

# XIV

## ASAMBLEA GENERAL DE ALAFEC

Ciudad de Panamá, Panamá  
del 21 al 24 de Octubre de 2014



**Evaluación del impacto de la cultura organizacional en el desempeño del personal. Un estudio empírico en las empresas de la industria manufacturera que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores.**

**Evaluación del impacto de la cultura  
organizacional en el desempeño del personal. Un  
estudio empírico en las empresas de la industria  
manufacturera que cotizan en la Bolsa Mexicana  
de Valores.**

**Área Temática:**  
Administración

**Sub área Temática:**  
Gestión del conocimiento

**Autor:**

*Joel Cruz Calderón*  
*Gabriela del Perpetuo Socorro Rojas García*  
*Felipe Rodolfo Burgos Ochoategui*

**Universidad Popular Autónoma del Estado de  
Puebla  
(UPAEP)**

21 Sur No. 1103, Colonia Santiago,  
C.P. 72160, Puebla. Pue.  
Telefax: (222)229-94-43  
Ext. 7678 - 7452  
joel.cruz@upaep.mx  
gabriela.rojas@upaep.mx  
felipe.burgos@upaep.mx

## RESUMEN

---

La búsqueda de las organizaciones por generar una ventaja distintiva en el entorno donde realizan su actividad las ha impulsado a estudiar a través del tiempo, cada una de las distintas variables que inciden en el desempeño así como sus relaciones al interior de éstas. El objetivo de esta investigación no experimental, cuantitativa, correlacional y transeccional, se centra en evaluar la influencia de la cultura de la organización en el desempeño del personal, en las empresas de la industria manufacturera que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores. El resultado obtenido permite afirmar que existe una relación positiva y significativa entre ambas variables latentes, puesto que en la sociedad de conocimiento donde las organizaciones están inmersas, el aprendizaje organizativo es clave para la generación de una ventaja competitiva sostenible.

**Palabras clave:** Desempeño del personal, cultura organizacional.

## ABSTRACT

---

Organizations' search to create a distinctive advantage in the environment where their activity takes place has encouraged them to study along the time, each of the different variables that influence their performance and the relationships within those variables. The objective of this non experimental, quantitative, co-relational and cross sectional research is centered in the evaluation of organizational culture over organizational performance of manufacturing industries quoting in Mexican Stock Exchange. The results obtained state that there is a positive and significant relationship between both latent variables because in the society of knowledge, where organizations are immersed, organizational learning is key to create a sustainable competitive advantage.

**Keywords:** Human resources performance, organization culture.

# INTRODUCCIÓN

---

Las organizaciones tienen características que forman parte de sus logros presentes y futuros. Es innegable que varios factores son su causa, sin embargo la presente investigación abordará solamente su cultura y desempeño.

Incursionar en una investigación sobre cultura del personal es trabajar con un concepto que aún presenta dificultades en su conocimiento y desarrollo, para intervenir de forma eficiente en los resultados de las organizaciones.

Este constructo recibe la influencia del entorno al surgir de una sociedad caracterizada por la cultura que en ella se desarrolla, donde los beneficios que aporta son relevantes para la supervivencia de la organización, además de ser un factor importante en el desarrollo humano.

En este contexto la cultura se considera un todo complejo que incluye saber, creencias, arte, moral, derecho, costumbre y todas las demás capacidades adquiridas por el hombre al pertenecer a una sociedad.

No se trata solamente de cambios en los esquemas mentales puesto que se van dando de forma natural, sino de modificaciones en la forma de actuar y producir, generados por una confrontación entre las formas de trabajo actuales y la nueva realidad que vive día a día la organización. Es una variable que permanece como ventaja competitiva en el tiempo, al ser la base del mejoramiento y de la innovación.

El resultado más esperado por los directivos es la obtención de rendimientos superiores a los de sus competidores, ya que además del beneficio económico indican el grado de avance de la organización de acuerdo a las metas planeadas.

Por otro lado, el desempeño es un concepto multifactorial donde inciden elementos internos y externos que están en relación con el ambiente donde la organización efectúa su actividad. De ellos también dependen los logros obtenidos por los empleados y su satisfacción laboral, convirtiéndose en el punto de partida para el progreso de los individuos y por consiguiente de la organización.

El incremento de la medida de desempeño organizacional se traduce en beneficios exponenciales tanto en los ingresos monetarios como en el aseguramiento de una cultura laboral de aprendizaje. Bajo este concepto, se trata de una variable decisiva para la mejora de la gestión organizacional.

## I. OBJETIVO GENERAL

La investigación se centra en evaluar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño del personal, mediante un estudio empírico en las empresas de la industria manufacturera que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores.

