



Revista Venezolana de Gerencia





Cultura organizacional, satisfacción laboral y marca empleadora en el desempeño financiero

Solis-Muñoz, Nidia Alexandra*
Portuguez-Noda, Tatiana**

Resumen

En un entorno de alta competitividad, esta investigación analiza cómo la cultura organizacional, la satisfacción laboral y la marca empleadora influyen en el desempeño financiero de empresas peruanas. El objetivo general es comprender cómo la gestión estratégica de estos factores fortalece el bienestar interno, la rentabilidad y la reputación corporativa. El estudio adoptó un enfoque cuantitativo de tipo explicativo, con diseño no experimental, transversal y correlacional. La muestra estuvo compuesta por 405 gerentes, jefes y líderes de distintos sectores económicos seleccionados mediante muestreo aleatorio para poblaciones infinitas. Se emplearon instrumentos validados: cuestionario de Warr, Cook y Wall para satisfacción laboral, instrumento de Cameron y Quinn para cultura organizacional, escala adaptada de indicadores financieros y cuestionario de Gelard para marca empleadora. El análisis estadístico incluyó validación de consistencia interna, reducción de datos y modelamiento estructural para contrastar cinco hipótesis. Los resultados confirmaron que la cultura organizacional y la satisfacción laboral impactan positivamente en el desempeño financiero, y que este influye de forma directa y mediada en la marca empleadora. Se concluye que alinear cultura, bienestar y estrategia financiera genera ventajas competitivas sostenibles, incrementa la rentabilidad y proyecta una imagen empresarial atractiva, aportando evidencia empírica relevante para la gestión en contextos latinoamericanos.

Palabras clave: satisfacción laboral; desempeño financiero; productividad; marca empleadora; cultura organizacional.

Recibido: 18.07.25

Aceptado: 14.10.25

* Estudiante de Administración de Empresas, Universidad de Lima, Email: 20194625@aloe.ulima.edu.pe
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-6201-9448>

** Estudiante de Administración de Empresas, Universidad de Lima, Email: 20203435@aloe.ulima.edu.pe
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9968-7671>

Organizational culture, job satisfaction, and employer branding in financial performance

Abstract

In a highly competitive environment, this research analyzes how organizational culture, job satisfaction, and employer branding influence the financial performance of Peruvian companies. The overall objective is to understand how the strategic management of these factors strengthens internal well-being, profitability, and corporate reputation. The study adopted a quantitative, explanatory approach with a non-experimental, cross-sectional, and correlational design. The sample consisted of 405 managers, supervisors, and leaders from various economic sectors, selected through random sampling for infinite populations. Validated instruments were used: the Warr, Cook, and Wall questionnaire for job satisfaction; the Cameron and Quinn instrument for organizational culture; an adapted scale of financial indicators; and the Gelard questionnaire for employer branding. The statistical analysis included internal consistency validation, data reduction, and structural modeling to test five hypotheses. The results confirmed that organizational culture and job satisfaction positively impact financial performance, and that this, in turn, directly and indirectly influences employer branding. It is concluded that aligning culture, well-being, and financial strategy generates sustainable competitive advantages, increases profitability, and projects an attractive corporate image, providing relevant empirical evidence for management in Latin American contexts.

Keywords: Job satisfaction; financial performance; productivity; employer brand; organizational culture.

1. Introducción

En un entorno organizacional caracterizado por una alta competitividad, la satisfacción laboral ha adquirido un rol decisivo en la eficiencia y sostenibilidad de las empresas (Durán et al., 2021). Diversos estudios coinciden en que este constructo se vincula con mejoras en la calidad del servicio, la productividad y la reducción de costes operativos, especialmente en procesos relacionados con la rotación y el ausentismo (Voordt & Jensen, 2023). En esta línea, la evidencia empírica muestra que una mayor satisfacción favorece la permanencia del personal, optimiza los

recursos destinados al reclutamiento y formación y contribuye a fortalecer los resultados financieros (Hernández et al., 2024; Lukman, 2023). De manera complementaria, se ha demostrado que entornos laborales diversos y cohesionados potencian la satisfacción y, con ello, la efectividad organizacional (Maj, 2023).

A pesar de los avances, aún persiste un vacío en la literatura respecto a cómo interactúan simultáneamente la satisfacción laboral y la cultura organizacional, así como su influencia conjunta directa e indirecta sobre resultados estratégicos como el desempeño financiero y la

marca empleadora. Este vacío teórico constituye un problema de conocimiento relevante, ya que limita la capacidad de las organizaciones para diseñar políticas integrales que articulen la experiencia del empleado con objetivos de creación de valor económico.

En el caso peruano, esta necesidad de evidencia es especialmente pertinente debido a que gran parte de las investigaciones previas se desarrollan en contextos internacionales cuyos marcos culturales y económicos difieren significativamente.

El presente estudio busca aportar a esa brecha mediante un análisis empírico robusto que conecta las dimensiones internas, como el bienestar de los colaboradores y la cultura corporativa, con indicadores de desempeño financiero y reputación organizacional.

El objetivo general es comprender cómo la gestión estratégica de estos factores fortalece el bienestar interno, la rentabilidad y la reputación corporativa. A partir de ello se derivan los siguientes objetivos específicos: a) Evaluar cómo las condiciones laborales, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo influyen en la satisfacción laboral de los empleados; b) analizar el impacto de los diferentes tipos de cultura organizacional en el desempeño financiero de las empresas; c) evaluar cómo la satisfacción laboral influye en el desempeño financiero de las empresas; d) analizar el papel del desempeño financiero como mediador en la relación entre la cultura organizacional y la marca empleadora.

2. Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es un constructo central para comprender el comportamiento humano en las

organizaciones, al integrar dimensiones motivacionales, emocionales y contextuales que configuran la experiencia del trabajador. Desde la teoría bifactorial de Herzberg (1968), se entiende como el resultado de la interacción entre los factores intrínsecos, como el reconocimiento y el desarrollo, y los factores extrínsecos vinculados a las condiciones y políticas laborales. Esta aproximación fue ampliada por Locke (1976), quien la definió como un estado emocional positivo derivado de la evaluación subjetiva del entorno de trabajo. En esta misma línea, Spector (1997) sostuvo que dichas percepciones inciden no solo en el bienestar individual, sino también en comportamientos que afectan directamente la dinámica organizacional.

La literatura profundiza la visión multifactorial de la satisfacción laboral al evidenciar que variables estructurales y relacionales del entorno influyen significativamente en ella, destacándose la estabilidad organizacional (Zurita et al., 2015), el clima organizacional y la percepción de justicia salarial con el impacto en la vida profesional y personal (Montoya et al., 2017), así como los entornos de apoyo mutuo y oportunidades reales de desarrollo profesional (Bernal & Flores, 2020).

En años recientes, el análisis de la satisfacción laboral se ha extendido hacia los entornos físicos y sociales de trabajo. Diversos estudios muestran que el diseño del espacio laboral, incluyendo el ruido ambiental y la disposición del mobiliario, incide en el bienestar y la productividad (Colenberg et al., 2021), mientras que las oficinas basadas en actividades favorecen mayores niveles de salud y satisfacción laboral (Wijk et al., 2020). Asimismo, una cultura organizacional bien estructurada mejora el ambiente

laboral y el desempeño, potenciando la satisfacción del empleado (García-Fernández et al., 2018), mientras que en contextos dinámicos el comportamiento innovador y el comportamiento ciudadano organizacional generan entornos sociales estimulantes con efectos positivos sobre la satisfacción y el rendimiento (Purwanto et al., 2022); a ello se le suma la relevancia de las relaciones interpersonales y la gestión de la información como dimensiones clave del bienestar laboral (Mora et al., 2022).

Desde una perspectiva estratégica, la satisfacción laboral se vincula con prácticas de desarrollo y compensación, ya que la capacitación, el crecimiento profesional y el aprendizaje elevan sus niveles, mientras que su ausencia genera efectos negativos (Nguyen & Duong, 2020; Sypniewska et al., 2023). Asimismo, la remuneración, el reconocimiento y la equidad en las recompensas influyen en la percepción de justicia y el valor del rol organizacional (Farsole, 2023), y políticas orientadas al bienestar, como la flexibilidad laboral y condiciones adecuadas de trabajo, fortalecen la motivación y el compromiso (Siddiqui & Ijaz, 2022).

En conjunto, la satisfacción laboral se comprende como un fenómeno complejo con efectos estratégicos en la eficiencia organizacional, al asociarse con mayor productividad y menor rotación (Robbins & Judge, 2017) y al fortalecer el bienestar individual y dinámicas organizacionales saludables basadas en confianza, colaboración y compromiso sostenido (Porrás et al., 2021).

3. Desempeño financiero

El desempeño financiero refleja la sostenibilidad y competitividad

organizacional al evidenciar la capacidad de generar valor mediante una gestión eficiente de los recursos; desde una aproximación temprana, Cochran (1981) mostró que dichos resultados dependen no solo de decisiones contables, sino también de la calidad de la gestión, la planificación estratégica y la capacidad de adaptación frente a la volatilidad del entorno.

Con enfoques más analíticos, el desempeño financiero se concibe como un constructo multidimensional que integra liquidez, rentabilidad, costos y estructura financiera para apoyar el control y la toma de decisiones estratégicas (Salazar, 2017), destacándose el modelo DuPont como una herramienta clave para explicar cómo la eficiencia operativa y el apalancamiento influyen en el rendimiento organizacional (Haro et al., 2023).

La literatura reciente integra los factores humanos en el análisis del desempeño financiero, evidenciando que priorizar beneficios de corto plazo sin considerar el bienestar interno puede generar crisis financieras y reputacionales, como ilustra el caso de Boeing (Shea & Allon, 2025) of how what happened. That understanding enables fuller, more nuanced, specific, and useful recommendations for organizational leaders everywhere. Design/methodology/approach: Compiling key events in Boeing's migration from symbol of acclaimed quality products to a troubled maker of a repeatedly (and fatally so. Asimismo, organizaciones con mayores niveles de satisfacción laboral logran mejores resultados financieros al reducir costos de rotación y aumentar la productividad, lo que refuerza que el desempeño financiero debe entenderse como parte de un sistema integrado que

articula cultura organizacional, bienestar laboral y gestión estratégica del talento (Licandro et al., 2022).

H1: La satisfacción laboral tiene un impacto positivo en el desempeño financiero.

4. Cultura organizacional

La cultura organizacional constituye un elemento clave para comprender el funcionamiento interno de las empresas y la sostenibilidad de su desempeño. Deal & Kennedy (1982) la conceptualizan como “la forma en que se hacen las cosas aquí”, enfatizando los valores compartidos; Schein (2004) la amplía como un sistema de supuestos básicos que permite la adaptación al entorno y la resolución de problemas internos, transmitiéndose a los nuevos miembros; mientras que Triandis & Hofstede (1993) la entienden como una programación colectiva de la mente que diferencia a las organizaciones a través de símbolos, rituales y prácticas que configuran su identidad.

El enfoque estratégico de la cultura se consolida con el Modelo de Valores en Competencia de Cameron & Quinn (2011), que vincula las culturas de clan y adhocracia con colaboración, innovación y adaptabilidad, relación confirmada por la asociación entre culturas flexibles, innovación y rendimiento financiero (K Elnagar et al., 2022; Strengers et al., 2022) y complementada por Savić et al. (2023), quienes la definen como un sistema de valores compartidos que guía decisiones y regula la conducta organizacional.

