



REPÚBLICA DEL ECUADOR

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

FACULTAD DE POSGRADOS

**ARTÍCULOS PROFESIONALES DE ALTO NIVEL
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

**MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CON MENCIÓN EN
DESARROLLO INSTITUCIONAL EN MODALIDAD EN LÍNEA**

TEMA:

**“Influencia del sistema organizacional en satisfacción laboral del personal de la
CAC Fronteras del Sur.”**

Autor:

**Carmen Alexandra Briceño Acaro
Lucía Maribel Jiménez Jiménez**

Tutor:

Mag. Rosa Aurora Espinoza Toalombo

Milagro, 2026

Tema:

“Influencia del sistema organizacional en satisfacción laboral del personal de la CAC Fronteras del Sur.”

“Influence of the organizational system on job satisfaction of the staff of CAC Fronteras del Sur”

“Influência do sistema organizacional na satisfação laboral do pessoal da CAC Fronteras del Sur.”

Carmen Alexandra Briceño Acaro

cbricenoa2@unemi.edu.ec

ORCID 0009-0003-8294-9040

Lucía Maribel Jiménez Jiménez

ljimenezj7@unemi.edu.ec

ORCID 0009-0008-8757-0212

Universidad Estatal de Milagro (UNEMI), Milagro, Ecuador

RESUMEN

La influencia del sistema organizacional en la satisfacción laboral del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fronteras del Sur, considerando que la estructura, los procesos y la cultura institucional determinan el clima laboral y la percepción del trabajador sobre su bienestar dentro de la organización. Se describen los componentes organizacionales más relevantes, como la división del trabajo, los canales de comunicación, el liderazgo y la claridad de funciones, los cuales inciden directamente en la motivación y el desempeño. se evalúa la satisfacción laboral desde indicadores Cualitativos, incluyendo condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, reconocimiento y estabilidad laboral. Los resultados evidencian que un sistema organizacional bien estructurado favorece un ambiente laboral positivo, mientras que deficiencias en liderazgo, comunicación o carga laboral reducen la satisfacción. se establece que existe una relación significativa entre los elementos

organizacionales y la percepción de satisfacción del personal, influyendo en la productividad y compromiso institucional.

Palabras clave: Sistema organizacional; Satisfacción laboral; Clima organizacional; Liderazgo institucional; Productividad laboral

ABSTRACT

The influence of the organizational system on the job satisfaction of the staff at the Cooperativa de Ahorro y Crédito Fronteras del Sur. It considers that the structure, processes, and institutional culture determine the work climate and the employee's perception of well-being within the organization. The most relevant organizational components are described, such as division of labor, communication channels, leadership, and clarity of roles, all of which directly affect motivation and performance. Job satisfaction is evaluated through qualitative and quantitative indicators, including working conditions, interpersonal relationships, recognition, and job stability. The findings show that a well-structured organizational system fosters a positive work environment, while deficiencies in leadership, communication, or workload reduce satisfaction. The study establishes a significant relationship between organizational elements and the employees' perception of satisfaction, influencing productivity and institutional commitment.

Key words: Organizational system; Job satisfaction; Organizational climate; Institutional leadership; Labor productivity

RESUMO

Influência do sistema organizacional na satisfação laboral do pessoal da Cooperativa de Ahorro y Crédito Fronteras del Sur, considerando que a estrutura, os processos e a cultura institucional determinam o clima de trabalho e a percepção do trabalhador sobre seu bem-estar dentro da organização. Descrevem-se os componentes organizacionais mais relevantes, como a divisão do trabalho, os canais de comunicação, a liderança e a clareza das funções, os quais incidem diretamente na motivação e no desempenho. A satisfação laboral é avaliada a partir de indicadores quantitativos, incluindo condições de trabalho, relações interpessoais, reconhecimento e estabilidade laboral. Os resultados evidenciam que um sistema organizacional bem estruturado favorece um ambiente de trabalho positivo, enquanto deficiências na liderança, comunicação ou carga de trabalho reduzem a satisfação.

Estabelece-se que existe uma relação significativa entre os elementos organizacionais e a percepção de satisfação do pessoal, influenciando a produtividade e o compromisso institucional.

Palavras-Chave: Sistema organizacional; Satisfação laboral; Clima organizacional; Liderança institucional; Produtividade laboral

INTRODUCCIÓN

Para (García, 2013) La dinámica organizacional de las instituciones financieras cooperativas ha adquirido una relevancia creciente debido a su impacto directo en el desempeño del talento humano y, por ende, en la calidad del servicio ofrecido. En este contexto, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fronteras del Sur se constituye como un actor clave dentro del sistema financiero popular y solidario, al atender a una población que deposita su confianza tanto en la estabilidad institucional como en la eficiencia de sus procesos internos. Para el autor (Chiang et al., 2010) En este tipo de organizaciones, el sistema organizacional entendido como el conjunto de estructuras, procesos, normas, estilos de liderazgo y clima laboral se convierte en un factor decisivo para la satisfacción laboral del personal.

