



**Facultad de
Ciencias Sociales y Humanísticas**

PROYECTO DE TITULACIÓN

**“RELACIÓN ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL, LAS DEMANDAS Y
RECURSOS EN EL TRABAJO Y LOS RESULTADOS ORGANIZACIONALES:
EL CASO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN
AZUAYO”**

Previa la obtención del Título de:

MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Presentado por:

ARIANNA ALEJANDRA AGUILAR FEIJÓO

JOSUÉ JAVIER ROJAS AVENDAÑO

Guayaquil – Ecuador

2023

DEDICATORIA

El camino recorrido para obtener este logro ha significado para mí un reto que conlleva esfuerzo, disciplina y compromiso. Dedico este trabajo a quienes me han brindado su apoyo incondicional y a quienes me compartieron aprendizajes que fueron necesarios para llegar hasta este momento.

A todas las personas que se encuentran en búsqueda de sus propias metas, sepan que ¡Es posible lograrlo!

Arianna Alejandra Aguilar Feijóo

Dedico este trabajo de investigación a quienes me han acompañado en este camino, brindándome el apoyo que me permitió llegar a este punto de mi trayectoria académica. A mi familia, cuyo amor, paciencia y aliento han sido mi fortaleza a lo largo de este viaje, cada logro que alcanzo es un reflejo de su sacrificio y dedicación. A todos aquellos que, de una forma u otra, dejaron una huella en mi camino, su influencia me impulsó a superar obstáculos y a perseguir con pasión esta meta. Este trabajo es un tributo a cada uno de ustedes, quienes han sido parte integral de mi recorrido.

Con gratitud y respeto, les dedico este logro.

Josué Javier Rojas Avendaño

AGRADECIMIENTO

Agradezco las experiencias y los aprendizajes obtenidos a lo largo de este camino, Dios ha sido mi principal guía en cada etapa de este proceso; mi esposo – David - y mi hija – Amelia - el pilar necesario para edificar esta meta, gracias a ustedes por creer en mí. Agradezco también a mi tutora Ph.D. Paola Ochoa por su paciencia y guía durante la realización de este trabajo, a mi compañero Josué por su dedicación para que este trabajo refleje nuestro esfuerzo y a quienes me dieron la oportunidad de demostrar mi potencial. Con ustedes comparto este logro, familia, amigos, compañeros, gracias por su apoyo.

Arianna Alejandra Aguilar Feijóo

Quiero extender mi gratitud a mi Tutor Académico, Paola Ochoa, cuya orientación, apoyo y sugerencias guiaron este proceso, y a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo por la apertura para realizar el estudio. También debo reconocer y agradecer a mis profesores y colegas de la Maestría en Gestión de Talento Humano, quienes compartieron su conocimiento, sus enseñanzas me inspiraron a explorar nuevas perspectivas y a profundizar en mi campo de estudio. Mi aprecio se extiende a mis amigos y seres queridos que me brindaron su apoyo emocional. No puedo dejar de agradecer a mi familia por su inquebrantable apoyo a lo largo de mi trayectoria académica, su amor incondicional y sacrificio fueron la base para construir mis logros.

¡Gracias Totales!

Josué Javier Rojas Avendaño

COMITÉ DE EVALUACIÓN

Paola Ochoa Pacheco, Ph.D.
Tutora del proyecto

M.Sc. Christian Vera
Evaluador 1

M.Sc. Claudia Márquez
Evaluador 2

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”.

Arianna Alejandra Aguilar Feijóo

Josué Javier Rojas Avendaño

Contenido

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
COMITÉ DE EVALUACIÓN	iii
DECLARACIÓN EXPRESA	iv
Contenido	v
Índice de Figuras	vii
Índice de Tablas	vii
Resumen	1
Introducción	2
CAPÍTULO I: Introducción	3
1.1. Historia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo	3
1.2. Filosofía institucional	4
1.2.1. Misión y Visión	4
1.2.2. Valores institucionales	5
1.3. Estructura organizacional	6
1.4. Situación interna de la Cooperativa Jardín Azuayo	7
1.5. Problemática	8
1.6. Justificación	9
1.7. Objetivo General	9
1.8. Objetivos Específicos	9
CAPITULO II: Marco teórico	10
2.1. Cultura organizacional	10
2.2. Gestión del talento humano y cultura organizacional	12
2.3. Teoría de las demandas y los recursos laborales	13
2.4. Resultados organizacionales	15
2.5. Relación entre bienestar laboral y resultados organizacionales	16
2.6. Relación entre cultura organizacional y demandas y recursos	17
2.7. Relación entre cultura organizacional y resultados organizacionales	18
CAPÍTULO III: Metodología	21
3.1. Diseño de la investigación	21
3.2. Técnica de recolección de datos	21
3.3. Planteamiento de hipótesis	21

3.4. Muestra	22
3.5. Instrumentos	23
3.6. Procedimiento para el análisis de los datos	25
CAPITULO IV: Resultados	27
4.1. Análisis de la cultura organizacional	27
4.1.1 Comparación por variables sociodemográficas	28
4.1.2. Comparación por características laborales	28
4.2. Análisis de las demandas y recursos laborales	30
4.2.1. Comparación por variables sociodemográficas	30
4.2.2. Comparación por características laborales	31
4.3. Resultados organizacionales	33
4.3.1. Comparación por variables sociodemográficas	33
4.3.2. Comparación por características laborales	34
4.4. Análisis de la relación entre cultura organizacional, demandas y recursos laborales y resultados organizacionales	35
4.4.1. Análisis correlacional	35
4.4.2. Análisis de regresión	38
4.5. Comprobación de hipótesis	41
CAPITULO V: Discusión, Conclusiones y Recomendaciones	43
5.1 Discusión	43
5.2 Conclusiones	47
5.3. Recomendaciones	48
Referencias Bibliográficas	50

Índice de Figuras

Figura 1. Organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo	7
Figura 2. Dimensiones de la cultura organizacional	27
Figura 3. Dimensiones de las demandas y recursos laborales	30

Índice de Tablas

Tabla 1. Comparación de las dimensiones de cultura organizacional por variables sociodemográficas	28
Tabla 2. Diferencias en medias para dimensiones de cultura organizacional por características laborales	29
Tabla 3. Comparación de las demandas y recursos laborales por variables sociodemográficas	31
Tabla 4. Comparación de las demandas y recursos laborales por características laborales	32
Tabla 5. Comparación de las puntuaciones reportadas con relación a resultados organizacionales por variables sociodemográficas	33
Tabla 6. Comparación de las puntuaciones reportadas con relación a resultados organizacionales por características laborales	34
Tabla 7. Estadísticos descriptivos de las variables incluidas en el estudio	37
Tabla 8. Modelo de regresión para intención de rotación	38
Tabla 9. Modelo de regresión para desempeño en la tarea	39
Tabla 10. Modelo de regresión para productividad	40
Tabla 11. Modelo de regresión para calidad del trabajo	41
Tabla 12. Resumen de comprobación de las hipótesis del estudio	41

Resumen

Las organizaciones hoy en día se enfrentan a exigencias como la globalización, la transformación digital y los cambios constantes de un ambiente BANI. Ante esto, se reitera la necesidad de ser competitivos y gestionar efectivamente el talento humano. El presente estudio evalúa la relación existente entre los estilos de cultura organizacional, las demandas y recursos laborales y los resultados organizacionales en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo CACJA. La muestra fue de 323 colaboradores. Se realizaron análisis descriptivos e inferenciales para comprobar las hipótesis formuladas. Dentro de los resultados se encontró que la organización mostró rasgos predominantes de los estilos de Cultura misión e implicación y presentó un nivel intermedio de demandas y un nivel alto de recursos organizacionales. Una de las conclusiones del estudio es que a pesar de las altas exigencias el trabajo, cuando se sopesan demandas y recursos, prevalecen los factores que permiten a los trabajadores enfrentar las exigencias y presiones del trabajo.

Introducción

La cultura organizacional es un elemento fundamental para el desempeño de cualquier organización, puesto que es el único elemento verdaderamente diferenciador de las organizaciones, siendo considerado incluso una ventaja competitiva. La cultura, valores y principios de la organización influyen en el comportamiento de los colaboradores determinan valiosas actitudes como son el compromiso organizacional. Desde el ingreso del trabajo hasta su salida, por diversas razones, la cultura va a moldear su vivencia, clima social y relaciones en el trabajo. Los estudios sobre cultura organizacional son extensos, mas no aquellos que aborden también su vinculación con otras variables como las demandas y recursos y el desempeño.

El objetivo de esta investigación fue evaluar la relación existente entre los estilos de cultura organizacional, las demandas y recursos laborales y los resultados organizacionales en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo CACJA. En la primera parte del manuscrito se presentará la historia, su filosofía y un análisis de la actualidad de la CACJA. Luego presenta una revisión exhaustiva de la literatura científica sobre la cultura organizacional, el modelo de demandas y recursos laborales y los resultados organizacionales.

El tercer capítulo se centrará en identificar los diferentes estilos de cultura organizacional y su impacto en el bienestar laboral de los empleados, evaluando factores como la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. También se examinará la relación entre el bienestar laboral y los resultados organizacionales, incluyendo aspectos como la calidad, productividad, intención de rotación y desempeño.

En la última parte del texto se presentarán las conclusiones y recomendaciones que emergen de los hallazgos del estudio y se proponen aportar al diseño e implementación de gestión del talento humano y sus subsistemas.

CAPÍTULO I: Introducción

1.1. Historia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo (CACJA), se originó con el objetivo de dar soporte a los 5,635 damnificados que dejó el desastre natural de “La Josefina” en el cantón Paute en el año 1993. Este desastre natural se produjo a raíz de la caída del cerro Tamuga, que taponó el río Paute, ocasionando obstrucción en su caudal y por ende el desbordamiento e inundación en el cantón. A partir de este evento se vio la necesidad de promover la recuperación de la zona y el desarrollo de sus habitantes. El Centro de Educación y Capacitación al Campesino Agricultor (CECCA) fue la institución encargada de la reconstrucción del cantón Paute en conjunto con la Universidad de Cuenca.

El CECCA, para cumplir con este fin, obtiene el financiamiento de la Organización Católica para la Cooperación y el Desarrollo BILANCE y del programa “PAN PARA EL MUNDO”, instituciones vinculadas a la iglesia alemana. Con los fondos obtenidos se impulsó el resurgimiento de Paute mediante la creación de varios proyectos entre los que se encuentran: el fomento de 46 microempresas, proyecto de uso múltiple de agua, proyectos de vivienda, reconstrucción de barrios, fomento de trabajo con jóvenes y se conforma la red de mujeres de Paute.

Mientras Paute sufría el represamiento de agua causado por el deslave del cerro Tamuga, sus habitantes se encuentran con otra preocupación que era la de falta de financiamiento para sus negocios, así como también un estudio realizado por expertos dio como resultado que los ahorros locales y las remesas recibidas por los migrantes de la zona, eran depositados en Cuenca y colocados en otros polos de desarrollo del país, tan solo el 57% de las captaciones eran recolocadas en Cuenca. Bajo este contexto, con una donación de 120 millones de sucres, surgen los primeros ahorros de los socios de la CACJA.

En suma, los fondos conseguidos de BILANCE, la contraparte del CECCA, los ahorros de los Pauteños en el desastre y los ahorros de la red de mujeres fueron el capital semilla para la CACJA. Alrededor de 130 personas asistieron a la primera asamblea constitutiva, de las cuales solo 100 socios formalizaron los documentos para enviar al Ministerio de Bienestar Social (MBS), hoy Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES). En el proceso de

formación de la Cooperativa también apoyó de manera decisiva el Centro Andino de Acción Popular (CAAP), orientando la formación de la Cooperativa mediante cursos de capacitación y ayudando a tramitar su aprobación en Quito. Es así como nace la CACJA el 27 de mayo de 1996, bajo el acuerdo N. 0836 del MBS, para captar los ahorros y transformarlos en créditos oportunos con tasas competitivas. El 1 de junio se abre la primera oficina en Paute y el primer crédito se otorgó en septiembre de ese mismo año.

En los últimos años la CACJA se ha mantenido en constante crecimiento, muestra de esto es la presencia que hoy tiene dentro de las zonas sur y norte del país, pues en la actualidad cuenta con 64 oficinas ubicadas en las provincias de Azuay, Cañar, Loja, Morona Santiago, El Oro, Guayas, Santa Elena y Pichincha. Estas oficinas están al servicio de alrededor de 604 mil socios que han entregado su confianza y por los cuales la CACJA busca mejorar los servicios que presta.

1.2. Filosofía institucional

La misión, visión y valores institucionales son elementos fundamentales para una organización. La misión institucional describe la razón de ser de la organización, su propósito fundamental y el valor que ofrece. La visión, establece lo que la organización desea alcanzar, y los objetivos a largo plazo que direccionan su estrategia. Finalmente, los valores institucionales son los principios y creencias que guían el comportamiento que se espera de los colaboradores y líderes. En conjunto, estos elementos son necesarios para que la organización tenga un propósito claro, una estrategia bien definida y una cultura sólida que guíe su comportamiento y decisiones.

1.2.1. Misión y Visión

La Misión de la CACJA es: Somos una sociedad cooperativa, segura, participativa e incluyente. Contribuimos a mejorar las condiciones de vida de las comunidades a través de servicios financieros y educación cooperativa, con calidad y cercanía. Convencidos que el cooperativismo es una opción de vida que impulsa una sociedad solidaria” en el crecimiento socioeconómico de sus socios y fortalece la economía popular y solidaria mediante servicios financieros de calidad, incluyentes y sostenibles (CACJA, 2019).

La visión de CACJA es “En el 2023, Jardín Azuayo es un espacio de vivencia del Cooperativismo y fortalecimiento de la Economía Popular y Solidaria" (CACJA, 2019).

1.2.2. Valores institucionales

Los valores dentro de toda institución son muy importantes ya que guían el comportamiento esperado de los miembros de la organización. La CACJA siempre busca promulgar sus valores, los mismos que se encuentran en el Plan Estratégico de la Cooperativa (2019). A continuación, se detallan sus valores institucionales:

- **Solidaridad.** Es la colaboración que se brinda para que se pueda ejecutar una acción. Es ayudar a los demás sin intención de recibir nada a cambio. Es el apoyo, respaldo, protección, que cuando persigue una causa justa cambia el mundo, lo hace más solidario y cooperante. Es el valor que permite priorizar el bien o el interés común por sobre el interés particular.
- **Apoyo mutuo.** Es una actitud desprendida que no busca beneficios personales, nace del corazón. Es la reciprocidad que conlleva un beneficio mutuo. Un Compromiso Social. Es la unión de esfuerzos, trabajo en equipo.
- **Transparencia.** Mostrarnos como somos, sin reservas, sin ocultar información que pueda afectar la gestión, desarrollo e imagen de la Cooperativa y su equipo humano, diciendo la verdad en todo momento. Actuar con ética.
- **Compromiso.** Es una decisión voluntaria de apropiarnos, de empoderarnos de las responsabilidades adquiridas en las funciones a desempeñar y cumplirlas con capacidad y convicción de apoyar el desarrollo social y económico de los socios y de la comunidad.
- **Honestidad.** Es la virtud que caracteriza a las personas por el respeto a los principios morales, a las buenas costumbres, y a los bienes ajenos.
- **Fidelidad.** Es la capacidad de no engañar, de ser leal, de no traicionar los principios, los valores y las actitudes cooperativistas, que nos permite identificarnos y comprometernos con una sociedad más cooperante.

- **Respeto a la naturaleza.** Es tener conciencia y decisión del cuidado del medio ambiente. Es convivir en armonía con la naturaleza, en donde el ser humano se integra como un miembro más, en la búsqueda constante del Buen Vivir.
- **Integridad.** Es la coherencia de lo que decimos con lo que hacemos en todo momento y en todo espacio, sea laboral, social y familiar, en base a los valores y principios cooperativos. Reflejar pasión en lo que hacemos.
- **Confianza.** Tener seguridad en las propias destrezas para realizar una contribución positiva y competente en el trabajo, para de esta manera ser recíproco con la confianza que los socios y comunidad han depositado en la Cooperativa.
- **Responsabilidad.** Actuar de acuerdo con los principios éticos, incluso cuando uno se siente presionado a hacer otra cosa. Asumir y cumplir con oportunidad y calidad las funciones asignadas, en conformidad a los valores y principios, código de ética y políticas establecidas en la Cooperativa.
- **Democracia.** Es un sistema de gobierno que reconoce al ser humano y le da responsabilidad para que la toma de decisiones responda a la voluntad y necesidad de la colectividad. Es una práctica dentro de la Cooperativa con el fin de asegurar una gestión participativa de todos.

