

## ARTÍCULO ORIGINAL

# Cultura organizacional y la percepción de satisfacción laboral de catedráticos universitarios en Ecuador

### RESUMEN

El presente artículo es parte de un estudio longitudinal que se realiza a los docentes de las universidades del Ecuador. Se enmarca en el ámbito del Comportamiento Organizacional. Se enfoca en la cultura organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador (UPS) y la satisfacción laboral de sus docentes, en un estudio realizado en sus tres sedes (Cuenca, Quito y Guayaquil) durante el periodo abril-septiembre del 2021. El objetivo cumplido fue determinar la medida en que la cultura organizacional de la institución influye en la satisfacción laboral de su cuerpo colegiado. En este sentido, se identificaron dos variables: Como variable dependiente la satisfacción laboral y como variable independiente se enfocó en la cultura organizacional de la institución. La investigación se fundamentó en el hecho de que la cultura organizacional puede ser una fuerte influencia en la generación de satisfacción laboral de los docentes pero, además, se buscó identificar los aspectos fundamentales que determinan las fortalezas de dicha cultura para que ejerza tal influencia a nivel de las tres sedes. La metodología utilizada tuvo un enfoque cuantitativo de tipo aplicada, no experimental, con un diseño correlacional que dio paso a la descripción y tabulación de datos estadísticos. Se utilizó una encuesta para recolectar datos cuantitativos. Un Rho de Spearman = 0,812 y un p-valor = 0,000 menor a  $\alpha = 0,05$  indican que la cultura organizacional presenta una correlación moderada con la satisfacción laboral docente.

**Palabras Clave:** Cultura organizacional; Satisfacción laboral; Docencia universitaria, Clima organizacional; Sentido de pertenencia.

**Hugo Fernando Iñiguez  
Magallanes**

hiniguez@ups.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6018-2561>

Universidad Politécnica Salesiana,  
Carrera de Ingeniería Industrial,  
Guayaquil, Ecuador.

Presentado: 10/08/2023 - Aceptado: 06/10/2023 - Publicado: 31/12/2023

## INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional representa una de las fortalezas más importantes que las organizaciones poseen para alcanzar el éxito a largo plazo, a pesar de lo complicada que pueda presentarse en términos de su establecimiento o la necesidad de cambio si las circunstancias así lo determinan. Por consiguiente, su incidencia en el comportamiento de quienes forman parte de la organización y las repercusiones que puede tener en términos de identidad corporativa, compromiso y satisfacción laboral, son aspectos de tal relevancia que la transforma en objeto de permanente estudio.

La incidencia que la cultura organizacional tiene en el comportamiento de los colaboradores de una organización es tal que puede evidenciarse en su conducta ética y en la importancia que esta tiene en la toma de decisiones, tanto a nivel gerencial como de todo su staff. “Después, los trabajadores toman sus señales de dicho comportamiento y cultura, y ello influye en lo que hacen. Por lo tanto, es importante que la cultura de la firma envíe señales claras acerca de lo que es comportamiento aceptable” (Dessler y Varela, 2011, p. 336).

La nueva perspectiva en el desarrollo organizacional centra sus objetivos en generar estabilidad en sus sistemas formales y en cristalizar sus acciones en una nueva conducta de sus partes, además de buscar nuevas estrategias para generar valor en sus procesos con un enfoque sustentable a través de una cultura que valore la creatividad e innovación de sus miembros (Carro *et al.*, 2017).

La cultura organizacional, por ende, refleja la manera como se hacen las cosas en las organizaciones o lo que la gente hace cuando no está siendo observada. Para algunos autores refleja un patrón de suposiciones básicas compartidas como son las creencias, ritos, costumbres, símbolos y lenguajes que le dan forma (Vesga *et al.*, 2020, p. 40).

De esta manera, el protagonismo que la cultura organizacional puede tener en la generación de identidad y compromiso con la institución por parte de quienes la conforman, debe ser uno de los objetivos que se procure por parte de quienes se encargan de su divulgación

y fortalecimiento; es decir, la dirección de recursos humanos. En ese sentido, uno de los desafíos de la cultura organizacional moderna es justamente el mejoramiento de la calidad de vida laboral “como forma de incrementar su productividad mediante mayores niveles de motivación y satisfacción, menor grado de tensión y menor resistencia al cambio” (Werther y Davis, 2014, p. 309).

Los puntos clave para el correcto desarrollo de una institución son permitir que se potencialice la creatividad, motivación y compromiso de quienes participan en ella, basado en los altos niveles de competitividad que exigen nuevas formas de compromiso, donde los resultados permitan decidir y dirigir, pensar y sentir, así como de gestionar las relaciones humanas en las organizaciones de una forma más efectiva (Segredo, 2016).

La importancia de transmitir la cultura institucional es entonces una tarea que se debe considerar desde el mismo momento en que inician los procesos de selección, contratación y entrenamiento del nuevo personal. En concordancia con Driskill y Brenton (2005) mencionan que “A un nivel más profundo los miembros de una organización crean y/o son adoctrinados en creencias o suposiciones únicas que forman las bases para actuar en conjunto” (p. 5).