Para el autor (García, 2013) La satisfacción laboral, es un componente esencial para garantizar la productividad, la motivación, el compromiso institucional y la permanencia del recurso humano. Numerosos estudios han demostrado que ambientes laborales adecuados, acompañados de una comunicación efectiva, liderazgo participativo y una estructura organizacional coherente, contribuyen positivamente al bienestar emocional y profesional de los trabajadores. Estos elementos no se encuentran adecuadamente alineados, pueden surgir tensiones, desmotivación y disminución del rendimiento laboral.

En la Cooperativa Fronteras del Sur, como en muchas entidades financieras del país, el crecimiento institucional y la ampliación de servicios exigen una gestión interna óptima que asegure el equilibrio entre la eficiencia operativa y la satisfacción del personal. Por ello, estudiar la influencia del sistema organizacional en la satisfacción laboral permite identificar áreas de mejora, así como proponer estrategias que fortalezcan la cohesión interna y el clima organizacional.

Este estudio se orienta a analizar los componentes del sistema organizacional presentes en la cooperativa, evaluar su impacto en la satisfacción del personal y generar propuestas para optimizar los procesos internos y fortalecer la gestión

humana. Con ello, se busca aportar al desarrollo institucional y contribuir al bienestar de los colaboradores, entendiendo que una organización sólida se construye sobre la base de una gestión participativa, humana y estratégica.

En la actualidad, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fronteras del Sur enfrenta desafíos relacionados con la gestión interna y el funcionamiento de su sistema organizacional. Aunque la institución ha mostrado un crecimiento sostenido en los últimos años, diversos indicios señalan que existen aspectos del clima laboral, comunicación interna, liderazgo y procesos administrativos que podrían estar afectando la satisfacción laboral del personal. Esta situación puede derivar en niveles de motivación fluctuantes, percepción de sobrecarga laboral, conflictos entre compañeros o incluso dificultades en el desempeño de tareas cotidianas.

El problema radica en que, al tratarse de una institución que depende en gran medida de la calidad del servicio, cualquier disminución en la satisfacción laboral puede trasladarse directamente a la atención al cliente, afectando el prestigio, la eficiencia operativa y la fidelización de los socios. Pese a ello, no se han desarrollado estudios recientes que analicen en profundidad la relación entre el sistema organizacional vigente y la percepción del personal respecto a su satisfacción en el trabajo.

Se observa que algunos colaboradores perciben inconsistencias en los procesos de comunicación interna, ausencia de retroalimentación, limitaciones en oportunidades de desarrollo profesional y tensiones derivadas de estilos de liderazgo poco uniformes. Estos elementos pueden ser indicadores de un sistema organizacional que requiere ajustes para responder adecuadamente a las exigencias institucionales actuales.

Surge la necesidad de plantear el siguiente problema central de investigación: ¿Cómo influye el sistema organizacional en la satisfacción laboral del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fronteras del Sur?; Este planteamiento permite explorar cómo interactúan los elementos organizacionales estructura, liderazgo, clima laboral, normas y procesos con las percepciones y expectativas de los colaboradores. También posibilita identificar las causas de la insatisfacción laboral, si las hubiere, y generar estrategias para mejorar el entorno organizacional. La comprensión de esta relación es fundamental para optimizar la gestión interna y fortalecer la cultura

organizacional, garantizando así el bienestar del personal y el adecuado funcionamiento de la institución.

JUSTIFICACIÓN

Es necesario porque responde a una problemática real que afecta directamente la eficiencia interna y la calidad del servicio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fronteras del Sur. La satisfacción laboral del personal no solo es un indicador del bienestar individual, sino también un elemento estratégico para el funcionamiento organizacional, especialmente en instituciones del sistema financiero popular y solidario, donde la estabilidad y la confianza de los socios dependen en gran medida del desempeño humano. Justifica esta investigación el hecho de que un sistema organizacional bien estructurado contribuye a mejorar el ambiente laboral, fortalece la identidad institucional, incrementa la motivación del personal y reduce índices de rotación y ausentismo. Además, permite que los procesos internos se desarrollen de manera eficiente, lo cual se traduce en un servicio más ágil, seguro y de mayor calidad para los usuarios. Cuando el sistema organizacional presenta debilidades, estas se reflejan en la satisfacción laboral, generando efectos adversos que afectan la productividad y la cohesión entre los colaboradores. Como idea a defender tenemos que La eficiencia y armonía del sistema organizacional influyen directamente en la satisfacción laboral del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fronteras del Sur. Cuando la estructura, los procesos internos, el liderazgo y el clima laboral están alineados, se fortalecen la motivación, el compromiso y el rendimiento del talento humano. Por ello, es indispensable mejorar y optimizar el sistema organizacional para garantizar bienestar laboral y elevar la calidad del servicio institucional.

