



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

La relación entre cultura organizacional y desempeño laboral: un enfoque conceptual

Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas

Por la estudiante:

María Lorena PALACIOS DUEÑAS

Bajo la dirección de:

Jorge Enrique CALDERÓN SALAZAR, MAE

Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrado
Guayaquil – Ecuador
Febrero de 2015

LA RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL: UN ENFOQUE CONCEPTUAL

The Relationship between organizational culture and job performance: a conceptual approach

Lorena Palacios¹

Resumen

Muchas organizaciones dedican tiempo a cuestiones financieras, infraestructura, operaciones, etc., lo cual es importante, pero dejan rezagada a la cultura organizacional, sin darse cuenta que éste factor puede contribuir a mejorar el desempeño de sus colaboradores. El propósito del estudio radica en analizar aspectos conceptuales referentes a la cultura organizacional enfatizando en conceptos de diferentes autores, tipos de cultura, así como sus funciones, niveles y estudios realizados sobre el tema, tomando en cuenta definiciones, niveles y parámetros de medición relacionados con el desempeño laboral, estableciendo de alguna manera que ambas variables van de la mano, ya que al definir una personalidad organizacional donde los valores y principios son arraigados y puestos en práctica por la gerencia, el talento humano es aprovechado en sus capacidades y al mismo tiempo refuerza su autoestima y afianza su compromiso hacia la empresa, contribuyendo de ésta manera a cumplir los objetivos y metas organizacionales, ejerciendo la cultura organizacional una influencia positiva en el desempeño laboral, siendo ésta la estrategia de muchas empresas exitosas.

Palabras clave: Cultura organizacional, desempeño laboral, Valores y principios, talento humano

Abstract

Many organizations spend time on financial issues, infrastructure, operations, etc., which is important, but leave behind the organizational culture, not realizing that this factor can help improve the performance of its employees. The purpose of the study is to analyze concerning the organizational culture emphasizing concepts of different authors, types of culture, and their roles, levels and studies about conceptual aspects, taking into account definitions, standards and metrics related job performance, establishing in any way that both variables go together as defining an organizational personality where values and principles are rooted and implemented by management, human talent is exploited in their abilities while reinforces self-esteem and strengthens its commitment to the company, contributing in this way to meet the objectives and organizational goals, organizational culture exerting a positive influence on job performance, which is the strategy of many successful businesses.

Keywords: organizational culture, job performance, values and principles, human talent

¹ Ingeniera Comercial, Estudiante Maestría en Administración de Empresas, Universidad Espíritu Santo-Ecuador, Correo: lorpalacios@uees.edu.ec

INTRODUCCIÓN

Actualmente debido a los procesos de cambios y las nuevas tecnologías que van surgiendo en el mercado y que determinan el desarrollo de destrezas, habilidades y conocimientos, las empresas han visto la necesidad de innovar sus estrategias laborales al momento de hacer frente a los retos que se les presentan en el camino (Quintero, Africano, & Faría, 2008). Todos los ajustes van creando una nueva cultura organizacional, que se caracteriza por nuevas forma de pensar y de visualizar toda la empresa, por una mejor manera de desarrollar las actividades y una actitud y valores dirigidos hacia la innovación y creatividad (Belamaric, 2004). Las acciones de una empresa tienen por objeto contribuir de forma positiva a su desempeño (Fernandes & Machado, 2013). Es por ésta razón la importancia de analizar aspectos cualitativos relacionados con mejorar el desempeño laboral, asociado con la cultura organizacional.

Así como un ser humano tiene una personalidad definida, con ciertas actitudes y características propias que le permiten comportarse y relacionarse con los demás, las organizaciones también tienen una personalidad, que se conoce como cultura organizacional (Robbins & Coulter, 2005).

Día a día a las empresas se les presenta la oportunidad de ser más eficientes, debiéndose en gran parte a la aportación de su talento humano, siendo este aporte fundamental ya que del mismo va a depender el éxito o fracaso de la organización. Es por esto, que constantemente se debe trabajar en incrementar capacidades y elevar sus actitudes, creando de ésta manera una mejor calidad de vida laboral (Navarro, Ochoa, & Esparza, 2014). La cultura organizacional resulta ser importante porque puede contribuir a percibir situaciones dentro de la empresa, y de ésta manera poder ofrecer soluciones a las mismas (Urdueta, Pérez, & Urdueta, 2010).

Existen algunos estudios sobre la cultura organizacional, haciendo alusión a que la globalización, apertura de mercado y el desarrollo tecnológico han provocado que las empresas que no adopten una cultura que permita la adaptación al cambio tiendan a desaparecer, ya que los mercados demandan productos novedosos, con buenos precios y por supuesto de calidad. Cameron & Quinn (1999),

ratifican que es base de gestión empresarial para alcanzar el éxito y la permanencia en el mercado así como la introducción de cambios innovadores, en los cuales necesariamente están involucrados los colaboradores, tanto operativos como administrativos (Vivanco, 2010).

En la década de los ochenta y comienzos de los noventa, los resultados obtenidos sobre cultura organizacional fueron transferidos a *Best sellers* y textos, relacionándolos con prescripciones para alcanzar éxito en las empresas, y que en muchos casos sólo constituyeron modas administrativas. La idea de aplicar prácticas de la cultura japonesa y diferentes principios de liderazgo considerados exitosos en los países desarrollados se proyectó en esa época y continúa en el nuevo siglo, siendo esto impulsado por el interés de gerentes y consultores, ansiosos por poner en práctica nuevos modelos con el propósito de mejorar la efectividad de las organizaciones, pero con poco sustento de investigación (Martínez, 2010).

Resulta importante mencionar que bajo ningún concepto, la concentración geográfica de las organizaciones garantiza la homogeneidad en sus respectivas culturas internas. Por el contrario, a veces las diferencias son tan marcadas como las que podrían existir en empresas de distintos lugares y localidades, países o regiones, agregando además las diferencias propias de los sectores en los cuales operan, el resultado final será una diversidad en la cultura organizacional (Toca & Carillo, 2009).

La cultura organizacional ha sido un tema muy tomado en cuenta en el análisis del área de Talento humano. Para unos, un tema importante, para otros, repetitivo y para los demás un tema sobrevalorado, sin tener la mayor trascendencia y en el que no hay que invertir más de lo necesario. Es precisamente este grupo de quienes no se preocupan por ésta variable los que a medida que pasan los años y por fluctuaciones de la economía se han enfocado solamente en recortes de personal y en los gastos para controlar el presupuesto, olvidándose por completo de la cultura organizacional, y de cómo ésta puede influir de manera positiva en la productividad y bienestar de los empleados, fortaleciendo en ellos el compromiso hacia la empresa, sobre todo en momentos difíciles de la empresa, esto es lo que

afirma una encuesta hecha por Randstad², según la cual la cultura organizacional es la clave para el éxito, siendo además una estrategia eficaz y la mejor herramienta para retener a los empleados estrella. Ésta encuesta fue realizada en línea entre más de mil empleados mayores de dieciocho años (Franco, 2010).

A diferencia de la cultura organizacional, los estudios sobre desempeño laboral de manera individual son muy pocos, ya que más bien buscan asociar ésta variable a factores como por ejemplo el clima organizacional, ya que según Caligiore & Díaz (2003), el clima organizacional resulta ser un componente multidimensional de ciertos elementos que pueden descomponerse en términos de estilos de liderazgo, formas de comunicación, tamaño de la empresa entre otros, los cuales conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características que de alguna manera se presentan en la personalidad de la empresa e influye en el comportamiento de los empleados (Quintero et al., 2008). Otras variables con las cuales se relaciona el desempeño laboral son: satisfacción laboral, motivación, productividad, calidad de servicio, entre otras.

El presente estudio analizará los aspectos teóricos relacionados con el desempeño, como: conceptos, niveles, formas de medir desempeño, etc., enfatizando en aspectos afines con la influencia que la cultura organizacional pueda tener en el desempeño de los colaboradores, estableciendo los factores que de alguna forma van a incidir en la manera de comportamiento de ellos hacia los superiores y por ende hacia la empresa.

El desempeño de los empleados siempre ha sido considerado como la piedra angular para incrementar la efectividad y éxito de una empresa; es por ésta razón que en la actualidad existe total interés de los gerentes de recursos humanos por los aspectos que incluyen no solo la medición de dicho desempeño, sino también el mejorarlo (Castellanos & Castellanos, 2010). Éste desempeño puede ser exitoso o no, dependiendo de un conjunto de características

que muchas veces se manifiestan a través de la conducta (Pedraza & Glenys, 2010). Al respecto Robbins (2004) asocia el desempeño con la capacidad de organizar y coordinar las tareas, que al integrarse le dan forma al comportamiento de las personas que participan del proceso productivo.

Según Eileen Habelow (2010), Vicepresidenta de desarrollo organizacional de Randstad, establece que las empresas que se preocupan por tener un mejor desempeño, van a enfocarse en aquellos factores que hacen que sus empleados se sientan contentos, motivados a realizar contribuciones, comprometidos con el trabajo y más conectados con los resultados (Franco, 2010). Es aquí donde éste trabajo buscará afianzar el enfoque de relacionar las variables de cultura organizacional y desempeño laboral.

Resulta de vital importancia orientar la cultura que una organización pueda tener hacia las personas, porque los efectos serán evidentes sobre la satisfacción personal, el compromiso y la estabilidad laboral, así como lograr trabajar sobre las personas para que éstas puedan adaptarse a la cultura que la organización tiene, y de ésta manera lograr un desempeño laboral acorde a las expectativas de la empresa. El presente estudio además de exponer el enfoque conceptual orientado a relacionar la cultura organizacional y desempeño laboral, expondrá los nombres de algunas empresas conocidas a nivel nacional que consideran la idea de fomentar la cultura organizacional entre sus miembros como herramienta de apoyo para mejorar la productividad de sus empleados.