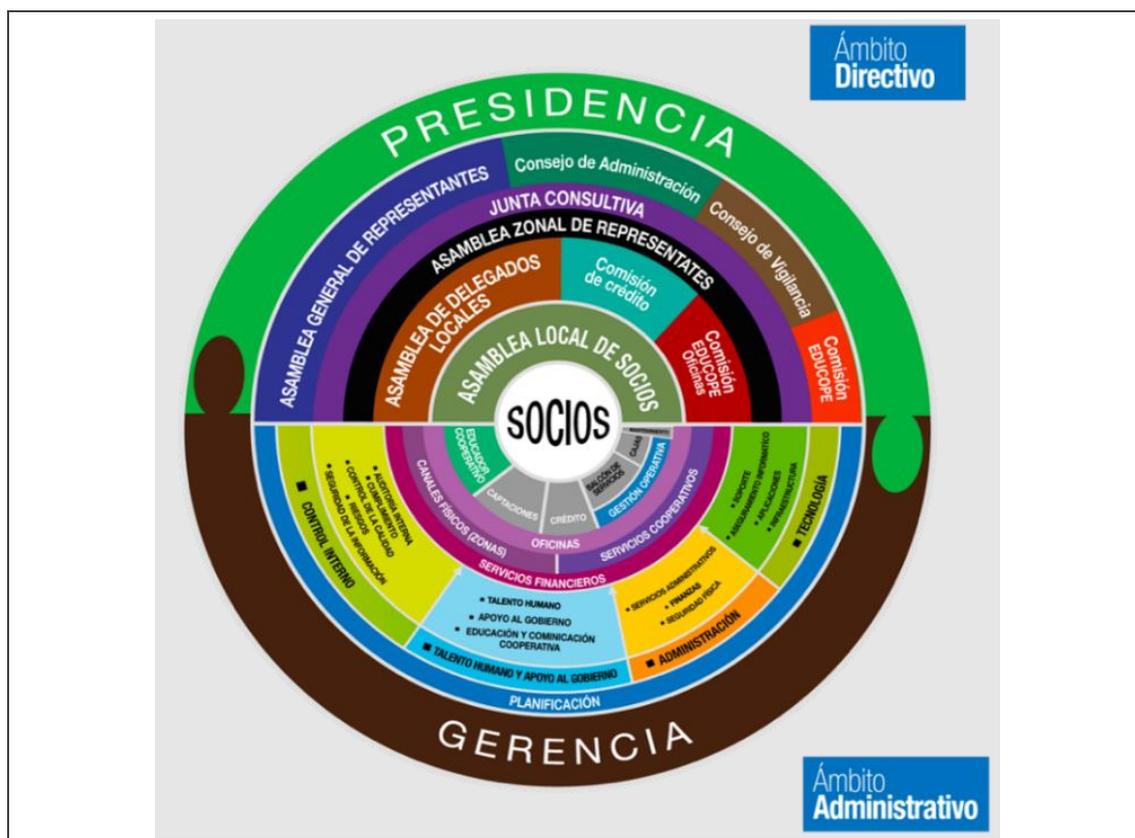
1.3. Estructura organizacional

La CACJA, para el manejo de sus funciones ha establecido un organigrama circular. En el centro se encuentran sus socios, rodeados de las dignidades que representan al ámbito directivo tales como el consejo de administración, consejo de vigilancia, asamblea general de representantes, entre otros comités. También rodeados de las seis macro áreas del ámbito administrativo en las que se estructura la Cooperativa. Estas macro áreas son: Administrativa financiera, Tecnología, Servicios cooperativos, Control interno, Desarrollo cooperativo y Gerencia zonal.

A continuación, en la Figura 1, se presenta el organigrama de la CACJA.

Figura 1

Organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo (2019).

1.4. Situación interna de la Cooperativa Jardín Azuayo

La CACJA ha venido en constante crecimiento en los últimos años contando con un total de \$1 448,62 millones de activos con corte a diciembre 2022 lo que la ubica como la tercera Cooperativa más grande del país, superada por la Cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresista y La Cooperativa de la Policía Nacional.

A nivel de oficinas y personal, de igual manera ha tenido un crecimiento sostenido, pues en los últimos años la Cooperativa ha iniciado sus operaciones en distintas provincias, tales como Pichincha, Loja y Santa Elena, lo que le ha llevado a tener un total de 69 oficinas, 128 cajeros y 781 corresponsales solidarios.

Este aumento de oficinas genera también un aumento en el número de colaboradores tanto en territorio como en coordinación, cabe recalcar que la relación de personal es del 70% - 30% respectivamente. Con corte a diciembre de 2022 la Cooperativa cuenta con 1216

colaboradores, de igual manera en el ámbito directivo cuenta 920 directivos principales a nivel nacional quienes son representantes de los 664 mil socios que pertenecen a la Cooperativa.

1.5. Problemática

La CACJA optó por establecer el teletrabajo como su modelo de trabajo desde el inicio de la pandemia COVID-19. Esto, sumado a su alto crecimiento en los últimos siete años, ha generado preocupación en los líderes sobre cómo gestionar adecuadamente la cultura organizacional y el bienestar laboral de los colaboradores en ambientes remotos, pues existe el riesgo de que esta se pierda y, en consecuencia, el bienestar laboral disminuya. Es importante considerar que el capital humano es uno de los pilares fundamentales en la Cooperativa.

En una encuesta realizada a los equipos de trabajo en septiembre de 2021, cuya finalidad era conocer el impacto del teletrabajo en los equipos de trabajo de la Cooperativa, el 21% de colaboradores indicó que existe una pérdida en el sentido de pertenencia a la organización, el 35% mencionó que existe una dificultad en el proceso de inducción, mientras que el 38% expresó que siente que actualmente se está dando una poca o nula transmisión de cultura, valores y filosofía institucional a nuevos colaboradores. Por su parte, el 54% de los líderes encuestados afirmó que a futuro el teletrabajo puede tener un impacto negativo en la cultura; el 77%, en las relaciones interpersonales; el 58%, en la comunicación interna; el 38%, en la visión organizacional; y el 31%, en el factor de liderazgo. Estos factores forman parte de la cultura organizacional y pueden impactar en las demandas y recursos laborales presentes en la institución.

En base a la evidencia y las estadísticas obtenidas en las respuestas de los colaboradores y de los líderes, la CACJA ha decidido trabajar en la cultura organizacional para tener un impacto en el bienestar laboral de los colaboradores, medido a través de las demandas y recursos laborales que experimentan los colaboradores, tomando en consideración la modalidad de teletrabajo, en la que se encuentra cerca del 30% de los colaboradores de la organización.

1.6. Justificación

La CACJA, dentro de su filosofía remarca la importancia de las personas que la integran, ya sean colaboradores, socios externos, proveedores y clientes, así como también el cumplimiento de su propósito que es generar desarrollo en distintas localidades. La Cooperativa cuenta con tres pilares fundamentales para fortalecer esta filosofía y cumplir con su propósito, son la cultura organizacional, el bienestar laboral y los resultados organizacionales.

Analizando cada una de las variables, se puede considerar que la cultura organizacional es el único factor diferenciador en una organización e inclusive es considerado una ventaja competitiva, trabajar en un modelo de gestión de cultura organizacional puede permitir que esta se alinee a la estrategia de la Cooperativa, mientras que, la variable bienestar laboral apunta a la generación de entornos saludables de trabajo, en el cual los colaboradores puedan desempeñar sus funciones de manera adecuada y por ende obtener mejores resultados organizacionales en cuanto a desempeño, productividad y calidad de trabajo, que a su vez, impactan directamente al cumplimiento del propósito organizacional.

Por esta razón y para mantener alineados estos factores se plantea la investigación actual, identificando el nivel de relación entre estilo de cultura organizacional, nivel de bienestar laboral y nivel de resultados organizacionales obtenidos.

1.7. Objetivo General

Evaluar la relación existente entre los estilos de cultura organizacional, las demandas y recursos laborales y los resultados organizacionales en la CACJA.

1.8. Objetivos Específicos

- Identificar el estilo de cultura organizacional actual de los equipos de trabajo de la CACJA.
- Determinar el nivel de demandas y recursos laborales de la CACJA.
- Analizar el nivel de relación existente entre el estilo de cultura organizacional, las demandas y recursos laborales y resultados organizacionales en la CACJA.

CAPITULO II: Marco teórico

2.1. Cultura organizacional

La cultura ha sido reconocida como un factor esencial en el establecimiento de las ventajas competitivas de las organizaciones (Seyed et al., 2016), la mejora del desempeño organizacional (Tan et al., 2019) y la generación de cambios (Wu et al., 2019), entre otros. La literatura ha estudiado la cultura organizacional estableciendo diferentes enfoques y tipologías (Wu et al., 2019; Armenakis et al., 2011; Yahyagil, 2015), así como también dimensiones que la pueden caracterizar (Tsui et al., 2006; Denison y Neale, 1994).

Existen diversas conceptualizaciones de cultura organizacional, como las que se comentaran en la siguiente parte. Según Barney (1986), la cultura organizacional es un complejo conjunto de valores, creencias, supuestos y símbolos que definen la manera como la organización conduce su negocio.

Para Van Muijen et al. (1992), la cultura organizacional se define en términos de valores fundamentales, normas de comportamiento, artefactos y patrones de comportamiento que gobiernan las formas en que las personas en una organización interactúan entre sí e invierten energía en sus trabajos y en la organización en general. Por su parte, Yopan et al. (2020) definen a la cultura de la organización como una configuración compleja y dinámica, que se ha reconstituido en su vínculo con el entorno, expresando la estrecha relación con los contextos y procesos históricos.

Según Warrick (2017), la cultura organizacional se puede definir como las creencias, los valores, actitudes, comportamientos y prácticas característicos de un grupo de personas. Estos rasgos pueden ser medidos en la organización completa como un todo, o en alguna unidad de personas o equipos de trabajo dentro de una organización, esto último se conoce como subcultura. La cultura puede ser percibida en dos niveles: a) visible, esto comprende aspectos que son de fácil observación, como por ejemplo la vestimenta de los colaboradores, la infraestructura, la tecnología, el entorno de trabajo, el trato a las personas, la toma de decisiones, entre otros; y b) nivel invisible, expresado por valores, suposiciones y creencias (Schein, 2010). Por su parte, Denison y Villamizar (1991) señalan que las conductas

gerenciales y su conjunto de procedimientos a seguir son el ejemplo y el refuerzo de los principios básicos de la compañía.

Silva de Oliveira y Cardoso (2023) aseguran que la cultura organizacional es esencial para la motivación y el desempeño de los empleados de una organización, puesto que influye en cómo estos trabajan juntos hacia los objetivos compartidos y determina cómo se ven a sí mismos en relación con la organización.

En la literatura se han definido diversos estilos de cultura organizacional (Tsui et al., 2006; Russo et al., 2013; Armenakis et al., 2011; Russo et al., 2013). Entre estas caracterizaciones, destaca la de Cameron y Quinn (2006), quienes proponen cuatro tipos de cultura:

1. *Cultura clan*. Este tipo de cultura se encuentra entre la flexibilidad y la orientación interna; la empresa es como una familia, donde la gerencia representa la figura de tutor o padre. Se promueve el trabajo en equipo, la participación y el consenso, la confianza mutua, lealtad y compromiso, gran parte de su éxito se atribuye al desarrollo humano.
2. *Cultura adhocrática*. Es un tipo de cultura orientado al exterior y a la flexibilidad, caracterizado por asumir riesgos y ser dinámico, la gerencia es vista como una figura de emprendedor, innovador, tomador de riesgos. Su éxito se ve reflejado en el producto final que sea único y novedoso, en ser los más destacados en las últimas innovaciones.
3. *Cultura jerárquica*. Este tipo de cultura está más orientada a la estabilidad y la orientación interna, hace referencia a la jerarquía, estructura. Existen procedimientos y normas para realizar las actividades, la jefatura es sinónimo de coordinación, organización; este estilo de dirección brinda seguridad y permanencia en la empresa disminuye la incertidumbre. Su éxito se mide en base a la eficiencia.
4. *Cultura de mercado*. La empresa busca resultados, se encuentra entre los cuadrantes de la orientación externa y la estabilidad, su personal es competitivo y busca conseguir los objetivos. Se promueve la competitividad agresiva y la consecución de objetivos planteados, uno de sus éxitos más grandes es lograr una cuota de mercado representativa.

A su vez, Denison (2001) propone medir cuatro dimensiones que se componen de 12 subescalas, siendo estas:

1. *Implicación.* Los miembros de la empresa demuestran interés por su trabajo, están comprometidos y se sienten parte importante de la organización, perciben que su trabajo está directamente relacionado con los objetivos institucionales y son capaces de tomar decisiones desde cualquier nivel jerárquico. Esta dimensión incluye las escalas: empoderamiento, trabajo en equipo y desarrollo de capacidades.
2. *Consistencia.* El factor consistencia se entiende como una fuente de estabilidad e integración interna, mediante una visión compartida en conjunto y una cultura muy fuerte y distintiva que influye en el comportamiento de los colaboradores. Las subescalas de esta dimensión son: valores centrales, acuerdo y coordinación e integración.
3. *Adaptabilidad.* Para las organizaciones es necesario la integración interna y adaptación externa, en el caso de las organizaciones que asumen la adaptabilidad tienen capacidad y experiencia en introducir cambios, adquieren mayor facilidad para crear valor para sus clientes. Con esto se puede visualizar una mayor cuota de mercado. En esta dimensión se incluyen las subescalas: orientación al cambio, orientación al cliente y aprendizaje organizativo.
4. *Misión.* Para una organización es necesario tener un propósito y una dirección que defina los objetivos estratégicos y las metas organizacionales, así como contar con una visión clara de hacia dónde va la empresa en un futuro. Las tres escalas que componen esta dimensión son: dirección y propósitos estratégicos, metas y objetivos, y visión.

2.2. Gestión del talento humano y cultura organizacional

La gestión del talento humano engloba diferentes prácticas específicas (e.g., reclutamiento, selección, evaluación), políticas formales, así como la filosofía y valores que definen a la organización (Jackson y Schuler, 1995). Dentro de la gestión del talento humano, las prácticas

de talento humano caracterizan, dan forma y sentido colectivo a quienes integran las organizaciones (Yeung et al., 1991).

La cultura organizacional impacta varios ámbitos de la gestión del talento humano como el desempeño, comportamientos y actitudes de las personas en las organizaciones, considerándose uno de los mayores activos que puede tener una organización (Chan et al., 2004; Warrick, 2017; Zhang et al., 2022; Schuler y MacMillan, 1984). De acuerdo con algunos autores, como Warrick (2017), si la organización no es consciente de su valor y no toma en cuenta las posibles amenazas que puedan cambiar o afectar su cultura, puede ver afectado su desempeño.

De acuerdo con Chan et al. (2004), la cultura organizacional y las prácticas de talento humano son recursos que complementariamente impulsan un mayor desempeño ya que permiten mejorar, reasignar o renovar los recursos y capacidades de la organización para lograr una ventaja competitiva. La relación entre la cultura de las organizaciones y sus prácticas de talento humano ha sido analizada en varios estudios (e.g., Ballesteros-Rodríguez et al., 2012; Raj y Srivastava, 2013; Sikora y Ferris, 2014). Autores como Dessler (1994) destacan que las organizaciones con una cultura orientada a fomentar la implicación y participación tienden a promover prácticas de comunicación bidireccional e iniciativas de participación de sus colaboradores para incorporar sus puntos de vista para la toma de decisiones. Así mismo, Dessler (1994) menciona que una cultura que incentiva el sentido de identidad, acuerdo e integración de las diferentes áreas de la organización, puede contribuir a alcanzar un mayor desempeño debido a la implementación de prácticas positivas con relación al desarrollo de los colaboradores. Por su parte, Chan et al. (2004) plantearon que las organizaciones con alto grado de adaptabilidad de los cambios en el entorno priorizan prácticas de talento humano orientadas al intercambio de conocimiento, mayor participación y desarrollo de nuevas competencias. Por último, autores como Dessler (1993) y Pfeffer (1998) resaltan la importancia de la alineación de los propósitos estratégicos, así como la misión y la visión de la organización, con prácticas de talento humano como el entrenamiento y el desarrollo para un crecimiento sostenible y mayores niveles de desempeño.

2.3. Teoría de las demandas y los recursos laborales

La teoría de demandas y recursos laborales de Bakker y Demerouti (2013, 2023) plantea la relación entre las demandas y recursos en el trabajo y sus efectos en la salud y en los

resultados organizacionales. Para comprender de mejor manera la teoría planteada, es importante identificar qué son las demandas y los recursos laborales. De acuerdo con Bakker y Demerouti (2013), las *demandas laborales* hacen referencia a aquellos aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que requieren un esfuerzo sostenido y conllevan costes fisiológicos y psíquicos. Por otra parte, los *recursos laborales* se refieren a aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que pueden reducir las exigencias del trabajo y costes fisiológicos y psicológicos asociados, ser decisivos con la consecución de los objetivos del trabajo o estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo.