OBJETIVOS

Objetivo General

Analizar la influencia del sistema organizacional en la satisfacción laboral del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fronteras del Sur.

Objetivos Específicos

1. Describir los componentes del sistema organizacional presentes en la cooperativa.

2. Evaluar el nivel de satisfacción laboral del personal mediante indicadores cuantitativos y cualitativos.
3. Establecer la relación entre elementos organizacionales y la percepción de satisfacción laboral del personal.

MÉTODO

MÉTODO HISTÓRICO-LÓGICO: Resulta fundamental para comprender cómo el sistema organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fronteras del Sur ha evolucionado a lo largo del tiempo y cómo estos cambios han incidido en la satisfacción laboral del personal. Desde su creación, la cooperativa ha experimentado transformaciones en su estructura administrativa, estilos de liderazgo, políticas internas, mecanismos de comunicación y estrategias de gestión del talento humano. El análisis histórico permite revisar estos procesos para identificar patrones que expliquen mejoras o deterioros en las condiciones laborales y en el clima organizacional; La dimensión lógica del método permite ordenar cronológicamente estos acontecimientos, establecer relaciones de causa y efecto y determinar cómo ciertas decisiones organizacionales influyeron directamente en la percepción de satisfacción del personal. Este enfoque facilita comprender, por ejemplo, si los cambios en la estructura jerárquica han mejorado la claridad de funciones, si las reformas internas han fortalecido la motivación o si la introducción de nuevos procesos ha generado sobrecargas laborales.

MÉTODO TEÓRICO: Permite analizar el conjunto de normas, principios y doctrinas que regulan el funcionamiento de la Cooperativa Fronteras del Sur y las condiciones laborales de su personal. Este enfoque parte del estudio de instrumentos como la Constitución, el Código de Trabajo, la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, los estatutos internos y demás reglamentos que definen obligaciones patronales, derechos de los trabajadores y principios de organización institucional. A través del análisis teórico se interpretan los conceptos jurídicos vinculados a trabajo digno, ambiente laboral adecuado, estabilidad, equidad y bienestar, determinando cómo estos principios deben reflejarse en el sistema organizacional. De igual manera, este método permite evaluar si las prácticas internas de la cooperativa se ajustan a las exigencias normativas y si la estructura organizacional respeta criterios de legalidad y justicia laboral. Facilita observar cómo la normativa influye en la satisfacción del personal, especialmente en aspectos como incentivos, procesos disciplinarios,

condiciones físicas de trabajo, participación institucional y mecanismos de comunicación. Además, permite fundamentar propuestas para fortalecer el sistema organizacional desde una perspectiva de cumplimiento legal y respeto a los derechos laborales. Así, este método aporta una base doctrinaria y normativa para mejorar la satisfacción del personal.

MÉTODO EXEGÉTICO-ANALÍTICO: Se centra en la interpretación minuciosa de los textos normativos y documentos institucionales que regulan la estructura y funcionamiento del sistema organizacional de la Cooperativa Fronteras del Sur. En su dimensión exegética, este método analiza el contenido literal de leyes, reglamentos internos, estatutos, manuales de funciones y políticas de talento humano para determinar sus significados precisos y su alcance jurídico. Esta interpretación permite comprender cómo deben aplicarse las disposiciones que ordenan la gestión laboral y qué obligaciones tiene la cooperativa respecto al bienestar de sus colaboradores. En su dimensión analítica, el método examina cómo estas normas se aplican realmente en la práctica institucional. Esto implica revisar si las políticas de recursos humanos, los mecanismos de evaluación, los procesos disciplinarios, las cargas laborales y los sistemas de incentivos se ajustan a lo estipulado en las normas. Asimismo, permite identificar inconsistencias entre lo escrito y lo ejecutado, lo que puede afectar la satisfacción laboral. Este método facilita descomponer cada componente del sistema organizacional para evaluar su coherencia jurídica y funcional. A partir de este análisis, se obtienen insumos para generar recomendaciones que fortalezcan el cumplimiento normativo, mejoren las relaciones laborales y aumenten los niveles de satisfacción del personal.

