



CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN LA SATISFACCIÓN LABORAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COMERCIO LIMITADA.

Enma Lisseth Alcívar Zambrano
Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López
enma.alcivar.41@espam.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0007-4697-1565>
Calceta, Ecuador

Ashly Ibeth Zambrano Solórzano
Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López
ashly.zambrano.41@espam.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0008-0061-4498>
Calceta, Ecuador

Jenny Isabel Zambrano Delgado
Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López
jizambrano@espam.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-6689-8971>
Calceta, Ecuador

Autor para correspondencia: enma.alcivar.41@espam.edu.ec

Recibido: 17/03/2025

Aceptado: 21/05/2025

Publicado: 07/07/2025

RESUMEN

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en Ecuador enfrentan desafíos internos relacionados con la gestión y organización de sus operaciones, las cuales deben estar alineadas con sus valores, misión y visión. Estos factores influyen directamente en la eficiencia y el desempeño de los empleados, siendo determinantes para el éxito y la sostenibilidad de estas organizaciones. La investigación tuvo como objetivo evaluar el impacto de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Comercio Limitada, en la ciudad de Portoviejo. Se adoptó un enfoque mixto con diseño correlacional, aplicando una entrevista a la gerente subrogante para el diagnóstico organizacional de la Cooperativa y una encuesta a 106 trabajadores para analizar las variables de estudio. El procesamiento de datos se realizó mediante el software SPSS,

evidenciando una relación débil entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral. Los resultados muestran que la Cooperativa presenta una cultura organizacional de carácter paternalista y apático, con enfoques colaborativos y exigentes limitados, lo que podría estar afectando la satisfacción de los trabajadores. Se concluye que una cultura organizacional débil puede estar contribuyendo a una menor satisfacción laboral en la Cooperativa.

Palabras clave: cultura organizacional, satisfacción laboral, gestión organizacional.

ORGANIZATIONAL CULTURE AND ITS IMPACT ON JOB SATISFACTION: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COMERCIO LIMITADA.

ABSTRACT

Savings and Credit Cooperatives in Ecuador face internal challenges related to the management and organization of their operations, which must be aligned with their values, mission and vision. These factors directly influence the efficiency and performance of employees, being determinants for the success and sustainability of these organizations. The objective of the research was to evaluate the impact of organizational culture on the job satisfaction of employees of the Cooperativa de Ahorro y Crédito Comercio Limitada, in the city of Portoviejo. A mixed approach with a correlational design was adopted, applying an interview to the surrogate manager for the organizational diagnosis of the Cooperative and a survey of 106 workers to analyze the study variables. Data processing was carried out by using SPSS software, evidencing a weak relationship among organizational culture and job satisfaction. The results show that the Cooperative presents an organizational culture of a paternalistic and apathetic nature, with limited collaborative and demanding approaches, which could be affecting the workers' satisfaction. It is concluded that a weak organizational culture may be contributing to lower job satisfaction in the Cooperative.

Keywords: organizational culture, job satisfaction, organizational management.

INTRODUCCIÓN

En el dinámico entorno empresarial, las organizaciones han enfrentado innumerables oportunidades y desafíos, especialmente en su gestión interna. A lo largo del tiempo, la cultura organizacional y la satisfacción laboral han adquirido una mayor relevancia en el mundo corporativo. Hoy en día, las empresas buscan estrategias para atraer talento y para mantenerlo motivado y comprometido, reconociendo que estos factores son clave para su éxito y sostenibilidad.

La cultura organizacional es un concepto multifacético que influye en todos los aspectos de una entidad. Su comprensión detallada y gestión efectiva son fundamentales para fomentar la cohesión, el desempeño y la capacidad de adaptación en el entorno empresarial (Carrasco et al., 2023). Además, se considera uno de los activos intangibles más valiosos dentro de las organizaciones, ya que permite comprender en profundidad su dinámica interna (Yopan et al., 2020), así como los patrones de comportamiento y funcionamiento de sus miembros (Reyes, 2021).

