M. A., & Gutiérrez-Ortiz, M. (2023). El impacto de la motivación laboral, el ambiente laboral, el liderazgo y la comunicación en la satisfacción laboral de los empleados de una empresa pequeña. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v2i10.3524>

- González Castro, Y., Manzano Durán, O., & Torres Zamudio, M. (2021). Liderazgo: una práctica sistémica en el futuro empresarial. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 14(14). <https://doi.org/10.22463/24221783.3161>
- Guerrero Bejarano, M. A., Manosalvas Vaca, C., Salvador García, C. R., Carhuanchomendoza, I. M., Maino Isaías, A. A., & Silva Siu, D. R. (2021). La mediación de la satisfacción laboral en la relación del estilo de liderazgo y el compromiso organizacional. *Apuntes Universitarios*, 11(2). <https://doi.org/10.17162/au.v11i2.657>
- Hernandez Chavez, G., Jaramillo Villanueva, J. L., & Hernández Chávez, Y. (2022). La Relación entre Cultura Organizacional y Gestión de la Calidad Total en las PyMES. *Estudios de Administración*, 29(2). <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2022.67726>
- Higinio, J. (2020). *Satisfacción laboral y cultura organizacional de la empresa VANZYS S.A, Huancayo 2020*. Universidad Continental .
- Leal Paredes, M. S., & Arias Ibarra, B. P. (2021). Liderazgo ético para el fortalecimiento de una cultura organizacional en las Pymes. *PODIUM*, 40. <https://doi.org/10.31095/podium.2021.40.2>
- López Figueroa, J. C. (2021). Pensar el territorio desde los estudios organizacionales: conversaciones para el análisis organizacional en la dimensión espacial. *Innovar*, 31(79). <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n79.91891>
- LOSEP. (2010). Ley orgánica de servicio público, LOSEP. *Asamblea Nacional Del Ecuador. Quito, Pichincha, Ecuador*.

- Lotero Vasquez, D. F., & Rodríguez Gaitán, D. G. (2023). Satisfacción laboral entre los trabajadores de servicio doméstico: Un análisis de factores clave. *Revista Ciencia Multidisciplinaria CUNORI*, 7(1). <https://doi.org/10.36314/cunori.v7i1.204>
- Méndez Bravo, J. C., Bolaños Piedrahita, C. J., & Méndez Bravo, M. A. (2023). La cultura organizacional y su efecto en el desempeño empresarial. *REVISTA ERUDITUS*, 4(1). <https://doi.org/10.35290/re.v4n1.2023.718>
- Montoya Santa, Á., Londoño Muñoz, C., Ramírez López, J., Quijano Martínez, J., Santos Rojas, Y., & Ponce Palacio, Z. (2022). Liderazgo transformacional y cultura organizacional. *Gestión de La Seguridad y La Salud En El Trabajo*, 4(4). <https://doi.org/10.15765/gsst.v4i4.3011>
- Mori Huaman, M., & Narváez Valera, A. del P. (2023). Diversidad cultural y satisfacción laboral de los colaboradores. *REVISTA CIENTÍFICA SEARCHING DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES*, 4(2). <https://doi.org/10.46363/searching.v4i2.2>
- Pedraja-Rejas, L. M., Marchioni-Choque, Í. A., Espinoza-Marchant, C. J., & Muñoz-Fritis, C. P. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. *Formación Universitaria*, 13(5). <https://doi.org/10.4067/s0718-50062020000500003>
- Quinto Reyes, G. P., Merchán Espinoza, B. D., & Bastidas Bolaños, C. M. (2023). Estrés y satisfacción laboral en gestores de una empresa de cobranza en Guayaquil, Ecuador. *RECIMUNDO*, 7(1). [https://doi.org/10.26820/recimundo/7.\(1\).enero.2023.348-361](https://doi.org/10.26820/recimundo/7.(1).enero.2023.348-361)