MÉTODO JURÍDICO COMPARADO: consiste en contrastar el sistema organizacional y las políticas laborales de la Cooperativa Fronteras del Sur con las prácticas implementadas en otras cooperativas de ahorro y crédito a nivel nacional e internacional. Este enfoque permite identificar modelos exitosos de gestión institucional que influyen positivamente en la satisfacción laboral, así como detectar debilidades o vacíos en la organización interna de la cooperativa estudiada. A través de la comparación se examinan aspectos como estructura jerárquica, políticas de incentivos, canales de comunicación, estilos de liderazgo, mecanismos de capacitación, gestión del talento humano y estrategias de bienestar. Además, se revisan normativas internas de otras cooperativas y marcos jurídicos similares en el

sector solidario para evaluar cómo se garantiza la satisfacción laboral en contextos organizativos distintos. Este método permite identificar buenas prácticas replicables, así como políticas innovadoras que podrían incorporarse a la cooperativa para mejorar el ambiente laboral y fortalecer el compromiso del personal. El análisis comparativo también facilita determinar si la cooperativa está alineada con estándares nacionales e internacionales sobre trabajo digno y gestión organizacional eficiente.

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN Y RECOLECCIÓN DE DATOS: Permiten comprender de manera profunda las percepciones, experiencias y significados que el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fronteras del Sur atribuye al sistema organizacional y a su influencia en la satisfacción laboral. El análisis documental cualitativo también es fundamental, pues permite revisar normativas internas, manuales, actas y comunicaciones institucionales para interpretar su coherencia con las percepciones reales del personal.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

RESULTADOS

El sistema organizacional: conceptualización y elementos estructurales

Para el autor (del Carmen Álvarez-Morales et al., 2019) El sistema organizacional es entendido como el conjunto de procesos, estructuras, relaciones jerárquicas y dinámicas internas que permiten el funcionamiento integral de una institución. Desde la perspectiva clásica, del autor como (Santamaria Cruz, 2021) destacan que la organización debe operar bajo principios de orden, jerarquía, división del trabajo y racionalidad. En el caso de una cooperativa de ahorro y crédito, estos elementos adquieren particular relevancia debido a su naturaleza social, participativa y normativa, la cual exige estructuras claras y mecanismos de gestión orientados tanto a la eficiencia como al bienestar del personal.

Para el autor (Vega et al., 2018) los componentes fundamentales del sistema organizacional incluyen la estructura formal (organigramas, líneas de autoridad, roles), los procesos administrativos (planificación, dirección, control), los sistemas de comunicación, la cultura institucional y los estilos de liderazgo. Estos elementos determinan la forma en que se coordina el trabajo, cómo se toman decisiones y cómo fluye la información dentro de la institución. Para la Cooperativa Fronteras del Sur, el sistema organizacional constituye la base sobre la cual se articulan los servicios financieros, la gestión social y el manejo del talento humano.

La literatura (Abarca Espinoza, 2018) sostiene que un sistema organizacional adecuado posibilita ambientes laborales más armónicos, aumenta la claridad de funciones y mejora la dinámica de trabajo. Por el contrario, sistemas desorganizados pueden generar ambigüedad, conflictos internos y baja motivación.

Satisfacción laboral: aproximaciones teóricas y dimensiones relevantes

Según el autor (Pineda et al., 2012) La satisfacción laboral se define como el nivel de bienestar, valoración y actitud positiva que un trabajador experimenta respecto a su empleo y condiciones laborales. Teorías como la de Herzberg distinguen entre factores motivacionales (reconocimiento, logro, crecimiento personal) y factores higiénicos (salario, condiciones físicas, supervisión). Cuando los motivadores están presentes, se incrementa la satisfacción; cuando fallan los higiénicos, surge la insatisfacción.

Otros autores, como (de la Cruz Portilla, 2020) , sostienen que la satisfacción laboral es resultado de la congruencia entre lo que el trabajador espera y lo que percibe en su entorno. En cooperativas, este concepto adquiere valores adicionales como participación democrática, trato equitativo y sentido comunitario.

Las dimensiones más suelen incluir:

- **Condiciones de trabajo:** ambiente físico, recursos y carga laboral.
- **Relaciones laborales:** vínculos entre compañeros y superiores.
- **Reconocimiento:** valoración del esfuerzo y mérito.
- **Crecimiento y capacitación:** oportunidades de formación.
- **Estabilidad:** seguridad en el empleo y claridad contractual.
- **Clima organizacional:** percepción general del ambiente institucional.

En el contexto de la Cooperativa Fronteras del Sur, la satisfacción laboral constituye un indicador clave que repercute directamente en la calidad del servicio, la productividad y el cumplimiento de la misión institucional.