## II. MARCO TEÓRICO

### 1. Antecedentes de la cultura

Este concepto ha sido objeto de estudio de la Antropología desde antes del siglo XIX, pasando por tres fases importantes: lingüística, sociopolítica y científica. También fue ilustrada de acuerdo al orden y al análisis de las ideas, al ser abordada a través de su causa, función, estructura e historia. Asimismo se ha tomado en cuenta como un sistema de ideas, mental y subconsciente (Allaire y Firsirotu, 1992).

Al hacer un recuento desde sus antecedentes históricos, se ha encontrado que siempre tuvo una connotación instrumental (Chan y Clegg, 2002). Primeramente se menciona en el contexto de los factores de producción ya que la cultura significaba el cultivo de la tierra para promover el desarrollo y mejoramiento de la cosecha.

La palabra cultura estuvo largamente asociada a las labores de labranza de la tierra, específicamente al cultivo; aunque posteriormente derivó en diversos aspectos, dejando atrás este significado al irse utilizando arbitrariamente. De ahí que actualmente este concepto se entiende como un proceso que determina niveles socioeconómicos, o un determinado grado de conocimiento, sin embargo, está presente en todo lo que hace y dice un grupo social como lo es la organización.

Cuando el concepto se transfiere a la sociedad se traslapa con la idea civilización, que a su vez describía el desarrollo progresivo del ser humano, tanto en la mente como en las facultades, maneras y comportamientos que eran adquiridos mediante la educación y el entrenamiento (Elías, 1989). Así como cualquier otra capacidad y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad (Taylor, 2006).

Rocher (1977) la ha definido como “un conjunto de manera de pensar, de sentir y de obrar más o menos formalizadas, que aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas sirven de modo objetivo y simbólico, y a la vez, constituyen a esas personas en una colectividad particular y distinta”. Se le considera la característica básica que explica el comportamiento adquirido por los miembros de una comunidad.

La cultura supone siempre un sistema compartido de respuestas, así como un diseño social de la conducta individual. Un rasgo de la vida de un grupo pasa a ser cultural cuando se comparte socialmente entre sus miembros, pues la cultura es social por definición. Ésta es aprendida,

pues no se adquiere de manera innata, por la interacción con otros que la poseen y se difunde a través del proceso de socialización que tendrá una consecuencia social perdurable (Lucas, 1995).

De esta manera, la conducta está fuertemente condicionada por el conjunto de normas, valores sociales y conocimientos disponibles en la sociedad. Por otra parte, proporciona a los individuos las pautas de interpretación que hacen posible la vida social, permitiendo afirmar que es la cultura lo que caracteriza a una sociedad.

Durante la transición de la Antropología a la Sociología se distinguen ciertos elementos relevantes de la cultura como son las técnicas, que se refieren al uso de instrumentos que permiten los conocimientos objetivos de la realidad; el código simbólico como elemento característico, al ser cualquier acto, objeto o acontecimiento que por uso social tiene un significado diferente del percibido; los modelos de la realidad que “son las ideas o concepciones generales que dan explicación a la vida y a nuestro modo de actuar” (Inkeles, 1968) y el mundo normativo, que hace referencia al conjunto de creencias, valores y características de cada sociedad, como elementos que facilitan la previsión y el control de la conducta individual de sus integrantes.

Se han encontrado antecedentes sociológicos de la aplicación del concepto de cultura a las organizaciones en trabajos realizados durante los años 60 y 70, sin llegar a utilizar el término de cultura organizativa.

Kreps (1990) encontró que “los pequeños grupos culturales tienen las mismas características que los grandes grupos y que la cultura es una variable influyente en la vida organizativa al igual que en la sociedad.

Posteriormente, el análisis de las organizaciones en términos de su cultura organizacional, se inicia dentro del contexto económico que es propio de la expansión hacia un mercado mundial, con la consiguiente generalización del choque cultural y del contraste entre organizaciones económicas cuyas diferencias parecían reducirse a aspectos culturales.

En el transcurso de los años ochenta, Norteamérica toma conciencia de la creciente competencia japonesa a través de la invasión de sus productos y después de sus fábricas. Poco a poco se fue descubriendo que la mayor productividad de la empresa japonesa en muchos campos de la producción industrial, no provenía de mejores tecnologías fáciles de reproducir o copiar, sino de situaciones culturales que hacían posible o determinaban algunas conductas específicas.

A nivel teórico se inicia el desarrollo de la teoría de la *cultura de las organizaciones* dentro de una búsqueda innovadora en las teorías clásicas de la organización, en las que aún prima el enfoque racional. La conducta organizativa y el comportamiento humano en las organizaciones son raramente racionales, aunque encuentran sentido al interpretar la conducta común y las tradiciones de esa sociedad específica. Las necesidades de un marco interpretativo han dado

lugar a la búsqueda de nuevos conceptos y del desarrollo de la idea de la existencia de una cultura organizativa.