La literatura es amplia sobre la importancia de las Demandas y Recursos laborales en entornos laborales. Algunos ejemplos de estudios en Latinoamérica se comentan a continuación. En Perú, Corso-de-Zúñiga et al. (2020) se basaron en el modelo de Demandas y Recursos laborales para evaluar la relación entre el recurso personal de resistencia. El estudio encontró que la resistencia media parcialmente la relación entre los recursos laborales y el compromiso laboral y además la resistencia disminuye el burnout. En Colombia, Sandoval-Reyes et al. (2021) midieron los recursos laborales desde una perspectiva multidimensional incluyendo control sobre las condiciones de trabajo, expectativas de disponibilidad del líder, apoyo emocional por parte del líder y rol del líder como modelo a seguir. Los autores encontraron que estos recursos laborales moderan la relación entre la intensificación del trabajo y el desapego psicológico del trabajo.

En Ecuador, entre las investigaciones que han hecho referencia al modelo de Demandas y Recursos en el trabajo podemos mencionar a Ceular-Villamandos et al. (2021) quienes bajo el modelo de Demandas y Recursos Laborales estudiaron el bienestar de personas autoempleadas, encontrando que en este segmento de trabajadores prevalece la existencia de altas demandas físicas y psicológicas en el contexto de su trabajo entre las que se pueden mencionar gestión de clientes insatisfechos, velocidad y complejidad de ejecución de tareas. Por otro lado, Ramírez et al. (2018) evaluaron los recursos del personal de salud en Ecuador, encontrando que el apoyo social, la capacidad de afrontamiento y la disponibilidad de recursos institucionales se relacionan negativamente con el burnout. Finalmente, en el contexto de la pandemia de COVID-19, Barriga et al. (2021) analizaron el efecto del conflicto trabajo-familia y la sobrecarga de teletrabajo en el burnout en una muestra multiprofesional. Los hallazgos del estudio evidenciaron la relación positiva entre el conflicto trabajo-familia

y familia-trabajo con todas las dimensiones del burnout; sin embargo, no se encontró un efecto significativo de la sobrecarga de teletrabajo.

2.4. Resultados organizacionales

Otro aspecto por considerarse en este estudio son los resultados organizacionales, los cuales pueden verse reflejados en indicadores como la intención de rotación, el desempeño en la tarea, la productividad y la calidad del trabajo. Estudios previos, como el de Katz et al. (2019), han analizado cómo las condiciones del trabajo y otros factores psicosociales están relacionadas con los resultados organizacionales y el bienestar del trabajador.

De acuerdo con Mobley et al. (1978), la *intención de rotación* es la probabilidad de que un trabajador abandone la organización. Esta decisión puede estar influenciada por diferentes factores, sean estos individuales, organizacionales o externos, como la satisfacción laboral, compromiso, estresores de rol, apoyo organizacional, entre otros (Park y Min, 2020; Guzeller y Celiker, 2020; Özkan, 2022). En la literatura, varios estudios han analizado cómo las demandas (e.g., emocionales, físicas, conflicto trabajo-familia, sobrecarga de trabajo) y los recursos (e.g., autonomía, oportunidades de desarrollo, retroalimentación, apoyo del supervisor) laborales influyen en la intención de rotación (Albrecht y Marty, 2020; Van Der Heijden et al., 2019; De Cuyper et al., 2011; Scalan y Still, 2019).

Con relación al *desempeño*, Campbell (1990) lo define como el nivel en el que las acciones y conductas de un individuo contribuyen al logro de los objetivos y estrategias organizacionales. Por su parte, Goodman y Svyantek (1999) destacan la diferencia entre dos tipos de desempeño: el desempeño contextual y el desempeño en la tarea. Por un lado, el desempeño contextual se refiere a aquellas actividades adicionales al trabajo, que aportan al clima organizacional, como por ejemplo realizar voluntariados, ayudar a los compañeros de la organización, el esfuerzo que se realiza por el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En general este tipo de actividades pueden ser similares entre los miembros de la organización independientemente del cargo jerárquico ya que solo se requiere voluntad y predisposición para realizarlas. Por otro lado, el desempeño en la tarea incluye a las actividades que contribuyen directamente al desarrollo técnico del trabajo. Estas tareas son diferentes de acuerdo con el rol jerárquico y son realizadas por el colaborador a cambio de su remuneración; para este tipo de actividades son necesarias las destrezas, habilidades y

conocimiento en el área. Para efectos de esta investigación, se analizará el desempeño en la tarea.

En cuanto a la *productividad*, Prokopenko (1989) la define como el uso eficiente de recursos en la producción de diversos bienes y servicios. Por su parte, Bhatti y Qureshi (2007) mencionan que la productividad está compuesta por elementos como la eficiencia y la efectividad. En esta misma línea, autores como Gubler et al. (2018) destacan que la productividad del trabajador se basa en cuán eficiente es el trabajador en las tareas asignadas.

Finalmente, la *calidad del trabajo* que realiza un empleado puede influir en las organizaciones, independientemente de su giro de negocio y en todos los niveles jerárquicos. Gil y Gómez (2020) mencionan que la organización debe procurar estimular positivamente a su personal si realmente le interesa lograr altos niveles de calidad.

2.5. Relación entre bienestar laboral y resultados organizacionales

Para la presente investigación es necesario conocer resultados de otros estudios realizados sobre el tema. Cabe recalcar que, bienestar laboral y resultados organizacionales son temas bastante amplios, razón por la cual se ha visto la necesidad de utilizar términos similares o que estén inmersos en esta temática; por ejemplo, el factor bienestar laboral es utilizado como un símil de la calidad de vida laboral y satisfacción laboral. Además, en la literatura se han identificado dos grandes corrientes en el estudio del bienestar, la perspectiva hedónica y eudaimónica (Ochoa y Blanch, 2019). Mientras que en la literatura comúnmente se identifican como resultados organizacionales al desempeño, calidad del trabajo, productividad, intención de rotación, entre otros.

Según López et al. (2021), la calidad de vida laboral es un predictor significativo en el desempeño laboral, resultados que a su vez concuerdan con los obtenidos por Agui-Ortiz (2019), quién también asegura que un alto bienestar laboral genera a su vez un alto desempeño laboral. Por su parte, Mora y Mariscal (2019) concluyeron que las variables satisfacción laboral y desempeño laboral se relacionan directamente, creciente y fuertemente, por lo que la satisfacción laboral positiva causa un efecto positivo en el desempeño, sobre todo si se trabaja en los factores de condiciones de trabajo, condiciones de bienestar, remuneración, liderazgo y superación profesional.

En Ecuador, varios estudios han contribuido al análisis de la relación entre el bienestar laboral y los resultados organizacionales. Por ejemplo, Ochoa (2018) analizó el impacto del burnout en cuatro resultados organizacionales (desempeño en la tarea, calidad del trabajo, productividad e intención de rotación) en médicos ecuatorianos. De acuerdo con los resultados del estudio, las tres dimensiones del burnout (agotamiento, cinismo e ineficacia) influyeron positivamente en la intención de rotación y tuvieron un efecto indirecto negativo en el desempeño.

2.6. Relación entre cultura organizacional y demandas y recursos

Las relaciones entre cultura organizacional y demandas y recursos laborales han sido exploradas en algunos estudios, parte de estos han utilizado el modelo de JD-R como un referente para conceptualizar y comprender las relaciones entre estos constructos y otros resultados organizacionales (Lee & Choi, 2023; Mijakoski, et al., 2015; Mudrak et al., 2021). A continuación, se comentan algunas de estas investigaciones.

Kubicek et al. (2019) analizaron las relaciones entre la inteligencia cultural, la cultura organizacional y las demandas laborales de ambigüedad de rol y sobrecarga laboral. Los resultados demostraron que la cultura organizacional se relaciona negativa y significativamente con la ambigüedad y la sobrecarga laboral. Además, estas demandas laborales tienen un rol mediador entre la inteligencia cultural y la cultura organizacional.

En el contexto hospitalario, Chang y Kim (2022) investigaron la influencia del conflicto de rol, el compromiso organizacional, el liderazgo y la cultura organizacional en el personal de enfermería. La cultura orientada a la innovación y la cultura orientada a las relaciones y reportó una correlación negativa significativa con el conflicto de rol. Además, la cultura orientada a la innovación, la cultura orientada a las tareas, el conflicto de rol y el liderazgo de enfermería influyeron en el compromiso organizacional. Los autores concluyeron que, para aumentar el compromiso organizacional de los enfermeros, es necesario crear una cultura organizacional innovadora, reducir los conflictos de rol y mejorar el liderazgo de los jefes de área.

Mudrak et al. (2021) exploraron los diferentes tipos de culturas en el contexto organizacional de instituciones de educación superior y además analizaron cómo el personal académico con diferentes culturas percibía su ambiente laboral. Para ello, se basaron en el modelo JD-R para

clasificar los ambientes laborales en dos categorías: (i) ambiente de recursos, el cual se caracteriza por ser un ambiente funcional apropiado para el alcance de resultados y crecimiento profesional, y (ii) ambiente de demandas, el cual se caracteriza por requerir esfuerzos sostenidos con costos físicos y psicológicos. Los autores encontraron cuatro diferentes clústeres de cultura: autorrealización, universitario, orientado al desempeño y de fraternidad. La percepción de los ambientes laborales difería entre dichas culturas. Por ejemplo, el clúster de autorrealización percibió una mayor autonomía y control. Mientras que el clúster de fraternidad percibió menores niveles de control. En resumen, este estudio provee una base para entender que diferentes tipos de culturas pueden existir dentro de la misma organización y que la percepción de los recursos y demandas laborales pueden diferir entre dichas culturas y por lo tanto entre los diferentes grupos dentro de la misma institución.

Marcos et al. (2020) estudiaron el rol mediador de la cultura organizacional en la influencia de las demandas y recursos laborales de apoyo y control sobre las actitudes y comportamientos como el compromiso organizacional y comportamiento ciudadano. Los autores encontraron un rol mediador significativo de la cultura entre las relaciones: (i) apoyo percibido con satisfacción laboral y comportamiento ciudadano, (ii) control con satisfacción laboral y comportamiento ciudadano. Por el contrario, no se encontró una mediación entre las relaciones de las demandas laborales con los diferentes resultados organizacional analizados.

2.7. Relación entre cultura organizacional y resultados organizacionales

La relación entre la cultura de la organización y resultados como el desempeño en la tarea, intención de rotación, entre otros, ha sido ampliamente estudiada en la literatura (e.g., Lui et al., 2021; Hartnell et al., 2011). Varios estudios han analizado esta relación en organizaciones en el sector turístico (Gencer et al., 2023; Dawson et al., 2023), sanitario (Khraim, 2023; Mohr et al., 2012), de telecomunicaciones (Bautista y Uy, 2023), público (Almahasneh et al., 2023; Cronley y Kim, 2017), bancario (Uzkurt et al., 2013), comercial (Boyce et al., 2015), entre otros. Sin embargo, la literatura sobre la influencia de la cultura organizacional en indicadores de resultados en instituciones financieras como cooperativas de ahorro y crédito es escasa. A continuación, se comentan algunos de estos estudios.

En cuanto a la relación entre cultura organizacional y desempeño en la tarea, en un estudio llevado a cabo con una muestra de trabajadores de centros de investigación agrícola, y

basándose en la conceptualización de cultura organizacional propuesta por Cameron y Quinn, Elifneh y Embilo (2023) encontraron que los tipos de cultura clan, adhocrática, de mercado y jerárquica influyen positiva y significativamente en el desempeño de los trabajadores, siendo mayor el efecto de la cultura clan y adhocrática. Por su parte, Gencer et al. (2023) analizaron esta relación en trabajadores del sector hotelero y determinaron que la cultura organizacional, especialmente las culturas orientadas al éxito y a la colaboración, están asociadas con mayores niveles de desempeño. La cultura organizacional también ha sido estudiada como factor moderador en diversas relaciones entre diferentes variables organizacionales como entre compromiso organizacional y desempeño y satisfacción laboral (Yiing y Ahmad, 2009), intención de rotación y desempeño organizacional (Mohr et al., 2012), inteligencia emocional y el desempeño en la tarea y el desempeño contextual (Khraim, 2023).

Respecto a la relación entre cultura organizacional e intención de rotación, en la literatura se encuentran diversos estudios que han abordado esta relación (e.g., Kim et al., 2017; Mohr et al., 2012; Cronley y Kim, 2017; El-Nahas et al., 2013; Wright, 2021). Utilizando una muestra multiprofesional, Kim et al. (2017) analizaron los determinantes de la intención de rotación y evidenciaron que existe una relación positiva entre una cultura organizacional orientada al autoritarismo y la intención de rotación de sus colaboradores, mientras que factores como la justicia organizacional y la calidad de la relación organización-empleado estaban asociados con menores niveles de rotación. Por su parte, Lee y Jang (2020) encontraron que la cultura organizacional tiene un efecto indirecto en la intención de rotación, a través de la fatiga y el estrés. En un contexto similar con personal de enfermería, Choi y Kim (2020) analizaron cómo la cultura orientada a la relación es un factor que ayuda a disminuir significativamente la intención de rotación. Según este estudio, una cultura centrada en las relaciones humanas y en valores como la confianza, la participación a través del trabajo en equipo, la lealtad y la moral, ayuda a disminuir la intención del personal.

Varios estudios han investigado la relación entre cultura y otros resultados organizacionales (e.g., Moon et al., 2012; Khaksar et al., 2023; Rehman et al., 2019; Famiyeh et al., 2018; Paytal y Koilakuntla, 2016). Por ejemplo, Rehman et al. (2019) analizaron la relación entre los estilos de liderazgo, la cultura organizacional y la productividad de los trabajadores en organizaciones del sector bancario. De acuerdo con los hallazgos del estudio, la cultura organizacional está relacionada con mayores niveles de productividad. Por su parte, utilizando una muestra de trabajadores de institutos de investigación y desarrollo, Khaksar et

al. (2023) evaluaron el rol moderador de las cuatro dimensiones de cultura propuestas por Denison (2001) en la relación ente las capacidades dinámicas basadas en el conocimiento y la productividad de los trabajadores. Los resultados de esa investigación destacaron que las dimensiones adaptabilidad, implicación y misión son aquellas que tienen un mayor efecto moderador para incrementar la productividad. Por último, Famiyeh et al. (2018) encontraron que la cultura organizacional fortalece la relación positiva entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente analizando una muestra de trabajadores de organizaciones del sector financiero.

CAPÍTULO III: Metodología

3.1. Diseño de la investigación

La investigación se realizó con un enfoque cuantitativo de tipo no experimental, transversal y correlacional (Hernández-Sampieri et al., 2017).

3.2. Técnica de recolección de datos

Para la recolección de los datos, se utilizó un cuestionario que incorporó escalas validadas para la medición de estilos de cultura organizacional, demandas y recursos laborales y resultados organizacionales como el desempeño en la tarea, calidad del trabajo, productividad del trabajador e intención de rotación. La aplicación del cuestionario se realizó mediante una plataforma digital, en reuniones virtuales con los equipos de trabajo de la CACJA. Todos los participantes en el estudio accedieron voluntariamente a completar el cuestionario y fueron informados con relación a los objetivos y alcance de la investigación.

3.3. Planteamiento de hipótesis

En base a la revisión de literatura y con el propósito de cumplir los objetivos de la investigación, se plantearon las siguientes hipótesis:

- **Hipótesis 1:** Se espera que la cultura organizacional de la CACJA esté asociada con los estilos de cultura "Consistencia" (H1a), "Implicación" (H1b) y "Misión" (H1c) del modelo de Denison (2001).
- **Hipótesis 2:** Se espera que la CACJA tenga un nivel intermedio de demandas (H2a) y un alto nivel de recursos organizacionales (H2b).
- **Hipótesis 3:** Las dimensiones cultura organizacional, (H3a) implicación, (H3b) consistencia, (H3c) adaptabilidad y (H3d) misión, impactan negativamente en la intención de rotación de los colaboradores de la CACJA.

- **Hipótesis 4:** Las dimensiones cultura organizacional, (H4a) implicación, (H4b) consistencia, (H4c) adaptabilidad y (H4d) misión, impactan positivamente en el desempeño en la tarea de los colaboradores de la CACJA.
- **Hipótesis 5:** Las dimensiones cultura organizacional, (H5a) implicación, (H5b) consistencia, (H5c) adaptabilidad y (H5d) misión, impactan positivamente en la productividad de los colaboradores de la CACJA.
- **Hipótesis 6:** Las dimensiones cultura organizacional, (H6a) implicación, (H6b) consistencia, (H6c) adaptabilidad y (H6d) misión, impactan positivamente en la calidad del trabajo de los colaboradores de la CACJA.
- **Hipótesis 7:** El apoyo organizacional impacta negativamente en la intención de rotación (H7a) y positivamente en el desempeño en la tarea (H7b), productividad (H7c) y calidad del trabajo (H7d) de los colaboradores de la CACJA.
- **Hipótesis 8:** El control impacta negativamente en la intención de rotación (H8a) y positivamente en el desempeño en la tarea (H8b), productividad (H8c) y calidad del trabajo (H8d) de los colaboradores de la CACJA.
- **Hipótesis 9:** Las demandas psicológicas impactan positivamente en la intención de rotación (H9a) y negativamente en el desempeño en la tarea (H9b), productividad (H9c) y calidad del trabajo (H9d) de los colaboradores de la CACJA.