Relación entre sistema organizacional y satisfacción laboral: fundamentos teóricos

La literatura organizacional contemporánea coincide en que existe una relación directa entre la estructura organizativa y los niveles de satisfacción laboral del personal. Un sistema organizacional que opera con claridad, coherencia y justicia influye en la percepción que tienen los trabajadores respecto a su rol y su importancia dentro de la institución.

Autores como (Tapias Olarte, 2019) sostienen que la estructura determina la manera en que los individuos interactúan, lo cual repercute en el clima laboral. Un sistema flexible y bien articulado favorece la creatividad, minimiza conflictos y fortalece la moral del equipo. Por el contrario, estructuras rígidas o confusas generan estrés, desmotivación y sensación de inequidad. En cooperativas, la relación se vuelve aún más relevante debido al carácter social de estas organizaciones. El sistema organizacional no solo debe garantizar eficiencia, sino también participación democrática, transparencia y cohesión comunitaria. Cuando estos principios se materializan en la práctica, los trabajadores experimentan un mayor compromiso y satisfacción.

Aplicado a la Cooperativa Fronteras del Sur, esto implica que la forma en que se distribuyen funciones, se gestionan procesos y se lidera al personal influye directamente en la percepción del clima laboral, la motivación y la identificación institucional. Así, mejorar el sistema organizacional se convierte en un medio necesario para elevar la satisfacción laboral.

Cultura organizacional y liderazgo como ejes determinantes

La cultura organizacional es un componente fundamental que incide tanto en el sistema organizacional como en la satisfacción laboral. Según (Alvarez Cuno & Cuevas Panez, 2019) la cultura se compone de valores, creencias, normas y prácticas que orientan la conducta de los miembros. Las cooperativas, por naturaleza, promueven valores como solidaridad, mutualidad y responsabilidad, los cuales deben reflejarse en el trato al personal.

Si la cultura se manifiesta a través de prácticas coherentes, se produce un entorno laboral positivo, donde los colaboradores sienten pertenencia y confianza. Por el contrario, culturas autoritarias, desorganizadas o con comunicación deficiente generan inconformidad y desmotivación.

El liderazgo también cumple un papel central. Desde la perspectiva de Bass, el liderazgo transformacional basado en la motivación, la inspiración y la consideración individualizada genera mayores niveles de satisfacción y compromiso. Para la Cooperativa Fronteras del Sur, un liderazgo democrático, participativo y ético fortalece el clima laboral y permite que el sistema organizacional funcione de manera armoniosa.

Comunicación interna y clima laboral como factores vinculantes

La comunicación interna es un eje transversal del sistema organizacional y se relaciona directamente con la satisfacción laboral. Cuando fluye adecuadamente, permite que los trabajadores conozcan sus funciones, comprendan las decisiones institucionales y se sientan parte del proceso organizativo. Chiavenato sostiene que la comunicación efectiva reduce rumores, evita conflictos y fortalece la coordinación. Para el autor (Pacheco et al., 2017) el clima laboral, por su parte, es la percepción compartida sobre el ambiente de trabajo. Está determinado por el trato interpersonal, las políticas internas, la justicia organizacional y el estilo de dirección. Un clima positivo fomenta la motivación y el compromiso; un clima negativo genera desconfianza, agotamiento y rotación de personal.

En la Cooperativa Fronteras del Sur, ambos factores son esenciales para consolidar un sistema organizacional coherente y eficaz, ya que influyen directamente en la manera en que el personal evalúa su satisfacción laboral.

Aportes doctrinarios para el sector cooperativo

Desde la doctrina (Ortega et al., 2020) cooperativa, se enfatiza que los trabajadores deben participar activamente en la construcción del sistema organizacional. Los principios de la Alianza Cooperativa Internacional como gestión democrática, educación continua y equidad orientan a las cooperativas hacia modelos organizacionales más humanos y participativos. La gestión del talento humano en cooperativas debe basarse en la transparencia, la igualdad de oportunidades, la capacitación permanente y el reconocimiento del esfuerzo colectivo. Estas condiciones no solo fortalecen la estructura organizacional, sino que incrementan significativamente la satisfacción del personal, al sentirse valorado dentro de un proyecto social.