El análisis de la cultura organizativa permite ir más allá de la perspectiva sistémica, que hasta la tercera parte del siglo XX dominaba el campo de estudio de las organizaciones. La nueva teoría las explica como entidades con un cierto grado de permanencia, en las que es posible ir distinguiendo un conjunto de elementos conexos y en equilibrio, que formaban un todo con una determinada autonomía, aunque sin olvidar que todos estos elementos van determinando la conducta de los miembros.

Vaughan (1996), opina que la cultura es una variable propia de las organizaciones y en función de ella se desarrollan internamente una serie de relaciones propias y específicas que se identifican como cultura organizacional.

Sackmann (1995) opina que “es un intento de aplicar en otras áreas del pensamiento de la sociedad el concepto cultura, que goza de amplia tradición en las ciencias sociales, especialmente en Antropología Social y recientemente en Sociología, tomándose en cuenta que la aplicación de este concepto debe hacerse con una cierta mentalidad crítica, pues la atmósfera de las tribus aisladas y con muy pocos cambios es difícilmente comparable al mundo cambiante e interrelacionado de las organizaciones económicas modernas”.

Los conceptos de organización y cultura se presentan como equivalentes, ya que organizar implica el establecimiento de un orden a partir de procesos de instrucción, educación, aplicación de tecnologías sociales y conocimientos expertos, mediante los cuales ciertos significados logran volverse hegemónicos y tienen efectos materiales.

Algunos autores mencionan que lo apropiado es hablar de *organización cultural* en lugar de *cultura organizacional*, cuyo propósito es enfatizar que en las organizaciones coexisten más de una cultura, por lo que el grupo de trabajo será la unidad de análisis más adecuada que la organización en su conjunto y, en este marco, la cultura será el resultado del aprendizaje del grupo (Barley, 1983, Van Maanen, 1988), por lo tanto, las organizaciones no tienen cultura sino culturas, lo que usualmente dificulta su capacidad de cambio (Weick, 1995).

Las organizaciones generan una cultura propia, que además de cumplir con diversas funciones al interior de las mismas, aseguran su estabilidad como sistema total, requisito fundamental para cumplir sus objetivos productivos, financieros y sociales.

La cultura de una organización reviste ciertas dificultades, por lo que es necesario desvelar aspectos no conscientes que no son vistos desde su interior para quienes se encuentran inmersos en ella (Rodríguez, 1999).

Las tendencias que pautan el desenvolvimiento del mundo contemporáneo determinan los cambios, es decir, las nuevas actitudes en las empresas, tales como la globalización de la economía, la conciencia ambientalista, las alianzas estratégicas y el avance tecnológico, entre otras, y que conforman un ineludible conjunto de condiciones que afectan a las organizaciones.

La estrategia que mejor interpreta las respuestas ante las demandas de ese entorno tan complejo y cambiante se resume en competitividad.

La supervivencia de una organización puede depender de la forma en que se adapte a la nueva cultura en ambientes de rápido cambio. A partir de esta afirmación, aquellas que quieran ser competitivas se deben mantener en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar respondiendo al entorno y a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de las competencias que posee, de tal manera que puedan utilizar todas sus herramientas para estructurar un adecuado portafolio de servicios.

El avance tecnológico y la globalización de la economía son hoy los rasgos distintivos del mundo del trabajo organizado. En este contexto, una preocupación fundamental en la que parecen haberse centrado los objetivos prioritarios de las organizaciones tanto públicas como privadas ha sido desarrollar, a partir de la cultura, los mecanismos reductores de ansiedad que garanticen la preservación del equilibrio y la estabilidad de los sistemas formales, y la construcción de significados compartidos que cristalicen en la conducta deseada de sus miembros.

Para los países que enfrentan el desafío de insertarse en el mundo globalizado, se vuelve prioritaria la necesidad de conocer los rasgos culturales de sus organizaciones para identificar sus potencialidades.

La realidad permite concluir que las organizaciones se plantean retos y han demostrado que el presente es de quienes se adapten más agresivamente a las nuevas realidades, que las acciones gerenciales modernas tienen sentido cuando se aplican adecuadamente y que los retos del futuro son superables cuando se toma conciencia del papel de la innovación en un entorno altamente cambiante.

Desde esta perspectiva la cultura funciona como un sistema o proceso; es por ello, que no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino también las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico.

De acuerdo con Chamero (2002), la cultura global se entiende como la dirección común hacia la que se mueven los países económicamente desarrollados, en los que se asientan cada vez más los valores modernos y los de autoexpresión. La base para el lanzamiento de una cultura global puede ser las nuevas tecnologías de información y comunicación.