Una cultura organizacional establecida concede a las entidades diferenciarse de la competencia y que sus colaboradores puedan trabajar en pos de dar a conocer la identidad y los objetivos, por lo tanto, la cultura organizacional es la personalidad de la empresa, ya que es única y diferenciadora. Para Loo et al. (2021) “la cultura organizacional es un conjunto de prácticas, creencias y valores que crean identidad, compromiso y vinculación en los miembros de la empresa” (p. 18).

En la gestión administrativa, la cultura organizacional influye significativamente en la satisfacción de los empleados. La satisfacción laboral ha sido objeto de estudio durante mucho tiempo y, en la actualidad, cobra una importancia aún mayor, ya que el trabajo representa una fuente de ingreso y un elemento que

aporta estatus social, identidad, fortalece las relaciones interpersonales y contribuye al bienestar general de los individuos (Quinto et al., 2023).

Para las organizaciones, atraer y retener el mejor talento humano a largo plazo es esencial, ya que fortalece su posicionamiento en el mercado. Por ello, el capital humano se considera un recurso estratégico para alcanzar los objetivos organizacionales (Córdova et al., 2023). Según Quinto et al. (2023), la satisfacción laboral es un factor determinante en el bienestar de los empleados y en su actitud hacia el trabajo, lo que, directa o indirectamente, influye en su productividad. Así mismo, Negrín y Montesdeoca (2019) aportan que la forma en que se desenvuelve una persona y la percepción que tiene del entorno en el que se encuentra puede afectar tanto al desempeño laboral como a la productividad.

Para Bravo et al. (2020) “el análisis del grado de satisfacción en el trabajo, desde distintas vertientes y modelos de factores incidentes, implica centrar la atención en las características del individuo, las circunstancias del ambiente de trabajo, o la combinación de ambas” (p. 903).

Existen diversos estudios sobre la cultura organizacional y la satisfacción laboral, entre ellos se destaca el de Purnama et al. (2024) donde se evidencia la influencia de la cultura organizacional y satisfacción laboral en la formación del compromiso normativo y el comportamiento de ciudadanía organizacional entre los empleados de pymes, por ende, las entidades deben enfocarse en fomentar una cultura organizacional inclusiva y satisfactoria.

En el contexto específico de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en Ecuador, el estudio de la cultura organizacional reviste especial importancia. Las Cooperativas contribuyen significativamente en la inclusión financiera y el desarrollo socioeconómico del país, especialmente en áreas rurales y entre poblaciones de bajos ingresos (Carrillo et al., 2019). Estas entidades se consideran como la

alternativa bancaria de las sociedades sin acceso a la gran banca, por lo que su función más allá de lo económico, es social, en este aspecto, se trata de organizaciones en las cuales es importante la personalización y el empoderamiento que nacen de la motivación empresarial, aquí juega un papel fundamental la cultura organizacional (Alarcón y Naranjo, 2021). Sin embargo, la investigación sobre la cultura organizacional en este sector es limitada.

Este estudio surge de la necesidad de analizar la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Comercio Ltda. Se busca comprender cómo una variable influye en la otra, ya que una cultura organizacional alineada con los objetivos estratégicos favorece un ambiente laboral productivo.

El objetivo de esta investigación es analizar la cultura organizacional y su impacto en la satisfacción laboral de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Comercio Ltda., en la ciudad de Portoviejo.

METODOLOGÍA

La investigación adopta un enfoque mixto con un diseño correlacional. La población de estudio estuvo conformada por 106 trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Comercio Ltda., distribuidos entre la matriz en la ciudad de Portoviejo y sus agencias.

En primera instancia, se aplicó una entrevista a la gerente subrogante, lo que permitió realizar un diagnóstico organizacional de la Cooperativa. Para identificar las áreas clave, se emplearon las 13 variables adaptadas de Fernández-Sánchez (1993).

Además, se aplicó una encuesta a los trabajadores (106) en la que se utilizó para cultura organizacional el instrumento de tipologías culturales, conformado por 61

ítems y por dimensiones como dirección, cambio, planeación, remuneración, información, control, horizonte temporal, contenido de la tarea, posibilidades de éxito y criterios de éxito, las dimensiones dominantes permitirán conocer la cultura de la Cooperativa, la cual puede ser paternalista, apática, anómica, exigente e integrativa, determinadas por el instrumento (Felcman y Góngora, 1995), citado por Carrillo-Punina (2019).