Al examinar la cadena de efectos positivos de los acuerdos especiales sobre el comportamiento organizacional, se revela la importancia del papel moderador del clima moral para evaluar la confiabilidad de las medidas, para ello se deben hacer pruebas de modelos estructural para probar el buen desempeño laboral (Velasco *et al.*, 2023).

Los investigadores Hee *et al.* (2023) consideran que una serie de factores que afectan a la cultura organizacional incluyen motivación, satisfacción laboral, ambiente laboral, interrelaciones dentro del lugar de trabajo, ajuste personal e intenciones de rotación, por lo que es indispensable establecer acuerdos y procedimientos formales para mejorar el consenso mutuo y la comunicación transparente entre los administradores.

El impacto de la gestión de la diversidad en el compromiso organizacional y la satisfacción

laboral de los empleados de una industria hotelera, y las percepciones de los involucrados sobre la gestión de la diversidad tienen un efecto directo positivo y significativo sobre la satisfacción laboral con un efecto indirecto a través del compromiso organizacional de los empleados, pero tiene mayor nivel de significancia para los trabajadores extranjeros que para los trabajadores nacionales (García *et al.*, 2020).

Otro caso es el comportamiento entre trabajadores como es el caso de los vendedores, que afecta a la satisfacción del cliente y al desempeño laboral. Aplicar estrategias y acuerdos para mejorar el clima laboral aumenta la satisfacción laboral, la relación entre colaboradores, el comportamiento de rol y el desempeño en las empresas (Yi *et al.*, 2023).

La investigación sobre el presentismo se ha centrado en su prevalencia, determinantes e impacto en la salud de los empleados y de la organización, pocos estudios han investigado los efectos de la presencia en las actitudes y respuestas motivacionales de los empleados, y el apoyo organizacional percibido como una variable moderadora en la relación entre compromiso y satisfacción laboral (Côté *et al.*, 2021).

La deslocalización global se ha convertido en una estrategia clave para la distribución internacional de recursos humanos, esto trata sobre la discontinuidad de las organizaciones al no presentar herramientas globales para un trabajo dinámico, virtual y que permita responder a las crisis externas (Gibbs *et al.*, 2023).

Para Olanrewaju y Fagbola (2023) consideran que cada vez más las organizaciones se enfrentan a tiempos turbulentos y competitivos, de ahí la necesidad de que las universidades aprovechen la solidez de entornos laborales estimulantes que promuevan el equilibrio entre el trabajo, familia, motivación laboral, satisfacción laboral y el compromiso laboral general como la autonomía laboral, seguridad laboral, un ambiente de trabajo cómodo y acuerdos de trabajo flexibles, esto mejorará el compromiso laboral de los empleados.

Las Instituciones de Educación Superior (IES), nombradas de esta manera en el Ecuador, no son ajenas a la complejidad que pueden representar los esfuerzos que en términos de

dirección y coordinación se realizan para alcanzar los objetivos o metas propuestas, y más aún para mantener una iniciativa empresarial que le permita a la empresa diferenciarse en el mercado y fortalecerla institucionalmente. Como lo señala Kirzner, citado por Jones (2013), "iniciativa empresarial es el término utilizado para describir el proceso por el cual la gente reconoce oportunidades para satisfacer necesidades y reúne y usa recursos para atender dichas necesidades" (p.2). Estas oportunidades buscan suplir necesidades de los clientes internos y externos de las IES, a través de las cuales se puede agregar valor a la organización.

En el ámbito universitario, Ortiz (2018) indica que los docentes desempeñan, entre otras funciones, la tarea de crear y transmitir el conocimiento, convirtiéndolos en elementos importantes para el cumplimiento de la misión de las instituciones en las que laboran. Por tal motivo, es de gran relevancia el tratamiento que se le dé a la creación de mecanismos motivadores que promuevan buenas relaciones laborales y generen percepciones favorables, así también, la importancia que se le debe dar a la influencia que tienen los elementos de la cultura organizacional en el comportamiento, eficiencia y desempeño docente, generando identidad institucional, sentido de pertenencia y satisfacción laboral (pp. 28-29).

En un estudio realizado en Estados Unidos de Norteamérica con relación a los bajos niveles de retención de profesores, se menciona justamente que uno de los factores que incide en la satisfacción de los docentes y que además se presenta como uno de los agentes que potencia la retención es la percepción de apoyo recibido por parte de la Institución (Zhang y Zeller, 2016, p. 73).

El dinamismo de la universidad actual determina entonces que la efectividad de la organización será fundamental para lograr el éxito y para alcanzar los objetivos planteados, además de lograr una interacción eficiente y eficaz entre los principales actores de la educación, como son los estudiantes y los docentes; procurando la realización integral del individuo y cuyo resultado, a la vez, se reflejará en la satisfacción por los logros académicos alcanzados por parte del estudiante y la satisfacción laboral, en el

caso de los docentes. Uno de los elementos claves que puede influir directa y positivamente en el éxito de las IES es su cultura organizacional la misma que, dependiendo de su fortaleza, podrá determinar las actitudes y el comportamiento de los miembros de su comunidad.