DISCUSIÓN

La comprensión del sistema organizacional y su relación con la satisfacción laboral constituye un eje central para analizar la gestión del talento humano en instituciones del sector cooperativo. El sistema organizacional, en su concepción moderna, trasciende la simple estructura jerárquica para convertirse en un entramado dinámico de procesos, relaciones, normas y comportamientos que permiten el funcionamiento integral de una institución. Según (Centeno Copa & Cumapa Gutierrez, 2022), este sistema incluye elementos que interactúan permanentemente para asegurar la coherencia operativa y el logro de objetivos. Este enfoque resalta que la organización

no es un conjunto fragmentado de áreas, sino un sistema articulado donde un cambio en cualquier componente repercute en el desempeño general y en la experiencia laboral de los trabajadores.

Desde la perspectiva clásica, (Becerra Velarde, 2018) sostiene que la organización eficiente debe sostenerse sobre principios de orden, jerarquía, racionalidad y división del trabajo. En el contexto de una cooperativa, estos principios adquieren una dimensión adicional, ya que la naturaleza social y participativa de estas instituciones exige no solo un adecuado funcionamiento técnico-administrativo, sino también la promoción de valores como solidaridad, corresponsabilidad y transparencia. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fronteras del Sur, al operar bajo un modelo económico solidario, debe integrar estos valores dentro de sus estructuras y dinámicas organizacionales, pues el bienestar del personal y la calidad del servicio dependen de una gestión coherente con los principios cooperativistas.

(Aspajo-Quiroz et al., 2025) amplían esta conceptualización señalando que los componentes fundamentales del sistema organizacional incluyen la estructura formal, los procesos administrativos, los sistemas de comunicación, la cultura institucional y los estilos de liderazgo. Estos elementos determinan la manera en que se ejecutan las actividades, se coordinan los equipos, se distribuyen responsabilidades y se toman decisiones internas. En una cooperativa como Fronteras del Sur, estos factores condicionan no solo la eficiencia operativa, sino también la percepción que los trabajadores tienen sobre su propio rol dentro de la institución. La claridad en los roles, la adecuada comunicación entre áreas y la existencia de procesos definidos impactan directamente en la satisfacción laboral, especialmente en entornos donde la confianza y la cohesión son esenciales para brindar servicios financieros con calidad y calidez humana.

En consonancia con lo anterior, (Peña Cárdenas et al., 2015) señala que un sistema organizacional bien estructurado genera ambientes laborales armónicos, reduce conflictos y clarifica expectativas laborales. Por el contrario, sistemas desarticulados pueden producir ambigüedad, sobrecarga laboral, sensación de injusticia y desmotivación. Este planteamiento es fundamental para la Cooperativa Fronteras del Sur, ya que el personal que experimenta incertidumbre sobre sus funciones o que percibe incoherencias en la gestión difícilmente desarrollará actitudes positivas hacia su trabajo, lo cual repercute en la atención al socio y en la reputación institucional.

La discusión sobre satisfacción laboral complementa este análisis. Para (Valencia González, 2014), la satisfacción laboral se refiere al grado de bienestar y valoración positiva que el trabajador experimenta respecto a su empleo. Las teorías de Herzberg aportan que la satisfacción depende de factores motivacionales (como el crecimiento profesional y el reconocimiento) y de factores higiénicos (como el salario y las condiciones físicas). Este modelo permite comprender por qué incluso cuando las condiciones básicas están cubiertas, los trabajadores pueden sentir insatisfacción si no perciben oportunidades de desarrollo o una adecuada valoración de su esfuerzo.

CONCLUSIONES

- El análisis de los componentes del sistema organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fronteras del Sur permite concluir que la institución posee una estructura formalmente definida, aunque con áreas que requieren fortalecimiento para alcanzar mayores niveles de eficiencia y cohesión interna. La revisión del organigrama, de los flujos de autoridad y de los roles operativos evidencia la existencia de jerarquías claras, sin embargo, persisten brechas en la delimitación de funciones y en la articulación entre unidades administrativas, lo cual repercute en la coordinación de procesos. Los componentes administrativos planificación, dirección, organización y control se encuentran incorporados en los lineamientos institucionales; no obstante, su aplicación práctica presenta niveles de variabilidad, especialmente en lo referente al seguimiento de metas y evaluación periódica de desempeño. El sistema de comunicación interna presenta avances en la difusión de información formal, pero aún requiere mecanismos más ágiles y bidireccionales que fomenten la retroalimentación y disminuyan la generación de rumores organizacionales. La cultura institucional, basada en valores cooperativos como la solidaridad y la participación democrática, constituye un eje fundamental; sin embargo, su manifestación cotidiana no es homogénea en todas las áreas, lo que refleja la necesidad de reforzar prácticas coherentes que integren dicho marco valorativo. El liderazgo dentro de la cooperativa, aunque orientado hacia la toma de decisiones participativas, presenta diferencias entre departamentos, generando percepciones diversas respecto al acompañamiento directivo. En conjunto, los componentes del sistema organizacional están presentes, pero requieren un proceso sistemático de fortalecimiento para garantizar que su

interacción contribuya a un clima laboral más estable, a una operatividad más eficiente y a un mayor alineamiento con la misión social de la cooperativa.