- Quispe Álvarez, A. F. (2023). Desempeño docente y su influencia en la satisfacción laboral en tiempos de pandemia. *EVSOS*, 1(3).
<https://doi.org/10.57175/evsos.v1i3.21>
- Reyes Hernández, J. (2021). Cultura organizacional para la sostenibilidad empresarial. *Scielo*, 9(3).
- Rodas Hernández, W., & Pérez Azahuanche, M. A. (2021). Influencia del liderazgo directivo en la satisfacción laboral docente. *INNOVA Research Journal*, 6(2).
<https://doi.org/10.33890/innova.v6.n2.2021.1684>
- Santos, H. S., & Ribeiro, P. C. (2023). Comunicação Interna e Cultura Organizacional. *Interações: Sociedade e as Novas Modernidades*, 44.
<https://doi.org/10.31211/interacoes.n44.2023.a2>
- Simbron-Espejo, S. F., & Sanabria-Boudri, F. M. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *CIENCIAMATRIA*, 6(1).
<https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.295>
- Solís Granda, L. E., & Burgos Villamar, I. S. (2023). Salario emocional en la satisfacción laboral de empleados de PYMES. Revisión bibliográfica. *PODIUM*, 43.
<https://doi.org/10.31095/podium.2023.43.10>
- Soria, L. (2023). *Cultura organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay - 2022*. Universidad Continental .
- Tamayo. (2020). Comunicación interna, clima organizacional y satisfacción laboral: una reflexión necesaria. *Folletos Gerenciales*, XXIV(3).

- Ulloa–Erazo, N. (2019). Cultura organizacional ¿un paradigma social? *ComHumanitas: Revista Científica de Comunicación*, 10(2), 150-173.
<https://doi.org/10.31207/rch.v10i2.201>
- Valdivia Ramírez, E. R., González Casanova, F. R., & Armesto Céspedes, M. S. (2023). Motivación y satisfacción laboral de docentes en gastronomía de institutos de Lima. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(Especial 9).
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.20>
- Vesga Rodríguez, J. J., García Rubiano, M., Forero Aponte, C., Aguilar Bustamante, M. C., Jaramillo, J. Á., Quiroz González, E., Castaño González, E. J., Andrade Jaramillo, V., & Gómez Vélez, M. A. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica*, 27(1).
<https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>
- Yupanqui, M. (2024). *Relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores en la I. E. Excellentia en sus tres sedes*. Universidad Continental .
- Zambrano Mendoza, G. E., Ruiz Cedeño, A. I., & Navas Bayona, W. I. (2022). Cultura y desempeño organizacional de la Unidad Educativa Arco Iris Portoviejo, Manabí, Ecuador. *RECUS. Revista Electrónica Cooperación Universidad Sociedad*. ISSN 2528-8075, 5(3). <https://doi.org/10.33936/recus.v5i3.4354>

ANEXOS

Anexo 1

Certificado de plagio



MEMORÁNDUM/No 4 -UP-UTEQ-2025

Para: Dr. Byron Oviedo Bayas. - Decano de la Unidad de Posgrado de la UTEQ

De: Ing. Gina del Pilar Rendón Guerra, MSc

Asunto: Informe certificación COMPILATIO MAGISTER

Fecha: Quevedo, 03 de julio de 2025.

De mi consideración:

Por medio de la presente sírvase encontrar el proyecto de Investigación con el tema: "CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA CNEL EP, UNIDAD DE NEGOCIOS GUAYAS-LOS RÍOS, SISTEMA QUEVEDO, AÑO 2023", elaborado por la Lcda. María Fernanda Vera Rojas previo a la obtención del Grado Académico de Magister en Administración de empresas, MBA., misma que fue elaborado bajo mi dirección, en atención al correo institucional de fecha 14 de marzo del 2025. El proyecto de Investigación cumple con los componentes que exige el Reglamento de grados y Título de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, a su vez se incluye el informe de COMPILATIO MAGISTER, teniendo un 2% de similitud y un 98% de originalidad. Por lo expuesto se solicita le asigne el día y la hora para realizar la sustentación pública ante el tribunal respectivo.