La cultura organizacional incide decisivamente en la construcción de entornos laborales saludables al fortalecer el compromiso mediante branding interno y empoderamiento

psicológico (Soleimani et al., 2023) y, al articularse con el liderazgo transformacional y la responsabilidad social, contribuir a la sostenibilidad y al desempeño financiero, vinculándose directamente con la motivación, la satisfacción laboral y el desempeño organizacional (Ahsan, 2024; Cordero-Guzmán et al., 2022).

La cultura organizacional trasciende el ámbito interno al influir en la percepción externa y en la atracción y retención de talento, fortaleciendo compromiso y pertenencia mediante la coherencia de valores (Ariani, 2023; Buttery et al., 2023), mejorando la eficiencia operativa a través del compromiso y la innovación (Cancino & Vial, 2022), y consolidando entornos laborales atractivos y reputación corporativa cuando existe coherencia entre cultura interna y comunicación externa (Janechová & Bednárík, 2023; Schuldt & Gomes, 2020).

Finalmente, esta relación se refuerza mediante prácticas culturales como políticas de alto rendimiento, salario emocional, entornos inclusivos y responsabilidad social corporativa (Bashir, 2022).

H2: La cultura organizacional impacta positivamente en el desempeño financiero.

H3: La cultura organizacional tiene un impacto positivo en la satisfacción laboral de los empleados.

5. Marca empleadora

La marca empleadora articula la identidad interna y externa al alinear la experiencia del colaborador con la imagen proyectada al mercado laboral y, según Minchington & Morris (2015), se construye desde una identidad positiva y diferenciadora que concibe a

los empleados como clientes internos y, mediante una propuesta de valor coherente, permite atraer y retener talento, fortaleciendo la competitividad organizacional.

En años recientes, la marca empleadora ha incorporado una dimensión estratégica al consolidarse como un diferenciador competitivo que integra desarrollo profesional, equilibrio vida-trabajo y una cultura organizacional positiva, haciendo de la experiencia del colaborador un determinante de la reputación corporativa (Janechová & Bednárík, 2023), mientras que los valores tangibles e intangibles que la conforman fortalecen la atracción y retención de talento en mercados altamente competitivos (Samoliuk et al., 2022). La marca empleadora actúa como un recurso estratégico al representar valores y cultura ante públicos internos y externos, cuya efectividad depende de la coherencia entre comunicación y experiencia del colaborador (Gelard, 2024), impactando directamente en la gestión del talento al reducir la rotación hasta en 28 % y los costos de contratación hasta en 50 %, siendo además determinada por el desarrollo profesional, la cultura interna y el equilibrio vida-trabajo en la percepción de los candidatos (Gelard, 2024; Samoliuk et al., 2022).

H4: El desempeño financiero mejora la percepción de la marca empleadora.

H5: La cultura organizacional influye en la marca empleadora a través del desempeño financiero.

6. Aspectos metodológicos

Esta investigación es de tipo explicativa, con enfoque cuantitativo, nivel aplicado y diseño no experimental,

de corte transversal y alcance correlacional, lo que permitió analizar las relaciones entre las variables en un único momento temporal sin manipulación de condiciones. La muestra estuvo conformada por 405 gerentes, jefes y líderes peruanos de diversos sectores económicos, seleccionados mediante muestreo aleatorio para poblaciones infinitas, garantizando representatividad y reducción de sesgos.

La recolección de datos se realizó mediante cuatro instrumentos validados: el cuestionario de satisfacción laboral de Warr et al. (1979), el OCAI de Cameron & Quinn (2011) para cultura organizacional, una escala de desempeño financiero basada en la adaptación de indicadores ROA y ROE y un cuestionario de marca empleadora adaptado de Gelard (2024). El análisis de datos se efectuó con JAMOV y SmartPLS 4, aplicándose análisis descriptivos, correlacionales y pruebas de hipótesis estructurales conforme a los objetivos del estudio.

7. Gestión estratégica: desarrollo sobre factores de bienestar interno, rentabilidad y reputación corporativa

En cuanto a las características demográficas, la muestra se compone principalmente de colaboradores de 46 a 55 años (40,7 %), seguidos por mayores de 55 años (26,4 %) y personas entre 36 y 45 años (21,2 %). Los rangos de menor representación corresponden a 26-35 años (8,4 %) y 18-25 años (3,2 %). En relación con el género, el 64,9 % de los participantes se identifica como hombre, y el 35,1 % como mujer. Respecto a la experiencia laboral, el 39 % cuenta con 7 a 10 años, el 37,8 % con más de 10 años y el 17,3 % con 4 a 6 años. Solo

un pequeño porcentaje tiene entre 1 y 3 años (4,7 %) o menos de un año (1,2 %) de trayectoria (tabla 1).

Tabla 1
Resultados demográficos

Características de la muestra	Categorías	Valor absoluto	Porcentaje (%)
Edad	18-25 años	13	3,20%
	26-35 años	34	8,40%
	36-45 años	86	21,20%
	46 a 55 años	165	40,70%
	Mayor de 55 años	107	26,40%
Género	Hombre	263	64,90%
	Mujer	142	35,10%
Años de experiencia	1-3 años	19	4,70%
	4-6 años	70	17,30%
	7-10 años	158	39,00%
	Menos de un año	5	1,20%
	Más de 10 años	153	37,80%

• **Análisis de Alfa de Cronbach y Omega de McDonald**

Para garantizar la consistencia interna de las escalas utilizadas en esta investigación, se aplicó el análisis de fiabilidad mediante los coeficientes Alfa de Cronbach y Omega de McDonald. En primer lugar, el coeficiente alfa de Cronbach (α) es uno de los métodos más utilizados para estimar la confiabilidad interna de escalas tipo Likert. De acuerdo con Darren & Mallery (2005), los valores superiores a 0.70 son considerados aceptables, y superiores a 0.80 se consideran buenos. En esta investigación, la variable satisfacción laboral obtuvo un alfa de 0.887; cultura organizacional, 0.888; desempeño

financiero, 0.869; y marca empleadora, 0.862. Estos resultados evidencian una excelente consistencia interna de los ítems en cada variable.