REVISION DE LA LITERATURA

Origen, conceptos y creación de una cultura organizacional

Cuando se menciona la palabra cultura necesariamente se la relaciona con el ser humano, ya que la cultura es un conjunto multidisciplinario y complejo de todo lo que constituye la vida en común de las personas, costumbres sociales y patrones de comportamiento de los seres humanos, los cuales no existen de manera aislada, sino que están relacionadas de manera estrecha con una cultura (Steckerl, 2006).

La cultura como término ha puesto de manifiesto metáforas que tienen relación con entidades,

² Randstad es un grupo empresarial que tiene 50 años ofreciendo soluciones de trabajo y servicios de recursos humanos en el mundo, con sede central en la Ciudad de Diemen, cerca de Amsterdam en Holanda

sociedades, organismos vivos o mecánicos en la que se puede compartir valores, creencias, actitudes, rituales, normas, intereses, comportamientos, sentimientos y necesidades entre las personas integrantes, logrando dar identidad a una sociedad. Es así que se dice que la cultura es como un iceberg, ya que tiene aspectos visibles e invisibles (Muñoz, Leal, & Maldonado, 2012).

Con frecuencia, en la literatura especializada se encuentra la cultura comparada con un témpano de hielo, donde la parte visible, es mínima y, de ahí la labor de los consultores de hacer un diagnóstico para poder describir la parte invisible, otros autores en cambio dicen que éste análisis no recoge una dimensión válida, por cuanto al derretirse el témpano hacia aguas más cálidas, se entiende que las culturas se diluyen, lo cual no refleja la realidad cultural de las empresas (Rodríguez R. , 2007).

La cultura es un concepto analizado y estudiado desde hace muchos años por los antropólogos culturales, que han desarrollado diversas teorías de variada complejidad. Estos estudios destacaron los aspectos de la cultura de una sociedad y sus efectos sobre el comportamiento, pero pocos se ocuparon de las características culturales de las empresas (Rodríguez, 2009). Siendo además un recurso estratégico que posee el valor de asegurar la continuidad y permanencia de las empresas (Hernández & Fernández, 2008).

Sackmann (1997), establece que hoy en día el fenómeno de la cultura tiene alta complejidad, siendo una forma particular de hacer las cosas en un entorno específico, además es motivo de estudios de científicos sociales, tomada en cuenta en el estudio de las organizaciones, porque permite comprender de mejor manera la vida organizacional y la influencia de dicha cultura en el desempeño laboral (Muñoz et al., 2012).

De acuerdo con Baker (2004), las fuentes de estudios sobre cultura organizacional se localizan en la visión inicial de las empresas propia del enfoque de las relaciones humanas originada en los años cuarenta (Gil & Hernández, 2008). Por otro lado Zapata (2002), señala que Paul Selznik, Erving Goffman, Chester Barnard y Elliot Jaques, analizaron aspectos importantes como los valores y el estilo de dirección (Isaza, 2013).

Las teorías sobre cultura organizacional son muchas, Allaire & Firsirotu (1984), hicieron una revisión y encontraron múltiples estudios sobre ésta variable, las cuales las clasificaron en ocho escuelas: funcionalista, estructural funcionalista, ecológica, histórica, estructuralista, mutua, simbólica y cognitiva. Aún con la amplia gama de teorías, entre las publicaciones con base empírica más recientes pueden distinguirse dos grandes tipos de estudio sobre cultura organizacional: en primer término, los que intentan identificar las variables que definen la cultura organizacional y su relación con las mismas con resultados en el ámbito organizacional y segundo, los estudios entre culturas que buscan asociar los rasgos de culturas de los países o regiones con características de las culturas organizacionales, teniéndose en cuenta al liderazgo y comportamiento organizacional (Martínez, 2010).

La cultura organizacional ha sido tomada como un tema trascendental en el interior de las empresas, por ser el objetivo de muchos estudios de algunos investigadores. Los enfoques sobre cultura organizacional se establecen desde las diferentes manifestaciones culturales: valores, creencias, ritos, historias, etc., hasta el rol que tiene el gerente como emisor de la cultura de la empresa. (Cújarl, Ramos, Hernández, & López, 2013). La cultura de una empresa tiene su origen en aspectos como su historia y su entorno; se manifiesta en puntos como el lenguaje, la comunicación, el sistema de producción de bienes materiales, sociales e inmateriales, las relaciones interpersonales, el liderazgo y las subculturas (Gálvez & Pérez, 2011).

El concepto de cultura aplicado a las empresas se fue gestando desde el aporte de la escuela de relaciones humanas, comenzando por los experimentos desarrollados por Elton Mayo en 1927, donde se empieza a reconocer los puntos subjetivos e informales de la realidad organizacional. El interés de mayo se centró en indagar acerca de los factores que inciden en el desempeño del empleado, concluyendo que el ambiente de trabajo al cual pertenece el ser humano, influye de forma significativa en lo que el individuo percibe acerca de los aspectos objetivos de la empresa. Desde este punto se comienzan a analizar los términos más bien subjetivos que afectan el comportamiento de los individuos y del grupo (García, 2009).

La cultura organizacional como concepto fue creciendo a finales de los años setenta con Pettigrew (1979, p. 574), el mismo que la señala como “El sistema de significados colectivamente y públicamente aceptados operando para un grupo establecido en un tiempo determinado” (Cújarl et al., 2013). Además este individuo considerado por algunos autores como el precursor del concepto de cultura organizacional establece como ciertos elementos: lenguaje, símbolos, creencias, rituales, mitos, pueden ser usados en el análisis organizacional, de los cuales destaca al símbolo como la categoría más importante, ya que el lenguaje, mitos y rituales no son otra cosa que simbolismos. Es así, que el análisis de los símbolos sirven como marco de referencia (Cantillo, 2013).

A pesar de que el término cultura organizacional fue utilizado por algunos autores en años anteriores a la década de los ochenta, es en ésta cuando toma fuerza, especialmente a partir de los trabajos de Ouchi (1982), quien escribió “Teoría Z”; Peters & Waterman (1982) con su *best sellers* “En busca de la excelencia”; Deal & Kennedy (1982), con “culturas corporativas”; y los trabajos de Smircich (1983), “organizaciones y Culturas”. A estos trabajos se suman los aportes de los canadienses Abrahavanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupart y Simard en 1992 publicados inicialmente en 1988 (Murillo, Calderón, & Torres, 2006).

Varios fueron los motivos que influyeron para el despegue del interés por éste término en los ochenta. A grandes rasgos se pueden señalar dos: teóricos y prácticos (Sánchez, Tejero, Yurrebaso, & Lanero, 2006). Desde la vertiente práctica, se destaca la crisis económica, cuya salida no se divisaba en un primer momento, y la crisis de eficacia y competitividad del modelo de gestión empresarial norteamericano ante el éxito de la empresa japonesa, diciéndose que Japón logró éste liderazgo por las características de su cultura, que se desarrolló con una sólida reputación de calidad, consistencia y funcionalidad de sus productos. Reflexionando y considerando la organización como un fenómeno cultural, que variará según el estado de desarrollo de la sociedad en que se inserte (Beres & Portwood, 1981). Hay que considerar que los principios aplicados en la cultura japonesa pueden no proporcionar idénticos resultados si se aplican en otras culturas. Desde la vertiente teórica, muchos académicos e investigadores tomaron como interés el estudio

de la cultura para entender mejor la vida organizacional y la relevancia de dicha cultura en el rendimiento de la organización (Sackmann, 1997).

De acuerdo con Benveniste (1971), la cultura es un fenómeno simbólico que integra un conjunto complejo de representaciones organizadas por un código de relaciones y valores: tradiciones, religión, leyes, política, ética, artes, y todo aquellos que, nazca donde nazca, impregne al hombre en su conciencia más profunda y dirija su comportamiento en todas las formas de su actividad (Enríquez, 2009). Peters & Waterman (1982) considerados los autores que hicieron popular el concepto de cultura organizacional, son los que de alguna manera examinaban el papel de la cultura como recurso o activo organizacional que afecta el rendimiento, definían a la cultura como un conjunto dominante y coherente de valores comunes transmitidos por medios simbólicos, como: cuentos, leyendas, mitos, anécdotas y eslóganes (Cantillo, 2013).

Para Allaire & Firsirotu (1984) el concepto de cultura organizacional nace de la idea de que las organizaciones son pequeñas sociedades dotadas de procesos de sociabilización, normas y estructuras en las que, por consiguiente se desarrollan rasgos culturales (Alvarado & Monroy, 2013). Por su parte Shein (1992) conocido el autor más representativo en las investigaciones relacionadas con la cultura organizacional, la conceptualiza como un patrón de premisas básicas compartidas que un grupo desarrolla al aprender, mientras soluciona un problema de adaptación externa y de integración interna, y que funciona de buena manera, hasta ser consideradas válidas, y que seguidamente, pueden ser enseñadas a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, sentir y pensar en relación con esos problemas (Martínez & Robles, 2009).

Daft (1995) define a la cultura organizacional como un conjunto de creencias, valores, maneras de pensar y entendimientos, los cuales se comparten con los miembros de la empresa y enseñados a los nuevos empleados como válidos y correctos (Martínez, Vera, & Vera, 2014). Por su parte, Chiavenato (2006), establece que la cultura organizacional representa las normas informales y no escritas que orientan la conducta de los miembros de la organización día con día, y que le dan sentido a

sus acciones para la realización de los objetivos organizacionales, de ésta forma es posible pensar que cada organización tiene su propia cultura.

Por otro lado Zapata & Rodríguez (2008) hacen mención a dos paradigmas del estudio de la cultura organizacional, el uno se da desde la perspectiva de la cultura corporativa o también conocida como *Corporate Culture*, que nace en los años ochenta, luego de la crisis económica en Estados Unidos, dicha cultura hace alusión a los procesos de interacción en grupo y la cualidad de adaptarse al entorno, y la otra perspectiva del humanismo radical, considera la cultura en un contexto global, incluyendo la sociedad a través de la comprensión de los esquemas de significación subyacentes en las interacciones de los individuos al interior de la empresa (Isaza, 2013).