Por su parte, y en relación con la variable dependiente "Satisfacción Laboral", se indica que sus niveles de percepción se deben -en gran medida- a la fortaleza o debilidad de la cultura organizacional, a pesar de que no necesariamente sea el único factor que incida en ella (Pedraza, 2019, p. 15). Un estudio publicado realizado en Grecia en el 2018 con empleados públicos del sector educativo muestra en sus resultados que, a pesar de una satisfacción manifiesta por sus puestos de trabajo, existe evidencia de insatisfacción laboral en dimensiones como la autonomía (71%), limitaciones para poner de manifiesto su creatividad (71%), sus salarios (85%) y falta de oportunidades de crecimiento (79%) (Karamanis *et al.*, 2019, p. 16).

La satisfacción en el campo laboral no solo está determinada por los beneficios y compensaciones salariales, sino que ello se evidencia a través de un alto nivel de incidencia en factores como el autocontrol, la posibilidad de ser creativo, el ambiente y las condiciones de trabajo, la seguridad y, sobre todo, la autonomía. Dicha satisfacción se ve intrínsecamente relacionada con la calidad y la productividad, de acuerdo como lo señalan Santamaría y Serrano (2016).

Así también, un estudio realizado por profesores universitarios en China mostró que las características laborales y demográficas contribuyen a generar una percepción de satisfacción; sin embargo, el apoyo organizacional percibido mostró un vínculo más fuerte con la satisfacción laboral. Los resultados del estudio indican que mejorar el apoyo organizativo percibido puede aumentar el nivel de satisfacción laboral de los docentes universitarios (Pan *et al.*, 2015, p. 12770).

Es evidente que existe una reciprocidad en cuanto a la necesidad que tanto las organizaciones como las personas tienen para alcanzar sus objetivos y realizar sus metas, lo cual determina una relación esencial, intrínseca e interdependiente. De ahí que la organización requiera de la inversión de recursos en el crecimiento y

preparación de sus colaboradores, así como en el marco referencial en el cual se procure el desarrollo organizacional en aras de la consecución de los fines establecidos (Vesga *et al.*, 2020, p. 19).

En base a este marco referencial de trabajos previos se plantea como problema de investigación la siguiente interrogante ¿Cómo se relaciona la cultura organizacional y la percepción de la satisfacción laboral? En este sentido, se establece que el objetivo de esta investigación es determinar la incidencia que la cultura organizacional tiene en la satisfacción laboral de docentes universitarios. La hipótesis general es la cultura organizacional incide significativamente en la satisfacción laboral de los docentes.

El hecho de que a nivel local no se hayan realizado indagaciones en las que se mida la fortaleza de la cultura organizacional de instituciones educación superior y su relación con la satisfacción laboral, que representa un factor preponderante para el incremento en términos de eficiencia y productividad, determinan el valor y relevancia de la información que en este trabajo se evidencian.

## MÉTODOS

El estudio fue realizado a nivel nacional en la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, y se aplicó en sus tres sedes, Cuenca, Quito y Guayaquil. La muestra fue determinada por el número de docentes que se encuentran colaborando en la institución, con dedicación a tiempo completo, medio tiempo u ocasional.

La investigación es de tipo aplicada debido a la búsqueda de conocimiento para el enriquecimiento científico, la intención del estudio es contribuir, a través de diversas fuentes, teorías e investigaciones, al cumplimiento de los objetivos para el desarrollo de la cultura organizacional. El alcance de la misma se basó en la descripción de la importancia del objeto de estudio como son los catedráticos de la UPS para determinar la medida en que la cultura organizacional de la institución influye en la satisfacción laboral.

El estudio sigue un enfoque cuantitativo en el que se plantea una hipótesis a partir de

la recolección de datos que, a través de la medición numérica, se procede a contrastar los datos estadísticos para así conducir a la definición de modelos de comportamiento y verificación de teorías (Hernández *et al.*, 2014, p. 37). Este trabajo de investigación, según la periodicidad del levantamiento de información, es de carácter transversal, ya que los datos fueron levantados en un solo momento en la población objeto del estudio, que en este caso es la IES. En cuanto al diseño, se trata de una investigación no experimental, pues las variables son estudiadas en su estado normal sin interferencia ni manipulación por parte del investigador (Hinojosa, 2017, p. 23).

En el transcurso de la investigación se identificaron dos variables: La independiente, lo constituye la cultura organizacional con sus dimensiones misión, consistencia, involucramiento y adaptabilidad, y la variable dependiente que es la satisfacción laboral docente, cuyos indicadores son la docencia misma, la investigación, las relaciones interpersonales, las condiciones socio-laborales y la extensión.