Seguidamente, se calculó el coeficiente Omega de McDonald (ω), recomendado como una alternativa más robusta al alfa en contextos donde la tau-equivalencia no se cumple (Revelle & Zinbarg, 2009). Según Campo-Arias & Oviedo (2008), los valores de omega entre 0.70 y 0.90 indican una buena confiabilidad. En este estudio, la satisfacción laboral reportó un omega de 0.893; cultura organizacional, 0.890; desempeño financiero, 0.871; y marca empleadora, 0.863. Todos los valores se encuentran dentro del rango óptimo, confirmando la fiabilidad de las escalas (tabla 2).

Tabla 2
Análisis Alfa de Cronbach y Omega de Mc Donald

Fénomeno	Ítems	Media	Alfa de Cronbach	Omega de McDonald
VI: Satisfacción laboral	General	3.750	0.887	0.893
	SL1	3.84	0.88	0.89
	SL2	3.88	0.88	0.89
	SL3	3.73	0.86	0.86
	SL4	3.73	0.87	0.87
	SL5	3.73	0.87	0.88
	SL6	3.69	0.87	0.88
	SL7	3.62	0.88	0.88
VM:Desempeño financiero	General	3.750	0.869	0.871
	DF1	3.68	0.85	0.85
	DF2	3.66	0.84	0.84
	DF3	3.71	0.84	0.85
	DF4	3.70	0.84	0.85
	DF5	3.85	0.85	0.85
	DF6	3.90	0.87	0.87
VD: Cultura Organizacional	General	3.610	0.888	0.890
	CO1	3.58	0.87	0.87
	CO2	3.64	0.87	0.88
	CO3	3.63	0.87	0.87
	CO4	3.72	0.88	0.88
	CO5	3.45	0.87	0.87
	CO6	3.75	0.88	0.88
	CO7	3.40	0.87	0.87
	CO8	3.69	0.88	0.88
VI:Marca Empleadora	General	3.960	0.862	0.863
	ME1	3.87	0.83	0.83
	ME2	3.95	0.82	0.82
	ME3	3.94	0.81	0.81
	ME4	4.09	0.84	0.84

Nota. α=Alfa de Cronbach; ω=Omega de McDonald

• **Análisis factorial exploratorio**

Se realizó un Análisis Factorial Exploratorio (AFE) con el método de máxima verosimilitud y rotación oblicua “oblimin” sobre el 60% de la muestra

seleccionada aleatoriamente. Como se puede visualizar en la Tabla 3, los ítems se agruparon conforme a las dimensiones teóricas y presentaron cargas factoriales superiores a 0.50, evidenciando consistencia interna y validez convergente.

Tabla 3
Análisis factorial exploratorio

Variables	K-M-O		df	p	Eigenvalues	% de varianza total
SL	0,823	1841	21	<.001	2,96 y 1,93	69,8
DF	0.859	906	10	<.001	2,84	56,8
CO	0,895	1525	28	<.001	2,58 y 1,99	57,1
ME	0,817	735	6	<.001	2,45	61,1

Nota. Se utilizó el método de extracción de “máxima verosimilitud” en combinación con una rotación “oblímin”. K-M-O: Medida de Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación del muestreo. X²: chi-cuadrado, gl: grados de libertad, p: probabilidad.

Por otro lado, en la Tabla 4 se muestran los índices KMO, los cuales fueron satisfactorios: 0.895 para cultura organizacional, 0.823 para satisfacción laboral, 0.817 para marca empleadora y 0.859 para desempeño financiero. La prueba de esfericidad de Bartlett fue significativa en todos los casos ($p < 0.001$), lo que respalda la existencia de correlaciones significativas entre los ítems. En cuanto a la varianza total

explicada, se identificaron dos factores principales para cultura organizacional, satisfacción laboral y desempeño financiero, y un factor para marca empleadora, con eigenvalues entre 1.48 y 3.08. Estos factores explicaron el 69.8 % de la varianza en satisfacción laboral, 57.1 % en cultura organizacional, 56.8 % en desempeño financiero y 61.1 % en marca empleadora, superando el umbral del 50 %.

Tabla 4
Comportamiento de los ítems por cada dimensión de las variables

Variable	Pregunta	Factor 1	Factor 2
SL	Condiciones físicas del entorno laboral		0,897
	Ambiente laboral: seguridad y bienestar		0,871
	Reconocimiento al desempeño	0,723	0,414
	Recompensas y beneficios laborales	0,766	
	Equidad en compensaciones	0,772	
	Oportunidades de desarrollo profesional	0,726	
DF	Crecimiento y ascenso profesional	0,765	
	Rentabilidad comparativa	0,716	
	Productividad organizacional	0,794	
	Control de costos operativos	0,782	
	Reducción sostenible de costos	0,802	
	Evaluación del desempeño financiero	0,665	
CO	Colaboración y trabajo en equipo	0,787	
	Liderazgo participativo	0,693	
	Flexibilidad organizacional	0,671	0,392
	Claridad estructural	0,668	0,373
	Innovación y creatividad organizacional		0,726

	Alineación de valores y compromiso	0,708
	Recompensa por resultados	0,517
	Centralización de decisiones	0,408
ME	Atractivo laboral	0,769
	Reputación ética y responsabilidad social	0,795
	Imagen positiva en la comunidad	0,833
	Compromiso con valores y objetivos	0,728

- **Análisis factorial confirmatorio**

El Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) se desarrolló utilizando el 40% de la muestra seleccionada aleatoriamente ($n = 162$) con el propósito de consolidar la estructura factorial del instrumento. Tal como se detalla en la Tabla 5, el modelo inicial contemplaba 25 ítems; no obstante, el examen de las cargas factoriales reveló que dos de ellos mostraban una contribución insuficiente a la coherencia interna del constructo.