La idea de ver a las organizaciones como culturas, donde hay un significado compartido entre los miembros, es también un fenómeno relativamente reciente, ya que se considera que tienen personalidad propia y como los individuos pueden ser rígidos o flexibles, difíciles, innovadores y conservadores. Es interesante, ver el origen de la cultura como una variable independiente que afecta las actitudes del empleado de manera individual y grupal.

La organización para actuar debe entender y significar el ambiente externo, para lo cual requiere una interpretación de los hechos provenientes del exterior. Significar es comprender y dar sentido particular a los acontecimientos que le sirvan para actuar. Así la evolución de ésta depende de la renovación constante del sentido que se le da al ambiente cuando las condiciones están variando.

Llegar a una interpretación de éste depende de la historia, la experiencia, las creencias y valores particulares de la organización, es decir, de su cultura, porque sólo cuando se le da un significado al ambiente es posible modificar su accionar y mantener el cambio en el tiempo.

Lo anterior concuerda con los planteamientos de la antropología simbólica a través de Geertz (1987), al explicar que existen diferentes maneras en que las personas entienden lo que pasa a su alrededor, así como las acciones de los demás miembros de la sociedad, las cuales dependen de la manera en que éstas lo simbolicen.

La cultura organizacional consta de una serie de símbolos, historia y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y las creencias más arraigadas dentro de la organización. Poco a poco las preferencias individuales dan paso a un consenso general y a pautas de comportamiento similares.

Las historias que se repiten constantemente en su interior, reviven los valores establecidos al tomar aspectos importantes de la cultura, para fortalecer la vida organizacional y son a su vez, una guía de los comportamientos esperados y de su reacción como un todo, conformando de esta manera la filosofía organizacional. La relación empleado-empresa-cultura organizacional debe ser una realidad en términos de aplicación y pautas de comportamiento, basándose en la responsabilidad de todos.

El sistema cultural se construye mediante la resolución de las contradicciones entre soluciones diferentes, apreciadas como opuestas. En la búsqueda de solucionar problemas tanto internos como externos, el grupo social se inclina hacia alguno de los extremos y construye valores que con el tiempo se convierten en pautas culturales compartidas (Schvarstein, 2006). Así la cultura se va integrando con controles rígidos o laxos, con prácticas individualistas o colectivistas o con decisiones centralizadas o descentralizadas, según sean las creencias compartidas acerca de las formas de trabajo.

## **2. Desempeño de personal**

Las organizaciones, también se han concebido como redes de relaciones entre partes interesadas, que compiten por la importancia y el poder, por ello tratan de influir en los criterios para determinar el desempeño.

La competitividad al ser empleada para evaluar y orientar el desempeño de la organización, exige contar con controles en los niveles grupal, de equipo y organizacional que respondan, como se ha mencionado, a las exigencias del entorno. Para que una organización sea competente, competitiva y eficaz es imprescindible que sus miembros también lo sean. En este

sentido, los criterios e indicadores para los niveles organizacional o grupal, dependen de sus responsables directos, mientras que el desempeño individual, no sólo garantiza los demás, sino que es el más complejo, porque toma en cuenta las diferencias personales.

Actualmente, el desempeño se relaciona con la capacidad de la organización de mantener su misión, metas, programas y actividades en armonía con las necesidades dinámicas de sus miembros e interesados clave. Su evaluación constituye el proceso por el cual no sólo se controlan los resultados a nivel global, procedentes de combinar los resultados a nivel individual, grupal y de la propia organización, sino que se estima su rendimiento global y se estimula su desarrollo.

Para asegurar su desempeño durante periodos prolongados, se necesita elaborar e implementar estrategias cuyos objetivos y actividades sigan siendo realistas y conectados con las necesidades que el mercado demanda.

Cada organización puede tener un concepto diferente de lo que constituye el buen desempeño. Las estrategias competitivas, hasta hace poco, se limitaban a dos indicadores de gestión: la rentabilidad y la participación en el mercado, que se encuentran vinculados a las utilidades. Posteriormente predominaron otros criterios para evaluarlo, como la eficiencia, la efectividad, la eficacia, la viabilidad financiera y la posición financiera (Lusthaus, Adrien, Anderson y Carden, 2002).

La efectividad, es el grado en el que una organización es capaz de lograr sus metas (March y Sutton, 1997). Cuando ésta se constituye para una función específica, la consecución de éstas, se traduce en resultados y actividades.

Cada organización, para ser eficiente trabaja empleando el menor número de recursos posibles buscando obtener mejores resultados. También requiere ser competitiva y proporcionar productos y servicios únicos o difíciles de imitar dentro de una estructura de costos apropiada.

El estudio de la eficacia se deriva de la necesidad que la organización tiene de identificar criterios que le permitan juzgar y evaluar su éxito. Estos se establecen para conocer si los objetivos se han conseguido, y se tiene éxito cuando se alcanzan de forma continua. Así, eficacia y éxito organizativo son lo mismo.