Particular que comunico para los fines pertinentes

Cordialmente,



Gina Del Pilar Rendón Guerra
Time Stamping Security Data

Ing. Gina del Pilar Rendón Guerra, MSc

DIRECTORA

Anexo 2

Preguntas para la entrevista



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

***Guía de entrevista dirigida a funcionarios clave de CNEL EP, Unidad de Negocios
Guayas-Los Ríos, Sistema Quevedo***

Instrucciones:

La siguiente entrevista semiestructurada fue aplicada a dos funcionarios estratégicos de la institución (Jefa de Talento Humano y Administrador del Sistema). Su objetivo fue profundizar en los elementos predominantes de la cultura organizacional y su influencia en la satisfacción laboral de los colaboradores.

Preguntas:

- 1. ¿Cuáles considera usted que son los valores fundamentales que rigen el comportamiento dentro de esta unidad de negocios?**
- 2. ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo predominante en la organización?**
- 3. ¿Qué prácticas o costumbres internas considera que reflejan la identidad de la cultura organizacional?**
- 4. ¿De qué manera se promueve la participación y el trabajo en equipo entre los colaboradores?**
- 5. ¿Cómo se manejan los conflictos dentro del entorno laboral?**
- 6. ¿Qué importancia se le da a la innovación y la mejora continua dentro de la organización?**
- 7. ¿Considera que los valores institucionales están alineados con las acciones diarias de los colaboradores y líderes?**
- 8. ¿Cómo se transmite la cultura organizacional a los nuevos empleados o durante el proceso de inducción?**
- 9. ¿Qué rol cumplen los líderes o jefes inmediatos en la consolidación de la cultura organizacional?**
- 10. ¿Existen símbolos, rituales o eventos institucionales que fortalezcan el sentido de pertenencia en los colaboradores?**

Anexo 3

Instrumento para la encuesta



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

A continuación, se presentan una serie de afirmaciones relacionadas con los valores organizacionales, la satisfacción laboral y la comunicación interna en CNEL EP. Por favor, lea cada pregunta detenidamente y marque con una letra (a, b, c, d o e) la opción que mejor represente su opinión. No hay respuestas correctas o incorrectas; su sinceridad es fundamental para los fines de esta investigación.

Objetivo específico: *Describir la percepción de los colaboradores respecto a los valores organizacionales y su relación con la satisfacción laboral*

1. **¿Se identifica usted con los valores organizacionales promovidos por CNEL EP?**
 - a) *Totalmente en desacuerdo*
 - b) *En desacuerdo*
 - c) *Neutral*
 - d) *De acuerdo*
 - e) *Totalmente de acuerdo*

2. **¿Considera que en CNEL EP se promueven principios éticos en todas las áreas?**
 - a) *Nunca*
 - b) *Rara vez*
 - c) *A veces*
 - d) *Casi siempre*
 - e) *Siempre*

3. **¿Percibe que el trabajo en equipo es fomentado como un valor dentro de CNEL EP?**
 - a) *Totalmente en desacuerdo*
 - b) *En desacuerdo*
 - c) *Neutral*

- d) *De acuerdo*
 - e) *Totalmente de acuerdo*
4. **¿El estilo de liderazgo en CNEL EP refleja los valores de la organización?**
- a) *Totalmente en desacuerdo*
 - b) *En desacuerdo*
 - c) *Neutral*
 - d) *De acuerdo*
 - e) *Totalmente de acuerdo*
5. **¿Está satisfecho con el reconocimiento que recibe por su trabajo?**
- a) *Muy insatisfecho*
 - b) *Insatisfecho*
 - c) *Neutral*
 - d) *Satisfecho*
 - e) *Muy satisfecho*
6. **¿Considera que tiene oportunidades reales de desarrollo profesional en CNEL EP?**
- a) *Nunca*
 - b) *Rara vez*
 - c) *A veces*
 - d) *Casi siempre*
 - e) *Siempre*
7. **¿El salario que recibe se ajusta a las responsabilidades que cumple?**
- a) *Totalmente en desacuerdo*
 - b) *En desacuerdo*
 - c) *Neutral*
 - d) *De acuerdo*
 - e) *Totalmente de acuerdo*
8. **¿Se siente motivado para cumplir sus funciones en CNEL EP?**
- a) *Nunca*
 - b) *Rara vez*
 - c) *A veces*
 - d) *Casi siempre*
 - e) *Siempre*
9. **¿Cómo califica su satisfacción general al trabajar en CNEL EP?**
- a) *Muy baja*
 - b) *Baja*
 - c) *Moderada*
 - d) *Alta*
 - e) *Muy alta*