La población de docentes a analizar se tomó del informe 2021 de la Universidad Politécnica Salesiana (UPS) en cifras, que indica que dicha institución cuenta con 1,003 docentes

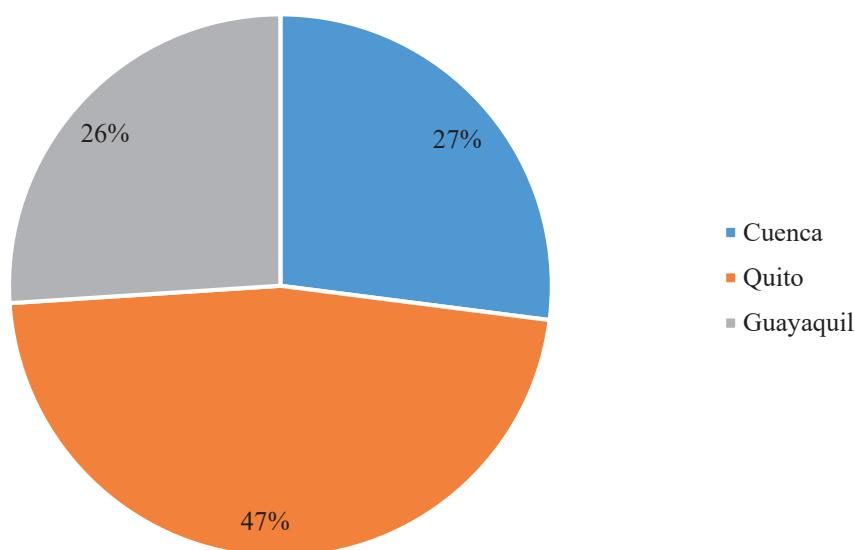
(100%) lo que se detalla en la Figura 1. Con este dato se realizó un muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple que, a través de la fórmula muestral finita, considera al proporcional de  $n = 168$  docentes distribuidos entre las tres sedes de Guayaquil, Quito y la matriz de Cuenca.

Como instrumento de medición se empleó un cuestionario de 52 preguntas bajo la escala de Likert, divididas por indicadores que son congruentes con el planteamiento del problema para la comprobación de relaciones con cada una de las dimensiones y variables estudiadas; con ello se explicará el comportamiento de cada una y así dar respuesta efectiva a las hipótesis previamente formuladas. La encuesta se aplicó en el año 2021.

Para la medición de la variable Cultura Organizacional se hizo una adaptación de la encuesta propuesta por Denison (2016) y, para el caso de la variable Satisfacción Laboral Docente, se adaptó el cuestionario provisto por el Cuestionario de Satisfacción Laboral Docente SALDU. Este instrumento adaptado fue así mismo validado por expertos antes de su aplicación.

La herramienta usada para la recopilación de los datos fue la plataforma de Google Forms.

**Figura 1**  
*Distribución de la plana docente por sede*



Nota. Adaptado de UPS, 2022, p. 6.

El cuestionario se envió de manera aleatoria a los docentes de las tres sedes de la UPS para así tener la mayor cantidad de respuestas. Para la contrastación descriptiva de cada pregunta y el análisis estadístico se usó el programa SPSS Statistics que dio paso a la tabulación adecuada para la obtención los resultados.

## RESULTADOS

### Análisis descriptivo de la variable Cultura Organizacional (X)

En la Tabla 1 y Figura 2 se muestra que del 100% (168) de los encuestados sobre el nivel de la cultura organizacional el 6.0% (10) es de nivel Malo; el 29.2% (49) es de nivel Regular y el 64.9% (109) es de nivel Buena. Finalmente, se puede decir que la mayoría son de nivel Buena debido al involucramiento de los docentes

en una cultura organizacional adecuada para el desarrollo de sus funciones. A través de la constancia y adaptabilidad han llevado un adecuado aprendizaje para mejorar la atención constante entre los involucrados, llegar al cumplimiento de la misión y visión de la institución en base a las metas y objetivos definidos para dar paso a la organización y planificación como parte de la cultura organizacional de la planta docente de la Universidad Politécnica Salesiana.

### Análisis descriptivo de la variable Satisfacción Laboral (Y)

En la Tabla 2 y Figura 3 se observa que del 100% (168) de los encuestados sobre nivel de satisfacción laboral el 0.6% (1) está muy insatisfecho, el 2.4% (4) están insatisfechos, el 20.2% (34) están ni satisfechos ni insatisfechos,

**Tabla 1**

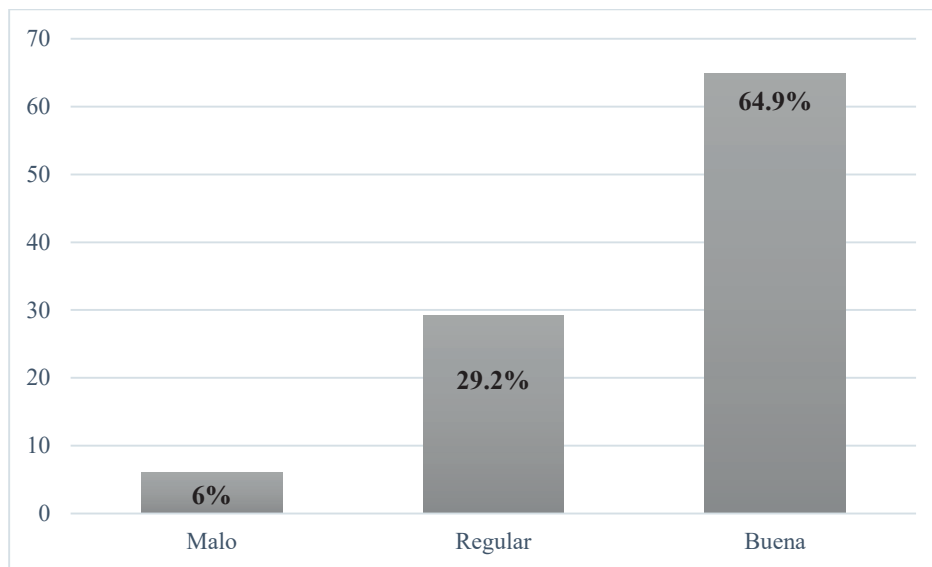
*Nivel de la variable Cultura Organizacional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	10	6.0	6.0	6.0
	Regular	49	29.2	29.2	35.1
	Buena	109	64.9	64.9	100.0
	Total	168	100.0	100.0	

