

Universidad de Lima
Facultad de Psicología
Carrera de Psicología



LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL: REVISIÓN APLICADA

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Psicología

Isabel Milagros Aliaga Sanez

Código UL 20120053

Zenaida Regina Minaya Barrientos

Código UL 20122902

Manuel Alonso Palomino Arellano

Código UL 20122051

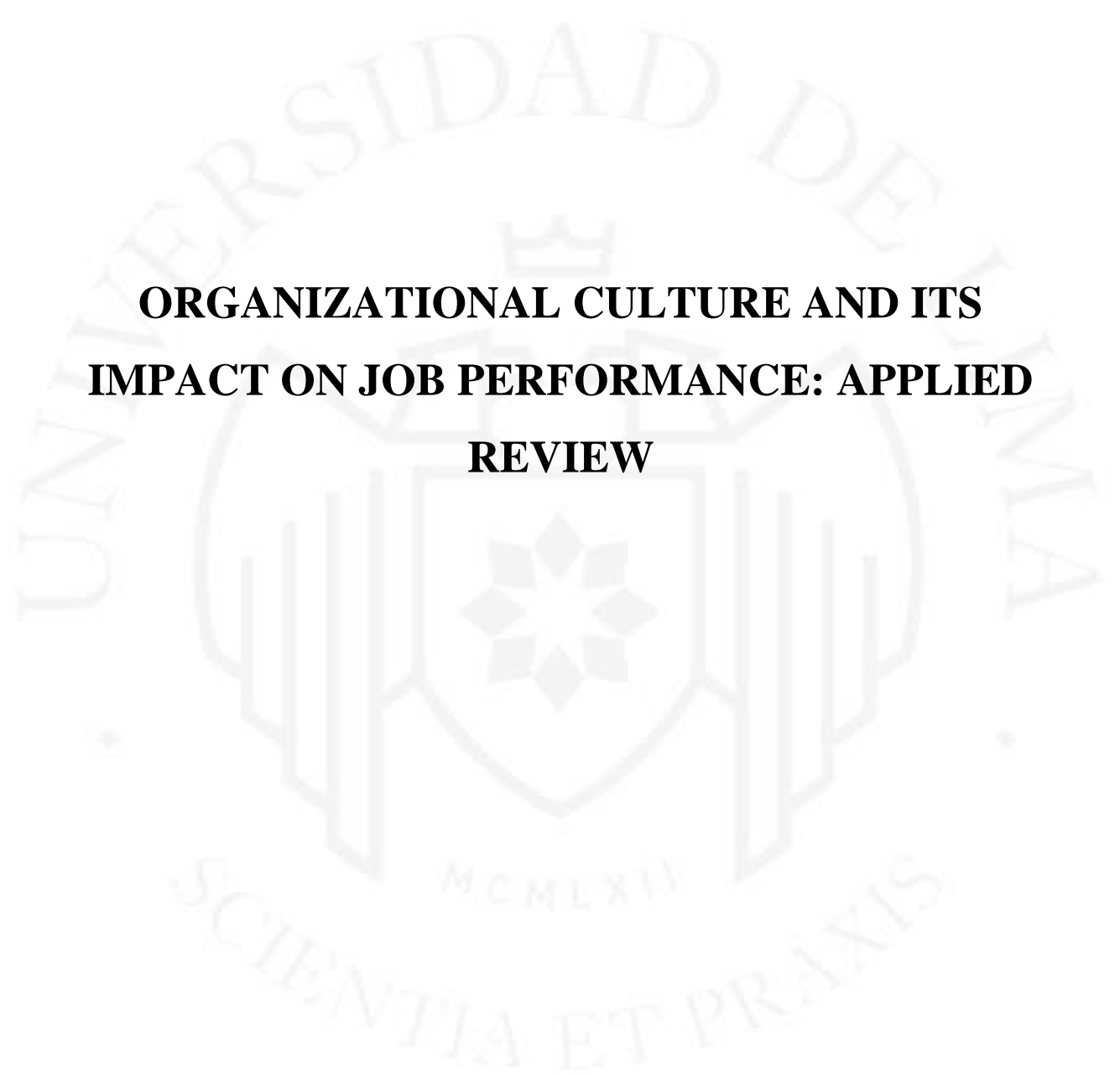
Asesor

Angélica Gago Martínez

Lima – Perú
Marzo de 2023

(Hoja en blanco)