Más que un ajuste meramente estadístico, esta depuración permitió refinar el marco conceptual del estudio, descartando las dimensiones “condiciones físicas del entorno laboral” y “eficiencia operativa estratégica”, cuya presencia no fortalecía la lógica del modelo ni añadía valor explicativo. El instrumento final quedó constituido por 23 ítems, logrando una estructura más parsimoniosa y teóricamente consistente, capaz de representar con mayor precisión los componentes centrales del constructo analizado.

Tabla 5
Análisis factorial confirmatorio

Variables	Chi-cuadrado	RMSEA	SRMR	CFI	TLI
SL	13.70	0.0564	0.0151	0.994	0.985
DF	10.10	0.0613	0.0161	0.993	0.983
CO	57.20	0.0733	0.0256	0.974	0.960
ME	0.858	0.000	0.0053	1.000	1.000

En todos los casos, los valores de CFI y TLI superaron el umbral de 0.80 y los valores de RMSEA se mantuvieron por debajo de 0.08, lo cual respalda un buen ajuste del modelo, de acuerdo con los criterios de Hair et al. (2010). Estos resultados confirman la validez estructural del instrumento.

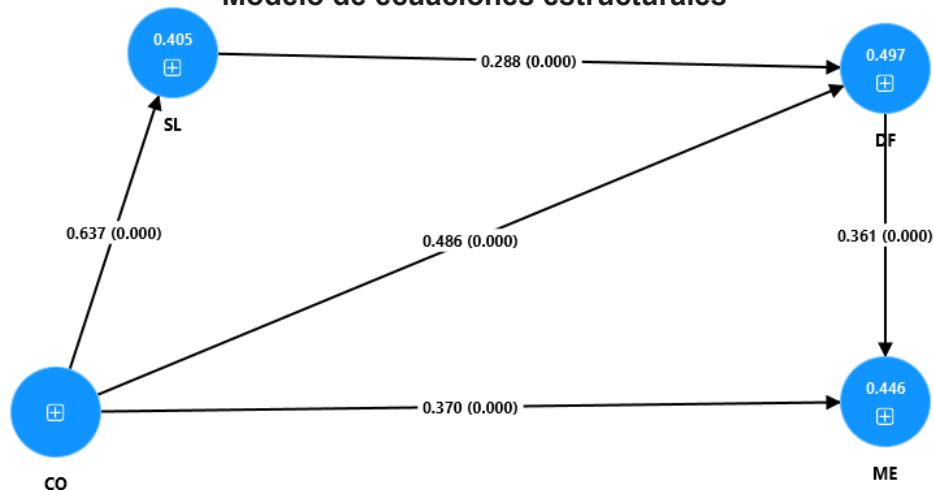
- **Prueba de hipótesis**

El diagrama 1 presenta el modelo de mediación evaluado mediante modelamiento de ecuaciones estructurales (SEM), utilizando el software SmartPLS 4 (Ringle et al., 2024). La significancia de los efectos

indirectos se estimó mediante bootstrap con 10,000 muestras, estrategia que refuerza la precisión estadística

del análisis y la estabilidad de los coeficientes obtenidos.

Diagrama 1
Modelo de ecuaciones estructurales



Nota. Método SEM, estimador bootstrap con replicaciones de 10,000 para robustecer los resultados.

En primer lugar, se confirma que la cultura organizacional influye directamente en la satisfacción laboral ($\beta = 0.637$; $p = 0.000$) y en el desempeño financiero ($\beta = 0.486$; $p = 0.000$), evidenciando que una cultura sustentada en valores compartidos, liderazgo coherente y prácticas inclusivas favorece el bienestar de los colaboradores y mejora los resultados económicos al alinear comportamientos con la estrategia y la sostenibilidad.

El modelo muestra que la satisfacción laboral influye significativamente en el desempeño financiero ($\beta = 0.288$; $p = 0.000$), lo que refuerza la idea de que trabajadores satisfechos son más comprometidos,

productivos y orientados a los objetivos organizacionales. En cuanto a la marca empleadora, se identifican dos rutas clave: la cultura organizacional impacta directamente en su percepción ($\beta = 0.370$; $p = 0.000$), y el desempeño financiero también ejerce un efecto directo ($\beta = 0.361$; $p = 0.000$). Ambos resultados subrayan la relevancia de los factores internos y económicos en la construcción de una reputación atractiva, clave en entornos laborales competitivos.

Se identifica un efecto mediador parcial del desempeño financiero en la relación entre cultura organizacional y marca empleadora, evidenciando que el impacto cultural opera tanto de forma

directa como a través de los resultados económicos. En conjunto, el modelo confirma las cinco hipótesis y posiciona a la cultura organizacional como el eje estructural que articula bienestar interno, eficiencia operativa y percepción externa, generando un efecto sistémico relevante para la gestión estratégica contemporánea.

En línea con estos resultados, los hallazgos de la investigación confirman relaciones sólidas entre la cultura organizacional, la satisfacción laboral, la marca empleadora y el desempeño financiero, articulándose con diversos enfoques teóricos que explican cómo las dinámicas internas se traducen en resultados estratégicos. La evidencia respalda que la cultura organizacional funciona como un factor estructural determinante en los resultados financieros, tal como plantean Cameron & Quinn (2011) en su modelo CVF, donde distintos perfiles culturales generan impactos diferenciados en la efectividad de la organización. Esta lectura encuentra el soporte adicional en García-Fernández et al. (2018), quienes muestran que una cultura orientada al cliente y a la mejora continua incrementa la productividad y la fidelización, y en Ahsan (2024), cuyo estudio en el contexto italiano demuestra que una cultura sólida, combinada con liderazgo transformacional, fortalece indicadores financieros al facilitar la alineación de objetivos.