De igual manera, para satisfacción laboral se aplicó el cuestionario de Palma (1999), conformado por 29 ítems y sus respectivas dimensiones entre ellas, condiciones físicas y/o materiales, beneficios laborales y/o remunerativos, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas y relación con la autoridad.

La tabulación de la información fue realizada mediante el Software SPSS (v.25), a través del mismo se analizó la fiabilidad de los ítems con el coeficiente Alfa de Cronbach dando como resultado 0,809; lo que refleja una adecuada fiabilidad y consistencia interna del instrumento, sugiriendo que los ítems miden de manera coherente el constructo en estudio y respaldando la confiabilidad del cuestionario o escala para su uso en análisis posteriores. Por último, para conocer la normalidad de los datos y teniendo en cuenta el tamaño de la población se utilizó el test de Kolmogórov-Smirnov, cuyos resultados se muestran en la tabla 1.

Tabla 1. Prueba de normalidad.

	Kolmogórov-Smirnov ^a		
	Estadístico	Gl	Sig.
Cultura organizacional	,051	106	,200*
Satisfacción laboral	,135	106	,000

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Acorde con la prueba de Kolmogórov-Smirnov indica que los datos de cultura organizacional siguen una distribución normal ($p = 0,200$), mientras que los de satisfacción laboral no cumplen con la normalidad ($p = 0,000$). Dado esto, se usó una prueba no paramétrica para el análisis de correlación, para lo cual se eligió la prueba de Rho de Spearman.

RESULTADOS

Mediante el diagnóstico se ha determinado que la Cooperativa fortalece la cultura organizacional a través de un plan de incentivos institucional que involucra recompensas, días libres, planes de carrera e integraciones en los que participan todos los empleados y directivos; enfocado también en la satisfacción laboral, lo que contribuye a generar un ambiente positivo, promoviendo el respeto y la comunicación efectiva.

Con la aplicación de las 13 variables, se caracterizó aspectos importantes que permitieron tener una visión clara sobre el funcionamiento de la Cooperativa.

Tabla 2. *Caracterización Cooperativa de Ahorro y Crédito Comercio Ltda.*

Variables	Caracterización
Límite y frontera	Entidad de intermediación financiera, autorizada por la Superintendencia de Bancos y Seguros. Ubicada en la ciudad de Portoviejo. Inició sus actividades en 1985 con el objetivo de cuidar y promover el ahorro de sus socios. Sus áreas clave son: Asamblea General de Representantes, Consejo de Administración, Gerencia General, Subgerencias, Consejo de Vigilancia.
Medio o entorno	Presencia en Portoviejo, Chone, Rocafuerte y Manta, además de canales digitales. Socios: empleados públicos y privados, pensionistas, microempresarios.



Análisis estratégico	<p>Misión: “Transformamos vidas con nuestros servicios financieros”.</p> <p>Visión: “Al 2026 con transformación tecnológica servimos y conectamos a nuestros socios a nivel mundial”.</p> <p>Valores: Respeto, honestidad, equidad, servicio, profesionalismo y lealtad.</p> <p>Principios: Buen vivir y bien común; comercio justo y consumo ético responsable; equidad de género; respeto a la identidad cultura; autogestión y rendición de cuentas; solidaridad, responsabilidad social y ambiental; distribución equitativa y solidaria de excedentes.</p>
Cartera de productos/servicios	<p>Captaciones: Cuentas básicas, depósito programado y a plazo fijo.</p> <p>Colocaciones: Créditos productivos, de consumo, inmobiliarios, microcréditos y educativo.</p> <p>Servicios: Tarjeta de débito Visa, canales electrónicos, transferencias, pagos.</p> <p>Beneficios: Seguro de vida, descuentos en locales.</p>
Procesos organizacionales	<p>Los procesos operativos clave incluyen la calidad de atención al cliente y la gestión de captaciones. Los procesos de soporte abarcan la gestión tecnológica y transformación digital, del talento humano y administrativo, mientras que la gestión de dirección de control guía estratégicamente a la Cooperativa.</p>
Transformación	<p>Se realiza a través de los procesos diarios de servicios financieros, implementación de gestión de riesgos, promoción de educación financiera, innovación en productos y servicios financieros y adopción de tecnologías.</p>
Recursos	<p>Personal capacitado, tecnología y seguridad de la información, productos y servicios en continua mejora según los requerimientos de los socios.</p>
Resultados	<p>Solidez financiera, reconocimiento en el entorno, fortalecimiento institucional y adhesión continua de nuevos socios.</p>
Retroalimentación y control	<p>Evaluación del desempeño de empleados mediante formularios, reuniones de retroalimentación y control, y planificación de un sistema de comunicación interna para el año 2026.</p>