*Nota.* Elaboración propia, 2023.

**Figura 2**

*Nivel de la variable Cultura Organizacional*



*Nota.* Elaboración propia, 2023.

**Tabla 2**

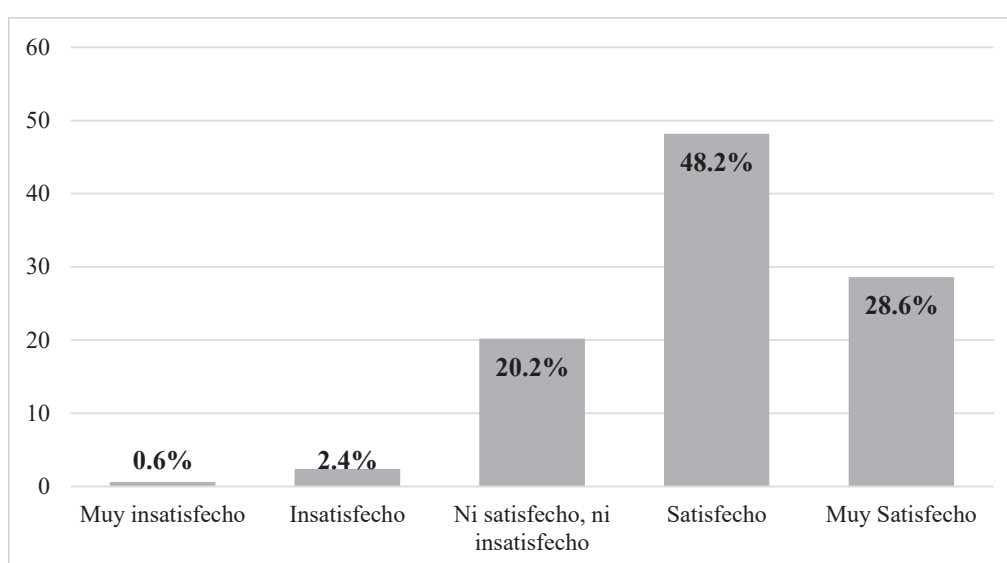
Nivel de la variable Satisfacción Laboral

		Frec. %		% val.	% acum.
Válido	Muy insatisfecho	1	0.6	0.6	0.6
	Insatisfecho	4	2.4	2.4	3.0
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	34	20.2	20.2	23.2
	Satisfecho	81	48.2	48.2	71.4
	Muy Satisfecho	48	28.6	28.6	100.0
	Total	168	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia, 2023.

**Figura 3**

Nivel de la variable Satisfacción Laboral



Nota. Elaboración propia, 2023.

el 48.2% (81) están satisfechos y el 28.6% (48) están muy satisfechos. Se concluye que la mayoría está en el nivel satisfecho, esto debido a que la planta docente está satisfecha con las relaciones interpersonales, y que las gestiones de la institución cumplen con las condiciones socio laborales, esto influye en un adecuado ambiente laboral como catedráticos de la Universidad Politécnica Salesiana.

### Análisis de la correlación entre las variables

Conforme a la figura 4 los puntos de la nube se agrupan y presentan una tendencia. El resultado de la correlación a través del estadístico de R de Spearman muestra el valor de  $r = 0,812$  cuyo  $p = 0,000$  menor al nivel de significancia de  $\alpha = 0,05$ , con lo cual se determina la aceptación

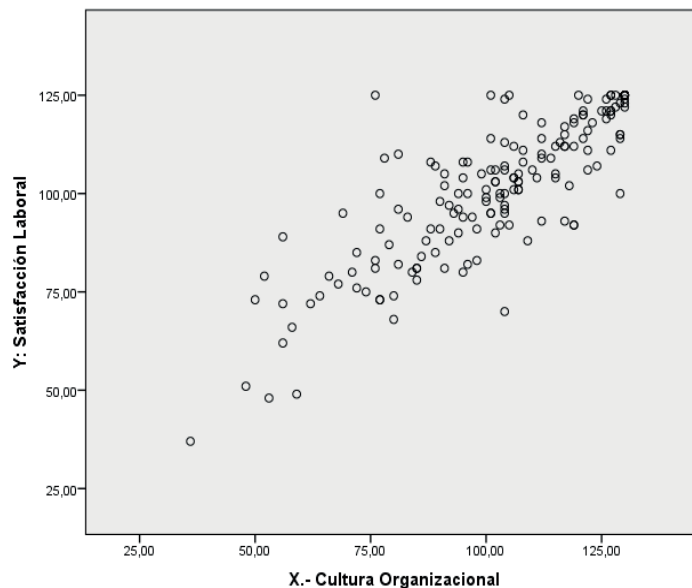
de la hipótesis planteada. La variable Cultura Organizacional incide significativamente en la satisfacción laboral de los docentes de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador.