La literatura muestra que el impacto de la cultura no se limita a la alineación estratégica, sino que proviene de su capacidad para promover comportamientos adaptativos, ya que culturas orientadas a la innovación y la colaboración generan entornos dinámicos y resilientes que sostienen el desempeño financiero (Schuldt &

Gomes, 2020). Este efecto se refuerza cuando el comportamiento innovador y el compromiso ciudadano incrementan la satisfacción del cliente y los ingresos en sectores competitivos (Purwanto et al., 2022), y cuando la congruencia entre valores personales y organizacionales mejora la eficacia laboral, traduciéndose en mayores niveles de rentabilidad (Ariani, 2023).

Una cultura organizacional sólida potencia la satisfacción laboral al actuar como un puente entre las prácticas de alto rendimiento y el compromiso afectivo, generando bienestar emocional mediante normas compartidas que orientan la conducta colectiva (Monsalve-Castro et al., 2023).

En esa misma línea, los entornos inclusivos y diversos fortalecen la percepción del clima laboral al fomentar relaciones equitativas y colaborativas (Maj, 2023), mientras que una cultura basada en el respeto y la participación incrementa la satisfacción y el engagement cuando se articula con una gestión del talento orientada a la sostenibilidad (Sypniewska et al., 2023).

La cultura organizacional también se expresa en el entorno físico y emocional de trabajo, donde los espacios ergonómicos elevan la productividad y reducen costos (Voordt & Jensen, 2023) y las oficinas centradas en el bienestar del usuario generan ambientes más saludables y mejoran el clima organizacional (Colenberg et al., 2021).

Además, el bienestar subjetivo asociado a una cultura sólida predice el desempeño financiero a través de la satisfacción laboral, al reducir la rotación y los costos de reclutamiento y capacitación (Lukman, 2023), aumentar la productividad (Farsole, 2023) y favorecer la retención de talento joven,

fortaleciendo el capital humano y la competitividad organizacional (Nguyen & Duong, 2020).

Desde una perspectiva latinoamericana, la satisfacción laboral se asocia al cumplimiento de metas y la eficiencia operativa en instituciones bancarias (Hernández et al., 2024), mientras que los entornos centrados en el bienestar físico y mental reducen el ausentismo y mejoran el rendimiento financiero (Wijk et al., 2020), incluso en contextos sin incentivos económicos, donde la motivación intrínseca generada por entornos satisfactorios incrementa el compromiso y la efectividad de los colaboradores (Licandro et al., 2022).

La marca empleadora integra cultura organizacional, satisfacción laboral y desempeño financiero, fortaleciendo su percepción mediante una reputación que mejora la imagen interna y externa y favorece la atracción y fidelización del talento (Bashir, 2022), mientras que una identidad corporativa alineada con la cultura potencia la reputación y la proyección estratégica (Janechová & Bednárík, 2023).

En el sector bancario, una marca empleadora coherente con el desempeño institucional fortalece el sentido de pertenencia (Gelard, 2024), mientras que una reputación bien gestionada incrementa la intención de postulación y reduce la rotación, y valores como crecimiento, reconocimiento y transparencia elevan la satisfacción laboral (Junça & Dias, 2022; Samoliuk et al., 2022).

El branding interno fortalece el empoderamiento y el compromiso (Soleimani et al., 2023); la percepción de marca refleja la cultura vivida e influye en la lealtad y motivación (Buttery et al., 2023), y el entorno simbólico y físico impacta directamente en el bienestar y

la satisfacción (Colenberg et al., 2021; Voordt & Jensen, 2023).

En términos demográficos, la literatura se ha centrado en empleados jóvenes (Nguyen & Duong, 2020; Soleimani et al., 2023), voluntarios con motivaciones altruistas (Licandro et al., 2022) o el personal del sector bancario en contextos específicos (Gelard, 2024; Hernández Jaimes et al., 2024), mientras que este estudio amplía el alcance al incluir mandos medios y altos de diversos sectores, fortaleciendo la validez externa y la solidez del modelo.

Finalmente, se confirma que la cultura organizacional incide en la marca empleadora a través del desempeño financiero, cerrando el modelo propuesto, en coherencia con la evidencia sobre el salario emocional como reflejo cultural en la percepción del trabajador (Cordero-Guzmán et al., 2022) y con la validación de instrumentos que miden la cultura y sus efectos en diversos contextos, reforzando la solidez del análisis (Cancino & Vial, 2022).

8. Conclusiones

Este estudio analizó el impacto de la satisfacción laboral y la cultura organizacional en el desempeño financiero y la marca empleadora de las empresas peruanas. Los resultados confirman que ambos constructos influyen de manera directa y mediada en la rentabilidad y en la percepción de la marca empleadora, evidenciando que la gestión estratégica de factores humanos genera efectos económicos y reputacionales. El modelo de ecuaciones estructurales presentó un adecuado ajuste estadístico y permitió identificar el rol mediador del desempeño financiero en la relación entre cultura organizacional y marca empleadora.

Los hallazgos confirman que la satisfacción laboral y la cultura organizacional, gestionadas estratégicamente, fortalecen la competitividad y sostenibilidad empresarial desde una visión sistémica que integra factores humanos y estratégicos. Pese a las limitaciones del diseño transversal, el enfoque cuantitativo y la muestra concentrada en mandos medios y altos, el estudio aporta evidencia empírica al articular satisfacción laboral, cultura organizacional, desempeño financiero y marca empleadora en un mismo marco analítico, ofreciendo una base sólida para la gestión estratégica y futuras investigaciones que incorporen metodologías mixtas, otros contextos y variables como liderazgo transformacional, salario emocional o engagement.