Estabilidad	Estrategias para la creación y actualización de productos y servicios financieros, gestión de riesgos y optimización de procesos para asegurar sostenibilidad a largo plazo.
Flexibilidad	La Cooperativa es considerada flexible debido a su capacidad de adaptación a las necesidades cambiantes de sus socios y entorno financiero, implementación de procesos de planificación estratégica y operativa.
Inercia	Formación de comités especializados para manejar cambios, involucración de empleados en el proceso de decisión y gestión de preocupaciones durante transiciones.
Jerarquía	Estructura organizacional funcional y departamentalizada con 5 niveles jerárquicos, enfoque de gestión centralizado, roles y responsabilidades definidas, y decisiones estratégicas inclusivas.

Tipo de cultura organizacional presente en la COAC Comercio Ltda.

Con base en el instrumento aplicado y la consolidación del tipo de cultura establecida, se presenta en la tabla 3 los tipos de cultura predominante en la entidad.

Tabla 3. Establecimiento de la tipología de cultura organizacional.

	Paternal ista	Apáti ca	Anóm ica	Exige nte	Integra tiva	Tota l	Orientación a personas
Cooperativa	35,14	20,57	14,58	16,13	13,63	100,00	55,71%
Dirección	25,47	19,34	23,11	30,66	1,42	100,00	44,81%
Cambio	50,94	14,62	3,77	7,55	23,11	100,00	65,57%
Remuneración	31,13	46,23	22,64	0,00	0,00	100,00	77,36%
Planeación	50,47	14,62	27,83	6,60	0,94	100,00	65,09%
Información	53,77	11,32	3,77	12,26	18,87	100,00	65,09%

Control	2,83	38,68	1,89	25,47	31,13	100,00	41,51%
Horizonte temporal	32,55	26,89	34,91	5,66	0,00	100,00	59,43%
Contenido de la tarea	25,94	16,98	6,13	41,98	8,96	100,00	42,92%
Posibilidades de éxito	44,34	10,38	21,70	0,94	22,64	100,00	54,72%
Criterios de éxito	33,96	6,60	0,00	30,19	29,25	100,00	40,57%

Acorde a la tabla 3, se presenta una cultura organizacional fragmentada, con tendencias paternalistas y apáticas en diversas dimensiones clave. En cuanto a la dirección, la distribución de respuestas refleja un enfoque disperso. Un 30,66% de los encuestados identifica un estilo exigente, mientras que un 25,47% percibe una cultura paternalista. Esto sugiere que la toma de decisiones combina elementos de control jerárquico con ciertas exigencias de desempeño, aunque con un bajo nivel de integración 1,42%, lo que denota una estructura poco cohesionada y con dificultades para la articulación de estrategias comunes.

Respecto al cambio, la predominancia de una cultura paternalista es del 50,94%, lo que indica una fuerte resistencia a la innovación y una dependencia de figuras de autoridad para la implementación de modificaciones organizacionales. Aunque un 23,11% de los encuestados percibe una orientación integrativa, esta no es el rasgo predominante, lo que hace pensar que el trabajo colaborativo no es una práctica institucionalizada.