Resulta importante destacar que dentro de cada cultura organizacional, se remarca la importancia de los "Valores", los cuales son normas de conducta y actitudes que direccionan la forma en la que las personas se comportan y van de acuerdo con lo que consideran correcto. Es así que los valores han existido desde el comienzo de la humanidad, lo que puede cambiar en el tiempo es el criterio para darles valor y la forma en que se manifiesta. (Steckerl, 2006). Según Asaael (2001) la cultura organizacional se forma por una serie de valores adquiridos que son aceptados por la sociedad como un todo, transmitiéndose a sus miembros a través de símbolos y del lenguaje. Por lo tanto, la cultura es el reflejo de los significados y las tradiciones compartidas por la sociedad". Los valores son aprendidos del medio ambiente por la acción de la socialización en la cultura, a través de la influencia de los grupos de referencia (Enríquez, 2009).

De ésta manera, aún cuando no hay un concepto de cultura organizacional generalizado, las propuestas permiten entenderla como conjunto de valores, rituales, héroes, símbolos, estructura, sistema y competencia que distingue a las personas que pertenecen a una organización o grupo (Martínez & Robles, 2009).

La cultura se evidencia en todos los lugares de la empresa, si se sabe dónde buscarla. Se siente en las palabras, en el lenguaje que los empleados utilizan para comunicarse, hasta en los mismos artefactos que tiene la empresa. Es

así como todo en la organización, desde las tazas de café, hasta los cuadros que cuelgan de las paredes, tienen un mensaje cultural que puede ser implícito o explícito (Olivares, 2013). Resulta importante destacar que esas variables endógenas y factores exógenos propuestos en las ocho escuelas de Allaire & Firsirotu (1984), son los que de alguna manera le dan forma a la llamada personalidad de la empresa.

Jex (2002), establece como objetivo de la cultura organizacional, el permitirle a la empresa poder adaptarse al medio ambiente externo, con el fin de que la misma pueda sobrevivir a largo plazo. En el caso de la organización 3M logró evitar la bancarrota, desarrollando una cultura que enfatiza la innovación de productos nuevos, convirtiéndose en una de las organizaciones más exitosas del mundo (Olivares, 2013). Contrastando lo anterior Fairholm (1994) dice que el objetivo de la cultura organizacional, es crear un clima y una condición de confianza mutua en una empresa, en donde los seres humanos puedan decidir, crecer y desarrollarse a su máximo potencial, como líderes y seguidores.

Una cultura organizacional adecuada permite a la empresa lograr su misión, objetivos y metas, de tal forma que su teoría del negocio esté siempre sintonizada con el ambiente. Es decir una cultura organizacional sana es aquella que sirve para alcanzar objetivos personales y organizacionales, donde la motivación para el trabajo adecuado y eficiente surge de una profunda convicción en el sistema de valores forjados por los líderes y la comunidad empresarial (Delcore, 2004).

Según Plunkett, Allen, & Attner (2013) establecen que inicialmente la cultura organizacional se crea por intermedio del fundador de la empresa. (p.258). Hill & Jones (2004), están de acuerdo con lo anterior, al decir que la cultura organizacional se establece por medio del liderazgo del que funda la organización, porque éste inyecta sus valores propios en el estilo administrativo de la empresa.

Por otro lado Msoroka (2011), establece que el proceso de crear cultura por medio del fundador se establece de tres formas: en primer lugar cuando el fundador contrata y mantiene empleados, y éstos actúan y piensan como él; En segundo lugar cuando el fundador socializa con los empleados y les infunde su doctrina, en

donde los valores y maneras de pensar son transmitidos; Finalmente, en tercer lugar se da cuando los empleados logran interiorizar el comportamiento y creencias del fundador y lo idealizan como alguien a quien seguir (Olivares, 2013).

Es importante establecer que la cultura no se crea a través de discursos, sino por medio de acciones sólidas. Por ejemplo, Williams (2008) hace mención a que la cultura de Wall-Mart, fue creada por su fundador Sam Walton, en donde predomina una cultura de reducción de costos y orientada hacia el cliente, poniendo de manifiesto sus propias acciones y actitudes, ya que cuando él viajaba con sus ejecutivos a diferentes ciudades de Estados Unidos, lo hacían en asientos económicos y además se hospedaban en hoteles con precios bajos. Los colaboradores, aún después de que Walton ya no estaba, siguieron su misma línea de cultura. De cierta manera los valores del fundador son producto de cuatro aspectos: la religión, la interacción familiar, la interacción con su grupo social y la experiencia individual. La manifestación de los valores del fundador es individual, pero la formación de éstos se deriva de los cuatro aspectos mencionados (Steckerl, 2006).

Para Deal & Kennedy (1985), es fundamental establecer que los valores son las bases de cualquier cultura organizacional, engloban el éxito en forma concreta para los colaboradores y dictan normas para la empresa, como parte de la filosofía que la organización tiene para alcanzar el éxito, dichos valores otorgan un rumbo de dirección común para los trabajadores y dan directrices para su compromiso del día a día (Franco & Coley, 2012).

Collins & Porras (2005), establecen la importancia de identificar los valores centrales como principios esenciales y permanentes en cada empresa asociada con su propósito, lo cual va a permitir identificar dos aspectos relevantes: En primer término, aquello que se está dispuesto a defender más allá de tendencias pasajeras o cambios en el mercado y; la razón por la cual existe realmente la empresa, más allá de hacer dinero (Rojas, Pirrón, & Esparza, 2013).

Resulta ser clave que en éste ambiente globalizado y competitivo, las empresas tengan una cultura organizacional, lo suficientemente fuerte, saludable y que sea apoyo de la

estrategia, ya que cuando la cultura es disfuncional, podría pasar lo que le sucedió a la empresa Enron, la cual escondió su deuda e infló sus utilidades de forma dudosa; o como WorldCom que utilizó contabilidad falsa para entregar datos erróneos de sus gastos y flujos de efectivo, con el fin de que los accionistas crean que todo estaba bien (Olivares, 2013). La fuerza de una cultura organizacional se establece en el “grado de presión” que ejerce sobre los integrantes de la empresa y la influencia sobre sus comportamientos (Rodríguez, 2009).

Existen signos muy claros de que la empresa posee una cultura robusta como es que los miembros de la empresa son capaces de distinguir, enunciar, compartir el contenido esencial y los valores que los distinguen; esos valores se encuentran implícitos en el diseño estratégico gerencial, enunciados como fortalezas al establecer su estrategias; la comunicación se asume como la sangre que oxigena y nutre la empresa y su cultura; los fracasos se asumen como aprendizaje (Rodríguez R. , 2007).

Existe un proceso de socialización de la cultura organizacional, el cual consta de dos fases: una en la cual se da un proceso de adaptación y entrenamiento al nuevo miembro, donde se integra los elementos de la cultura organizacional; en la segunda fase el nuevo miembro traslada sus propias normas y valores a la cultura de la empresa (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009). Así se manifiesta que la cultura organizacional es dinámica, ya que por el proceso de socialización, el ser humano la aprende, la internaliza en su vivencia diaria en la empresa (conciencia individual), y al aplicarla y vivirla la mantiene vigente con la exigencia que los miembros de la empresa hacen a través de varias formas de persuasión y de presión social, construyendo la conciencia colectiva (Méndez, 2005).

Funciones, niveles y tipos de cultura organizacional

Para Robbins (1996) la cultura tiene diversas funciones dentro de una empresa: en primer término tiene un papel de definir límites, es decir, diferenciando entre una organización y las demás; en segundo lugar, trae consigo sentido de identidad para los empleados; como tercer punto, posibilita la creación de comprometerse

con algo más grande que los intereses individuales; en cuarto lugar, establece mejoras en la estabilidad del sistema social; finalmente, se utiliza como un mecanismo de control que modela el comportamiento y actitudes de quienes conforman la empresa (Rivas & Samra, 2006).

Según Kreitner & Kinicki (1997) la cultura organizacional tiene cuatro funciones: en primer término, establece el comportamiento de los empleados y los encamina a que se adapten a un mejor ambiente de trabajo; en segundo lugar, los empleados adquieren una identidad única; como tercer punto se fomenta un sistema de estabilidad social y establece estrictos estándares; y finalmente fomenta a los empleados a trabajar de mejor forma (Olivares, 2013).

Por otro lado tomando en cuenta otro enfoque, en el caso de Nelson & Quick (2007) establecen que la cultura organizacional tiene funciones como son: el incrementar la motivación de los empleados, fortalecer los valores y además resulta ser un mecanismo de control para dar forma al comportamiento de los colaboradores (Olivares, 2013).

Nelson & Quick, (2007); Shein, (2010); Williams, (2002), al realizar estudios sobre cultura organizacional, establecen tres niveles diferentes en las empresas: Primero el nivel superficial, lo que se puede observar de la cultura de la empresa como son: formas de vestir, artefactos simbólicos, decoración de la oficina. De ésta manera los símbolos comunican por intermedio de un mensaje no hablado, como ejemplos se puede pensar en el logotipo de Nike o Apple; el segundo nivel de los valores y creencias que expresan los empleados, sobre lo que debe o no ser. Se observan, cuando se escucha la comunicación entre los empleados y también en la misión de la empresa; el tercer nivel son los supuestos básicos inconscientes y creencias, que se encuentran mucho más sumergidos debajo de la superficie y que orientan a los que integran la empresa, estos son: reglas no escritas y opiniones de los colaboradores, que son irrompibles y que pocas veces se discuten, a menos de que alguien las quiera cambiar (Olivares, 2013).