Objetivo específico: Establecer los aspectos de la comunicación interna en el impacto de la percepción de satisfacción laboral en la empresa

10. **¿Con qué frecuencia recibe información clara sobre decisiones importantes?**
 - a) *Nunca*
 - b) *Rara vez*
 - c) *A veces*
 - d) *Frecuentemente*
 - e) *Siempre*

11. **¿Puede expresar con facilidad sus sugerencias o inquietudes mediante los canales internos?**
 - a) *Nunca*
 - b) *Rara vez*
 - c) *A veces*
 - d) *Frecuentemente*
 - e) *Siempre*

12. **¿La comunicación entre los departamentos es fluida y efectiva?**
 - a) *Nunca*
 - b) *Rara vez*
 - c) *A veces*
 - d) *Frecuentemente*
 - e) *Siempre*

13. **¿Está de acuerdo con el estilo de liderazgo que prevalece en su área?**
 - a) *Totalmente en desacuerdo*
 - b) *En desacuerdo*
 - c) *Neutral*
 - d) *De acuerdo*
 - e) *Totalmente de acuerdo*

14. **¿Considera que la estructura organizacional favorece su desarrollo laboral?**
 - a) *Nunca*
 - b) *Rara vez*
 - c) *A veces*
 - d) *Frecuentemente*
 - e) *Siempre*

15. **¿Considera necesario implementar nuevas estrategias de comunicación interna (como capacitaciones o reuniones informativas)?**
 - a) *Nunca*
 - b) *Rara vez*
 - c) *A veces*
 - d) *Frecuentemente*
 - e) *Siempre*

Anexo 4

Fotografías del trabajo de campo



Anexo 5

Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	MESES																			
	1				2				3				4				5			
	Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación del anteproyecto	■																			
Realización de correcciones		■																		
Aprobación del anteproyecto		■																		
Comienzo del trabajo de campo			■	■	■	■														
Aplicación de encuesta a los trabajadores						■														
Entrevista con el director						■														
Análisis de documentos internos						■	■	■	■	■										
Registro y verificación de datos											■	■	■							
Tabulación e interpretación de resultados														■	■	■	■			
Elaboración y redacción del proyecto de investigación															■	■	■	■		
Corrección de proyecto de investigación																			■	
Presentación final del proyecto de investigación																				■

Anexo 6

Presupuesto requerido para el proyecto

Categoría	Descripción	Cantidad	Costo Unitario (USD)	Costo Total (USD)
Materiales y Suministros				
Papelería	Hojas, bolígrafos, carpetas y demás insumos de oficina	Varios	45	45
Impresión de encuestas	Formatos impresos necesarios para la aplicación de encuestas	350	0.10	35
Impresión de informe final	Copias físicas del informe final para entrega y revisión	6	15	90
Transporte y Logística				
Desplazamientos	Transporte para visitas de campo y actividades de levantamiento de datos 10		12	120
Subtotal				290
Imprevistos (15%)	Gastos adicionales no previstos			43.50
Total				333.50

Anexo 7

Operacionalización de las variables

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Recolección de Datos
Cultura Organizacional	Conjunto de valores, normas, creencias y prácticas que guían el comportamiento organizacional y determinan la identidad de la empresa.	Valores organizacionales	Alineación de valores con objetivos	Encuesta, entrevista
		Comunicación interna	Canales y calidad de comunicación	Encuesta, entrevista
		- Clima organizacional	- Percepción del ambiente laboral	Encuesta, entrevista
Satisfacción Laboral	Percepción positiva o negativa del empleado respecto a su trabajo, influenciada por factores como remuneración, reconocimiento y ambiente laboral.	Motivación	Nivel de compromiso	Encuesta, entrevista
		Remuneración y beneficios	Percepción de equidad salarial	Encuesta, entrevista
		Reconocimiento	Nivel de reconocimiento del trabajo	Encuesta, entrevista
		Bienestar emocional	Nivel de felicidad en el trabajo	Encuesta, entrevista