La relevancia de una organización consiste en mantener satisfechas las expectativas de los interesados clave, así como la capacidad de innovar y crear situaciones nuevas como resultado de un conocimiento nuevo.

La viabilidad financiera, es la capacidad de una organización para obtener los fondos necesarios para satisfacer sus requisitos funcionales a corto, mediano y largo plazo, mediante la generación de valor para mantener el compromiso de los interesados con su existencia. Esto es válido para todo tipo de organizaciones.

La evaluación de la posición financiera de una organización es un aspecto cada vez más importante del desempeño. Para sobrevivir, la organización debe generar por lo menos la cantidad de recursos que gasta. No obstante, debe obtener constantemente recursos de su entorno para mantenerse estable.

La medición del desempeño es una de las cuestiones más problemáticas en el campo de la teoría organizacional (Handa y Adas, 1996) existiendo poco consenso en cuanto al conjunto de criterios válidos para efectuarla.

En la literatura del tema se encuentran algunos indicadores, tales como el cumplimiento de las metas, calidad y demanda de los servicios/productos, número de clientes atendidos, generación y utilización de conocimientos y cambios en la calidad de vida.

Sin embargo, ha sido difícil juzgar la validez de los diferentes enfoques existentes para medirlo. Cada uno de ellos puede ser útil bajo determinadas circunstancias y aun cuando todos prestan atención a los objetivos de la organización, existen diferencias que determinan el predominio de alguno de ellos para su valoración.

La medición objetiva cuantifica las dimensiones elegidas a través de ratios o medidas que quedarían definidos por las relaciones más significativas. Con el fin de interpretar los objetivos, se desarrolla un estándar o criterio que indicará el nivel de aceptación de los resultados organizativos.

Con este estándar o criterio que actúa como valor de referencia deben compararse los objetivos fijados. Es por esto que el estándar también suele ser un ratio derivado de la situación histórica de la empresa o de los niveles habituales del sector al que pertenece.

Las dificultades inherentes a la forma de medición objetiva, cuando se pretende obtener un índice de eficacia integral a partir de los datos obtenidos, ha determinado la preferencia de los estudios empíricos y las medidas subjetivas. A nivel global toman mayor relevancia las dimensiones objetivas al ser de uso común.

Tippins y Sohi (2003) se basaron en las percepciones de los directivos captadas con una escala multi-ítem y sugirieron que los indicadores de las dimensiones medidas se resumieran en un único factor que revele el efecto de la orientación al mercado.

El uso de mediciones multidimensionales ha sido el marco para evaluar la percepción directiva a través de variables subjetivas que traducen su juicio, conocimiento y experiencia a medidas cualitativas y aún cuantitativas empleando algún tipo de escala (Tan y Peng, 2003; Tippins y Sohi, 2003; Lin y Germain, 2003).

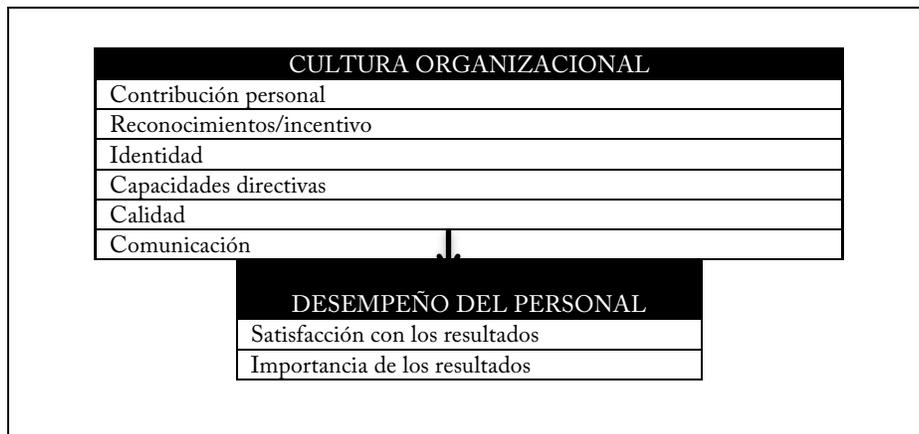
Existen otros tipos de escalas de medición entre los que se encuentran la comparación entre objetivos y resultados, la relación entre desempeño de la empresa y la competencia, y el grado de satisfacción de empleados, accionistas, proveedores y clientes, entre otros (Camisón y Cruz, 2008).

Estos estudios se interesan por las dimensiones para valorar la eficacia. Su elección resulta de la relación más o menos estrecha con los objetivos previamente establecidos (Govindarajan y Fisher, 1990).

### III. MODELO DE ESTUDIO

Para conocer la relación existente entre las variables latentes aprendizaje organizativo y desempeño organizacional en las empresas de la industria manufacturera pertenecientes al sector de la transformación que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, se presenta el siguiente modelo de estudio (Figura 1).