3.4. Muestra

La población de estudio fueron colaboradores de la CACJA con más de tres meses de antigüedad. El tipo de muestreo fue no probabilístico; específicamente, se condujo un muestreo por conveniencia o intencional. En total, se recolectaron 348 cuestionarios. Se excluyeron 25 casos que fueron identificados como datos atípicos multivariantes. La muestra final estuvo compuesta por 323 observaciones válidas.

Del total de participantes, el 55.42% ($n = 179$) fueron mujeres y el 44.58% ($n = 144$) hombres. En cuanto al estado civil de los colaboradores encuestados, el 59.13% ($n = 191$) indicaron ser solteros, mientras que el 40.87% ($n = 132$) estaban casados o en unión libre. La edad de los

participantes fue 31.32 años ($SD = 5.35$), observándose un mayor porcentaje de colaboradores de entre 29 y 37 años (54.18%, $n = 175$), seguido de aquellos menores de 28 años (33.75%, $n = 109$). Por el contrario, un porcentaje mínimo (12.07%, $n = 39$) reportó una edad entre 38 y 54 años. Con relación al nivel de estudios, una proporción mayoritaria de los colaboradores participantes en la investigación indicó que realizó estudios superiores (79.26%, $n = 256$), mientras que el 16.10% ($n = 52$) reportó que cuenta con estudios de bachillerato completos.

En cuanto al tipo de posiciones que ocupan los colaboradores participantes en estudio, la mayor parte de la muestra correspondió a personal operativo (91.64%, $n = 296$), mientras que el 8.36% fueron colaboradores responsables de área (7.12%, $n = 23$) o directivos (1.24%, $n = 4$). Respecto a los años de experiencia laboral, el 36.53% ($n = 118$) indicó que tienen 5 años o menos de experiencia; el 31.58% ($n = 102$), entre 6 y 10 años de experiencia; el 22.29% ($n = 72$), entre 11 y 15 años; y el 9.60% ($n = 31$), más de 15 años de experiencia laboral. Con relación al tiempo de trabajo en la CACJA, la mayoría de los encuestados reportaron estar laborando en la organización 5 años o menos (62.54%, $n = 202$), mientras que un menor porcentaje indicó estar laborando entre 6 y 10 años en la organización (26.01%, $n = 84$). El 11.45% ($n = 37$) de los participantes han trabajado en la organización por más de 10 años.

Respecto a la modalidad de trabajo, el 78.33% ($n = 253$) de los participantes indicó que trabaja de manera presencial, un 14.86% ($n = 48$) realiza teletrabajo y un 6.81% ($n = 22$) desarrolla sus actividades laborales en modalidad híbrida. Por otro lado, la mayor parte del personal cuenta con una situación contractual de contrato permanente (99.38%, $n = 321$) y tiene una dedicación laboral de jornada completa (97.83%, $n = 316$). Finalmente, el 87.31% ($n = 282$) no tiene personal a cargo, frente al 12.69% ($n = 41$) que reportó tener personal a cargo.

3.5. Instrumentos

Para obtener una medida de las variables de interés para el estudio, se utilizaron los siguientes instrumentos:

- **Cultura organizacional.** Se aplicó la versión adaptada al castellano (Bonavia et al., 2009) de la Escala de Cultura Organizacional (*Organizational Culture Survey*) de Denison y Neale (1994). Esta escala está compuesta por 60 ítems, agrupados cuatro grandes factores compuestos cada uno por tres dimensiones. Cada dimensión

incluye cinco ítems. Los ítems se evaluaron utilizando una escala Likert de 5 puntos, donde 1 representaba “Totalmente en desacuerdo” y 5 “Totalmente de acuerdo”.

El factor *Implicación* está compuesto por las dimensiones Empoderamiento (ítem de ejemplo: “La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo”), Trabajo en equipo (ítem de ejemplo: “Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización”) y Desarrollo de capacidad (ítem de ejemplo: “La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva”).

El factor *Consistencia* lo conforman las dimensiones Valores centrales (ítem de ejemplo: “Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos”), Acuerdo (ítem de ejemplo: “Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen”) y Coordinación e integración (ítem de ejemplo: “Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible”).

Por su parte, el factor *Adaptabilidad* lo conforman las dimensiones Orientación al cambio (ítem de ejemplo: “La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar”), Orientación al cliente (ítem de ejemplo: “La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones”) y Aprendizaje organizativo (ítem de ejemplo: “Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar”). Por último, el factor *Misión* incluye las dimensiones Dirección y propósitos estratégicos (ítem de ejemplo: “Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo”), Metas y objetivos (ítem de ejemplo: “Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir”), y Visión (ítem de ejemplo: “Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros”).

- **Demandas y recursos laborales.** Se utilizó la versión en español (Escribà-Agüir et al., 2001) del Cuestionario de Contenido del Trabajo (*Job Content Questionnaire*) desarrollado por Karasek (1985). El cuestionario está compuesto por 29 ítems, agrupados en tres dimensiones: Apoyo (ítem de ejemplo: “Las personas con las que trabajo colaboran para conseguir que el trabajo se haga”), Demandas (ítem de ejemplo: “Mi trabajo requiere trabajar muy duro”) y Control (ítem de ejemplo: “Mi trabajo me permite tomar muchas decisiones por mí mismo”). Los ítems se

evaluaron utilizando una escala Likert del 1 al 4, donde 1 representaba “Totalmente en desacuerdo” y 4 “Totalmente de acuerdo”.

- **Resultados organizacionales.** Se utilizaron escalas de auto reporte para medir tres resultados organizacionales: desempeño en la tarea, calidad del trabajo, productividad del trabajador e intención de rotación. A continuación, se detalla los instrumentos utilizados para la medición de cada uno de los resultados organizacionales considerados en el estudio:
 - *Desempeño en la tarea.* Se utilizó una escala de Rodwell et al. (1998). Los ítems se evaluaron utilizando una escala Likert del 1 al 7, donde 1 representaba “Totalmente en desacuerdo” y 7 “Totalmente de acuerdo”. Algunos ítems de ejemplo son: “Logro los objetivos de mi puesto” y “Cumplimiento con los criterios de rendimiento establecidos para mi puesto”.
 - *Calidad del trabajo.* Para obtener una medida de la calidad del trabajo se utilizaron dos ítems en una escala tipo Likert de 7 puntos, donde 1 significaba “Totalmente en desacuerdo” y 7 “Totalmente de acuerdo”.
 - *Productividad.* Para obtener una medida de la productividad se utilizaron dos ítems en una escala tipo Likert de 7 puntos, donde 1 significaba “Totalmente en desacuerdo” y 7 “Totalmente de acuerdo”.
 - *Intención de rotación.* Se utilizó la escala de Mobley et al. (1978). Esta escala está compuesta por tres ítems que se evaluaron utilizando una escala Likert de 7 puntos, donde 1 significaba “Totalmente en desacuerdo” y 7 “Totalmente de acuerdo”.

3.6. Procedimiento para el análisis de los datos

Previo a la evaluación de las hipótesis propuestas en el estudio, se realizó un análisis preliminar de los datos recolectados ($n = 348$). Este análisis permitió determinar la presencia de datos atípicos multivariados. La distancia de Mahalanobis (1936) fue utilizada para identificar los datos atípicos. Posteriormente, se evaluó la validez y fiabilidad de las escalas utilizadas a través de análisis factorial exploratorio y el coeficiente alfa de Cronbach (1951),

respectivamente. Las puntuaciones de cada dimensión de las variables consideradas en el estudio se calcularon obteniendo el promedio de los ítems que las componían (DiStefano et al., 2009). Para determinar la existencia de diferencias estadísticamente significativas en cada dimensión asociadas a factores sociodemográficos, se realizaron comparaciones de medias utilizando el estadístico *t*, así como el estadístico *F* resultante del análisis de varianza (ANOVA) de un factor. En caso de detectarse que el estadístico *F* fuese estadísticamente significativo ($p < .05$), se procedió a realizar contrastes *post hoc* para comparar por parejas entre los grupos. Específicamente, se aplicó la prueba de Tukey como contraste *post hoc*. Finalmente, para la comprobación de las hipótesis se usó el análisis de regresión. Se estimaron ocho modelos lineales, en los que los resultados organizacionales (desempeño en la tarea, calidad del trabajo, productividad e intención de rotación) fueron las variables dependientes, mientras que cultura organizacional y demandas y recursos laborales fueron las variables independientes.

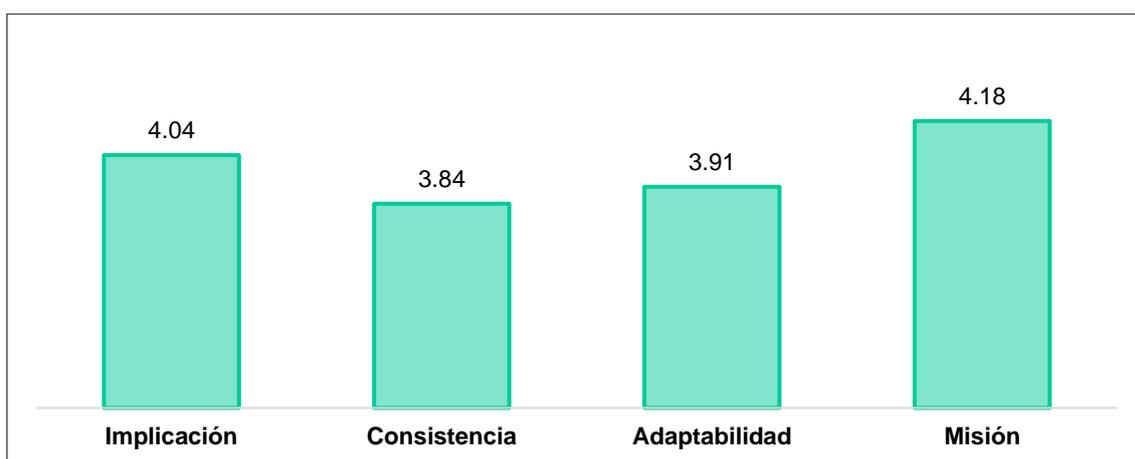
CAPITULO IV: Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos con relación al análisis de la cultura organizacional, las demandas y recursos laborales, así como los cuatro resultados organizacionales considerados en el estudio. En primer lugar, se muestra un análisis general de las puntuaciones reportadas por los participantes en cada variable y sus dimensiones. Posteriormente, se comparan estas puntuaciones por grupos para determinar la existencia de diferencias estadísticamente significativas asociadas a factores sociodemográficos. Por último, se analiza la relación entre la cultura organizacional, las demandas y recursos laborales, y los resultados organizacionales.

4.1. Análisis de la cultura organizacional

En cuanto a las puntuaciones reportadas por los colaboradores en las diferentes dimensiones de cultura organizacional, a nivel de toda la muestra, se observó que la cultura de la CACJA está caracterizada principalmente altas puntuaciones en las dimensiones Misión e Implicación, mientras que en las dimensiones Consistencia y Adaptabilidad se observaron puntuaciones menores (ver Figura 2).

Figura 2
Dimensiones de la cultura organizacional



Nota. Se muestran las puntuaciones promedio para cada una de las dimensiones de cultura organizacional (Denison, 2001) en base a los cálculos para la muestra total ($N = 323$).

4.1.1 Comparación por variables sociodemográficas

La Tabla 1 muestra el promedio de las puntuaciones reportadas por los colaboradores en las cuatro dimensiones de cultura organizacional agrupados por las siguientes variables sociodemográficas: sexo, estado marital, edad y nivel educativo. Al comparar las medias entre grupos, solo se encontraron diferencias estadísticamente significativas en la dimensión Misión entre hombres y mujeres. En este caso, las mujeres reportaron mayores puntuaciones que los hombres.

Tabla 1
Comparación de las dimensiones de cultura organizacional por variables sociodemográficas

Grupos	Cultura organizacional			
	Implicación	Consistencia	Adaptabilidad	Misión
<i>Muestra total</i>	4.04 (0.54)	3.84 (0.54)	3.91 (0.48)	4.18 (0.50)
<i>Sexo</i>				
Hombres	4.04 (0.56)	3.86 (0.54)	3.89 (0.49)	4.12 (0.53)
Mujeres	4.04 (0.52)	3.83 (0.53)	3.93 (0.47)	4.23 (0.48)
Valor <i>p</i>	.976	.587	.508	.046
<i>Estado civil</i>				
Soltero	4.06 (0.57)	3.83 (0.55)	3.92 (0.49)	4.19 (0.54)
Casado	4.01 (0.50)	3.87 (0.52)	3.90 (0.47)	4.18 (0.46)
Valor <i>p</i>	.456	.447	.786	.892
<i>Edad</i>				
Menor a 29 años	4.10 (0.56)	3.91 (0.54)	3.98 (0.51)	4.20 (0.55)
Entre 29 a 35 años	4.00 (0.53)	3.77 (0.53)	3.86 (0.47)	4.14 (0.49)
Más de 35 años	4.02 (0.52)	3.91 (0.53)	3.92 (0.42)	4.25 (0.45)
Valor <i>p</i>	.290	.080	.121	.345
<i>Nivel educativo</i>				
Sin título universitario	3.99 (0.54)	3.85 (0.50)	3.93 (0.48)	4.19 (0.46)
Tiene título universitario	4.05 (0.54)	3.84 (0.55)	3.91 (0.48)	4.18 (0.52)
Valor <i>p</i>	.402	.983	.773	.970

Nota. Para la comparación de medias entre grupos por sexo, estado civil y nivel educativo se utilizó el estadístico *t*, mientras que para la comparación por edad se utilizó el estadístico *F* resultante de un análisis ANOVA de un factor. En paréntesis se muestran las desviaciones estándar.

4.1.2. Comparación por características laborales

En la Tabla 2 se muestra el promedio de las puntuaciones de las dimensiones de cultura organizacional por grupos de acuerdo con características laborales como experiencia, años de trabajo CACJA, modalidad de teletrabajo y colaboradores con personal a cargo. Al comparar

las puntuaciones de las dimensiones de cultura organizacional por grupos de acuerdo con años de experiencia laboral, solo se encontraron diferencias estadísticamente significativas en la dimensión Implicación. De acuerdo con los resultados, aquellos colaboradores con experiencia laboral de 5 o menos años reportaron mayores puntuaciones ($M = 4.13$, $SD = 0.56$) en esta dimensión que aquellos con más de 10 años de experiencia ($M = 3.93$, $SD = 0.51$).

Con relación a la comparación entre grupos por años de trabajo en la CACJA, se encontraron diferencias estadísticamente significativas en las puntuaciones de las dimensiones Implicación, Consistencia y Adaptabilidad. En las tres dimensiones, aquellos colaboradores que han trabajado menos de dos años en la Cooperativa reportaron mayores puntuaciones que aquellos que han trabajado en la organización por más de cinco años.

Respecto a la comparación por modalidad de trabajo, se observaron diferencias estadísticamente significativas en las dimensiones Consistencia, Adaptabilidad y Misión, siendo mayores las puntuaciones reportadas por aquellos trabajadores que desarrollan sus actividades en modalidad presencial en comparación con los trabajadores en modalidad de teletrabajo. Finalmente, la media de la dimensión Misión fue mayor en aquellos colaboradores con personal a cargo.