En la dimensión de remuneración, el componente apático es el más significativo alcanzando el 46,23%, seguido por el paternalista con 31,13%, mientras que no se observan enfoques exigentes ni integrativos. Esta distribución sugiere que los incentivos no están alineados con el desempeño individual o colectivo, lo que

puede traducirse en desmotivación y en un menor compromiso con los objetivos organizacionales.

La planeación también refleja una tendencia paternalista predominante con un 50,47%, seguida de una categoría anómica del 27,83%, lo que evidencia una estructura de planificación poco clara y dependiente de decisiones centralizadas. La ausencia de una orientación firme hacia la exigencia o la integración impide la formulación de estrategias organizacionales efectivas.

En cuanto a la gestión de la información, esta se maneja principalmente con un enfoque paternalista del 53,77%, mientras que la presencia integrativa constituye el 18,87%. Si bien existe cierto acceso a información relevante, este sigue dependiendo de decisiones jerárquicas, lo que limita la implementación de un modelo de comunicación abierto y colaborativo.

El control muestra una combinación de enfoques apáticos que comprende el 38,68% e integrativa con 31,13%, lo que indica que la gestión del desempeño no es estricta ni está orientada a la exigencia. Esta situación puede traducirse en una supervisión laxa y en la ausencia de mecanismos efectivos para evaluar y mejorar el rendimiento de la Cooperativa.

En cuanto al horizonte temporal, los datos reflejan una falta de claridad en la planificación a largo plazo. Un 34,91% de las respuestas se ubican en la categoría anómica y un 32,55% en la paternalista, lo que pone de manifiesto incertidumbre en la dirección estratégica y una limitada proyección de futuro.

Por otro lado, la dimensión contenida de la tarea muestra que el 41,98% de los encuestados se encuentran en la categoría exigente, con altos estándares y expectativas rigurosas. Un 25,94% se identifica con un enfoque paternalista, en

donde se refleja un control excesivo sin dirección clara. Solo un 8,96% percibe autonomía en sus tareas, evidenciando una falta de estructura y claridad en los procesos organizacionales.

Sobre las posibilidades de éxito, aunque un 44,34% de los encuestados percibe una cultura paternalista, la presencia de un 22,64% en la categoría integrativa sugiere que, en algunos casos, se fomenta la colaboración como un medio para alcanzar los objetivos organizacionales. Sin embargo, esta tendencia no es dominante, lo que limita el impacto positivo del trabajo en equipo. Finalmente, en los criterios de éxito, la cultura organizacional se encuentra fragmentada, con una distribución del 33,96% en paternalismo, 30,19% en exigencia y 29,25% en integración.

Correlación entre cultura organizacional y satisfacción laboral

Una vez que se cuantificaron las dimensiones de cada variable, se procedió a procesar los datos con SPSS para realizar la correlación de Spearman. Posteriormente, los resultados y el análisis evidencian, en la tabla 4, donde se muestran los detalles del nivel de significancia y coeficiente obtenido.

Tabla 4. *Correlación entre las variables.*

			Cultura organizacional	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	-,192*
		Sig. (bilateral)	.	,048
		N	106	106
Satisfacción laboral	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	-,192*	1,000
		Sig. (bilateral)	,048	.
		N	106	106

La prueba de correlación de Spearman mide la relación entre dos variables en

términos de dirección e intensidad. En este caso, se encontró una correlación de -0,192 entre cultura organizacional y satisfacción laboral, con un nivel de significación de $p = 0,048$.

Dado que el valor de p es menor a 0,05; la correlación es estadísticamente significativa, existiendo una relación débil y negativa entre ambas variables. Esto indica que, a medida que aumenta la cultura organizacional, la satisfacción laboral tiende a disminuir levemente, o viceversa.

DISCUSIÓN

La correlación negativa entre cultura organizacional y satisfacción laboral (-0,192, $p = 0,048$) puede interpretarse a la luz del liderazgo paternalista, el cual se caracteriza por un enfoque en el que el líder asume un rol de patriarca y fomenta un entorno donde los miembros operan como una familia colectiva (Cheng & Wang, 2014). Al comparar estudios previos como el de Baltazar-Gómez et al. (2022), ellos determinaron una correlación moderada y positiva entre cultura organizacional y satisfacción laboral. Lo que implica que, en lugar de fortalecer la satisfacción laboral, la cultura organizacional en este contexto podría estar generando un efecto contrario.