Robbins (1996) clasifica a la cultura como fuerte y débil, estableciendo que en la cultura fuerte los valores se comparten intensamente, por lo que

es innecesario establecer reglas y reglamentos demasiado estrictos; en cambio en la llamada cultura débil se hace necesario implementar reglas y reglamentos que guíen la conducta de los colaboradores, ya que ellos se sienten desorientados. (Rivas & Samra, 2006).

Handy (1987) establece cuatro tipos de culturas organizacionales, éstos van a depender del énfasis que se le puede dar a los siguientes elementos: rol, poder, tareas y personas. Es así que la cultura que se enfoca en el rol se identifica con la burocracia y se basa en describir la forma en que se detallan las responsabilidades de cada puesto en la empresa; la cultura de poder, tiene como característica la dirección y control por las personas claves dentro de la empresa; la cultura basada en tareas se apoya en el trabajo y los proyectos que hace la organización y su orientación es básicamente obtener resultados concretos en un tiempo medido. Por último la cultura que se centra en las personas, se basa en los empleados que son parte de la empresa (González & Parra, 2008).

Por otro lado Hellriegel & Slocum (2004) describen cuatro tipos de culturas: burocrática, donde se valora la formalidad, las normas de comportamientos apoyan la formalidad sobre la informalidad, las reglas están estipulados en largos manuales; cultura de clan, en donde la lealtad, el trabajo en equipo, la tradición, el compromiso personal y la influencia social son parte de ésta cultura, además los procesos de socialización resultan ser largos y los miembros comparten el orgullo de ser parte de la membresía; cultura emprendedora, comprometidos con la experiencia, la innovación y la vanguardia y por último la cultura de mercado, en donde las relaciones entre el individuo y la empresa son contractuales, acordándose por adelantado las obligaciones de las partes (Rivas & Samra, 2006).

Existe además un modelo de análisis de la cultura organizacional realizado por Zapata, Rodríguez, & Sánchez (2008) en el cual dichos autores plantean 13 dimensiones: historia, cultura externa o sociedad, proyecto de empresa, lenguaje, sistema de producción de bienes materiales, sistema de producción de bienes inmateriales, sistema de producción de bienes sociales, relaciones interpersonales, relaciones de parentesco, liderazgo, subculturas, identidad y relaciones de poder (Isaza, 2013). El

mencionado modelo va de lo general a lo particular y se encuentra dividido en dimensiones: dimensión histórica y social de la cultura; los grandes conjuntos simbólicos en la empresa, las subculturas y elementos de la cultura relacionada con la gestión de la organización.

En la tabla siguiente se detallan los 13 componentes de la cultura con sus variables y rasgos:

Tabla 1: Componentes de la cultura con sus variables y rasgos

COMPONENTES	VARIABLES Y RASGOS
Historia de la empresa	Fundador, evolución de estrategias y estructuras, mitos, etapas y logros de la empresa
Cultura externa	Contexto local, regional y nacional del entorno
Proyecto de empresa	Visión, Misión, principios, valores, credo organizacional
Lenguaje	Lengua, habla, palabras, lenguaje, jergas, comunicación, refranes populares
Sistema de producción de bienes materiales	Actividad de la empresa, función técnica, oficio, productos y subproductos
Sistema de producción de bienes inmateriales	Símbolos, mitos, brujerías, signos, representaciones, imaginario, magia, ideologías, creencias y religión
Sistema de producción social	Ritos, ceremonias, hechos sociales, eventos, normas, control social, comportamientos, conductas, reglas
Relaciones interpersonales	Clima organizacional, conflicto, intereses, individual/colectivo, masculino/femenino
Relaciones de parentesco	Afiliación, influencias, relaciones de negocios
Relaciones de poder	Conflicto, poder, jerarquías, fuentes de poder, legal, tradicional y carismático, etc.
Estilos de dirección y liderazgo	Modos de ser mítico, sistemático, pragmático, racional, democrático, etc.
Subculturas	Público o privado, profesión o formación, estructuras y niveles, etnias, religiones, actividad política

Identidad	Nacional, global, regional, local e individual, consigo mismo, con el otro, con los demás
-----------	---

Fuente: (Zapata et al., 2008)

Desempeño laboral

Anderson, Salgado, & Hülsheger, (2010), establecen que la historia de la psicología del trabajo y de las organizaciones, hace más de cien años, está llena de casos exitosos de predicción del desempeño, productividad y eficacia de los empleados tanto en empresas privadas como públicas, y además dicha historia conlleva algunos ejemplos de definición y medida exitosa de diferentes partes del desempeño, fue hace unos veinticinco años cuando los investigadores tuvieron conciencia de que sabían mucho de cómo predecir, pero apenas sabían que predecían (Salgado, 2011).

Según Likert (1957), es a partir de los años cuarenta que surgen conceptos más abstractos y genéricos del desempeño, conceptos tales como efectividad, eficiencia y moral del empleado ganaron terreno en los escritos sobre administración. Para los años sesenta, eran considerados componentes importantes del desempeño (Campbell, Dunnette, & Lawler, 1970). Los gerentes entendían que una empresa tenía buen desempeño si lograba sus metas planificadas, en otras palabras efectividad, y hacía uso de pocos recursos, es decir eficiencia. De ésta manera el lucro se convirtió en tan sólo uno de los tantos indicadores del desempeño (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden, & Montalván, 2002).

El concepto de desempeño y la implementación de sus sistemas de medidas han sido utilizados en la administración como uno de los temas de mayor importancia, estableciendo que el creciente interés de éste concepto se debe a los estudios de Adam Smith y Frederick Taylor (Cantillo, 2013). Según Toro (2002), establece que el hecho de que el desempeño laboral afecte la productividad de las organizaciones ha hecho que los investigadores quieran determinar sus antecedentes y consecuencias (Sanín & Salanova, 2013). Existe diversidad de aproximaciones en torno a la definición y los componentes principales del desempeño laboral (Candel, Soler, & Meseguer, 2014).

Revisando diferentes autores que abordan el tema de desempeño laboral, de alguna manera

se encuentra como referencia al rendimiento como tal, para hacer alusión a los resultados que genera la dinámica de una organización y que se constituye en la razón de ser de la empresa; el tema de desempeño va más allá de los datos exclusivamente financieros, la calidad, la satisfacción al cliente, la innovación, las cuotas de mercado y la medición del impacto en la sociedad, entre otras, reflejan de manera más integral el desempeño de la empresa (Pérez & Cortés, 2009).

La gran parte de las empresas considera el desempeño como parte de los aspectos que garantizan la supervivencia de las mismas, como son el cumplimiento de metas y objetivos y la misión de la empresa, pero ya desde los años setenta han surgido otras variables con las cuales se relaciona al desempeño entre las que se encuentra: la moral, innovación, la forma en que se adaptan al cambio, y por supuesto el tipo de cultura que la empresa posee (Gálvez & Pérez, 2011).

Por otra parte, Volberda & Rutges (1999); Wielemaker, Elfring, & Volberda, (2000) y en Colombia Castillo (2006), establecen que el desempeño se concibe desde tres dimensiones: productiva, la cual es la primaria, que se sustenta en la mejora del desempeño y de la calidad; la estructural, focalizada en el logro de los objetivos, adaptabilidad y mejoras del diseño organizacional; la humana, basada en habilidades técnicas, liderazgo e identidad (Parra & Calderón, 2013).

Existe una aproximación de concepto por parte de Motowild & Van Scooter (1994), que describen al desempeño laboral como el ejercicio de tareas o conductas relacionadas con el soporte técnico sumado a la interacción del empleado con el entorno. Levenson, Van der Stede, & Cohen, (2006), consideran según sus estudios que parece existir fundamento suficiente para afirmar que niveles más altos de competencias profesionales están relacionados con mejores niveles de desempeño en el puesto (Candel et al., 2014).

Los autores Milkovich & Boudreau (1994) definen desempeño como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo. Así también los autores ponen en consideración otras características individuales, como son: capacidades, habilidades, cualidades y necesidades que interactúan con la forma de

trabajo y de la empresa para crear comportamientos que de alguna forma pueden afectar resultados y cambios que se dan en las empresas (Quintero et al., 2008).

Por su parte Faria (1995) establece que el desempeño laboral es el resultado de la forma de comportamiento de los empleados frente a lo que contienen sus tareas, atribuciones y actividades del cargo, las cuales van a depender de la mediación entre el empleado y la empresa, por lo cual, dice Faria resulta importante dar estabilidad laboral a los empleados que ingresan a las organizaciones, ofreciéndoles los beneficios afín al puesto que ocuparán. De ahí va a depender que el desempeño laboral sea mejor y además considerado como un elemento importante y fundamental para medir el éxito y la eficacia de una empresa. Si la estabilidad laboral es evidente, el empleado estará dispuesto a dar más y enfocado en los objetivos organizacionales (Pedraza & Glenys, 2010).

Lee & Miller (1996), sostienen que el desempeño organizacional depende del objetivo de la empresa, reflejado en la rentabilidad asociándola con la utilidad operativa, relacionada ésta a su vez con el activo fijo, el crecimiento, el cual se vincula con las ventas, desarrollo de nuevos productos, satisfacción del cliente, de los empleados, relacionadas con la moral y el bienestar (Yamakawa & Ostos, 2011).

Según Gopalakrishnan (2000), el desempeño organizacional se puede definir a partir de diferentes factores, entre los que constan: eficiencia, relacionada entrada y salida de recursos; efectividad, cuya relación se da con el crecimiento del negocio y satisfacción del empleado y; por último los resultados financieros, relacionado con retorno de activos, crecimiento de utilidades e inversión (Yamakawa & Ostos, 2011). Por su parte Chiavenato (2000) considera que el desempeño laboral es el comportamiento del empleado buscando objetivos fijados, constituyéndose en la principal estrategia para la consecución de objetivos.