Figura 1. Modelo de estudio



Fuente: Elaboración propia

### IV. HIPÓTESIS

**Ha:** Existe una relación positiva entre la cultura organizacional y el desempeño del personal.

### V. METODOLOGÍA

Se diseñó una investigación no experimental, cuantitativa, descriptiva y transversal, para evaluar la relación existente entre las variables mencionadas. La población está constituida por 30 empresas que pertenecen al sector manufacturero y que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores al cierre de 2011.

El instrumento de recolección de datos fue estructurado con dos bloques denominados aprendizaje del personal y cultura organizacional, así como con los datos generales de la empresa. La medición de la cultura organizacional está basada en seis dimensiones y 30 ítems,

mientras que para estimar el desempeño del personal se emplearon dos dimensiones y siete ítems.

El instrumento de recolección de datos fue previamente revisado por un grupo de diez expertos en la materia analizada y/o en el campo estadístico mediante una entrevista para asegurar la fiabilidad de las respuestas.

Como resultado de esta revisión, se realizaron las modificaciones recomendadas para efectuar una segunda consulta, que en este caso fue entre los directivos de nueve empresas que no pertenecen a la población seleccionada pero con características similares a ella.

Éste fue positivamente valorado planteándose algunas sugerencias que supusieron pequeñas modificaciones que se incorporaron al instrumento.

Para la prueba piloto se recolectaron 30 encuestas en empresas similares a la población sujeta a estudio, lo que permitió afirmar que el instrumento de recolección de datos es confiable porque el Alfa de Cronbach global y el de cada una de las dimensiones es mayor a 0.65, además el valor global es superior al de las dimensiones (Tabla 1), y es válido porque todas las correlaciones son significativas y a su vez son menores que el Alfa de Cronbach de la correspondiente dimensión (Tabla 2). Con el instrumento validado se aplicó un censo en la población.

Tabla 1. Alfa de Cronbach por dimensión y global

<b>Bloques</b>	<b>Coefficiente Alfa de Cronbach</b>
Global	.959
Desempeño del personal	.828
Cultura Organizacional	.877

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Validez del instrumento

	<b>Desempeño del Personal</b>	<b>Cultura Organizacional</b>
Desempeño del personal	.828( $\alpha$ )	
Cultura Organizacional	.739*	.877( $\alpha$ )

Fuente: Elaboración propia

## VI. RESULTADOS

Se procedió a obtener las correlaciones entre ambos bloques propuestos para efectuar la prueba de hipótesis (Tabla 3).

Tabla 3. Correlaciones entre variables

	CO	DO
Cultura Organizacional (CO)	1.000	
Desempeño del personal (DO)	0.331**	1.000
**p<0.01		
*p<0.05		

Fuente: Elaboración propia

Se obtuvo una correlación positiva de 0.331 con un nivel de significancia de 0.01 entre las variables latentes sometidas a estudio al indicar que en la medida en que se modifique la cultura organizacional, puede modificarse el desempeño del personal.

De acuerdo con lo anterior:

**Ha:** Existe una relación positiva entre la cultura organizacional y el desempeño del personal  
**Se acepta**

## VII. DISCUSIÓN

La existencia de una relación positiva entre las variables latentes propuestas ha sido planteada teóricamente por Crossan, Lane, White (1999), para quienes la organización debe ser capaz de regenerarse y aceptar el cambio para enfrentar nuevos retos, descartando conocimientos obsoletos y viejos modelos mentales que, aunque en su momento ayudaron a comprender el mundo y su actuar, no corresponden a la situación actual, y mantenerlos vigentes obstaculizaría el desarrollo del desempeño organizacional deseado.

Considerar los resultados obtenidos de la aceptación de la relación existente entre la cultura y el desempeño del personal tiene parte de su fundamentación en la concepción de lo que es la cultura organizacional, que es un patrón de conducta desarrollado por una organización conforme va aprendiendo a enfrentar sus problemas de adaptación al exterior e integración interior.

El análisis de este punto permite afirmar que esta integración interior forma parte de los resultados que se espera obtener mediante un adecuado desempeño del personal por parte de sus integrantes.

Esto indica que la cultura organizacional descansa básicamente en tres premisas: está asociada de una manera importante con el resultado del trabajo; sus características particulares explican esta asociación; y puede lograrse un cambio en el resultado del trabajo cambiando sus contenidos particulares. De esta manera, la variable latente comportamiento organizacional mostró una relación positiva con el desempeño del personal.

De acuerdo con Rivas (1993), la cultura es una herramienta que permite que las personas actúen eficientemente, que tomen decisiones, que establezcan acuerdos y que modifiquen las estructuras de trabajo, lo que se traduce en un mejor desempeño del personal.