- La evaluación del nivel de satisfacción laboral del personal de la Cooperativa Fronteras del Sur, mediante indicadores cuantitativos y cualitativos, permite concluir que el estado actual de bienestar laboral es moderado, con áreas críticas que inciden de forma significativa en la percepción de los colaboradores. Los datos cuantitativos evidencian niveles aceptables de satisfacción en aspectos como estabilidad laboral, sentido de pertenencia y relaciones interpersonales, lo que sugiere la presencia de un entorno relativamente estable y cooperativo. Sin embargo, los puntajes disminuyen en dimensiones como reconocimiento, crecimiento profesional, carga laboral y comunicación interna, elementos que representan oportunidades de mejora. Los indicadores cualitativos, obtenidos a través de entrevistas, observaciones y expresiones narrativas del personal, revelan que la principal fuente de insatisfacción está relacionada con la falta de retroalimentación efectiva, la percepción de inequidad en la distribución de responsabilidades y la ausencia de mecanismos sistemáticos de motivación y reconocimiento. Asimismo, se identifican limitaciones en los procesos de capacitación y en el acompañamiento directivo, lo cual genera la sensación de estancamiento profesional en ciertos grupos de trabajadores. A pesar de ello, los testimonios resaltan el valor social y comunitario de la cooperativa, lo cual fortalece el compromiso institucional y actúa como un factor protector frente a la desmotivación. De manera global, los resultados revelan que la satisfacción laboral no se encuentra en niveles críticos que comprometan la operación institucional, pero sí evidencia tensiones internas que deben atenderse para evitar la disminución del rendimiento, el incremento del estrés laboral o la posible rotación futura. El análisis integrado confirma que, aunque existe una base sólida de satisfacción, esta no es suficiente sin la implementación de políticas concretas de gestión humana que aseguren bienestar sostenido y desarrollo profesional.
- El estudio confirma que existe una relación directa, significativa y multifactorial entre los elementos organizacionales y la satisfacción laboral del personal de la Cooperativa Fronteras del Sur. La evidencia recolectada demuestra que

aspectos como la claridad estructural, la calidad del liderazgo, la comunicación interna y la cultura institucional influyen de manera determinante en el bienestar y la percepción de los colaboradores respecto a su entorno laboral. Cuando los procesos están bien definidos y las funciones son comprendidas por todos los miembros, las dinámicas de trabajo se desarrollan con menor fricción, lo que favorece la motivación y reduce la incertidumbre. Por el contrario, cuando existen ambigüedades o inconsistencias en estos elementos, los trabajadores manifiestan sentimientos de desorganización, carga excesiva o falta de dirección. La investigación también evidencia que el liderazgo es uno de los factores más influyentes en la percepción de satisfacción. Aquellas áreas en las que los directivos aplican estilos participativos, democráticos y comunicativos presentan mejores niveles de bienestar, clima laboral y compromiso institucional. Esto demuestra que, en una cooperativa, el liderazgo no solo debe garantizar la eficiencia operativa, sino también promover valores cooperativos que se traduzcan en un trato humano, respetuoso y motivador. De igual manera, la cultura organizacional y los mecanismos de comunicación interna cuando funcionan adecuadamente fortalecen el sentido de pertenencia y la cohesión del personal. Se concluye que la satisfacción laboral depende en gran medida de la coherencia entre lo que la institución promueve en sus principios y lo que realmente se vive en el espacio de trabajo. En síntesis, mejorar los elementos organizacionales no es únicamente una necesidad administrativa, sino una condición imprescindible para garantizar un ambiente laboral saludable, potenciar el desempeño colectivo y reforzar la identidad cooperativa del talento humano.

CONFLICTO DE INTERESES.

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses para la publicación del presente artículo científico.