Tabla 2
Diferencias en medias para dimensiones de cultura organizacional por características laborales

Grupos	Cultura organizacional			
	Implicación	Consistencia	Adaptabilidad	Misión
<i>Muestra total</i>	4.04 (0.54)	3.84 (0.54)	3.91 (0.48)	4.18 (0.50)
<i>Experiencia laboral</i>				
Menor o igual a 5 años	4.13 ^a (0.56)	3.93 (0.52)	3.98 (0.48)	4.21 (0.54)
De 6 a 10 años	4.04 (0.53)	3.83 (0.53)	3.91 (0.48)	4.19 (0.52)
Más de 10 años	3.93 ^a (0.51)	3.76 (0.54)	3.83 (0.46)	4.16 (0.45)
Valor <i>p</i>	.023	.051	.057	.774
<i>Años en la actual empresa</i>				
Menos de 2 años	4.13 ^a (0.57)	3.94 ^a (0.51)	4.01 ^a (0.45)	4.24 (0.54)
De 3 a 5 años	4.08 (0.49)	3.86 (0.52)	3.91 (0.51)	4.16 (0.52)
Más de 5 años	3.93 ^a (0.53)	3.75 ^a (0.56)	3.83 ^a (0.47)	4.16 (0.46)
Valor <i>p</i>	.013	.022	.018	.421
<i>Teletrabajo</i>				
Sí	3.97 (0.49)	3.70 (0.53)	3.77 (0.47)	3.99 (0.48)
No	4.06 (0.55)	3.88 (0.53)	3.95 (0.48)	4.24 (0.50)
Valor <i>p</i>	.252	.013	.006	.000

Grupos	Cultura organizacional			
	Implicación	Consistencia	Adaptabilidad	Misión
<i>Personal a cargo</i>				
Sí	4.18 (0.44)	3.90 (0.41)	3.90 (0.43)	4.35 (0.43)
No	4.02 (0.55)	3.84 (0.55)	3.91 (0.49)	4.16 (0.51)
Valor <i>p</i>	.064	.518	.920	.021

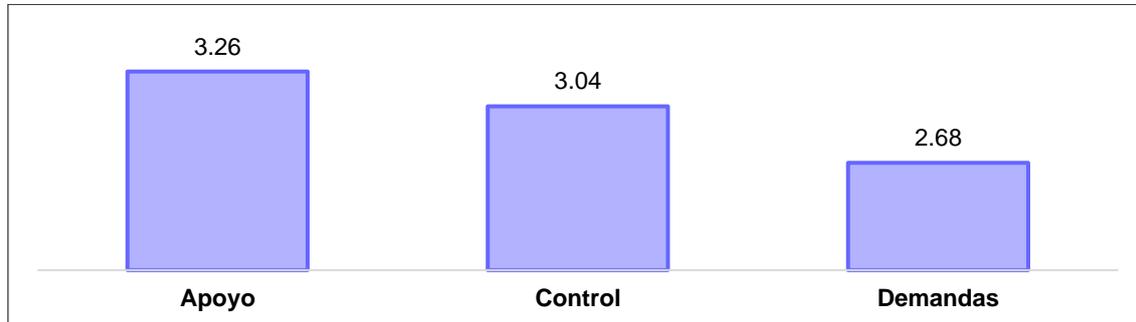
Notas. Para la comparación de medias entre grupos por modalidad de trabajo y personal a cargo se utilizó el estadístico t, mientras que para la comparación por años de experiencia laboral y tiempo de trabajo en la CACJA se utilizó el estadístico F resultante de un análisis ANOVA de un factor. En paréntesis se muestran las desviaciones estándar. ^a Entre estos grupos se observaron diferencias estadísticamente significativas al 5%.

4.2. Análisis de las demandas y recursos laborales

De acuerdo con los resultados obtenidos se observó que, a nivel general, los colaboradores encuestados perciben que el nivel de recursos es alto (dimensiones Apoyo y Control) mientras que el nivel de demandas es intermedio (ver Figura 3).

Figura 3

Dimensiones de las demandas y recursos laborales



Nota. Se muestran las puntuaciones promedio para cada una de las dimensiones del Cuestionario del Contenido del Trabajo (Karasek, 1985) en base a los cálculos para la muestra total ($N = 323$).

4.2.1. Comparación por variables sociodemográficas

En la Tabla 3 se muestra el promedio de las puntuaciones reportadas en las dimensiones Apoyo, Demandas y Control por grupos en función de las siguientes variables sociodemográficas: sexo, estado civil, edad y nivel educativo. Al comparar las puntuaciones entre hombres y mujeres, se observaron diferencias estadísticamente significativas en las dimensiones Demandas y Control, siendo mayores las puntuaciones reportadas por los hombres en comparación con las mujeres. Con relación a la

comparación por estado civil y edad, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas en las tres dimensiones. Por su parte, aquellos colaboradores con estudios universitarios indicaron que su nivel de demandas es significativamente mayor en comparación con el indicado por aquellos sin estudios universitarios.

Tabla 3

Comparación de las demandas y recursos laborales por variables sociodemográficas

Grupos	Demandas y recursos laborales		
	Apoyo	Demandas	Control
<i>Muestra total</i>	3.26 (0.46)	2.68 (0.60)	3.04 (0.44)
<i>Sexo</i>			
Mujer	3.25 (0.47)	2.60 (0.59)	2.98 (0.41)
Hombre	3.26 (0.46)	2.78 (0.61)	3.10 (0.46)
Valor <i>p</i>	.831	.008	.019
<i>Estado civil</i>			
Vive solo	3.27 (0.47)	2.64 (0.63)	3.04 (0.45)
Vive en pareja	3.24 (0.45)	2.75 (0.56)	3.03 (0.42)
Valor <i>p</i>	.621	.121	.851
<i>Edad</i>			
Menor a 28 años	3.32 (0.46)	2.64 (0.66)	3.02 (0.45)
Entre 29 a 35 años	3.24 (0.48)	2.69 (0.61)	3.04 (0.43)
Más de 35 años	3.19 (0.44)	2.75 (0.50)	3.06 (0.43)
Valor <i>p</i>	.149	.566	.802
<i>Nivel educativo</i>			
Sin título universitario	3.20 (0.47)	2.50 (0.75)	2.95 (0.46)
Tiene título universitario	3.27 (0.46)	2.73 (0.55)	3.06 (0.43)
Valor <i>p</i>	.225	.005	.061

Nota. Para la comparación de medias entre grupos por sexo, estado civil y nivel educativo se utilizó el estadístico t, mientras que para la comparación por edad se utilizó el estadístico F resultante de un análisis ANOVA de un factor. En paréntesis se muestran las desviaciones estándar.

4.2.2. Comparación por características laborales

En la Tabla 4 se muestran las puntuaciones reportadas por los colaboradores con relación a las demandas y recursos laborales, segmentadas por grupos según años de experiencia laboral, tiempo de labores en la CACJA, modalidad de trabajo y personal a cargo. De acuerdo con los resultados, se lograron identificar diferencias estadísticamente significativas al comparar las puntuaciones entre grupos por características laborales como modalidad de trabajo, años de trabajo en la CACJA y al tener personal bajo supervisión. En cuanto a la comparación por modalidad de trabajo, aquellos trabajadores que realizan teletrabajo reportaron mayores puntuaciones en la dimensión *Demandas* y

Control, en comparación con aquellos trabajadores que desempeñan sus actividades en modalidad presencial.

Con relación a la comparación entre grupos por años de trabajo en la CACJA, se encontraron diferencias estadísticamente significativas en la dimensión *Apoyo* entre aquellos trabajadores que llevan laborando menos de dos años y los que llevan más de cinco años, siendo mayores las puntuaciones de aquellos con menor tiempo de trabajo en la organización. Por último, al comparar los puntajes de las tres dimensiones entre grupos por personal a cargo, los resultados evidenciaron la existencia de diferencias estadísticamente significativas en la dimensión *Control*, siendo mayores las puntuaciones de aquellos colaboradores con personal a cargo.

Tabla 4
Comparación de las demandas y recursos laborales por características laborales

Grupos	Demandas y recursos laborales		
	Apoyo	Demandas	Control
<i>Muestra total</i>	3.26 (0.46)	2.68 (0.60)	3.04 (0.44)
<i>Experiencia laboral</i>			
Menor o igual a 5 años	3.32 (0.45)	2.62 (0.64)	2.99 (0.45)
De 6 a 10 años	3.26 (0.49)	2.73 (0.65)	3.08 (0.45)
Más de 10 años	3.18 (0.44)	2.71 (0.52)	3.05 (0.41)
Valor <i>p</i>	.073	.357	.332
<i>Años en la actual empresa</i>			
Menos de 2 años	3.36 ^a (0.47)	2.61 (0.66)	3.05 (0.45)
De 3 a 5 años	3.25 (0.47)	2.76 (0.61)	3.02 (0.45)
Más de 5 años	3.17 ^a (0.44)	2.68 (0.54)	3.04 (0.42)
Valor <i>p</i>	.007	.187	.848
<i>Teletrabajo</i>			
Sí	3.35 (0.45)	2.82 (0.57)	3.14 (0.35)
No	3.23 (0.47)	2.65 (0.61)	3.01 (0.45)
Valor <i>p</i>	.056	.031	.029
<i>Personal a cargo</i>			
Sí	3.36 (0.42)	2.85 (0.55)	3.26 (0.39)
No	3.24 (0.47)	2.66 (0.61)	3.00 (0.43)
Valor <i>p</i>	.127	.053	.000

Notas. Para la comparación de medias entre grupos por modalidad de trabajo y personal a cargo se utilizó el estadístico t, mientras que para la comparación por años de experiencia laboral y tiempo de trabajo en la CACJA se utilizó el estadístico F resultante de un análisis ANOVA de un factor. En paréntesis se muestran las desviaciones estándar. ^a Entre estos grupos se observaron diferencias estadísticamente significativas al 5%.

4.3. Resultados organizacionales

Como se muestra en la Tabla 5, en base a los resultados obtenidos, a nivel general, los colaboradores se autoevaluaron con un alto nivel de desempeño en la tarea ($M = 6.35$, $SD = 0.60$), productividad ($M = 6.42$, $SD = 0.56$) y calidad del trabajo ($M = 6.45$, $SD = 0.57$). No obstante, el nivel de intención de rotación fue intermedio ($M = 1.76$, $SD = 1.30$).

4.3.1. Comparación por variables sociodemográficas

En la Tabla 5 se muestran las puntuaciones reportadas por los trabajadores participantes en el estudio segmentadas por variables sociodemográficas, así como los resultados de la comparación de medias entre grupos.

De acuerdo con los resultados obtenidos, al analizar la autoevaluación de los colaboradores encuestados con relación a los cuatro resultados organizacionales que se incluyeron en el estudio (desempeño en la tarea, productividad, calidad del trabajo e intención de rotación), no se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre grupos en las cuatro variables analizadas.

Tabla 5
Comparación de las puntuaciones reportadas con relación a resultados organizacionales por variables sociodemográficas

Grupos	Resultados organizacionales			
	Desempeño en la tarea	Productividad	Calidad	Intención de rotación
<i>Muestra total</i>	6.35 (0.60)	6.42 (0.56)	6.45 (0.57)	1.76 (1.30)
<i>Sexo</i>				
Mujer	6.32 (0.58)	6.42 (0.56)	6.46 (0.56)	1.66 (1.19)
Hombre	6.38 (0.62)	6.41 (0.56)	6.44 (0.58)	1.88 (1.43)
Valor <i>p</i>	.399	.891	.822	.136
<i>Estado civil</i>				
Vive solo	6.30 (0.57)	6.38 (0.58)	6.43 (0.56)	1.81 (1.31)
Vive en pareja	6.41 (0.63)	6.47 (0.53)	6.47 (0.58)	1.70 (1.29)
Valor <i>p</i>	.112	.137	.519	.459
<i>Edad</i>				
Menor a 28 años	6.26 (0.63)	6.38 (0.60)	6.44 (0.57)	1.80 (1.3)
Entre 29 a 35 años	6.42 (0.52)	6.44 (0.51)	6.45 (0.55)	1.87 (1.41)
Más de 35 años	6.33 (0.69)	6.44 (0.59)	6.46 (0.61)	1.44 (0.96)
Valor <i>p</i>	.098	.694	.974	.075

<i>Nivel educativo</i>				
Sin título universitario	6.29 (0.66)	6.37 (0.58)	6.46 (0.59)	1.72 (1.35)
Tiene título universitario	6.36 (0.58)	6.43 (0.55)	6.45 (0.56)	1.77 (1.29)
Valor <i>p</i>	.341	.461	.919	.777

Nota. Para la comparación de medias entre grupos por sexo, estado civil y nivel educativo se utilizó el estadístico *t*, mientras que para la comparación por edad se utilizó el estadístico *F* resultante de un análisis ANOVA de un factor. En paréntesis se muestran las desviaciones estándar.

4.3.2. Comparación por características laborales

En la Tabla 6 se presentan las puntuaciones reportadas por los trabajadores participantes en el estudio segmentadas por características laborales, así como los resultados de la comparación de medias entre grupos.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se identificaron diferencias estadísticamente significativas entre grupos por años de trabajo en la CACJA en la autoevaluación de productividad. En este caso, aquellos colaboradores que llevan laborando entre tres y cinco años reportaron mayores puntuaciones en este indicador en comparación con aquellos trabajadores que llevan más de cinco años en la organización. Por su parte, los colaboradores con personal a cargo se autoevaluaron con una mayor productividad y calidad de trabajo que aquellos sin personal a cargo.

Tabla 6

Comparación de las puntuaciones reportadas con relación a resultados organizacionales por características laborales

Grupos	Resultados organizacionales			
	Desempeño en la tarea	Productividad	Calidad	Intención de rotación
<i>Muestra total</i>	6.35 (0.60)	6.42 (0.56)	6.45 (0.57)	1.76 (1.30)
<i>Experiencia laboral</i>				
Menor o igual a 5 años	6.31 (0.62)	6.43 (0.58)	6.47 (0.56)	1.79 (1.29)
De 6 a 10 años	6.45 (0.51)	6.45 (0.50)	6.48 (0.51)	1.87 (1.49)
Más de 10 años	6.30 (0.64)	6.37 (0.58)	6.39 (0.63)	1.63 (1.10)
Valor <i>p</i>	.120	.542	.485	.403
<i>Años en la actual empresa</i>				
Menos de 2 años	6.33 (0.61)	6.45 (0.58)	6.47 (0.56)	1.82 (1.45)
De 3 a 5 años	6.43 (0.60)	6.50 ^a (0.50)	6.54 (0.49)	1.80 (1.27)
Más de 5 años	6.29 (0.58)	6.32 ^a (0.57)	6.36 (0.62)	1.68 (1.19)
Valor <i>p</i>	.212	.047	.065	.687

<i>Teletrabajo</i>				
Sí	6.41 (0.52)	6.36 (0.54)	6.44 (0.58)	1.84 (1.24)
No	6.33 (0.62)	6.43 (0.56)	6.45 (0.57)	1.74 (1.32)
Valor <i>p</i>	.307	.303	.826	.556
<i>Personal a cargo</i>				
Sí	6.24 (0.58)	6.26 (0.61)	6.23 (0.70)	1.61 (1.10)
No	6.36 (0.60)	6.44 (0.55)	6.48 (0.54)	1.78 (1.33)
Valor <i>p</i>	.219	.046	.009	.425

Notas. Para la comparación de medias entre grupos por modalidad de trabajo y personal a cargo se utilizó el estadístico t, mientras que para la comparación por años de experiencia laboral y tiempo de trabajo en la CACJA se utilizó el estadístico F resultante de un análisis ANOVA de un factor. En paréntesis se muestran las desviaciones estándar. ^a Entre estos grupos se observaron diferencias estadísticamente significativas al 5%.

4.4. Análisis de la relación entre cultura organizacional, demandas y recursos laborales y resultados organizacionales

4.4.1. Análisis correlacional

La Tabla 7 muestra los coeficientes de correlación, en los que se encontró que la variable cultura organizacional en todas sus dimensiones presentaron coeficientes de correlación significativos con las variables de demandas y recursos laborales. En la dimensión de apoyo, todas las variables de cultura organizacional obtuvieron coeficientes significativos. Los coeficientes de correlación más altos se reportaron entre los constructos de cultura organizacional de implicación y consistencia con el recurso de apoyo. Esto revela que, si la cultura organizacional se muestra fortalecida, por ejemplo, con un compromiso de los miembros del equipo, trabajo en equipo, nuevas y mejores formas de hacer las cosas; esto repercute directamente en el apoyo que sienten los colaboradores.

Así mismo, las variables de cultura organizacional mostraron coeficientes significativos y positivos con los resultados organizacionales en sus constructos desempeño en la tarea, productividad y calidad de trabajo. Por otro lado, en el resultado organizacional de intención de rotación se observó una correlación negativa (inversa) con todas las variables de cultura organizacional. Es decir, que a medida que se evidencia una fortaleza en cultura organizacional la intención de rotación disminuye. La implicación y misión reportaron la correlación más fuerte y significativa con la intención de rotación, mostrando que estos dos constructos reducen significativamente la intención de rotación.

Las demandas laborales no mostraron ninguna asociación significativa con los resultados organizacionales, a excepción de la variable intención de rotación. El coeficiente de correlación entre demandas psicológicas e intención de rotación fue negativo y significativo, mostrando que a mayores demandas psicológicas mayor será la intención de rotación.

Tabla 7*Estadísticos descriptivos de las variables incluidas en el estudio*

Variables	Media (SD)	α	Coeficientes de correlación										
			1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
<i>Cultura organizacional</i>													
1. Implicación	4.04 (0.54)	.863											
2. Consistencia	3.85 (0.54)	.827	.802**										
3. Adaptabilidad	3.91 (0.48)	.807	.678**	.719**									
4. Misión	4.19 (0.50)	.803	.705**	.716**	.724**								
<i>Demandas y recursos laborales</i>													
5. Apoyo	3.26 (0.46)	.906	.712**	.603**	.483**	.518**							
6. Demandas psicológicas	2.68 (0.60)	.789	-.168**	-.128*	-.103	-.128*	-.201**						
7. Control	3.04 (0.44)	.800	.421**	.308**	.391**	.323**	.448**	.091					
<i>Resultados organizacionales</i>													
8. Desempeño en la tarea	6.35 (0.60)	.934	.264**	.241**	.302**	.332**	.259**	-.028	.205**				
9. Productividad	6.42 (0.56)	-	.246**	.228**	.307**	.298**	.213**	-.042	.114*	.724**			
10. Calidad del trabajo	6.45 (0.57)	-	.216**	.185**	.263**	.242**	.222**	-.080	.096	.662**	.850**		
11. Intención de rotación	1.76 (1.30)	-	-.343**	-.281**	-.250**	-.377**	-.313**	.214**	-.191**	-.200**	-.199**	-.167**	

Notas. $N = 323$. α = Coeficiente alfa de Cronbach. Las desviaciones estándar se reportan entre paréntesis. Se reportan los coeficientes de correlación de Pearson. * $p < .05$, ** $p < .01$

4.4.2. Análisis de regresión

Con las variables trabajadas se ha procedido a elaborar un análisis de regresión con el fin de encontrar la relación existente entre variables independientes y dependientes. Para este trabajo se han elegido varias variables dependientes con el fin de profundizar el análisis, el mismo que se muestra a continuación.