Referencias

- Ahsan, M. J. (2024). Unlocking sustainable success: exploring the impact of transformational leadership, organizational culture, and CSR performance on financial performance in the Italian manufacturing sector. *Social Responsibility Journal*, 20(4), 783–803. <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2023-0332>
- Ariani, D. W. (2023). Exploring relationship of job satisfaction, organizational culture, and employee performance in small medium enterprise. *International Journal of Professional Business Review*, 8(2), 1–18. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i2.876>
- Bashir, M. (2022). Corporate social responsibility and financial performance – the role of corporate reputation, advertising and competition. *PSU Research Review*, 8(2), 398–402. <https://doi.org/10.1108/PRR-10-2021-0059>
- Bernal, I., & Flores, J. A. (2020). Satisfacción laboral del capital humano en organizaciones del sector salud. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(4), 276–296. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35192/37229>
- Buttery, M., Johnson, L., & Campbell, G. (2023). How Does Organisational Culture Affect Employees' Perception of the Brand in Service Industries? *Businesses*, 3(1), 52–66. <https://doi.org/10.3390/businesses3010004>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework* (3th ed.). The Jossey-Bass Business & Management Series. <https://bit.ly/3Nc27lr>
- Campo-Arias, A., & Oviedo, H. C. (2008). Propiedades Psicométricas de una Escala: la Consistencia Interna. *Revista de Salud Pública*, 10(5), 831–839. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=42210515>
- Cancino, V., & Vial, M. (2022). Organizational culture assessment instrument: systematic review of its application. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 107–126. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.8>
- Cochran, A. B. (1981). Small Business Morality Rates: A review of the literature. *Journal of Small Business Management*, 19(4), 50–59. <https://bit.ly/3MUnRcK>
- Colenberg, S., Jylhä, T., & Arkesteijn, M. (2021). The relationship between interior office space and employee health and well-being—a literature review. *Building Research and Information*, 49(3), 352–366. <https://doi.org/10.1080/09613218.2019.1710098>

- Cordero-Guzmán, D., Beltrán-Tenorio, N., & Bermeo-Pazmiño, V. (2022). Organizational Culture and Emotional Salary Guide. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(7), 132–149. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.10>
- Darren, G., & Mallery, P. (2005). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference(13.0) update* (6th ed.). Allyn & Bacon.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* (18th ed.). Addison-Wesley Publishing Company. https://books.google.com.pe/books/about/Corporate_Cultures.html?id=9_L7qnCEiUwC&redir_esc=y
- Durán, S. E., García, J., Paz, A., & Boscán, M. (2021). Satisfacción laboral como actitud integradora de los individuos en organizaciones no gubernamentales. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(6), 223–244. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.14>
- Farsole, D. A. (2023). The Relationship Between Job Satisfaction and Employee Performance. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management (IJSREM)*, 7(8), 1–13. <https://doi.org/10.55041/ijsrem25487>
- García-Fernández, J., Martelo-Landroguez, S., Vélez-Colon, L., & Cepeda-Carrión, G. (2018). An explanatory and predictive PLS-SEM approach to the relationship between organizational culture, organizational performance and customer loyalty: The case of health clubs. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 9(3), 438–454. <https://doi.org/10.1108/JHTT-09-2017-0100>
- Gelard, P. (2024). Identifying and Assessing Factors Affecting Employer Branding in the Banking Industry. *SAGE Open*, 14(2), 1–15. <https://doi.org/10.1177/21582440241257658>
- Hair, J. F., Black, W. c., & Babin, B. J. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (7th ed.). Pearson Education.
- Haro, A. F., Pérez, J. C., Proaño, G. E., Jácome, O. J., & Rojas, H. V. (2023). Determinantes del desempeño financiero: un estudio a las constructoras de la provincia de Tungurahua. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(1), 2273–2285. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.415>
- Hernández, B. G., Guerrero, P., Gómez, H., & Ramírez, K. (2024). Satisfacción laboral y rendimiento laboral en el rendimiento de colaboradores en organizaciones bancarias de México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(107), 1144–1158. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.107.10>
- Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 53–46. https://www.itistheend.com/uploads/8/6/6/7/86672308/herzberg_one_more_time.pdf
- Janechová, J. C., & Bednárík, J. (2023). The Impact of Corporate Identity on Reputation and Employer's Brand. *Serbian Journal of Management*, 18(1), 59–69. <https://doi.org/10.5937/sjm18-37903>
- Junça, A., & Dias, H. (2022). The relationship between employer branding, corporate reputation and intention to apply to a job offer. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(8), 1–16. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2022-3129>
- K Elnagar, A., Abdelkawi, A., Elshaer, I.,