Gibson, Ivancevich, & Donnelly (2001), señalan que el desempeño laboral es el resultado de cargos relacionados con los propósitos de la empresa, como son: eficiencia, calidad y otros criterios de efectividad (Chiang, Méndez, & Sánchez, 2010). El desempeño para García (2001), son acciones o comportamientos observados en los empleados que son

relevantes para los objetivos de la empresa, y que pueden ser medidos en términos de la competencia de cada persona y su nivel de contribución a la empresa (Castellanos & Castellanos, 2010).

Muchinsky (2002), señala que el desempeño son acciones que tienen alto grado de importancia para realizar las metas de la empresa y puede medirse en términos de lo que efectivamente hace cada empleado o la organización en general, dicha medición sería su nivel de contribución (Ochoa, Jacobo, Leyva, & López, 2014). Por otro lado Toro (2002) establece que el desempeño es una acción o grupo de acciones que realiza una persona con el afán de obtener un resultado (Sanin, 2014).

Por otro lado Rummler (2004), establece tres niveles de desempeño en las empresas. El nivel organizacional, es el desempeño deseado por la organización cuyos altos mandos aspiran por parte de los empleados; el nivel de procesos, el cual estipula que el desempeño requiere de todos los procesos para lograr a nivel organizacional dicha condición, incluyendo competencias individuales y tecnologías y; el nivel de tareas, en donde el desempeño necesita de todas las tareas para lograr el nivel de proceso (Ochoa et al., 2014).

Dobbs & Koller (2006), establecen que definir el desempeño en las organizaciones resulta ser aun complejo y subjetivo, tomando en consideración que los indicadores cambian de acuerdo al aspecto que se analiza: recursos humanos, procesos operativos, finanzas, etc., enfatizando además que los buenos resultados contables y una alza en las acciones no garantiza que la empresa sea rentable y estable en el futuro, de ahí la importancia de analizar más a fondo el desempeño (Gálvez & Pérez, 2011).

Formas de medir el desempeño

La medición del desempeño implica un complejo proceso para cuantificar la eficiencia y eficacia de las actividades de un negocio a través de métricas e indicadores de desempeño (Fernandes & Machado, 2013). El desempeño se puede aplicar y medir de manera individual, grupal, organizacional y social, orientados en búsqueda de un objetivo (Ochoa et al., 2014).

El empleo de medidas de desempeño de las personas tiene una larga historia. A principios del siglo pasado eran comunes las métricas de desempeño basadas en cálculos de movimientos y tiempos y la respectiva comparación con medidas estandarizadas, cuyos valores obedecían a un proceso dentro de un modelo determinado, su evolución se orientó hacia sistemas enteramente articulados tanto a las metas a nivel estratégico, como a los resultados operativos (Del Castillo & Vargas, 2009).

Para comprender de mejor forma los conceptos de desempeño es importante explorar algunas métricas propuestas por diferentes autores con las variables que éste contempla: el modelo de Quinn & Rohrbaugh (1983), el cual incluye 17 criterios para medir el desempeño: flexibilidad y adaptación, crecimiento, uso de ambiente, prontitud, productividad, planeación de metas, eficiencia, control, estabilidad, evaluaciones de entes externos, ganancias, gerencia de la información y comunicación, calidad, moral, énfasis en entrenamiento de desarrollo, conflicto vs. Cohesión y valoración de recursos humanos (Cardona & Calderón, 2006).

Gupta & Govindarajan (1984), proponen trece dimensiones de desempeño: tasa de crecimiento, ventas, proporción de mercado, rentabilidad en ventas, rentabilidad operativa, flujo de caja de operaciones, retorno sobre la inversión, desarrollo de mercados, desarrollo de nuevos productos, actividades de I+D, programas de reducción de costos, desarrollo de personal y asuntos políticos y públicos (Pérez & Cortés, 2009).

El modelo de Bhargava & Sinha (1992), utiliza cuatro componentes: productividad, compromiso, liderazgo y conflictos interpersonales; así mismo Ridley & Mendoza (1993), consideran un modelo que está compuesto por diez procesos clave: supervivencia organizacional, maximización de la ganancia, son considerados procesos superiores; seguido de la autorregulación, el cual es el encargado de coordinar el balance entre los procesos superiores y subordinados; siendo los ocho restantes procesos subordinados (Cardona & Calderón, 2006). Al respecto Rojas (2000), establece que éste modelo carece de investigaciones empíricas que lo validen.

Por otro lado Bontis, Crossan, & Hulland, (2002), basándose en las medidas percibidas de desempeño, establecen los siguientes elementos para medir desempeño: aportar a la perspectiva de futuro de los negocios, conocer y satisfacer necesidades de clientes y valorar globalmente el desempeño de los negocios (Pérez & Cortés, 2009). Bontis et al. (2002) y Suñé (2004), consideran tres factores para valorar el desempeño: eficacia, entendida como el alcance de logros propuestos; eficiencia el aprovechamiento de recursos limitados con los que se cuenta para el cumplimiento y; la capacidad propia para la transformación de recursos y capacidades (Parra & Calderón, 2013).

Es así que existen una gran cantidad de criterios que pueden medirse al estimar el desempeño. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades son características individuales que de alguna forma interactúan con la naturaleza del trabajo y de la empresa para producir comportamientos, que al mismo tiempo afectan los resultados. Como ejemplos de criterios de medición de desempeño están: cantidad de trabajo, cooperación, calidad de trabajo, conocimientos del trabajo, necesidad de supervisión, asistencia, responsabilidad, etc. (Chiang et al., 2010).

Cultura organizacional y desempeño laboral

Olivares en el 2006 que hace referencia a Robbins (1999), establece que la personalidad de una empresa o variable que interviene en el desempeño laboral y en la organización es definida como cultura. Es así que se determina que la cultura organizacional es un elemento integrador y uno de los factores predominantes en la eficacia del talento humano. De dicha integración dependen los niveles de productividad en la que los objetivos se consoliden, es por esto que se considera una estrategia que orienta a la organización al éxito por cuanto representa un patrón conductual a seguir, valores compartidos y creencias de sus miembros (Terán & Irlanda, 2011).

Mian, Hai, & Jun (2007), dicen que desde la década de los ochenta muchos investigadores en gestión y organización han mostrado interés en relacionar la cultura organizacional y el desempeño laboral, asociando dicha relación a la existencia de ciertas variables y dimensiones unidas estrechamente e interdependientes

(Cantillo, 2013). Existen algunas investigaciones (Denison, 1990; Kotter & Heskett, 1992; Ouchi, 1982; Yilmaz, Alpan, & Ergun, 2004) orientadas a demostrar que entre la cultura organizacional y el desempeño laboral existe una relación (Martínez, Olivier, & Escobedo, 2013).

Es reconocido de forma amplia, según Stott & Walker (1995), que la cultura organizacional constituye el espacio en el cual los grupos desarrollan sus actividades, siendo vista como una de las variables más poderosas asociándola al impacto que tiene sobre el desempeño (Pires, Martins, & Dórdio, 2010).

Una de las áreas de interés de los responsables de las empresas debería ser conocer el grado en el cual los sujetos miembros perciben los valores y normas de una empresa como estimulantes e incentivadores para lograr una mayor integración individuo-organización, individuo-trabajo y para un mejor desempeño en el trabajo; pero además tener presente cuán motivador es el puesto de trabajo para el logro de esos propósitos (Levison, 2006). La cultura y el desempeño son dos variables que se encuentran de forma presente en las empresas y en las personas que laboran en ellas. Es así que el desempeño laboral va a depender del conocimiento de la cultura en la organización (Rivas & Samra, 2006).

Según Denison (1990), la cultura organizacional es la que aporta los valores, principios y creencias que se establecen como fundamentales para la gerencia de una empresa, así como los patrones de comportamientos o prácticas que dan el ejemplo y refuerzan los valores y creencias. Dicha cultura genera expectativas que guían a las personas hacia el comportamiento de manera consistente con esa cultura. Ésta relación resulta ser fundamental para sustentar la influencia que la cultura tiene sobre el desempeño (Gómez & Ricardo, 2012). Además resulta ser el análisis de Denison uno de los primeros estudios cuantitativos que analizan la relación entre las variables de cultura y desempeño, recogiendo datos sobre 34 empresas estadounidense durante un período de cinco años (Cantillo, 2013).

Por otro lado López (2006), realizó una investigación sobre el tipo de cultura que caracteriza a las organizaciones agrícolas dedicadas a cultivar mango ataúlfo en la región

de Socomusco Chiapas, con el fin de analizar la influencia que la cultura tiene sobre el desempeño de dichas entidades productivas. Para efectos de su investigación definió las dimensiones a estudiar, por el lado de la cultura: valores: puntualidad, responsabilidad, unidad y lealtad; actitudes: optimismo y pesimismo; y habilidades: oficio y profesión. Por el lado del desempeño, eficiencia: capacidad, indisposición y optimización de los recursos; efectividad: oportunidad, retraso; y calidad: satisfacción y/o insatisfacción del cliente. Realizó preguntas a aplicar en la investigación de campo para cada variable, utilizadas para diseñar el instrumento que recogió la información para la investigación, en tres versiones: directivos, empleados y jornaleros (Navarro et al., 2014).