En la Tabla 8 la variable dependiente es “intención de rotación”, las variables independientes referentes a cultura organizacional que tienen impacto en la intención de rotación son “implicación” y “Misión” con -0.233 y -0.339 respectivamente, lo cual representa una relación inversa, es decir, mientras los colaboradores de la organización se sientan más comprometidos con ella, sientan que se trabaja en equipo, participan en la toma de decisiones y se tenga una visión clara a futuro de la organización, con metas y objetivos claros, la intención de rotación por parte de los colaboradores será menor.

Por otro lado, en el factor de demandas y recursos laborales, en las variables de “apoyo” y “control” se tienen relaciones inversas, es decir mientras más apoyo por parte de sus compañeros y líderes reciban, mayor posibilidad de toma de decisiones y desarrollo de sus competencias tengan, menor será la intención de rotación. Mientras que, la variable de demandas psicológicas que hace referencia a la cantidad de trabajo, exigencias intelectuales y presión en el trabajo, tiene una relación positiva con la intención de rotación, es decir, mientras más demandas psicológicas percibe el colaborador, mayor será su intención de rotación.

Tabla 8
Modelo de regresión para intención de rotación

Variables independientes	Variable dependiente: <i>Intención de rotación</i>							
	β	SE	95% CI		β	SE	95% CI	
			L.I.	L.S.			L.I.	L.S.
(Constante)	5.93**	0.60	4.75	7.12	3.79**	0.66	2.48	5.09
<i>Cultura organizacional</i>								
Implicación	-0.23**	0.22	-1.00	-0.13				
Consistencia	-	-	-	-				
Adaptabilidad	-	-	-	-				
Misión	-0.34**	0.22	-1.30	-0.45				
<i>Demandas y recursos laborales</i>								
Apoyo					-0.23**	0.17	-0.98	-0.31
Demandas psicológicas					0.18**	0.12	0.15	0.61
Control					-	-	-	-
R^2	0.16				0.13			

Notas. N = 323. β = coeficiente de regresión estandarizado; SE = error estándar; CI = intervalo de confianza; LI = Límite inferior; LS = Límite superior. Por simplicidad, se reportan únicamente coeficientes de regresión estadísticamente significativos. * $p < .05$, ** $p < .01$.

En la Tabla 9 se muestra como variable dependiente a el “desempeño en la tarea” la cual dentro del factor de cultura organizacional muestra una relación positiva con las variables “Adaptabilidad” y “misión” con 0.147 y 0.245 respectivamente, es decir, mientras exista un estilo de cultura que aporte a la flexibilidad y adaptación y a su vez tenga claro sus metas y objetivos, los colaboradores tenderán a desempeñar de mejor manera sus tareas. Frente al factor de demandas y recursos laborales, las variables “apoyo” y “control” tienen una relación positiva significativa frente a la variable dependiente, es decir mientras más apoyo del líder y sus compañeros exista y tengan mayor libertad para la toma de decisiones y desarrollo de sus competencias los colaboradores perciban, mayor será su percepción en el desempeño en la tarea que realizan

Tabla 9
Modelo de regresión para desempeño en la tarea

Variables independientes	Variable dependiente: <i>Desempeño en la tarea</i>							
	β	SE	95% CI		β	SE	95% CI	
			L.I.	L.S.			L.I.	L.S.
(Constante)	4.52**	0.28	3.68	5.08	5.00**	0.31	4.38	5.62
<i>Cultura organizacional</i>								
Implicación	-	-	-	-				
Consistencia	-	-	-	-				
Adaptabilidad	-	-	-	-				
Misión	0.25**	0.10	0.09	0.49				
<i>Demandas y recursos laborales</i>								
Apoyo					0.21**	0.08	0.11	0.43
Demandas psicológicas					-	-	-	-
Control					-	-	-	-
R^2	0.12				0.08			

Notas. N = 323. β = coeficiente de regresión estandarizado; SE = error estándar; CI = intervalo de confianza; LI = Límite inferior; LS = Límite superior. Por simplicidad, se reportan únicamente coeficientes de regresión estadísticamente significativos. * $p < .05$, ** $p < .01$.

En la Tabla 10 se encuentran las relaciones entre las variables independientes y la productividad, la misma que será considerada como variable dependiente. Para este caso en el factor de cultura organizacional, las variables de “adaptabilidad” y “Misión” tienen una relación positiva con la productividad, es decir que, mientras más se promulgue una cultura basada en la flexibilidad, adaptación, objetivos y metas, mayor será la productividad de los colaboradores. Frente al factor de demandas y recursos laborales,

mientras más apoyo de líder y de los compañeros exista en la organización, mayor será la productividad de los colaboradores.

Tabla 10
Modelo de regresión para productividad

Variables independientes	Variable dependiente: <i>Productividad</i>							
	β	SE	95% CI		β	SE	95% CI	
			L.I.	L.S.			L.I.	L.S.
(Constante)	4.80**	0.27	4.28	5.32	5.55**	0.31	4.96	6.13
<i>Cultura organizacional</i>								
Implicación	-	-	-	-				
Consistencia	-	-	-	-				
Adaptabilidad	0.21*	0.10	0.05	0.44				
Misión	0.17*	0.10	0.00	0.38				
<i>Demandas y recursos laborales</i>								
Apoyo					0.20**	0.08	0.10	0.39
Demandas psicológicas					-	-	-	-
Control					-	-	-	-
R^2	0.11				0.05			

Notas. N = 323. β = coeficiente de regresión estandarizado; SE = error estándar; CI = intervalo de confianza; LI = Límite inferior; LS = Límite superior. Por simplicidad, se reportan únicamente coeficientes de regresión estadísticamente significativos. * $p < .05$, ** $p < .01$.

Por último, en la Tabla 11 se toma como variable dependiente a la calidad del trabajo, para este caso nuevamente la adaptabilidad y misión son variables de cultura organizacional que mientras más se promocionen, mayor será la calidad de trabajo de los colaboradores. Mientras que, la consistencia tiene una relación inversa, es decir mientras mayor integración entre áreas de la organización exista, menor será la percepción de calidad de trabajo, siendo esta relación un ámbito de estudio a profundidad. En el caso de las demandas y recursos laborales, se puede decir que mientras más apoyo exista, mayor será la calidad de trabajo de los colaboradores.

Tabla 11*Modelo de regresión para calidad del trabajo*

Variables independientes	Variable dependiente: <i>Calidad del trabajo</i>							
	β	SE	95% CI		β	SE	95% CI	
			L.I.	L.S.			L.I.	L.S.
(Constante)	5.06**	0.28	4.51	5.6	5.68**	0.30	5.09	6.28
<i>Cultura organizacional</i>								
Implicación	-	-	-	-				
Consistencia	-	-	-	-				
Adaptabilidad	0.20*	0.10	0.04	0.44				
Misión	-	-	-	-				
<i>Demandas y recursos laborales</i>								
Apoyo					0.21**	0.08	0.11	0.41
Demandas psicológicas					-	-	-	-
Control					-	-	-	-
R^2	0.08				0.05			

Notas. N = 323. β = coeficiente de regresión estandarizado; SE = error estándar; CI = intervalo de confianza; LI = Límite inferior; LS = Límite superior. Por simplicidad, se reportan únicamente coeficientes de regresión estadísticamente significativos. * $p < .05$, ** $p < .01$.

4.5. Comprobación de hipótesis

En la Tabla 12 se detallan las hipótesis planteadas en el estudio y se indica si fue comprobada o no en base a los resultados obtenidos.

Tabla 12*Resumen de comprobación de las hipótesis del estudio*

Hipótesis	Estado	
H1: Se espera que la cultura organizacional de la CACJA esté asociada con los estilos de cultura "Consistencia" (H1a), "Implicación" (H1b) y "Misión" (H1c) del modelo de Denison (2001).	H1a	Comprobada
	H1b	Comprobada
	H1c	Comprobada
H2: Se espera que la CACJA tenga un nivel intermedio de demandas (H2a) y un alto nivel de recursos organizacionales (H2b).	H2a	Comprobada
	H2b	Comprobada
H3: Las dimensiones cultura organizacional, (H3a) implicación, (H3b) consistencia, (H3c) adaptabilidad y (H3d) misión, impactan negativamente en la intención de rotación de los colaboradores de la CACJA.	H3a	Comprobada
	H3b	No comprobada
	H3c	No comprobada
	H3d	Comprobada
H4: Las dimensiones cultura organizacional, (H4a) implicación, (H4b) consistencia, (H4c) adaptabilidad y (H4d) misión, impactan positivamente en el desempeño en la tarea de los colaboradores de la CACJA.	H4a	No comprobada
	H4b	No comprobada
	H4c	No comprobada
	H4d	Comprobada

H5: Las dimensiones cultura organizacional, (H5a) implicación, (H5b) consistencia, (H5c) adaptabilidad y (H5d) misión, impactan positivamente en la productividad de los colaboradores de la CACJA.	H5a	No comprobada
	H5b	No comprobada
	H5c	Comprobada
	H5d	Comprobada
H6: Las dimensiones cultura organizacional, (H6a) implicación, (H6b) consistencia, (H6c) adaptabilidad y (H6d) misión, impactan positivamente en la calidad del trabajo de los colaboradores de la CACJA.	H6a	No comprobada
	H6b	No comprobada
	H6c	Comprobada
	H6d	No comprobada
H7: El apoyo organizacional impacta negativamente en la intención de rotación (H7a) y positivamente en el desempeño en la tarea (H7b), productividad (H7c) y calidad del trabajo (H7d) de los colaboradores de la CACJA.	H7a	Comprobada
	H7b	Comprobada
	H7c	Comprobada
	H7d	Comprobada
H8: El control impacta negativamente en la intención de rotación (H8a) y positivamente en el desempeño en la tarea (H8b), productividad (H8c) y calidad del trabajo (H8d) de los colaboradores de la CACJA.	H8a	No comprobada
	H8b	No comprobada
	H8c	No comprobada
	H8d	No comprobada
H9: Las demandas psicológicas impactan positivamente en la intención de rotación (H9a) y negativamente en el desempeño en la tarea (H9b), productividad (H9c) y calidad del trabajo (H9d) de los colaboradores de la CACJA.	H9a	Comprobada
	H9b	No comprobada
	H9c	No comprobada
	H9d	No comprobada

CAPITULO V: Discusión, Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Discusión

La mayoría de las hipótesis del estudio fueron comprobadas como consta en la Tabla 12. Con respecto a la H1 en la que esperaba que la cultura organizacional de la CACJA estuviese asociada con los estilos de cultura "Consistencia" (H1a), "Implicación" (H1b) y "Misión" (H1c) del modelo de Denison (2001), se comprobó en la investigación realizada. Dentro de los factores que explican este resultado está que la CACJA desde sus inicios ha fomentado una visión clara sobre sus propósitos, metas y objetivos, guiando su desempeño organizacional. La cultura está presente en cada uno de sus planes estratégicos, y es transmitida en sus equipos a través de sus valores organizacionales, como elementos esenciales en la conformación de una cultura organizacional sostenible en la institución (Ketprapakorn y Kantabutra, 2022).

Así mismo, dentro de la organización se ha propiciado la integración entre departamentos, promoviendo la cooperación entre equipos multidisciplinarios. Estudios previos han demostrado que la cultura organizacional se encuentra asociada con el trabajo en equipo (Srisathan et al., 2020) que involucra personal de diferentes áreas y profesiones (Körner et al., 2015). Por lo tanto, la existencia de espacios de cooperación que permiten el trabajo en conjunto entre las diferentes áreas de la CACJA conforma un elemento importante que fortalece su cultura organizacional en especial en su dimensión implicación.

Los estilos de cultura que sobresalen en la Cooperativa "misión", "consistencia" y "participación", tienen vinculación con valores y principios de la Cooperativa como son la democracia y la participación, así como también con la vivencia del día a día de los colaboradores, quienes cuentan con espacios de participación para todos los miembros de la Cooperativa, sin importar el nivel del cargo, equipo al que pertenece o ciudad en la que se encuentren.

Con respecto a la H2 en la que esperaba que CACJA tuviera un nivel intermedio de demandas (H2a) y un alto nivel de recursos organizacionales (H2b), en el estudio se comprobó la hipótesis, encontrando que un nivel intermedio en las demandas y un nivel alto en los recursos organizacionales. El resultado del nivel intermedio de demandas tiene entre otros factores de

explicación, que en la actualidad se está llevando a cabo un proceso de reestructuración en la Cooperativa, que genera nuevas demandas y responsabilidades. Así mismo en la institución, algunas posiciones ejercen tareas con características repetitivas, por el tipo de institución enfocada en procesos financieros. La literatura es abundante con respecto al Modelo de Demandas y Recursos, que describe la relación entre exigencias y recursos organizacionales, que en su interacción tendrán resultados finales positivos, los recursos son mayores, como consecuencia hay bienestar, productividad; o negativos, las demandas laborales son mayores, se produce desgaste, cansancio, stress, baja productividad en la organización e intención de rotación. (Bakker y Demerouti,2014; Demerouti y Bakker, 2023; Bakker et al., 2023).

Por otro lado, respecto al resultado de un alto nivel en los recursos organizacionales, este aspecto se explica porque dentro de la Cooperativa se fomenta la cooperación y trabajo en equipo, y se ha creado un clima de cooperación, compromiso y apoyo social. Este último factor ha sido identificado como un protector frente al estrés laboral y agotamiento (Kerksieck et al., 2019). Los recursos organizacionales son el colchón protector ante los factores de stress y exigencias del trabajo, ampliamente comentados en la literatura (Bakker & Demerouti, 2014; Demerouti & Bakker, 2023; Bakker et al., 2023).

Según la hipótesis 3 se esperaba que las dimensiones cultura organizacional, (H3a) implicación, (H3b) consistencia, (H3c) adaptabilidad y (H3d) misión, impactaran negativamente en la intención de rotación de los colaboradores de la CACJA. De acuerdo con los resultados, únicamente las dimensiones de implicación y misión de la cultura se asociaron negativa y significativamente con la intención de rotación del personal. Este resultado se puede deber, entre otros factores, a que la dimensión implicación involucra elementos como el empoderamiento, cooperación y desarrollo de capacidades y la literatura plantea que una cultura organizacional que promueva la implicación y el compromiso reduce la intención de rotación en el personal (Zhu et al., 2022). Así mismo, existen en la CACJA mecanismos y espacios que fomentan el trabajo en equipo, colaboración y cooperación, lo que permite afianzar la intención de permanecer en la organización (Kaiser et al., 2018). Finalmente, una cultura donde se prioriza la capacitación y entrenamiento para el desarrollo de habilidades y capacidades del personal, también se ha confirmado que genera retención del personal (Ju y Li, 2019).

Así mismo, el componente de misión dentro de la cultura organizacional y su asociación negativa y significativa con la intención de rotación se debe entre otros factores, a la

importancia del establecimiento de objetivos, metas y una misión clara en el equipo de trabajo de la CACJA, lo que genera a su vez un ajuste positivo en los trabajadores, que ha demostrado ser un predictor de una baja intención de rotación y bajo ausentismo (Brown y Yoshioka, 2003). Así mismo, existe evidencia de que el apego del empleado a la misión de la institución reduce la intención de rotación, ya que en el personal se promueve un sentimiento de compromiso con el alcance de las metas de la organización (Shah y Kundi, 2023), aspectos que se incluyen en la dimensión Misión (Denison, 2001).

Por otro lado, en la hipótesis 4 se estableció que las dimensiones cultura organizacional, (H4a) implicación, (H4b) consistencia, (H4c) adaptabilidad y (H4d) misión, podrían impactar positivamente en el desempeño en la tarea de los colaboradores de la CACJA. En este caso, solo se encontró un efecto positivo de la dimensión misión sobre el desempeño de la tarea. Este resultado, tiene entre otros factores de explicación, la importancia dada a la comunicación de la misión organizacional en la CACJA, lo que promueve un alto desempeño en las tareas y actividades del colaborador (Abane et al., 2022; Denison et al., 2004). La comprobación de esta hipótesis reafirma la relevancia de la dimensión misión de la cultura organizacional en el logro de resultados positivos organizacionales como el desempeño (Sapta et al., 2020).