### DISCUSIÓN

Al aplicar el instrumento de recolección de información a los 168 docentes que laboran en las tres sedes de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador se identificó que la parte teórica y empírica de esta investigación ha permitido contrastar los datos que han resultado de la encuesta y, a través de la tabulación descriptiva, constata la relación de la Cultura Organizacional con la Satisfacción Laboral del cuerpo docente de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador.

**Figura 4**

*Correlación variable Cultura Organizacional con variable Satisfacción Laboral Docente*



*Nota.* Elaboración propia, 2023.

Considerando el objetivo de la presente investigación, que es determinar la incidencia que la cultura organizacional tiene en la satisfacción laboral de docentes universitarios, desde los resultados teóricos de autores como Almirante y Kittelsen (2023) se considera que las demandas laborales y los recursos pueden tener un impacto crucial en la capacidad de una institución educativa para retener a los docentes. Los análisis de los datos mostraron que un clima laboral y diversas demandas y recursos laborales estaban significativamente relacionados con la satisfacción y con las exigencias laborales de los docentes. Lo descrito por Ortiz (2018) indica que los docentes tienen la tarea de crear y transmitir el conocimiento, por ello se deben promover las buenas relaciones laborales y la influencia que tienen los elementos de la cultura organizacional en el comportamiento, eficiencia y desempeño docente. La incidencia de la cultura organizacional tiene una relación directa con la satisfacción laboral, tanto Ortiz como Almirante y Kittelsen refuerzan su relevancia como aporte a la presente investigación.

Velazco *et al.* (2023) mencionan que existe una alta relación entre las variables satisfacción y entorno laboral para que los trabajadores

cumplan con sus objetivos, además de ser eficientes y productivos. Burcu (2020) respalda los hallazgos de lo importante que es la relación entre la ética organizacional y la satisfacción laboral, sus implicaciones como individuos y como organización. Ambos autores plasman lo relevante que es para este estudio demostrar el nivel de incidencia de las condiciones socio-laborales en el entorno laboral, su desempeño y adaptabilidad de los trabajadores, sean estos docentes o empleados de diversas instituciones o empresa.

El estudio de Kaur y Singh (2021) examinó los efectos simultáneos del ajuste persona-organización (PO) y persona-trabajo (PJ), lo que dio como resultado que la satisfacción laboral tiene una relación congruente y percibida de PO y PJ, efectos diferenciales sobre los resultados de la orientación a nivel laboral. La combinación de roles y habilidades de los involucrados tiene un impacto significativo en su percepción de la carga de trabajo y la satisfacción laboral (Ingebedion *et al.*, 2020). Esto indica que las variables planteadas en esta investigación se relacionan desde lo teórico a lo práctico.

Meng y Burgerb (2019), en su estudio, muestran resultados del fuerte impacto que la



cultura y el desempeño organizacional tienen en el compromiso laboral, confianza y satisfacción laboral de los profesionales. Para Tran (2021), brindar un ambiente adecuado permite controlar las actividades, dando una sensación de estabilidad. Ese mismo control aporta a mejorar los resultados de los empleados acorde a sus puestos y funciones. cuando se logra una cultura organizacional de apoyo los empleados presentan compromiso, confianza, y un excelente desempeño laboral.

Las encuestas que se ejecutaron y analizaron muestran que los docentes están altamente de acuerdo con el compromiso de cumplir con la misión, visión y estrategias organizacionales de la IES donde laboran, siempre y cuando se les brinden los beneficios legales para un adecuado ambiente en base a las condiciones socio laborales.

Desde el enfoque de la satisfacción laboral en tiempos de pandemia, el artículo de Lee *et al.* (2022) aborda cómo los dominios de un ambiente saludable, tanto en lo psicosocial como en lo físico, están significativamente relacionados con la satisfacción laboral; por lo tanto, afectan la orientación del cumplimiento de sus funciones. En relación con los resultados de las variables planteadas, los docentes muestran un nivel satisfactorio sobre las condiciones laborales, como el control y la adaptabilidad, han llevado un adecuado aprendizaje para mejorar la atención constante entre los involucrados.

Los resultados muestran un grado de significancia de 0,812 a través del estadístico Rho de Spearman. Por tanto, se considera que la Cultura Organizacional incide significativamente en la satisfacción laboral de los docentes de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador debido a la alta correlación entre las variables. La correlación observada entre las variables puede ser explicada según autores como Robbins y Judge (2013), quienes sostienen que la satisfacción laboral se relaciona directamente con la fortaleza de la cultura organizacional (p. 513). Así también, es imprescindible resaltar que el comportamiento de ciudadanía organizacional está directamente relacionado con las dimensiones motivacionales de satisfacción laboral y compromiso institucional (Luthans *et al.*, 2015, p. 127).