- & Salama, S. (2022). The Effect of Organizational Culture on Financial Performance: Based on Cameron and Quinn Model (CVF). *Management & Economics Research Journal*, 4(1), 38–53. <https://doi.org/10.48100/merj.2022.181>
- Licandro, O. D., Do Paço, A., Yapor, S., & Correa, P. (2022). Relationship between motivation and satisfaction in corporate volunteers. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 88–106. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.7>
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction* (1th ed.). Handbook of industrial and organizational psychology. https://www.researchgate.net/publication/238742406_The_Nature_and_Causes_of_Job_Satisfaction
- Lukman, S. (2023). Involving HRM Indicators on Firm Financial Performance: Correlation Study Between Social Factors, Work Environment, and Job Satisfaction. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 6(2), 434–452. <https://doi.org/10.57178/atestasi.v6i2.702>
- Maj, J. (2023). Influence of Inclusive Work Environment and Perceived Diversity on Job Satisfaction: Evidence From Poland. *Central European Business Review*, 12(4), 105–122. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.334>
- Minchington, B., & Morris, L. G. (2015). Make your employees' journey a good experience: international waters - employer branding. *HR Future*, 10(1), 16–18. <https://journals.co.za/doi/epdf/10.10520/EJC177463>
- Monsalve-Castro, C., Pardo-del-Val, M., & Dasí-Rodríguez, S. (2023). Prácticas de alto rendimiento y compromiso afectivo: el papel mediador de la cultura organizacional en pymes colombianas. *Innovar*, 33(88), 149–164. <https://doi.org/10.15446/innovar>
- Montoya, P., Bejio-Escamililla, N., Bermúdez, N., Burgos, F., Fuentealba, M., & Padilla, A. (2017). Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. *Ciencia & Trabajo*, 19(58), 7–13. <https://doi.org/10.4067/s0718-24492017000100007>
- Mora, O., Guerrero, M. A., Manosalvas, C. A., & Pedraza, M. (2022). Satisfacción laboral y engagement de trabajadores de empresas peruanas y ecuatorianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(8), 956–974. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.15>
- Nguyen, C., & Duong, A. (2020). The Impact of Training and Development, Job Satisfaction and Job Performance on Young Employee Retention. *International Journal of Future Generation Communication and Networking*, 13(3), 373–386. <https://ssrn.com/abstract=3930645>
- Porras, M. del M., Cabrejos, J. C., Vargas, G., & Berrocal, S. (2021). Gestión educativa y satisfacción laboral docente en la Institución Educativa República de Chile, Lima. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.*, 8(3), 1–11. <https://doi.org/https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i3.2626>
- Purwanto, A., Novitasari, D., & Asbari, M. (2022). Tourist satisfaction and performance of tourism industries: how the role of innovative work behaviour, organizational citizenship behaviour? *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 3(1), 1–12. <https://www.researchgate.net/publication/357575669>
- Revelle, W., & Zinbarg, R. E. (2009).

- Coefficients Alpha, Beta, Omega, and the glb: Comments on Sijsma. *Psychometrika*, 74(1), 145–154. <https://bit.ly/49n7mHH>
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2024). *SmartPLS 4* (4). SmartPLS. <https://www.smartpls.com/>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17th ed.). Pearson Educación de México. <https://bit.ly/3MSV5C3>
- Salazar, G. M. (2017). Factores determinantes del desempeño financiero en el sector manufacturero en la República del Ecuador. *Panorama Económico*, 25(2), 243–254. <https://doi.org/10.32997/2463-0470-vol.25-num.2-2017-2076>
- Samoliuk, N., Bilan, Y., Mishchuk, H., & Mishchuk, V. (2022). Employer brand: Key values influencing the intention to join a company. *Management and Marketing*, 17(1), 61–72. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2022-0004>
- Savić, B., Jelić, S., & Ostojić, V. V. (2023). The Impact of Organizational Culture on Financial Performance of the Company. *Economic Themes*, 61(2), 235–248. <https://doi.org/10.2478/ethemes-2023-0012>
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3th ed.). The Jossey-Bass Business & Management Series.
- Schuldt, K. S., & Gomes, G. (2020). Influence of organizational culture on the environments of innovation and organizational performance. *Gestao e Producao*, 27(3), 1–26. <https://doi.org/10.1590/0104-530x4571-20>
- Shea, G. P., & Allon, G. (2025). Boeing: wait, there's more. *Strategy and Leadership*, 53(2), 160–173. <https://doi.org/10.1108/SL-10-2024-0111>
- Siddiqui, S. H., & Ijaz, A. (2022). Conceptualizing the Sustainable Workplace Well-being: A Measurement Framework. *Pakistan Journal of Social Sciences (PJSS)*, 42(2), 363–380. <https://pjss.bzu.edu.pk/index.php/pjss/article/view/1095>
- Soleimani, M., Dana, L. P., Salamzadeh, A., Bouzari, P., & Ebrahimi, P. (2023). The effect of internal branding on organisational financial performance and brand loyalty: mediating role of psychological empowerment. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 30(2), 143–163. <https://doi.org/10.1108/JABES-08-2021-0122>
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences* (1th ed.). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/https://doi.org/10.4135/9781452231549>
- Strengers, J., Mutsaers, L., van Rossum, L., & Graamans, E. (2022). The organizational culture of scale-ups and performance. *Journal of Organizational Change Management*, 35(8), 115–130. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2021-0268>
- Sypniewska, B., Baran, M., & Klos, M. (2023). Work engagement and employee satisfaction in the practice of sustainable human resource management – based on the study of Polish employees. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(3), 1069–1100. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00834-9>
- Triandis, H. C., & Hofstede, G. (1993). Cultures and Organizations: Software of the Mind. *Administrative Science Quarterly*, 38(1), 132–134. <https://doi.org/10.2307/2393257>
- Voordt, T. van der, & Jensen, P. A. (2023). The impact of healthy workplaces on employee satisfaction, productivity

and costs. *Journal of Corporate Real Estate*, 25(1), 29–49. <https://doi.org/10.1108/JCRE-03-2021-0012>

Warr, P., Cook, J. D., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 129–148. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x>

Wijk, K., Bergsten, E. L., & Hallman, D. M. (2020). Sense of coherence, health, well-being, and work

satisfaction before and after implementing activity-based workplaces. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(14), 1–15. <https://doi.org/10.3390/ijerph17145250>

Zurita, F., Rojas, M., Linares, D., López, C. J., Martínez, A., & Castro, M. (2015). Satisfacción laboral en el profesor de educación física de Cienfuegos (Cuba). *Revista de Ciencias Sociales*, 21(2), 261–274. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28041012005.pdf>