La hipótesis 5 planteó que las dimensiones cultura organizacional, (H5a) implicación, (H5b) consistencia, (H5c) adaptabilidad y (H5d) misión, impactaban positivamente en la productividad de los colaboradores de la CACJA. En este estudio, se observaron asociaciones positivas y significativas solo en las dimensiones de misión y adaptabilidad. La capacidad de adaptarse a cambios ha mostrado relación con diversos resultados positivos organizacionales incluyendo la productividad. La adaptación se encuentra asociada con empleados más productivos (Abane et al., 2022). Así mismo, estudios previos han demostrado que el establecimiento claro de la misión y objetivos de una compañía se relacionan positivamente con la productividad del empleado (Shah y Kundi, 2023). Este factor de la cultura organizacional contribuye a que los empleados adopten comportamientos acordes a los objetivos empresariales, que pueden significar incrementos en su productividad (Tulcanaza-Prieto et al., 2021).

La hipótesis 6 planteó que las dimensiones cultura organizacional, (H6a) implicación, (H6b) consistencia, (H6c) adaptabilidad y (H6d) misión, impactarían positivamente en la calidad del trabajo de los colaboradores de la CACJA. En este estudio se encontró únicamente una

asociación positiva y significativa con la dimensión misión. Este hallazgo se puede explicar dado que, dentro de la misión de la Cooperativa Jardín Azuayo, se encuentra la calidad como parte de la entrega sus servicios financieros. Ali et al. (2015) explicaron que para que una empresa tenga altos estándares de calidad, estos deben estar reflejados en los objetivos, misión y principios de la organización ya que esto a su vez se traducirá en acciones que soportarán la calidad del trabajo y la promoción de un liderazgo enfocado a lograr altos estándares de calidad. Así mismo, la manifestación de la calidad como parte de la misión y valores de la Cooperativa Jardín Azuayo se ve en su inversión en procesos de mejora, los cuales propician la calidad de trabajo realizado por los colaboradores. Por tanto, los hallazgos permiten evidenciar que el tener una cultura organizacional sólida, sobre todo en la dimensión misión, promueve el trabajo individual y de equipo de trabajo con altos estándares de calidad.

En cuanto a la H7 en la que se planteaba que el apoyo organizacional impactaría negativamente en la intención de rotación (H7a) y positivamente en el desempeño en la tarea (H7b), productividad (H7c) y calidad del trabajo (H7d) de los colaboradores de la CACJA, fue comprobada en el estudio. Los resultados del estudio evidenciaron que existe una relación negativa entre el apoyo, como recurso organizacional, y la intención de rotación, así como una relación positiva entre el apoyo y otros resultados como el desempeño en la tarea, la productividad y la calidad del trabajo. Estos hallazgos coinciden con los planteados en otros estudios que han analizado la relación entre estas variables (Zito et al., 2018; Panda et al., 2022; Ding et al., 2022; Liu et al., 2018; Duan et al., 2019). Uno de los factores que pueden contribuir a explicar la relación negativa entre el apoyo y la intención de rotación es el intercambio social entre los miembros de una organización (Zito et al., 2018). En ese sentido, los colaboradores que perciben que su organización promueve la colaboración e interacción entre sus miembros, tienden a estar más dispuestos a quedarse en ella. Con relación a la relación entre el apoyo y los demás resultados organizacionales, un ambiente de trabajo en el que los colaboradores se sienten respaldados, valorados y reciben el apoyo necesario para realizar su trabajo de manera efectiva, promueve su compromiso, motivación y bienestar, lo que a su vez se traduce en un mayor desempeño (Argüelles et al., 2017), entre otros indicadores de resultado.

Con relación a la hipótesis 8, en la que se planteaba que la dimensión control impactaría negativamente en la intención de rotación (H8a) y positivamente en el desempeño en la tarea (H8b), productividad (H8c) y calidad del trabajo (H8d) de los colaboradores de la CACJA, los resultados del estudio no permitieron comprobar esta hipótesis ya que no se encontró una

relación estadísticamente significativa entre estas variables. Este hallazgo puede explicarse debido al tipo de organización en la que se realizó la investigación, ya que al ser la CACJA, una institución financiera, cuenta con procedimientos estructurados y regulaciones para el desarrollo de sus actividades que impactan en la dimensión *Control*, como la capacidad del colaborador para influir en entorno de trabajo, su autonomía para toma de decisiones, entre otros. Si bien la autonomía contribuye a una mayor eficiencia y efectividad en el cumplimiento de las tareas asignadas, y se traduce en mayores niveles de desempeño laboral (Cho et al., 2021; Muecke y Iseke, 2019; Sørli et al., 2022; Kim, 2017); esto no es comprobado en el estudio llevado a cabo en la CACJA.

Finalmente, la hipótesis 9 planteó que las demandas psicológicas impactan positivamente en la intención de rotación (H9a) y negativamente en el desempeño en la tarea (H9b), productividad (H9c) y calidad del trabajo (H9d) de los colaboradores de la CACJA. De acuerdo con los resultados, se pudo comprobar únicamente que las demandas psicológicas impactan positiva y significativamente en la intención de rotación. Este hallazgo es consistente con otros estudios (e.g., Boudrias et al., 2020; Collie, 2022; Scalan y Still, 2019) que han analizado estas relaciones. La relación entre las altas demandas laborales y los resultados organizacionales negativos puede explicarse por diversos factores como las características del trabajo dentro de la CACJA. En la organización estudiada, existen algunos puestos en los que existen altas demandas laborales, o sobrecarga laboral por falta de personal o tareas repetitivas, lo cual repercute en altos niveles de responsabilidad y stress. La relación entre características del trabajo, altas demandas laborales y resultados tanto positivos como negativos, han sido documentados por la literatura científica (Bakker y Demerouti, 2023; Ochoa y Blanch, 2019; Ochoa et al., 2023).

5.2 Conclusiones

La CACJA, de acuerdo con la investigación realizada, es una institución centrada en una cultura organizacional de tipo implicación, que se caracteriza por un alto compromiso, alto interés de sus miembros por el trabajo y la creencia en valores humanistas y solidarios. En la organización se vive un clima social agradable, se presta apoyo mutuo y los trabajadores comparten los principios y valores organizacionales, lo que refuerza la alineación con los objetivos de la institución

La CACJA presentó un nivel intermedio de demandas y un nivel alto de recursos organizacionales, de lo cual se concluye que a pesar de las altas exigencias el trabajo, cuando se sopesan demandas y recursos, los recursos resultan ser más significativos en comparación con las demandas, lo cual es positivo para la organización y se explica por factores como la misión conjunta, cultura de implicación, compromiso y clima de apoyo social. Este resultado, que se deriva de la dinámica entre exigencias y recursos organizacionales, así como su influencia en los resultados organizacionales y en la salud de la organización, es ampliamente sustentando en la literatura científica por el Modelo de Demandas y Recursos laborales (Bakker y Demerouti, 2014; Demerouti y Bakker, 2023; Bakker et al., 2023).

En la investigación se comprobó que recursos como el apoyo organizacional afectan positivamente el desempeño en la tarea, mientras las demandas afectan positivamente la intención de rotación de los colaboradores. De esta forma se comprueba la importancia del rol de retención de talento que tienen las estructuras, los sistemas organizacionales que apoyan a los colaboradores. En cuanto a las demandas, en el estudio constatamos que si bien existen exigencias y cambios importantes en la organización, como la reestructuración, estas pueden influir en la intención de rotación, pero el balance final Demandas-Recursos fue de mayor o alto nivel de recursos y como consecuencia habrá mayor bienestar.

5.3. Recomendaciones

En este apartado se presentarán algunas recomendaciones que se desprenden del análisis de los resultados y la literatura revisada. Estas recomendaciones están diseñadas para promover un ambiente de trabajo que fomente valores proclives al bienestar, la salud y el desarrollo profesional, que traigan a la larga consecuencias en un alto desempeño de los colaboradores. Las recomendaciones se presentan a continuación:

1. Alinear la estrategia de la organización con la cultura organizacional. La armonía entre los objetivos estratégicos y los valores y componentes de la cultura son la base de una estrategia que entienda la importancia de los empleados.
2. Diagnosticar el estado entre la Cultura Actual y Requerida. Se sugiere llevar a cabo estudios permanentes sobre el análisis de la cultura organizacional actual y aquella

requerida. De esta forma se podrán establecer brechas en las cuales focalizar esfuerzos para cerrar las diferencias.

3. Promover estilos de cultura basados en la flexibilidad, adaptación, objetivos y metas, puesto que esto disminuirá la intención de rotación y aumentará la percepción de bienestar laboral de los colaboradores.
4. Fortalecer un Modelo de gestión de Talento Humano que se fundamenten en la cultura organizacional, apoye los recursos, contribuya a equilibrar las demandas y proponga modelos de bienestar psicosocial holísticos, que equilibren objetivos y personas.
5. Fortalecer el Modelo de cultura basado en la implicación de la Cooperativa, que se centra en los empleados, la creencia en sus principios y valores y sobre todo la gran valoración de los colaboradores como activo más importante de la empresa.

Referencias Bibliográficas

- Abane, J. A., Adamtey, R., & Ayim, V. O. (2022). Does organizational culture influence employee productivity at the local level? A test of Denison's culture model in Ghana's local government sector. *Future Business Journal*, 8(1), 34.
<https://doi.org/10.1186/s43093-022-00145-5>
- Albrecht, S. L., & Marty, A. (2020). Personality, self-efficacy and job resources and their associations with employee engagement, affective commitment and turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(5), 657-681.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1362660>
- Ali, N. M., Jangga, R., Ismail, M., Kamal, S. N. I. M., & Ali, M. N. (2015). Influence of leadership styles in creating quality work culture. *Procedia Economics and Finance*, 31, 161-169. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01143-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01143-0)
- Almahasneh, Y. A. S., Rahman, M. S. B. A., Omar, K. B., & Zulkiffli, S. N. A. (2023). The impact of organizational culture and leadership styles on the performance of public organizations. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 7(1), 158–165. <https://doi.org/10.22495/cgobrv7i1p15>
- Argüelles Ma, L. A., Quijano García, R. A., & Fajardo, M. J. (2017). Rentabilidad Y Calidad De Vida Laboral. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 10(1), 81-93.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2916926
- Armenakis, A., Brown, S., & Mehta, A. (2011). Organizational Culture: Assessment and Transformation. *Journal of Change Management*, 11(3), 305–328.
<https://doi.org/10.1080/14697017.2011.568949><https://doi.org/10.1080/14697017.2011.568949>
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115.
<https://doi.org/10.5093/tr2013a16>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25-53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389-411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Ballesteros-Rodríguez, J. L., de Saá-Pérez, P., & Domínguez-Falcón, C. (2012). The role of organizational culture and HRM on training success: Evidence from the Canarian

- restaurant industry. *International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3225-3242. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.637071>
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of management review*, 11(3), 656-665. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306261>
- Barriga Medina, H. R., Campoverde Aguirre, R., Coello-Montecel, D., Ochoa Pacheco, P., & Paredes-Aguirre, M. I. (2021). The influence of work–family conflict on burnout during the COVID-19 pandemic: The effect of teleworking overload. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(19), 10302. <https://doi.org/10.3390/ijerph181910302>
- Bautista, M. P. J. T., & Uy, C. (2023). The Effects of Organizational Culture and Leadership Style on Organizational Performance in Times of COVID-19 Pandemic. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 12(1), 175-194.
- Bhatti, K. K., & Qureshi, T. M. (2007). Impact of Employee Participation on Job Satisfaction, Employee Commitment and Employee Productivity. *International Review of Business Research Papers*, 3(2), 54-68.
- Bonavia Martín, T., Prado, V., & García Hernández, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *Summa Psicológica UST*, 2. 7, num. 1, p. 15-32. <https://doi.org/10.18774/summa-vol7.num1-109>
- Boudrias, V., Trépanier, S. G., Foucreault, A., Peterson, C., & Fernet, C. (2020). Investigating the role of psychological need satisfaction as a moderator in the relationship between job demands and turnover intention among nurses. *Employee Relations: The International Journal*, 42(1), 213-231. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2018-0277>
- Boyce, A. S., Nieminen, L. R., Gillespie, M. A., Ryan, A. M., & Denison, D. R. (2015). Which comes first, organizational culture or performance? A longitudinal study of causal priority with automobile dealerships. *Journal of Organizational Behavior*, 36(3), 339-359. <https://doi.org/10.1002/job.1985>
- Brown, W. A., & Yoshioka, C. F. (2003). Mission attachment and satisfaction as factors in employee retention. *Nonprofit management and leadership*, 14(1), 5-18. <https://doi.org/10.1002/nml.18>
- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.

- Ceular-Villamandos, N., Navajas-Romero, V., Caridad y López del Río, L., & Zambrano-Santos, L. Z. (2021). Workplace situation and well-being of ecuadorian self-employed. *Sustainability*, 13(4), 1892. <https://doi.org/10.3390/su13041892>
- Chan, L. L. M., Shaffer, M. A., & Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 17-35. <https://doi.org/10.1080/0958519032000157320>
- Chang, M., & Kim, Y. (2022). The Influence of Role Conflict, Head Nurses' Super Leadership, and Nursing Organizational Culture on Organizational Commitment of Male Nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 28(5), 558-567. <https://doi.org/10.1111/jkana.2022.28.5.558>
- Cho, J., Schilpzand, P., Huang, L., & Paterson, T. (2021). How and when humble leadership facilitates employee job performance: the roles of feeling trusted and job autonomy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(2), 169-184. <https://doi.org/10.1177/1548051820979634>
- Choi, J. S., & Kim, K. M. (2020). Effects of nursing organizational culture and job stress on Korean infection control nurses' turnover intention. *American Journal of Infection Control*, 48(11), 1404-1406. <https://doi.org/10.1016/j.ajic.2020.04.002>
- Collie, R. J. (2022). Job demands and resources, teachers' subjective vitality, and turnover intentions: an examination during COVID-19. *Educational Psychology*, 1-20. <https://doi.org/10.1080/01443410.2022.2036323>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo (CACJA). (2019). *Plan Estratégico 2019-2023*. <https://www.jardinazuayo.fin.ec/resources/files/undefined-Plan%20Estrategico%202019%20-%202023.pdf?tknfv=678ADAD2STUVWXYZABCDEFGHIJKLFC7>
- Corso-de-Zúñiga, S., Moreno-Jiménez, B., Garrosa, E., Blanco-Donoso, L. M., & Carmona-Cobo, I. (2020). Personal resources and personal vulnerability factors at work: An application of the Job Demands-Resources model among teachers at private schools in Peru. *Current Psychology*, 39, 325-336. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9766-6>
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-333.
- Cronley, C., & Kim, Y. K. (2017). Intentions to turnover: Testing the moderated effects of organizational culture, as mediated by job satisfaction, within the Salvation Army. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 194-209. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2015-0227>
- Dawson, M., Guchait, P., Russen, M., Wang, X., & Pasamehmetoglu, A. (2023). Hospitality organizational culture: Impact on employee's job satisfaction, organizational citizenship

behaviors, service recovery performance, and intention to leave. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 22(3), 460-488.

<https://doi.org/10.1080/15332845.2023.2180963>

Dawson, M., Guchait, P., Russen, M., Wang, X., & Pasamehmetoglu, A. (2023). Hospitality organizational culture: Impact on employee's job satisfaction, organizational citizenship behaviors, service recovery performance, and intention to leave. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 22(3), 460-488.

<https://doi.org/10.1080/15332845.2023.2180963>

De Cuyper, N., Mauno, S., Kinnunen, U., & Mäkikangas, A. (2011). The role of job resources in the relation between perceived employability and turnover intention: A prospective two-sample study. *Journal of vocational behavior*, 78(2), 253-263.

<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.09.008>

Denison, D. & Villamizar, J. (1991). *Cultura Corporativa y productividad organizacional*. Legis Editores.

Denison, D. R. (2001). Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change? En C. L. Cooper, S. Cartwright y P. Ch. Earley (Eds.), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 347-372). John Wiley & Sons.

Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2004). Corporate culture and organizational effectiveness: is Asia different from the rest of the world?. *Organizational dynamics*, 33(1), 98-109. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2003.11.008>

Denison, D. y Neale, W. (1994). *Denison Organizational Culture Survey*. Denison Consulting, LLC.

Dessler, G. (1993). *Winning Commitment: How to Build and Keep a Competitive Workforce*. McGraw-Hill.

Dessler, G. (1994). *Human Resource Management*. Prentice Hall.

Díaz, L. L. R., García, E. I. C., & Guillen, K. A. M. (2015). El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana SA de CV. *Revista Raites*, 1(1), 10-30.

<https://pistaseducativas.celaya.tecnm.mx/index.php/raites/article/view/117>

Ding, H., Yu, E., & Li, Y. (2022). Core self-evaluation, perceived organizational support for strengths use and job performance: Testing a mediation model. *Current Psychology*, 1-8.