## CONCLUSIONES

La conclusión principal es que, de acuerdo con los resultados obtenidos, los aspectos de cultura organizacional existentes en la Universidad Politécnica Salesiana inciden en gran manera en la Satisfacción Laboral de sus docentes, teniendo en cuenta los resultados obtenidos por medio de la aplicación de la encuesta del modelo de Denison en relación con la efectividad organizativa de la institución (Denison, 2016, p. 56).

También se puede establecer que existen aspectos relacionados a la Cultura Organizacional que, sin necesariamente ser críticos, pueden ser aspectos para mejorar. Esto debido a los niveles percibidos en la encuesta aplicada y que se evidenciaron en más de un indicador.

Se pudo determinar que el involucramiento y el compromiso evidenciado en los catedráticos de la institución representa una gran fortaleza para su Cultura Organizacional, lo que deja entrever que la comunicación es bastante efectiva. Así también el aspecto de adaptabilidad, observado con el más alto porcentaje de aceptación, determina el dinamismo con el que se generan cambios y la respuesta positiva que tienen los docentes para enfrentar dichos cambios.

Como se había mencionado anteriormente, los puntos más bajos en este contexto fueron la consistencia y la misión, detalle no menor pues tiene que ver con la filosofía misma de la institución y los niveles de correspondencia entre esta y el actuar de la comunidad. Denison (2016) señala justamente que la misión es uno de los rasgos más relevantes en la cultura organizativa, pues refleja en gran medida la forma en que los miembros de la organización responden a la dirección estratégica y a los objetivos que ella plantea.

Por su parte, la encuesta aplicada con relación a la satisfacción laboral docente dejó una evidente percepción de satisfacción laboral, especialmente en su labor netamente docente y en el aspecto de relaciones interpersonales con sus pares y alumnos. Es menester, entonces, seguir agotando esfuerzos para que las áreas de investigación y vinculación también sean, en la

misma medida, generadoras de satisfacción laboral a los docentes (Fuentes, 2006, p. 102).

Para cumplir con el fortalecimiento de estas áreas en particular, se considera importante trabajar en la dirección y objetivos estratégicos tendientes a dar respuestas a dichas necesidades, plasmadas a través de un plan a nivel nacional, implementando una propuesta que pueda cumplir con este cometido.

Queda abierta la posibilidad para que este estudio sirva de modelo de análisis para otras investigaciones. Los métodos y resultados alcanzados permiten validar este tipo de investigación que podrá ser utilizada en otras IES, para relacionar las características propias de la cultura de cada organización con aspectos como la satisfacción laboral, la gestión del aula e, inclusive, la gestión realizada por los colaboradores administrativos.

Como fruto de esta investigación se pretende desarrollar un nuevo proyecto basado en la identidad que cada institución tiene según su cultura organizacional y los resultados que, a través de ella, se pudieran alcanzar en la gestión del aula. Este nuevo proyecto pretende ser realizado a nivel nacional con la inclusión de diferentes IES.

## REFERENCIAS

Almirante, W., & Kittelsen Røberg, K.-I. (2023). Demandas laborales, recursos y satisfacción laboral de los docentes: satisfacción con la escuela, elección de carrera y profesión docente de los docentes en diferentes etapas de su carrera. *Elsevier*, 125(1), 10. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104063>

Burcu, A. (2022). Comprender la satisfacción laboral de los empleados en función del trato justo del gerente: el papel del cinismo hacia la organización y el apoyo a los compañeros de trabajo. *Revista Europea de Psicología Aplicada*, 72(1), 21. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.era.2022.100795>

Carro, J., Sarmiento, S., & Rosano, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352-365. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>

Côté, K., Lauzier, M., & Stinglhamber, F. (2021). La relación entre presentismo y satisfacción laboral: un modelo de moderación mediada que utiliza el compromiso laboral y el apoyo organizacional percibido. *Revista europea de gestión*, 39(1), 9.

Denison, D. (2016). Cultural Due Diligence in Mergers and Acquisitions. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 15, 53-72. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/S1479-361X20160000015004>

Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos, enfoque latinoamericano*. Pearson Education.

Driskill, G., & Brenton, A. (2005). *Organizational Culture in Action: A Cultural Analysis Workbook*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

Fuentes, J. (2006, 07 06). *Incidencia de la satisfacción laboral docente y el ambiente de aula en el rendimiento académico de los estudiantes universitarios [Tesis Doctoral - Universidad de Sevilla]*. Depósito de Investigación: <http://hdl.handle.net/11441/24047>

García, F., Dorta, D., & González, M. (2020). Gestión de la diversidad en el sector hotelero y satisfacción laboral: el papel mediador del compromiso organizacional a través de las diferencias individuales. *Revista internacional de gestión hotelera*, 91(1), 9. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102698>

Gibbs, J., Eisenberg, J., Fang, C., & Wilkenfeld, J. (2023). Examinar cómo las continuidades y discontinuidades organizacionales afectan la satisfacción laboral de los contratistas globales. *Revista de Gestión Internacional*, 29(5), 15. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.intman.2023.101046>

Hee, K., Shin, S., Kyung, K., Jun, M., & Wreen, M. (2023). Compromiso de la organización de enfermeras de práctica avanzada: impacto del entorno laboral, satisfacción laboral y adecuación persona-organización. *Asian Nursing Research*, 17(1), 11. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.anr.2023.03.002>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación (Sexta edición)*. México D.F: McGRAW-HILL / Interamericana Editores S.A de C.V.