Complementando la relación positiva entre la cultura y el desempeño del personal, se debe entender el resultado de la investigación de Kotter y Heskett (1992), quienes determinaron que la cultura organizacional, influye sobre el desempeño general y como expresión operativa aunada al estilo de la cultura dominante en una organización, interviene sobre las características específicas de calidad.

Para terminar de fundamentar este resultado, se tomó en cuenta el trabajo de Wilson y Rosenfeld (1990) donde se afirma que la cultura de la tarea funciona por proyectos y equipos de trabajo organizados en torno a diferentes actividades, que finalmente se traducen en desempeños que generan una ventaja distintiva para las organizaciones.

La prueba empírica demostró que existe una relación positiva entre la cultura organizacional y el desempeño del Personal cuando es medido con variables objetivas, misma que ha encontrado soporte teórico, según lo mencionado.

## VIII. CONCLUSIONES

Después de revisar los principales aspectos teóricos de las variables Cultura Organizacional y Desempeño del Personal, se ha establecido una relación entre ellas que ha sido probada. Lo que permite llegar a una serie de conclusiones sobre la investigación realizada.

Se ha encontrado que aunque la cultura fue estudiada desde los años sesenta por la filosofía y la antropología, pero las organizaciones la tomaron en cuenta hasta los años ochenta por la influencia que tenía sobre su gestión (Jackson y Frigon, 1998).

Esta variable se producto de la interacción de las personas y se construye todos los días. La vida en la organización va creando valores y creencias como resultados implícitos de las acciones impulsadas para enfrentar los problemas de supervivencia y desarrollo.

De forma similar; Vázquez (2005) opina que es una ventaja competitiva para las empresas, ya que facilita su ingreso y crecimiento de éstas en el mercado. Para Kooter y Heskett (1992) es una expresión subjetiva que influye en el desempeño general de la organización.

El entorno turbulento actual, donde las organizaciones se encuentran inmersas, las obliga a transformarse internamente para adaptarse a su dinamismo de igual manera. La globalización ha obligado a que las empresas se adapten a las nuevas condiciones para sobrevivir, sin embargo, el cambio de cultura organizacional, a pesar de ser un proceso difícil y complejo, requiere de la participación activa de los directivos para que los trabajadores lo acojan como algo natural.

Bajo esta perspectiva, aquellas empresas que son más flexibles para modificar su cultura organizacional, van a tener más ventajas competitivas que aquellas cuyo diseño es rígido. El ambiente igualmente impone imperativos que los gerentes que deben tomar en cuenta para ajustar la organización a sus demandas, donde la cultura se considera una dimensión que contribuye a su balance y eficiencia. Peters y Waterman (1984) y Deal y Kennedy (1985) afirman que las organizaciones que tienen culturas alineadas con sus estrategias tienen mayor probabilidad de éxito.

Así, para obtener una ventaja competitiva que fortalezca la cultura de una organización, los directivos deben desarrollar y fortalecer las capacidades basadas en diferentes tipos de habilidades, tanto técnicas como humanas y la capacidad de integración y visión de conjunto, todo ello porque los procesos de decisión de las empresas se caracterizan por la incertidumbre causada por el entorno, la complejidad de interacción de las empresas en ambientes competitivos y los conflictos interorganizativos entre los miembros de la organización (Cuervo, 1993; Fernández, 1996).

Se puede plantear entonces que las organizaciones están sometidas a una triple realidad cultural: lo transmitido, aprendido y lo escrito y es que esta combinación de procesos, interacciones e intercambios como llega a representarse en lo interior, todo aquello que llega al exterior.

Se concluye que la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamientos, sino también la visión, las estrategias y las acciones, que en su conjunto funcionan como sistema dinámico. Es la forma tradicional de pensar y hacer las cosas, compartidas en mayor o menor medida por los miembros de una organización. Determina la forma como funciona una empresa, que se refleja en las estrategias, estructura y sistemas establecidos a lo largo de años de funcionamiento y se identifica con los sistemas dinámicos de la organización, porque los valores pueden modificarse como efecto del aprendizaje continuo de los individuos.

Igualmente se concluye que la medición del desempeño es una de las cuestiones más problemáticas en el campo de la teoría organizacional (Handa y Adas, 1996) existiendo hasta la fecha poco consenso en cuanto al conjunto de criterios válidos.

Existen propuestas de diversos autores sobre el uso de medidas objetivas para su estimación, o bien de escalas que combinen la parte cuantitativa con la cualitativa, porque aunque tienen la ventaja de ser cuantificables, presentan mayor grado de dificultad para su obtención al proceder de los estados contables y financieros de las organizaciones y por consiguiente no se encuentran fácilmente a disposición de los estudiosos del tema.