Se habla de un sinnúmero de dimensiones o escalas tanto de la cultura organizacional como del desempeño laboral, pero en el siguiente inventario de dimensiones o escalas sólo se resumirá aquellas que guardan relación directa entre ambas variables:

Tabla 2: Escalas de la cultura organizacional y desempeño laboral

AUTOR(ES)	DIMENSIONES O ESCALAS DE DESEMPEÑO	DIMENSIONES O ESCALAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL
Cheung, Wong, & Lam (2012)	Indicadores financieros, procesos internos de negocios, innovación y aprendizaje	Claridad meta, resolución de conflictos, orientación a la innovación, énfasis al desempeño, orientación a la recompensa y al equipo
Hartnell, Ou, & Kinicki (2011)	Efectividad operacional y financiera, efectividad en los empleados	Cultura tipo: clan
Racelis (2010)	Rendimiento de los activos, ganancia neta, relación beneficio neto	Cultura fuerte
Mian et al.(2007)	Desarrollo de recursos humano(Capacidad para atraer y mantener empleados esenciales), desempeño financiero(marketing, rentabilidad,	Cultura tipo: clan

	crecimiento de ventas y cuota de mercado)	
Kim, Lee, & Yu (2006)	Crecimiento de negocios	Orientación a la innovación, equipo, tarea, cultura fuerte

Fuente: (Cantillo, 2013)

En el siguiente cuadro se puede revisar las conclusiones que los autores hacen en sus estudios sobre la relación de ambas variables:

Tabla 3: Conclusiones de diversos autores sobre relación entre cultura organizacional y desempeño laboral

Autor/año	Resultado de estudio
Cheung et al. (2012)	Los resultados del estudio proporcionan apoyo empírico a la hipótesis de que el desempeño de las empresas de la construcción se ve afectada positivamente por la cultura organizacional, en especial por dos dimensiones: orientación innovación y orientación a la recompensa
Hartnell et al. (2011)	La investigación indica relación entre tres tipos de cultura (clan, mercado y adhocracia), las mismas que están ligadas a la efectividad (desempeño)
Racelis (2010)	Los hallazgos del estudio que incluye a 60 bancos que operan en Filipinas, confirman la idea de que los valores organizacionales se relacionan con el desempeño financiero
Murugan (2009)	Infiere que la cultura organizacional incide en el desempeño laboral en el sector de la tecnología de la información
Jean & Yu (2004)	Existe relación con el desempeño en especial las dimensiones culturales como; innovación, orientación al equipo y orientación a la tarea

Fuente: (Cantillo, 2013)

En líneas generales se destaca según algunos investigadores como: Davies, Mannion, Jacobs, Powell, & Marshall (2007); Murugan (2009); Han (2012), una relación total entre ambas variables, estableciendo que todas las dimensiones que forman parte de la cultura inciden en el desempeño. Se destaca el enfoque de Davies et

al., (2007), en que dicen que los resultados proporcionan un apoyo especial para una relación contingente entre la cultura y el rendimiento (Cantillo, 2013).

Por otro lado Gálvez & Pérez (2011); Racelis (2010); James & Connolly (2009), destacan una relación parcial sólo en algunas escalas o tipos de cultura organizacional. Además el estudio realizado por Rousseau (1990) quien luego de haber analizado a 32 organizaciones de servicio no voluntario, destaca la no existencia de relación entre normas de conducta (dimensión de la cultura) y el recaudo de fondos (dimensión del desempeño laboral) (Cantillo, 2013).

La relación entre ambas variables se ve más acentuada por la influencia que la cultura ejerce en: la forma en que la gente se comporta dentro y fuera de la empresa; que valora la gente; tipo de comportamiento que se castigan y se alientan; el grado de compromiso con la empresa; el funcionamiento de la empresa, operando de manera invisible sobre métodos y técnicas de gestión y administración; el enfrentamiento de problemas y la forma de solucionarlos; la percepción de la realidad organizacional por parte de los miembros; actitud frente al cambio (Felcman, Blutman, & Méndez, 2001).

Sorensen (2002), establece que un buen número de académicos han planteado la hipótesis de que las llamadas culturas fuertes, las cuales son aquellas que se comparten los valores de forma amplia dentro de la organización, mejoran el desempeño de las empresas (Gil & Hernández, 2008). Por su parte Doran, Haddad, & Chow (2003), dicen que la cultura de trabajo de una empresa está significativamente relacionada con su rendimiento general (Cantillo, 2013).

Ésta asociación exitosa de las variables de cultura organizacional y desempeño laboral, es aplicable a empresas del medio, Por ejemplo: Papelesa, fundada en 1970 considera que su recurso más importante es el humano, y bajo ésta filosofía, en el 2009 empezaron a crear un cambio en la cultura organizacional, donde la capacitación, *el coaching* y *el empowerment* se convirtieron en herramientas fundamentales para fortalecer el recurso humano en el desempeño organizacional (Corporación EKOS Media, 2010).

Así también La Telefónica Movistar, fomenta una cultura de alto desempeño donde para ellos resulta clave reconocer un trabajo bien hecho, existiendo un programa llamado "Efecto telefónica" orientado a destacar la contribución individual y en equipo del empleado, además comparten un grupo de valores desarrollando su trabajo en un clima de colaboración multi-área, enmarcada en una cultura de alto desempeño (EKOS negocios, 2011). Dicha empresa logró el primer lugar en el *Ranking Great Place to Work* 2012, premio otorgado por la revista EKOS, haciendo alusión a las empresas que forjan una nueva cultura organizacional. En éste mismo ranking, Ace Seguros es otra empresa que pone de realce su cultura organizacional enfocada en los valores los cuales para ellos constituyen la base del alto compromiso que tienen con sus empleados, ya que el sentido del negocio establece una protección para que sus colaboradores puedan dedicarse a sus actividades diarias con seguridad y tranquilidad, aspectos que facilitan un mejor desempeño laboral (EKOS negocios, 2013).

La empresa Kraft Foods que maneja la filosofía de *Advocacy and Inquire*, cuya visión es generar una cultura de *engagement*, en donde se escucha la voz de los colaboradores, a través de diálogos inclusivos que puedan integrar distintos estilos de pensamiento, logrando estrategias y soluciones más poderosas e integrales, encaminadas a fomentar el desempeño laboral, por medio de reconocimientos, siempre y cuando las acciones impacten de manera positiva en la organización. La empresa Directv en cambio, como una manera de que sus colaboradores se adapten bien a la cultura organizacional, realiza una inducción de tres días. Independientemente del cargo, con el objetivo de que comprendan de mejor forma la cadena del negocio, además realizando concursos internos cuando hay campañas publicitarias/comerciales, para que los empleados se sientan parte importante del negocio y de la cultura, incrementando de ésta manera su desempeño laboral (EKOS negocios, 2013).

Para la empresa Indura, es importante alinear la cultura organizacional con la estrategia de la empresa, en donde resulta vital invertir en recursos y tiempo para inspirar a los empleados a que contribuyan de manera exitosa a cumplir objetivos, es aquí donde se remarca el desempeño dentro de la cultura organizacional

de ésta empresa, además el reforzar valores corporativos les ha permitido desarrollar una cultura que sostiene la estrategia y se enfoca en los colaboradores y la satisfacción de las necesidades de los clientes (Revista Ekos, 2012). Por otro lado Marco Moesgen, Presidente Ejecutivo de Nestlé del Ecuador considera que los valores y principios sólidos, son parte de una cultura organizacional fuerte, la cual permite la cohesión y objetivos comunes (Sánchez L. , 2013).

Kimberly Clark considera que su cultura es lo primero, logrando resultados excepcionales en aspectos relacionados con generar espacios inspiradores donde sus colaboradores pueden autosuperarse, estableciendo de ésta manera un mejor desempeño laboral, y en donde se refuerzan aspectos de su cultura como: comunicación constante, reconocer logros, motivar y desafiar a su talento humano a crecer de la mano de la empresa, inclusive describiendo en su visión, el ser portadores de una cultura que fomente el espíritu emprendedor y la creatividad (EKOS negocios, 2013).

CONCLUSIONES

Luego del análisis conceptual entre éstas dos variables, se establece en el recorrido teórico sobre cultura organizacional, puntos de vista de varios autores, que aunque no son generalizados, permiten entender que una cultura organizacional adecuada le permitirá a la empresa cumplir su misión, metas y objetivos, enmarcada, según Daft (1995), en un conjunto de creencias, valores, formas de pensar, los cuales se comparten entre los miembros de la organización, reconociendo además que cuando la cultura es fuerte, los colaboradores se comprometen con las tareas que realizan y por ende con la organización, ese compromiso se ve resaltado por los valores que forman parte de la cultura de dicha empresa, aspectos que según Sorensen (2002), mejoran el desempeño organizacional. En cambio cuando la cultura organizacional es débil o está fragmentada, conlleva a que los valores, las normas, las expectativas no sean compartidas entre los miembros de la organización, tornándose de ésta manera en falta de compromiso por parte de los empleados, no favoreciendo el progreso ni el desarrollo de la empresa.

Por su parte algunos autores del estudio al analizar el desempeño laboral señalan que los aspectos relevantes relacionados con éste, además de enfocarse en el cumplimiento de la misión, metas y objetivos, se agregan otras variables importantes relacionadas con el desempeño, como son: la moral, la manera en que se adaptan a los cambios y por supuesto el tipo de cultura que la organización tiene.

El análisis realizado en éste trabajo demuestra teóricamente que la relación existe, al establecer que la personalidad de una empresa, como se conoce a la cultura organizacional, es una importante variable, que interviene en el desempeño laboral. Es así como en el caso de Robbins (1999), resalta que la cultura organizacional es un factor que influye en la eficacia del empleado. Por otro lado es considerada por Stott & Walker (1995), una variable poderosa al asociarla con el desempeño, dando lugar a numerosos estudios que sustentan dicha relación, entre ellos Denison (1990), quien remarca que la cultura organizacional aporta los valores y principios básicos dentro de una empresa, así como los patrones de comportamiento de los empleados.

Es indudable que así como la parte cuantitativa es importante, en términos de remuneración, bonificaciones, comisiones, etc., la parte cualitativa, también lo es, específicamente, de lo que se ha analizado dentro del estudio, se resaltan los valores, los cuales de alguna manera, son pilares de la cultura organizacional y, además constituyen la base de las normas y principios organizacionales, que si se los sabe difundir en la forma apropiada, serán parte vital de la relación laboral, y por ende repercutirán de manera proactiva y efectiva en el desempeño del empleado. Los estudios enfatizan que la cultura organizacional y el desempeño laboral son dos variables que se encuentran en forma presente en las organizaciones y personas que trabajan en ellas, dicho desempeño laboral va a depender del conocimiento que se tenga sobre la cultura de la empresa.