Una posible explicación es el tipo de liderazgo predominante, que podría estar basado en un enfoque paternalista con características autoritarias o benévolas. Este estilo de gestión puede limitar la autonomía y la participación de los trabajadores, afectando su satisfacción. A diferencia de una cultura organizacional que promueve la adaptabilidad y el reconocimiento del desempeño, un entorno con estructuras rígidas y control centralizado podría generar desmotivación y menor compromiso laboral.

En el contexto de la Cooperativa analizada, la predominancia de una cultura

paternalista sugiere una estructura organizacional donde el liderazgo tiende a ser autoritario o benévolo, pero sin una fuerte presencia de un enfoque integrador. Según Palafox et al. (2021) el liderazgo autoritario se basa en el control y la imposición de autoridad sobre los empleados, lo que puede generar un ambiente de trabajo restrictivo, con poca autonomía y limitadas oportunidades de participación en la toma de decisiones. Este tipo de gestión podría explicar por qué una mayor presencia de esta cultura organizacional está asociada con una disminución en la satisfacción laboral.

Por otro lado, si el liderazgo paternalista en la Cooperativa se inclina hacia la benevolencia, los líderes pueden preocuparse por el bienestar de los empleados (Nazir et al., 2021), pero sin necesariamente promover un desarrollo profesional autónomo ni incentivar el crecimiento individual basado en méritos. Esto podría generar una sensación de dependencia y limitar la motivación intrínseca de los trabajadores, afectando su satisfacción laboral al no percibir oportunidades reales de empoderamiento o ascenso.

CONCLUSIONES

El diagnóstico organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Comercio Ltda. demostró una estructura organizacional sólida, la entidad cuenta con una misión y visión clara que guía sus acciones, además se observa un modelo de gestión que prevé la estabilidad financiera y la atención al cliente, no obstante, se observan retos que repercuten en la adaptación al cambio, la rotación al personal y la gestión de conflictos, resaltando áreas clave que deben mejorar, sin embargo, la Cooperativa ha analizado estos aspectos implementando medidas que le permitan fortalecer su funcionamiento a largo plazo.

Con respecto al análisis de las dimensiones de la cultura organizacional y la

satisfacción laboral en la Cooperativa, se evidenció una cultura organizacional frágil, caracterizada por ser de tipo paternalista y apático, especialmente en dimensiones como cambios, planeación e información.

Esto se relaciona con una satisfacción laboral moderada, pero enfrentando varios desafíos, como la falta de participación en toma de decisiones, la necesidad de mejorar la comunicación interna y la alta rotación de empleados. Ante esta situación, la Cooperativa ha diseñado un plan de incentivos que busca promover la comunicación y el respeto entre sus empleados y directivos, pese a ello, el análisis reveló que algunos elementos de la cultura organizacional no son suficientes para lograr una satisfacción laboral total.