De esta forma, la rentabilidad económica, la rotación de existencias, el volumen de ventas y las inversiones productivas se expresarían bajo algún tipo de relación. Pero aún cuando determinadas dimensiones son fáciles de expresar por medio de un ratio, la interpretación de tales valores no siempre parece clara, porque cualquier tipo de medida tiene algún componente de subjetividad.

Las dificultades inherentes a las mediciones objetivas, cuando se pretende obtener un índice de eficiencia conjunto a partir de todas las dimensiones obtenidas, ha determinado la preferencia de los estudios empíricos por las variables subjetivas.

Finalmente se concluye que presentar un estudio empírico con este tipo de variables, es un aporte significativo a la teoría y práctica organizacionales.

## IX. BIBLIOGRAFÍA

- Allaire, Y. y Firsirotu, M. (1992). Teorías sobre la cultura organizacional. En H. Abravanel, Y. Allaire, M. Firsirotu, B. Hobbs, R. Poupart y J.J. Simard (Eds.). *Cultura organizacional* (pp. 3-37). Bogotá: Legis.
- Barley, S. (1983). Semiotics and the study of occupational and organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 36, 350-372.
- Bolsa Mexicana de Valores (2011).
- Camisón, C. y Cruz, S. (2008). La medición del desempeño organizativo desde una perspectiva estratégica: creación de un instrumento de medida. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(1), 79-102.
- Chamero, J. (2002). *Introducción a la teoría del caos*. Recuperado de [http://www.aunmas.com/ciencia/ciencia\\_021.htm](http://www.aunmas.com/ciencia/ciencia_021.htm)
- Chan, A. y Clegg, S. (2002). History, culture and organizations studies. *Culture and Organization*, 8(4), 259-273.
- Crossan, M., Lane, H. y White, R. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Cuervo, A. (1993). El papel de la empresa en la competitividad. *Papeles de Economía Española*, 56, 363-378.
- Deal, T.E. y Kennedy, A.A. (1985). *Cultura corporativa: ritos y rituales de la vida organizacional*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Elías, N. (1989). *El proceso de civilización. Investigaciones sociogenéticas y psicogenéticas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Fernández, Z. (1996). Las bases internas de la competitividad de la empresa. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 4(2), 11-19.
- Geertz, C. (1987). *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gediza.
- Govindarajan, V. y Fisher, J. (1990). Strategy, control systems, and resource sharing: effects on business-unit performance. *Academy of Management Journal*, 33(2), 259-285.
- Handa, V. y Adas, A. (1996). Predicting the level of organizational effectiveness: a methodology for the construction firm. *Construction Management and Economics*, 14(4), 341-352.
- Inkeles, A. (1968). *¿Qué es la sociología?* México: Uteha.
- Jackson, K.H. y Frigon, N. (1998). *Logrando la ventaja competitiva*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

- Kotter, J.P. y Heskett, J.L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- Kreps, G.L. (1990). *Organizational communication*. New York: Longman.
- Lin, X. y Germain, R. (2003). Organizational structure, context, customer orientation and performance: lessons from Chinese state-owned enterprises. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1131-1151.
- Lucas, A. (1995). *La participación en el trabajo*. Buenos Aires: Lumen.
- Lusthaus, C., Adrien, G., Anderson, G. y Carden, F. (2002). *Evaluación Organizacional. Marco para mejorar el desempeño*. Canadá: Bid.
- March, J.G. y Sutton, R.I. (1997). Organizational performance as a dependent variable. *Organization Science*, 8(6), 698-706.
- Peters, T. y Waterman, R. (1984). *En búsqueda de la excelencia*. Bogotá: Norma.
- Rocher, G. (1977). *Introducción a la sociología general*. Barcelona: Herder.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico organizacional*. Santiago de Chile: Alfaomega.
- Sackmann, S.A. (1995). *Cultural complexity in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Schvarstein, L. (2006) *La inteligencia social de las organizaciones*. Editorial Paidós.
- Tan, J. y Peng, M.W. (2003). Organizational slack and firm performance during economic transitions: two studies from an emerging economy. *Strategic Management Journal*, 24, 1249-1263.
- Taylor, C. (2006). *La cultura del ejemplo. Una nueva manera de hacer negocios*. Buenos Aires: Aguilar.
- Tippins, M.J. y Sohi, R.S. (2003). IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link? *Strategic Management Journal*, 24, 745-761.
- Van Maanen, J. (1988). *Tales of the field*. Chicago: Chicago University Press.
- Vaughan, D. (1996). *The Challenger launch decision: risky technology, culture and deviance at NASA*. Chicago: Chicago University Press.
- Vázquez, J.E. (2005, julio 25). La educación como ventaja competitiva. *El Financiero*, pp. 8-9.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Londres: Sage.
- Wilson, D.C. y Rosenfeld, R. H. (1990). *Managing organizations*. Londres: McGraw-Hill.