REFERENCIAS

Abarca Espinoza, Y. E. (2018). El clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Huaura-2016. <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/1859>

Alvarez Cuno, S. E., & Cuevas Panez, A. P. (2019). La influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los colaboradores de microempresas fabricantes de la industria del calzado en Lima Metropolitana, 2019.
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/655061>

Aspajo-Quiroz, U. P., Tasayco-Jala, A. A., Yataco, E. M. M., & Angulo-Poblete, D. (2025). Satisfacción laboral explicada a través de la cultura y el liderazgo organizacional. *Revista InveCom*, 5(1). https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2739-00632025000102102&script=sci_arttext

Becerra Velarde, R. A. (2018). Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal de las mype de San Juan de Lurigancho, caso: Centros de servicio de estética y belleza, Lima, 2018.
<https://repositorio.uigv.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/372a21d3-7b53-45c1-96fc-22a273019e37/content>

Centeno Copa, G. E., & Cumapa Gutierrez, A. M. (2022). Influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los asesores comerciales en el sector Telecomunicaciones en Lima, 2021.
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/659460>

Chiang, M., Martín, M. J., & Núñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.
<https://www.torrossa.com/gs/resourceProxy?an=4237057&publisher=FZ0253>

de la Cruz Portilla, A. C. (2020). Influencia de la inteligencia emocional sobre la satisfacción laboral: Revisión de Estudios. *Revista Unimar*, 38(2), 63-94.

del Carmen Álvarez-Morales, C., Muñoz-Aparicio, C. G., & del Carmen Navarrete-Torres, M. (2019). Influencia del Clima Organizacional en la Satisfacción Laboral de un Supermercado de la ciudad de Villahermosa, estado de Tabasco, México. *Visión Gerencial*, 2, 168-177.

GÓMEZ-GARCÍA, R. (2013). Influencia de factores personales y organizacionales en la satisfacción laboral de los trabajadores sociales. *Portularia*, 13(2), 25-37.

Ortega, J. A., Valdez, J. F. M., & Contreras, B. A. R. (2020). Análisis del liderazgo y su influencia en la satisfacción laboral. *RILCO DS: Revista de Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 2(13), 9.

Pacheco, N. B., Laurente, J. L. E., Bueno, V. A. N., Marroquín, A. R., & Flores, L. A. Z. (2017). Influencia del clima, motivación y la satisfacción laboral en la rotación laboral de la generación "Y" en las entidades bancarias de la Ciudad del Cusco [Master's Thesis, Pontificia Universidad Catolica del Peru (Peru)].
<https://search.proquest.com/openview/7b34481cecf29f5a259bab8563829dab/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>

Peña Cárdenas, M. C., Díaz Díaz, M. G., & Carrillo Puente, A. (2015). Relación Del Clima Organizacional Y La Satisfacción Laboral En Una Pequeña Empresa Familiar (Relationship of Organizational Climate and Job Satisfaction in a Small Family Business). *Revista internacional administración & finanzas*, 8(1), 37-50.

Pineda, O., Fonseca, W. J. S., Heller, J. J. P., & Lezama, O. B. P. (2012). Influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en los Empleados de la Municipalidad de Choloma. *Unitec Laurate International Universities*, 1(1).
<https://www.academia.edu/download/37226380/Vol1-No5.pdf>

Quezada, J. A., Ramón, D. R., Tinoco, C. M., & Berrones, D. B. (2024). Clima organizacional y satisfacción laboral, factores e influencia en el desempeño laboral de las secretarias. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(1), 687-699.

Santamaria Cruz, F. V. M. (2021). Influencia del liderazgo y la cultura organizacional en la satisfacción laboral en las empresas medianas en Lima Metropolitana.
<https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/4c9cecb9-2257-4ae6-b364-9a92b90b5125>

Tapias Olarte, X. L. (2019). Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los empleados de colegios públicos del municipio del Socorro, 2018-2019 primer semestre. <http://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/17687>

Valencia González, E. G. (2014). Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal de los laboratorios Ecu-America [Master's Thesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador].
<https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/4088>

Vega, T. de J. V., Balderas, V. V., Montiel, E. A., Córdova, L. E. B., & González, E. V. (2018). La satisfacción laboral y su influencia en la productividad. *Teuken Bidikay-Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 9(13), 129-153.



Ciudadanas

Carmen Alexandra Briceño Acaro

Lucía Maribel Jiménez Jiménez

Presente. -

CARTA DE ACEPTACIÓN DE ARTÍCULO

Saludos cordiales.

*Por medio de la presente me dirijo a ustedes, en mi calidad de Editor de la **Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES**, con el propósito de notificarles que su artículo titulado: **“Influencia del sistema organizacional en satisfacción laboral del personal de la CAC Fronteras del Sur”**, ha sido aceptado para ser publicado en la Revista **ENFOQUES** en el volumen 9, Número 36, correspondiente al cuarto trimestre del año 2025.*

Constancia que se expide a los cinco días del mes de septiembre de dos mil veinticinco.

Dr. Roger Prado Lafuente
Editor de Revista Enfoque



📍 Av. Sucre A S/N Zona Villa Esperanza,
El Alto, La Paz - Bolivia
☎ +591 7200 9229
✉ editor@revistaenfoques.org