La correlación entre las variables cultura organizacional y la satisfacción laboral resultó ser negativa y débil, reflejada con un valor de $-0,192$, lo cual sugiere que la cultura organizacional en la Cooperativa podría tener un efecto negativo en la satisfacción laboral de los empleados, destacando la estructura paternalista, a su vez, esto podría generar un entorno cercano de confianza, pero que limita la autonomía y la participación activa de los empleados, influyendo directamente en su nivel de satisfacción, por lo tanto, es importante que la Cooperativa analice estos hallazgos y desarrolle estrategias que le permitan adoptar su cultura organizacional para fomentar mayor compromiso, motivación y satisfacción de sus empleados, considerando también un balance entre su dirección jerárquica, inclusión y participación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, P., y Naranjo, F. (2021). La cultura organizacional en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador. *Revisión Sistemática. ITSJAPÓN A la Vanguardia Revista Científica Multidisciplinaria*, 14(3), 1-8. <https://n9.cl/azgati>
- Baltazar-Gómez, D., Rosas-González, E., García-Rodríguez, I., Ibarra-Gutiérrez, M., y Pirez-Lindoro, M. (2022). Relación entre cultura organizacional, satisfacción laboral y desempeño en trabajadores de salud en Querétaro, México. *SANUS*, 7(18), e295, 1-14. <https://doi.org/10.36789/revsanus.vi1.295>
- Bravo, C., Hernández, A., Negrin, E., y Palacios, A. (2020). Comportamiento organizacional con enfoque de sistema en empresas comercializadoras. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(91), 900-919. <https://n9.cl/0rd4yn>
- Carrasco, R., Aucca, J., Visa, S., Atajo, J., y Santacruz, A. (2023). *Cultura organizacional y desempeño profesional docente en la educación superior*. CLAEC. <https://n9.cl/c24cn>
- Carrillo-Punina, Á. (2019). *Cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas* [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional de la Plata]. <https://goo.su/JYh4tMe>
- Carrillo, Á., Galarza, S., y Guayasamín, C. (2019). Características Culturales entre una Cooperativa de Ahorro y Crédito Ecuatoriana y el Sector Cooperativo Nacional. *Revista Economía y Negocios*, 10(2), 03-12. <https://n9.cl/bxdri>
- Cheng, M. Y., & Wang, L. (2014). The Mediating Effect of Ethical Climate on the Relationship Between Paternalistic Leadership and Team Identification: A Team-Level Analysis in the Chinese Context. *Journal Business Ethics*, 129(3), 639-654. <https://n9.cl/6aist>
- Córdova, G., Espinoza, C., y Salazar, I. (2023). Satisfacción laboral y su influencia en la satisfacción al cliente de una empresa de distribución. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera*, 16(39), 1-2. <https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi39.557>

- Fernández-Sánchez, E. (1993). *Dirección de la producción I. Fundamentos Estratégicos*. Civitas, S.A.
- Loor, D., Morejón, N., Pino, V., y Troya, G. (2021). *La cultura organizacional y el desempeño laboral en el sector público*. Cidepro Editorial. <https://n9.cl/b5f1n>
- Nazir, S., Shafi, A., Asadullah, M. A., Qun, W., & Khadim, S. (2021). Linking paternalistic leadership to follower's innovative work behavior: The influence of leader-member exchange and employee voice. *European Journal of Innovation Management*, 24(4), 1354-1378. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2020-0005>
- Negrín, E., y Montesdeoca, M. (2019). Diagnóstico de la satisfacción laboral en la Corporación Nacional de Electricidad del Cantón Tosagua. *Uniandes Episteme*, 6(2), 165-179. <https://n9.cl/1y6up>
- Palafox-Soto, M., Ochoa-Jiménez, S., y Jacobo-Hernández, C. (2021). Liderazgo y su relación con la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas familiares de Ciudad Obregón, Sonora. *Nova Scientia*, 13(26), 1-30. <https://n9.cl/1strgq>
- Palma, S. (1999). Elaboración y validación de una escala de satisfacción laboral en trabajadores de Lima Metropolitana. *Revista Teoría e Investigación en Psicología*, 9(1), 27-34.
- Purnama, Ch., Fatmah, D., Rahmah, M., Hasani, S., Rahmah, Y., & Rahmah, Z. (2024). Understanding how organizational culture and job satisfaction drive commitment and citizenship behavior in SMEs. *Journal of Human Resource Management*, 27(2), 158-168. <https://doi.org/10.46287/KTEM1048>
- Quinto, G., Merchán, B., y Bastidas, C. (2023). Estrés y satisfacción laboral en gestores de una empresa de cobranza en Guayaquil, Ecuador. *Recimundo*, 7(1), 348-361. <https://n9.cl/k5pnr>
- Reyes, J. (2021). Cultura organizacional para la sostenibilidad empresarial. *Revista COODES. Cooperativismo y Desarrollo*, 9(3), 808-830. <https://n9.cl/q9981>
- Yopan, J., Palmero, N., y Santos, J. (2020). Cultura Organizacional. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 262-281. <https://n9.cl/np82a>