Por otro lado, además de hacer un análisis conceptual, se abordó en el estudio a algunas empresas del medio que han hecho énfasis dentro de sus estrategias de la importancia de fomentar una cultura organizacional donde los valores son fundamentales para mantener comprometidos a los colaboradores con los objetivos que la empresa, lo que les ha servido

para mejorar aspectos del desempeño laboral, enmarcado en un ambiente motivador donde la autosuperación y la creatividad forman parte de una cultura organizacional fuerte.

Se hace indispensable que se realicen más estudios relativos al tema, ya que resulta vital que las empresas, puedan identificar la repercusión que puede tener la cultura organizacional en el desempeño de los colaboradores, contribuyendo a un alto grado de identificación con la empresa, resaltando valores como la lealtad, responsabilidad, respeto, honestidad y puntualidad, los cuales van a representar parámetros de medición para evaluar el desempeño laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- Allaire, Y., & Firsirotu, M. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 5 (3), 193-226.
- Alvarado, Ó., & Monroy, R. (2013). Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores. *Cuadernos de Administración Pontificia Universidad javeriana*, 26 (47), 259-283.
- Anderson, N., Salgado, j., & Hülsheger, U. (2010). Applicant Reactions in Selection: Comprehensive meta-analysis into reaction generalization versus situational specificity. *International Journal of Selection and Assessment*, 18 (3), 291-304.
- Asaael, H. (2001). *Comportamiento del Consumidor*. México: Internacional Thomson Editores.
- Baker, K. (2004). *Organizational Culture: An Introduction*. India: Nashreen Taher.
- Belamaric, R., & otros. (2004). *Nuevas formas organizativas*. Cuba.
- Benveniste, E. (1971). *Problemas de Lingüística general*. México: Siglo XXI.
- Beres, M., & Portwood, J. (1981). Sociocultural Influences on Organizations. 303-336.
- Bhargava, S., & Sinha, B. (1992). predictions of organizational effectiveness as a function of type of organizational structure. *Journal of Social Psychology*, 132 (2), 223-232.
- Bontis, N., Crossan, M., & Hulland, J. (2002). Managing An Organizational learning System by Aligning Stocks and Flows. *Journal of management Studies*, 39 (4), 437-469.
- Caligiore, I., & Díaz, J. (2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes de la UCLA: estudio de un caso. *Revista Venezolana de gerencia*, 8 (24), 644-658.
- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Campbell, J., Dunnette, M., & Lawler, E. (1970). *Managerial Behavior, performance and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Candel, M., Soler, M., & Meseguer, M. (2014). Las competencias de bartram como predictoras del desempeño en el sector del juego. *Universitas psychologica*, 13, 1-15.
- Cantillo, J. (2013). Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño. Bogotá, Colombia.
- Cardona, J., & Calderón, G. (2006). El impact del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones. *Cuadernos de Administración*, 19 (32), 11-43.
- Castellanos, J., & Castellanos, C. (05 de Mayo de 2010). Recuperado el 30 de Diciembre de 2014, de <http://www.gestiopolis.com>
- Castillo, L. (2006). La flexibilidad como capacidad asociada al recurso humano generadora de desempeño organizacional superior. *Maestría, Universidad nacional de Colombia*. Manizales.
- Cheung, S., Wong, P., & Lam, A. (2012). "An Investigation of the relationship between organizational culture and the performance of construction organizations". *Journal of business Economics and Management*, 13 (4), 688-704.
- Chiang, M., Méndez, G., & Sánchez, G. (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso Empresa de Retail. *Theoría: Ciencia, Arte y Humanidades*, 19 (2), 21-36.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México: Mc. Graw-Hill Interamericana de México.
- Collins, J., & Porras, J. (2005). *Empresas que perduran. Principios exitosos de compañías triunfadoras*. Bogotá: Editorial Norma.
- Cújarl, A., Ramos, C., Hernández, H., & López, J. (Julio de 2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 350-355.
- Daft, R. (1995). *Organization Theory & Design*. St. Paul: West Publishing Co.
- Davies, H., Mannion, R., Jacobs, R., Powell, A., & Marshall, M. (2007). "Exploring the Relationship Between Senior Management Team Culture and hospital Performance". *Medical Care Research and Review*, 64 (1), 46-65.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures*. (Addison-Wesley, Ed.)

- Deal, t., & Kennedy, A. (1985). *Cultura corporativa*. México: Fondo educativo Interamericano.
- Del Castillo, C., & Vargas, B. (2009). El Proceso de gestión y el desempeño organizacional. *Cuadernos de difusión* , 14 (26), 57-80.
- Delcore, L. (2004). Cultura organizacional y reformas del sector Salud-Condición necesaria para el cambio. *Revistas de ciencias administrativas y financieras de la seguridad social* , 12 (1).
- Denison, D. (1990). *Corporate Culture and organizational Effectiveness*. Wiley, New york.
- Dobbs, R., & Koller, T. (2006). La medición del rendimiento a largo plazo. *Harvard-Deusto Finanzas* , 69, 4-12.
- Doran, M., Haddad, K., & Chow, C. (2003). The relationship between corporate culture and performance in Bahrain Hotels: findings and Management implications. *International Journal of hospitality and Tourism Administration* , 4 (3).
- EKOS negocios. (2011). *Grandes Empleadores*. Recuperado el 13 de Enero de 2015, de <http://www.ekosnegocios.com>
- Enríquez, Á. (2009). La significación en la cultura: concepto base para el aprendizaje organizacional. *Univ. Psychol. Bogotá (Colombia)* , 9.
- Fairholm, G. (1994). *Leadership and the Culture of trust*. United State: Greenwood Publishing Group.
- Faria, F. (1995). *Desarrollo organizacional. Enfoque integral*. México: Noriega Editores.
- Felcman, I., Blutman, G., & Méndez, S. (2001). Modelos de Cultura organizacional en la Administración Pública Argentina. *Trabajo presentado en el V Congreso nacional de ciencia Política-Sociedad Argentina de Análisis Político* . Buenos Aires.
- Fernandes, R., & Machado, L. (2013). Prácticas ambientales y desempeño organizacional en la Hotelería. *Estudios y perspectivas en turismo* , 22, 294-313.
- Franco, C. (20 de Octubre de 2010). *Revista electrónica de ciencia, tecnología, sociedad y cultura*. Obtenido de <http://www.tendencias21.net>
- Franco, E., & Coley, F. (diciembre de 2012). Reflexión acerca del papel de la cultura organizacional en los procesos de cambio. *Intellectum* .
- Gálvez, E., & Pérez, D. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología:Un estudio empírico en cali, Colombia. *Cuadernos de Administración(01203592)* , 23, 125-145.
- García, C. (2009). Una aproximación al concepto de Cultura Organizacional. *Univ. Psychol. Bogotá (Colombia)* , 13.
- García, M. (2001). La importancia de la evaluación de desempeño. *Revista proyecciones* , 2 (9).
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, H. (2001). *Las organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Gil, A., & Hernández, L. (2008). Cultura organizacional, desempeño e innovación en Viseé S.A. Cuba.
- Gómez, i., & Ricardo, R. (2012). Cultura organizacional: Aproximación sectorial en Bogotá. *Revista de la Facultad de Ciencias económicas de la universidad militar Nueva granada* , 19-41.
- González, J., & Parra, C. (2008). Caracterización de la cultura organizacional: Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *Pensamiento & gestión* (25), 40-57.
- Gopalakrishnan, S. (2000). Unravelling the links between dimensions of innovation and organizational performance. *The Journal of High Technology Management research* , 11 (1), 137-153.
- Gupta, A., & Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of management Journal* , 27 (1), 25-41.
- Han, H. (2012). "The Relationship among Corporate Culture, Strategic Orientation and Financial Performance". *Cornell Hospitality Quarterly* , 53, 207-219.
- Handy, C. (1987). *The God of management*. London: Souvenir Press.
- Hartnell, C., Ou, A., & Kinicki, A. (2011). organizational Culture and organizational Effectiveness: A meta-Analytic Investigation on the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. *Journal of Applied Psychology* , 96 (4), 677-694.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Thomson.
- Hernández, R., & Fernández, C. (2008). Validación de un instrumento para medir la cultura empresarial en función del clima organizacional y vincular empíricamente ambos constructos. *Humanitas revista de investigación* , 5 (5).
- Hill, C., & Jones, G. (2004). *Administración estratégica, enfoque integrado*. McGraw-Hill Interamericana.
- Isaza, C. (2013). Transformación de la cultura organizacional: el caso de Rica Rondo y su integración con un grupo empresarial colombiano. *Pensamiento y gestión* (34).
- James, C., & Connolly, M. (2009). "An Analysis of the relationship between the organizational culture and the performance of Staff