Hinojosa, J. (2017). *El arte de hacer una tesis (Primera edición)*. Universidad Mayor de San Marcos.

Inegbedion, H., Inegbedion, E., Peter, A., & Harry, L. (2020). Percepción del equilibrio de la carga de trabajo y la satisfacción laboral de los empleados en las organizaciones laborales. *Heliyon*, 6(1), 12. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03160>

- Jones, G. (2013). *Teoría organizacional diseño y cambio de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Karamanis, K., Arnis, N., & Pappa, P. (2019, Agosto). Impact of working environment on job satisfaction. *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, 14(3), 5–21. <https://doi.org/https://www.jstor.org/stable/26753786>
- Kaur, N., & Singh, L. (2021). Person-organisation fit, person-job fit and organisational citizenship behaviour: An examination of the mediating role of job satisfaction. *Revisión de la gestión del IIMB*, 33(4), 13. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.iimb.2021.12.003>
- Lee, C., Jung, E., Kang, S., Petrick, J., & Park, Y. (2022). Impact of perception of COVID-19 on NPI, job satisfaction, and customer orientation: Highlighting three types of NPIs for the airline industry. *Elsevier*, 100(1), 10. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2022.102191>
- Luthans, F., Luthans, B., & Luthans, K. (2015). *Organizational Behaviour. An evidence based approach (13ª ed.)*. An Evidence based Approach
- Meng, J., & K. Bergerb, B. (2019). El impacto de la cultura organizacional y el desempeño del liderazgo en la satisfacción laboral de los profesionales de relaciones públicas: probando los efectos mediadores conjuntos del compromiso y la confianza. *Revisión de relaciones públicas*, 45(1), 12. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.11.002>
- Olanrewaju, S., & Fagbola, O. (2023). Work motivation, job satisfaction, work-family balance, and job commitment of library personnel in Universities in North-Central Nigeria. *La Revista de Biblioteconomía Académica*, 49(4), 10.
- Ortiz, J. (2018). *¿Cómo se evalúa la docencia universitaria?: aportes desde la experiencia investigativa*. Los Libertadores-Fundación Universitaria. <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaups/197007?page=29>
- Pan, B., Shen, X., Liu, L., Yang, Y., & Wang, L. (2015). Factors Associated with Job Satisfaction among University Teachers in Northeastern Region of China: A Cross-Sectional Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 12761-12775. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/ijerph121012761>
- Pedraza, N. (2019). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 9-23. <https://doi.org/https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional Décimo quinta edición*. Pearson. [https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/2\\_Comportamiento\\_Organizacional\\_13\\_edicion.pdf](https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/2_Comportamiento_Organizacional_13_edicion.pdf)
- Santamaría, E., & Serrano, A. (2016). *Precarización e individualización del trabajo claves para entender y transformar la realidad laboral*. Universidad Oberta de Cataluña, UOC, Editorial UOC. <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaups/58490>
- Segredo, A. (2016). Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. *Educación Médica*, 17(1), 3-8. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.edumed.2015.09.002>
- Tran, D. (2021). Locus of Control and Job Satisfaction in Australia: The Mediating Role of Job. *Elsevier*, 95(1), 14. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.socec.2021.101771>
- Universidad Politécnica Salesiana. (2021). *UPS. Personal Académico*: <https://www.ups.edu.ec/documents/20121/262148/UPS+en+ci+fr+2021.pdf>
- Velasco, F., Silva, M., & Jaramillo, F. (2023). The role of i-deals negotiated by small business managers in job satisfaction and firm performance: Do company ethics matter? *Journal of Business Research*, 150(1), 9.
- Vesga, J., García, M., Quiroz, E., Castaño, E., Aguilar, M., Andrade, V., Gómez, M., Forero, C., y Ángel, J. (2020). *Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional*. Universidad Católica de Colombia. <https://doi.org/10.14718/9789585133495.2020>
- Werther, W., & Davis, K. (2014). *Administración de recursos humanos 7 edición*. McGraw-Hill/International Editores, S.A.
- Yi, H.-T., Amenuvor, F., & Cho, Y. (2023). Marketing interno y comportamiento fuera de rol de los vendedores: el papel mediador de la satisfacción laboral. *Investigación europea sobre gestión y economía empresarial*, 29(1), 13. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ie-deen.2023.100216>
- Zhang, G., & Zeller, N. (2016). A Longitudinal Investigation of the Relationship between Teacher Preparation and Teacher Retention. *Teacher Education Quarterly*, 43(2), 73-92

#### Conflicto de intereses

El autor declara que no existe conflicto de intereses.

#### Contribución de los autores

Hugo Fernando Ñiguez Magallanes (autor principal): investigación, redacción (borrador original, revisión y edición).