<https://doi.org/10.1007/s12144-020-01029-z>

DiStefano, C., Zhu, M., & Mîndrilă, D. (2009). Understanding and Using Factor Scores: Considerations for the Applied Researcher. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 14(1), 20. <https://doi.org/10.7275/DA8T-4G52>

- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2023). Job demands-resources theory in times of crises: new propositions. *Organizational Psychology Review*, 13(3), 209-236.
<https://doi.org/10.1177/20413866221135022>
- Duan, X., Ni, X., Shi, L., Zhang, L., Ye, Y., Mu, H., ... & Wang, Y. (2019). The impact of workplace violence on job satisfaction, job burnout, and turnover intention: the mediating role of social support. *Health and quality of life outcomes*, 17(1), 1-10. <https://doi.org/10.1186/s12955-019-1164-3>
- Elifneh, Y., & Embilo, T. (2023). The effect of organizational culture on employees' performance in research institutes: evidence from Ethiopian Institute of Agricultural Research. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 20(2), 1603-1603.
<https://doi.org/10.14488/BJOPM.1603.2023>
- El-Nahas, T., Abd-El-Salam, E. M., & Shawky, A. Y. (2013). The impact of leadership behaviour and organisational culture on job satisfaction and its relationship among organisational commitment and turnover intentions. A case study on an Egyptian company. *Journal of Business and Retail Management Research*, 7(2), 1-31.
- Escribà-Agüir, V., Pons, R. M., & Reus, E. F. (2001). Validación del Job Content Questionnaire en personal de enfermería hospitalario. *Gaceta Sanitaria*, 15(2), 142-149.
[https://doi.org/10.1016/S0213-9111\(01\)71533-6](https://doi.org/10.1016/S0213-9111(01)71533-6)
- Famiyeh, S., Asante-Darko, D., & Kwarteng, A. (2018). Service quality, customer satisfaction, and loyalty in the banking sector: The moderating role of organizational culture. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(8), 1546-1567.
<https://doi.org/10.1108/IJQRM-01-2017-0008>
- Gencer, G., Atay, H., Gurdogan, A., & Colakoglu, U. (2023). The relationship between organizational culture, organizational silence and job performance in hotels: the case of Kuşadası. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(1), 70-89.
<https://doi.org/10.1108/JHTI-01-2021-0001>
- Gil, C. y Gómez, F. (2020). Salario y desempeño: influencia en la calidad del trabajo. *Revista Boliviana de Administración*, 2(2), 75-82. <https://doi.org/10.33996/reba.v2i4.3>
- Goodman, S. A. y Svyantek, D. J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254-275.
<https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1682>
- Grote, G., & Guest, D. (2017). The case for reinvigorating quality of working life research. *Human relations*, 70(2), 149-167. <https://doi.org/10.1177/0018726716654746>
- Gubler, T., Larkin, I. y Pierce, L. (2018). Doing well by making well: The impact of corporate wellness programs on employee productivity. *Management Science*, 64(11), 4967-4987.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.2883>

- Guzeller, C. O., & Celiker, N. (2020). Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 14(1), 102-120. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-05-2019-0094>
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694. <https://doi.org/10.1037/a0021987>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2017). *Metodología de la Investigación*. McGrawHill.
- Huey Yiing, L., & Zaman Bin Ahmad, K. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53-86. <https://doi.org/10.1108/01437730910927106>
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46(1), 237-264. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.46.020195.001321>
- Kaiser, S., Patras, J., & Martinussen, M. (2018). Linking interprofessional work to outcomes for employees: A meta-analysis. *Research in nursing & health*, 41(3), 265-280.
- Katz, A. S., Pronk, N. P., McLellan, D., Dennerlein, J. y Katz, J. N. (2019). Perceived workplace health and safety climates: associations with worker outcomes and productivity. *American Journal of Preventive Medicine*, 57(4), 487-494. <https://doi.org/10.1016/j.amepre.2019.05.013>
- Kerksieck, P., Bauer, G. F., & Brauchli, R. (2019). Personal and social resources at work: Reciprocal relations between crafting for social job resources, social support at work and psychological capital. *Frontiers in psychology*, 10, 2632. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02632>
- Ketprapakorn, N., & Kantabutra, S. (2022). Toward an organizational theory of sustainability culture. *Sustainable production and consumption*, 32, 638-654. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.05.020>
- Khaksar, S. M. S., Chu, M. T., Rozario, S., & Slade, B. (2023). Knowledge-based dynamic capabilities and knowledge worker productivity in professional service firms The moderating role of organisational culture. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(2), 241-258. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1794992>

- Khraim, H. (2023). The impact of emotional intelligence on job performance at private hospitals: The moderating role of organizational culture. *Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 459-470. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21\(1\).2023.39](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21(1).2023.39)
- Kim, S., Tam, L., Kim, J. N., & Rhee, Y. (2017). Determinants of employee turnover intention: Understanding the roles of organizational justice, supervisory justice, authoritarian organizational culture and organization-employee relationship quality. *Corporate Communications: An International Journal*, 22(3), 308-328. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-11-2016-0074>
- Kim, W. (2017). Examining mediation effects of work engagement among job resources, job performance, and turnover intention. *Performance Improvement Quarterly*, 29(4), 407-425. <https://doi.org/10.1002/piq.21235>
- Körner, M., Wirtz, M. A., Bengel, J., & Göritz, A. S. (2015). Relationship of organizational culture, teamwork and job satisfaction in interprofessional teams. *BMC health services research*, 15, 1-12. <https://doi.org/10.1186/s12913-015-0888-y>
- Kubicek, A., Bhanugopan, R., & O'Neill, G. (2019). How does cultural intelligence affect organisational culture: the mediating role of cross-cultural role conflict, ambiguity, and overload. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(7), 1059-1083. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1282535>
- Lee, E., & Jang, I. (2020). Nurses' fatigue, job stress, organizational culture, and turnover intention: A culture-work-health model. *Western journal of nursing research*, 42(2), 108-116. <https://doi.org/10.1177/0193945919839189>
- Lee, K. J., & Choi, S. Y. (2023). Resourceful and demanding attributes of organisational culture, employee satisfaction, and organisational performance of large R&D intensive firms in the US. *Technology Analysis & Strategic Management*, 1-14. <https://doi.org/10.1080/09537325.2023.2196358>
- Liu, G., Tsui, E., & Kianto, A. (2021). Knowledge-friendly organisational culture and performance: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 134, 738-753. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.048>
- Liu, W., Zhao, S., Shi, L., Zhang, Z., Liu, X., Li, L. I., ... & Ni, X. (2018). Workplace violence, job satisfaction, burnout, perceived organisational support and their effects on turnover intention among Chinese nurses in tertiary hospitals: a cross-sectional study. *BMJ open*, 8(6), e019525. <http://dx.doi.org/10.1136/bmjopen-2017-019525>
- López-Martínez, B. E., Aragón-Castillo, J., Muñoz-Palomeque, M., Madrid-Tovilla, S., & Tornell-Castillo, I. (2021). Calidad de vida laboral y desempeño laboral en médicos del instituto mexicano del seguro social de bienestar, en el estado de Chiapas. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 21(2), 316-325. <http://dx.doi.org/10.25176/rfmh.v21i2.3706><http://dx.doi.org/10.25176/rfmh.v21i2.3706>

- Mahalanobis, P. (1936). On the Generalised Distance in Statistics. *Proceedings National Institute of Science of India*, 2, 49–55.
- Marcos, A., García-Ael, C., & Topa, G. (2020). The influence of work resources, demands, and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and citizenship behaviors of Spanish Police Officers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(20), 7607. <https://doi.org/10.3390/ijerph17207607>
- Mijakoski, D., Karadzinska-Bislimovska, J., Basarovska, V., Montgomery, A., Panagopoulou, E., Stoleski, S., & Minov, J. (2015). Burnout, engagement, and organizational culture: Differences between physicians and nurses. *Open access Macedonian journal of medical sciences*, 3(3), 506. <https://doi.org/10.3889/oamjms.2015.091>
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408–414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>
- Mohr, D. C., Young, G. J., & Burgess, Jr, J. F. (2012). Employee turnover and operational performance: The moderating effect of group-oriented organisational culture. *Human Resource Management Journal*, 22(2), 216-233. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00159.x>
- Moon, H., Quigley, N. R., & Marr, J. C. (2012). How interpersonal motives explain the influence of organizational culture on organizational productivity, creativity, and adaptation: The ambidextrous interpersonal motives (AIM) model of organizational culture. *Organizational Psychology Review*, 2(2), 109-128. <https://doi.org/10.1177/20413866114330>
- Mora, J., & Mariscal, Z. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7(100), 1-11. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v3i1.1307>
- Mudrak, J., Zabrodská, K., Machovcova, K., Cidlínska, K., & Takacs, L. (2021). Competing values at public universities: Organisational cultures and job demands-resources in academic departments. *Higher Education Quarterly*, 76(1), 153-173. <https://doi.org/10.1111/hequ.12311>
- Muecke, S., & Iseke, A. (2019, July). How does job autonomy influence job performance? A meta-analytic test of theoretical mechanisms. In *Academy of management proceedings* (Vol. 2019, No. 1, p. 14632). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2019.145>
- Ochoa, P. (2018). Impact of burnout on organizational outcomes, the influence of legal demands: the case of Ecuadorian physicians. *Frontiers in Psychology*, 9, 662. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00662>

- Ochoa, P., & Blanch, J. M. (2018). Psychosocial wellbeing at work: Reasons to invest in healthy employees and workplaces. En P. Ochoa, M. T. Lepeley, & P. Essens (Eds.), *Wellbeing for Sustainability in the Global Workplace* (pp. 3-14). Routledge.
- Ochoa, P., Coello-Montecel, D. & Blanch, J. M. (2023). Psychosocial Dimensions of Telework Overload during the Covid-19 Pandemic. In Essens, P., Lepeley, M.T., Beutell, N.J., Ronnie, L., Barbosa da Silva, A (Eds.), *Human Centered Management and Crises: Disruptions, Resilience, Wellbeing and Sustainability* (pp. 87-96). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781003330011-10>
- Özkan, A. H. (2021). A meta-analysis of the variables related to turnover intention among IT personnel. *Kybernetes*, 51(4), 1584-1600. <https://doi.org/10.1108/K-02-2021-0098>
- Panda, A., Sinha, S., & Jain, N. K. (2022). Job meaningfulness, employee engagement, supervisory support and job performance: a moderated-mediation analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(6), 2316-2336.
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2020-0434>
- Park, J., & Min, H. K. (2020). Turnover intention in the hospitality industry: A meta-analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102599.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102599>
- Patyal, V. S., & Koilakuntla, M. (2016). Relationship between organisational culture, quality practices and performance: conceptual framework. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 19(3), 319-344. <https://doi.org/10.1504/IJQOM.2016.079779>
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business Review Press.
- Prokopenko J. (1989). *Gestión de la productividad- manual práctico*.
- Raj, R., & Srivastava, K. B. L. (2013). The Mediating Role of Organizational Learning on the Relationship among Organizational Culture, HRM Practices and Innovativeness. *Management and Labour Studies*, 38(3), 201-223.
<https://doi.org/10.1177/0258042X13509738>
- Ramírez, M. R., Otero, P., Blanco, V., Ontaneda, M. P., Díaz, O., & Vázquez, F. L. (2018). Prevalence and correlates of burnout in health professionals in Ecuador. *Comprehensive psychiatry*, 82, 73-83. <https://doi.org/10.1016/j.comppsy.2017.11.011>
- Rehman, S., Zahid, M., Rahman, H. U., & Habib, M. N. (2019). A Partial Least Squares Approach to the Leadership Styles, Organizational Culture, and Employees' Productivity: A Case of Pakistan Banking Industry. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 10(1), 55-64. <https://doi.org/10.4018/IJABIM.2019010104>
- Rodwell, J. J., Kienzle, R., & Shadur, M. A. (1998). The relationship among work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance: The integral role of communications. *Human Resource Management*, 37(3-4), 277-293.

[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199823/24\)37:3/4<277::AID-HRM9>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199823/24)37:3/4<277::AID-HRM9>3.0.CO;2-E)

- Russo, G. M., Tomei, P. A., Linhares, A. B. J., & Santos, A. M. (2013). Correlation Between Organizational Culture and Compensation Strategies Using Charles Handy's Typology. *Performance Improvement*, 52(7), 13–21. <http://doi.org/10.1002/pfi.21359>
- Sandoval-Reyes, J., Restrepo-Castro, J. C., & Duque-Oliva, J. (2021). Work intensification and psychological detachment: The mediating role of job resources in health service workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(22), 12228. <https://doi.org/10.3390/ijerph182212228>
- Sapta, I., Muafi, M., & SETINI, N. M. (2021). The role of technology, organizational culture, and job satisfaction in improving employee performance during the Covid-19 pandemic. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 495-505. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.495>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4.^a ed). Jossey-Bass.
- Schuler, R. S., & MacMillan, I. C. (1984). Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human Resource Management*, 23(3), 241-255. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930230304>
- Seyed K. N., & Heidari, A. (2016). How was competitive advantage sustained in management consultancies during change: The role of dynamic capabilities. *Journal of Organizational Change Management*, 29(5), 661-685. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2015-0188>
- Shah, J., & Kundi, G. M. (2023). Empirical results for investigating the impact of mission attachment on the employees' turnover intentions. *Open Access Organization and Management Review*, 1(2), 10-21. [https://doi.org/10.59644/oagmr.1\(2\).19](https://doi.org/10.59644/oagmr.1(2).19)
- Sikora, D. M., Ferris, G. R. (2014). Strategic human resource practice implementation: The critical role of line management. *Human Resource Management Review*, 24(3), 271-281. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.008>
- Silva de Oliveira, M. S., & Cardoso, A. D. (2023). Una revisión sistemática respecto de la cultura organizacional y la génesis del síndrome de burnout. *Research, Society and Development*, 12(4), e2212541430-e2212541430. <https://doi.org/10.33448/rsd-v12i5.41430>
- Sørli, H. O., Hetland, J., Bakker, A. B., Espevik, R., & Olsen, O. K. (2022). Daily autonomy and job performance: Does person-organization fit act as a key resource?. *Journal of vocational behavior*, 133, 103691. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103691>
- Srisathan, W. A., Ketkaew, C., & Naruetharadhol, P. (2020). The intervention of organizational sustainability in the effect of organizational culture on open innovation performance: A case of Thai and Chinese SMEs. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1717408. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1717408>

- Tan, B. S. (2019). In search of the link between organizational culture and performance: A review from the conclusion validity perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 356-368. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0238>
- Tsui, A. S., Wang, H., & Xin, K. R. (2006). Organizational culture in China: An analysis of culture dimensions and culture types. *Management and Organization Review*, 2(3), 345-376. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2006.00050.x>
- Tulcanaza-Prieto, A. B., Aguilar-Rodríguez, I. E., & Artieda, C. (2021). Organizational culture and corporate performance in the ecuadorian environment. *Administrative Sciences*, 11(4), 132. <https://doi.org/10.3390/admsci11040132>
- Uzkurt, C., Kumar, R., Semih Kimzan, H., & Eminoğlu, G. (2013). Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance: A study of the banking sector in Turkey. *European Journal of Innovation Management*, 16(1), 92-117. <https://doi.org/10.1108/14601061311292878>
- Van der Heijden, B., Brown Mahoney, C., & Xu, Y. (2019). Impact of job demands and resources on nurses' burnout and occupational turnover intention towards an age-moderated mediation model for the nursing profession. *International journal of environmental research and public health*, 16(11), 2011. <https://doi.org/10.3390/ijerph16112011>
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>
- Wright, E. S. (2021). The Effects of Organizational Culture on Employee Turnover. *Performance Improvement Quarterly*, 34(3), 303-319. <https://doi.org/10.1002/piq.21372>
- Wu, L. F., Huang, I. C., Huang, W. C., & Du, P. L. (2019). Aligning organizational culture and operations strategy to improve innovation outcomes: An integrated perspective in organizational management. *Journal of Organizational Change Management*, 32(2), 224-250. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2018-0073>
- Yahyagil, M. Y. (2015). Constructing a typology of culture in organizational behavior. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(4), 506-527. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2013-0650>
- Yeung, A., Brockbank, J. and Ulrich, D. (1991) Organizational Culture and Human Resources Practices: An Empirical Assessment. En R. W. Woodman y W. A. Pasmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development* (Vol. 5, pp. 59-81). JAI Press.
- Zhang, Y., Dare, P. S., Saleem, A., & Chinedu, C. C. (2022). A sensation of COVID-19: How organizational culture is coordinated by human resource management to achieve organizational innovative performance in healthcare institutions. *Frontiers in Psychology*, 13, 943250. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.943250>

Zhu, K., Wang, X., & Jiang, M. (2023). The impact of organizational commitment on turnover intention of substitute teachers in public primary schools: Taking psychological capital as a mediator. *Frontiers in Psychology, 13*, 1008142.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1008142>

Zito, M., Emanuel, F., Molino, M., Cortese, C. G., Ghislieri, C., & Colombo, L. (2018).

Turnover intentions in a call center: The role of emotional dissonance, job resources, and job satisfaction. *PloS one, 13*(2), e0192126. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0192126>