- work groups in schools and the development of an explanatory model". *International Journal of leadership in education: Theory and practice* , 12 (4), 389-407.
- Jean, S., & Yu, K. (2004). Corporate Culture and organizational Performance. *Journal of Managerial Psychology* , 19 (4), 340-359.
- Jex, S. (2002). *Organizational Psychology A Scientist-Practitioner Approach*. United States: Jonh Wiley & Sons Inc.
- Kim, S., Lee, J., & Yu, K. (2006). Corporate Culture and Organizational Performance. *Journal of Managerial Psychology* , 19 (4), 340-359.
- Kotter, J., & Heskett, J. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free press.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Lee, J., & Miller, D. (1996). Strategy, environment and performance in two technological contexts: Contingency theory in Korea. *Organization Studies* , 17 (5), 729-750.
- Levenson, A., Van der Stede, W., & Cohen, S. (2006). Measuring the relationship between managerial competencies and performance. (S. Publications, Ed.) *Journal of Management* , 360-380.
- Levison, Y. (2006). Cultura organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una institución de educación superior. *Investigación y postgrado* , 21 (1).
- Likert, R. (1957). *Some Applications of Behavioral Research*. París: UNESCO.
- López, I. (2006). La cultura y desempeño organizacionales en una unidad productiva de mango Ataulfo. estudio de caso: "Finca San José Río Lima, S.P.R. de R.L." en la región de Soconusco, Chiapas, México. *Tesis doctoral* . México.
- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F., & Montalván, P. (2002). *Evaluación organizacional: Marco Para mejorar el desempeño*. Ottawa, Canadá: Banco Interamericano de desarrollo y centro Internacional de Investigaciones.
- Martínez, E., & Robles, C. (2009). Cultura organizacional en el sistema de gestión de calidad en las Dependencias de educación superior(Des) Valle de México. *Gestión y Estrategia* (36).
- Martínez, M. (Junio de 2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: Reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración* .
- Martínez, P., Olivier, J., & Escobedo, H. (2013). Relación entre la cultura organizacional y el desempeño de la organización: Un estudio en empresas maquiladoras de la ciudad de chihuahua. *Revista de estudios en contaduría, Administración e informática* , 2 (3), 77-100.
- Martínez, R., Vera, M., & Vera, J. (2014). Cultura organizacional y efectividad en las pequeñas empresas constructoras de Puebla México. *Revista Internacional Administración & Finanzas* , 7 (4).
- Méndez, C. (2005). *Gestión en salud: dos estudios de caso sobre cultura organizacional en Colombia* (primera edición ed.). Bogotá, Colombia: Centro Editorial de la universidad del rosario.
- Mian, Z., Hai, L., & Jun, W. (2008). Examining the relationship between organizational culture and performance: "The perspective of consistency and balance". *Science of Science and Management of S & T* , 28 (8), 140-148.
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). *Dirección y Administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia*. Estados Unidos: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Motowild, S., & Van Scooter, J. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology* , 79, 475-480.
- Msoroka, M. (2011). *Organizational Culture*. Germany: Grin Verlag.
- Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. México: Thompson Editores.
- Muñoz, M., Leal, M., & Maldonado, M. (2012). La relación de la cultura organizacional con la satisfacción y el compromiso de sus miembros: Caso Herbalife. *Global Conference on Business and Finance proceedings* , 7 (2).
- Murillo, S., Calderón, G., & Torres, K. (2006). Cultura organizacional y Bienestar laboral. *Cuad. Adm. Bogotá (Colombia)* , 31.
- Murugan, M. (2009). "A Study on Organizational Culture and Its Impact on the Performance of IT Employees in Chennai". *The IUP Journal of Management Research* , 8 (5), 7-16.
- Navarro, E., Ochoa, S., & Esparza, I. (Enero-Abril de 2014). Cultura organizacional y desempeño individual en una Asociación Civil mexicana. *CULCYT* .
- Nelson, D., & Quick, J. (2007). *Understanding Organizational Behavior*. United States: South-Western College Pub.
- Ochoa, S., Jacobo, C., Leyva, B., & López, J. (2014). Estrategia, desempeño e identidad organizacional de las Pymes manufactureras mexicanas. *Revista internacional Administración & Finanzas* , 7 (7), 75-90.
- Olivares, R. (2013). La cultura organizacional, Un activo Clave para la Supervivencia de la empresa: Los casos de CEMEX, 3M, Google y Costco. *Daena: Internacional Journal Of Good Conscience* , 72-91.

- Ouchi, W. (1982). *Teoría Z*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Parra, C., & Calderón, G. (2013). Formación y desempeño: Un análisis de caso en empresas manufactureras grandes. *Pensamiento & Gestión* (34), 137-160.
- Pedraza, E., & Glenys, C. (2010). Desempeño Laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la facultad de medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de ciencias Sociales*, XVI (3).
- Pérez, J., & Cortés, J. (2009). Medición y validación del desempeño organizacional como resultado de acciones de aprendizaje. *Revista Ciencias estratégicas*, 17 (22), 251-271.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*.
- Pettigrew, A. (1979). On Studyin Organizacional Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Pires, C., Martins, P., & Dórdio, I. (2010). Cultura y eficacia: El papel de la orientación cultural para el aprendizaje en la determinación de la eficacia del grupo/equipo. *Ciencia & Trabajo*, 12 (36), 306-311.
- Plunkett, W., Allen, G., & Attner, R. (2013). *Management Meeting and Exceeding Customer Expectations*. Ohio: Cengage Learning.
- Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1983). A apatial model of efefectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29 (3), 363-377.
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriente del Lago. *NEGOTIUM/Ciencias Gerenciales* (9), 33-51.
- Racelis, A. (2010). The influence of organizational culture on the performance of philippine Banks. *Social science diliman*, 6 (2), 29-49.
- Revista Ekos. (01 de Agosto de 2012). *Ekos el Portal de negocios del Ecuador*. Recuperado el Enero de 2015, de <http://ekosnegocios.com>
- Ridley, C., & Mendoza, D. (1993). Putting organizational effectiveness into practice: The preeminent consultation task. *Journal of Counseling and Development*, 72 (2), 168-178.
- Rivas, M., & Samra, A. (2006). La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al centro Cínico quirúrgico Divino Niño C.A. *Universidad del oriente Escuela de ciencias sociales y administrativas Departamento de Administración Núcleo Monagas*. Maturín.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (Septima edición ed.). México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional: Conceptos controversias y aplicaciones*. México: Prentice hall México.
- Robbins, S. (1996). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Prentice-Hall.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional: Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 67-92.
- Rodríguez, R. (2007). Propuesta de modelos culturales orientados a la gerencia de los cambios. *ACIMED*, 5 (4).
- Rojas, I. (2000). La educación basada en normas de competencia (EBNC) como un nuevo modelo de formación profesional en méxico. *Formación en competencias y certificación profesional*, 45-75.
- Rojas, M., Pirrón, M., & Esparza, L. (Octubre de 2013). Formación de valores en los estudiantes para la obtención de perfiles de alto desempeño. *XVIII Congreso Internacional de contaduría Administración e informática*. México, D.F.
- Rousseau, D. (1990). "Normative Beliefs in Fund-Raising Organizations: Linking culture to organizational Performance and Individual Responses". *Group & Organization Management*, 15, 448-460.
- Rummler, G. (2004). *Serius Performance Consulting: According to Rummler*.
- Sackmann, S. (1997). *Cultural Complexity in Organizations*. Sage Publications.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20 (4).
- Salgado, J. (2011). Evaluación del desempeño en la Administración Pública del principado de Asturias: Análisis de las propiedades psicométricas. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 27 (2), 75-91.
- Sánchez, J., Tejero, B., Yurrebaso, A., & Lanero, A. (2006). Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos. *AIBR, Revista de Antropología Iberoamericana*, 1 (3).
- Sánchez, L. (09 de 2013). *Las Top 15*. Recuperado el Enero de 2015, de <http://www.revistagestion.ec>
- Sanin, J. (2014). Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicio. *Universitas Psychologica*.
- Sanín, J., & Salanova, M. (Marzo de 2013). Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral

en empresas colombianas industriales y de servicio. *Universitas Psychologica* .

Shein, E. (1992). *Cultura organizacional y Liderazgo*. Barcelona.

Shein, E. (2010). *Organizational culture and Leadership* (Cuarta Edition ed.). United States: John Wiley & Son, Inc.

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational Analysis. *Administrativa Science Quaterly* , 339-358.

Sorensen, J. (2002). The Strength of Corporate culture and the Reliability of Firm performance. *Administrative Science Quarterly* , 47 (1), 70-91.

Steckerl, V. (2006). Modelo Explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento y gestión* (20), 194-215.

Stott, K., & Walker, A. (1995). *Teams, Teamwork and Teambuilding*. Singapur: Prentice Hall.

Suñé, A. (2004). El impacto de las barreras de aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones. *Tesis doctoral no publicada* . Cataluña, España.

Terán, O., & Irlanda, J. (2011). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. *Omnia* , 17 (1), 96-110.

Toca, C., & Carillo, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar* , 9 (17), 117-136.

Toro, F. (2002). *Desempeño y productividad*. Medellín: Cincel.

Urdaneta, O., Pérez, J., & Urdaneta, M. (2010). Cultura organizacional en los Institutos de investigación en Salud de la

Universidad de Zulia. *Revista de Ciencias Sociales, Red universidad de Zulia* .

Vivanco, J. (2010). *La cultura organizacional: Una oportunidad de éxito para las micro y pequeñas empresas de la confección, el caso de Aguascalientes*. México: Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Volberda, h., & Rutges, A. (1999). FARSYS: a knowledge-based system for Managing strategic change. *Decision Support Systems* , 26 (2), 99-123.

Wielemaker, M., Elfring, T., & Volberda, H. (2000). Strategic renewal in large european firms:investigating viable trajectories of change. *Organization development Journal* , 18 (4), 49-68.

Williams, C. (2008). *Management*. Ohio: Cengage Learning.

Yamakawa, P., & Ostos, J. (2011). Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional. *Universidad & Empresa* , 21, 93-115.

Yilmaz, C., Alpkán, L., & Ergun, E. (2004). Cultural determinans of customer- and learning-oriented value systems and their joint effects on firm performance. *procedia - Social and behavioral Sciences* , 46, 1565-1569.

Zapata, A. (2002). Paradigmas de la cultura organizacional. *Cuadernos de Administración* , 18 (27).

Zapata, A., & Rodríguez, A. (2008). *Gestión de la cultura organizacional*. Universidad del Valle.

Zapata, A., Rodríguez, R., & Sánchez, M. (2008). Cultura organizacional en Empresas Colombianas. *Universidad del Valle* .