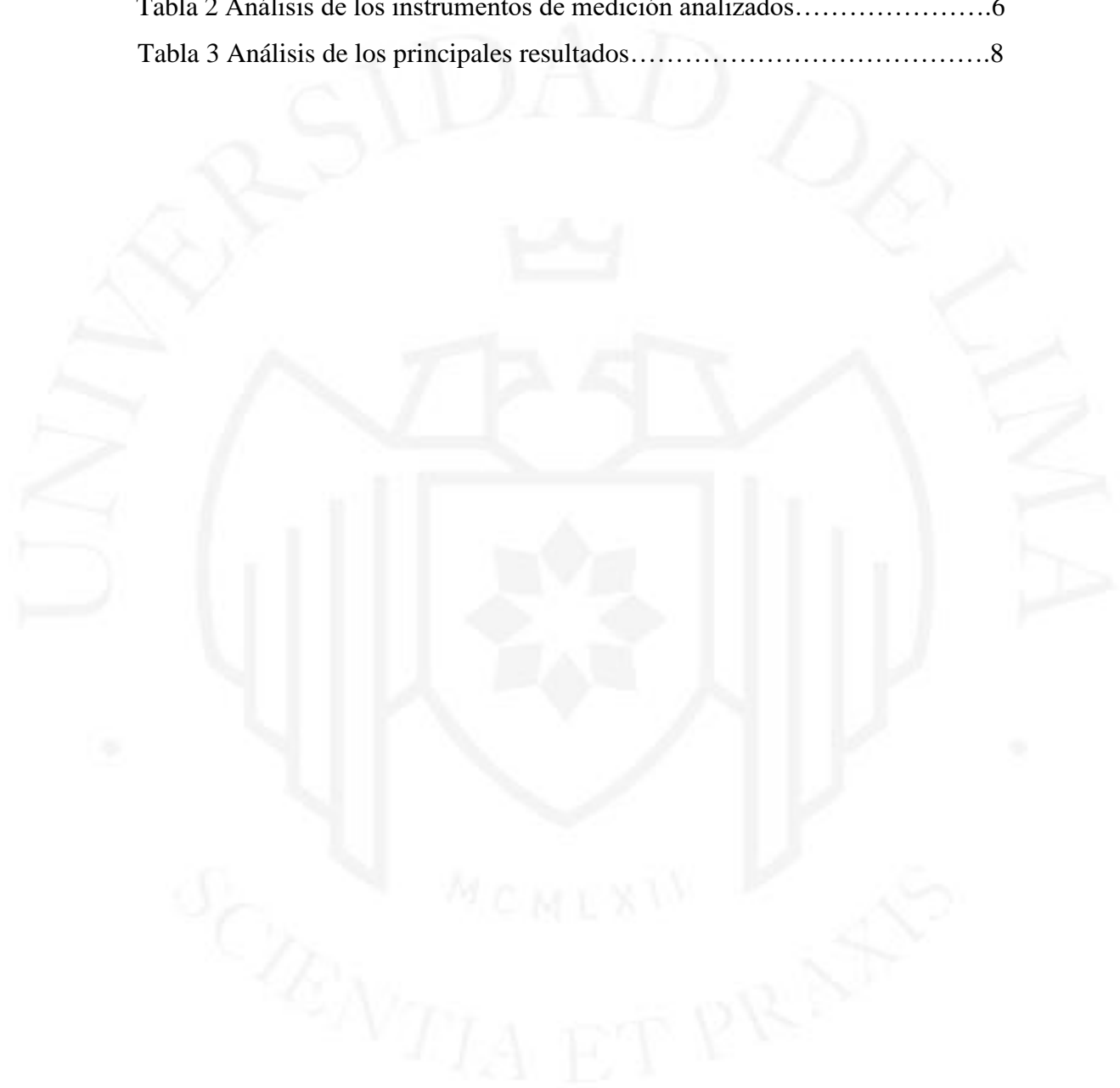
**ORGANIZATIONAL CULTURE AND ITS
IMPACT ON JOB PERFORMANCE: APPLIED
REVIEW**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	1
ABSTRACT.....	1
INTRODUCCIÓN	1
MATERIAL Y MÉTODO.....	3
CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN	3
ESTRATEGIA DE BÚSQUEDA.....	3
RESULTADOS.....	5
DISCUSIÓN	5
CONCLUSIONES	13
REFERENCIAS.....	13

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis de los estudios seleccionados	5
Tabla 2 Análisis de los instrumentos de medición analizados.....	6
Tabla 3 Análisis de los principales resultados.....	8



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Diagrama del proceso de selección de los artículos.....5



La Cultura Organizacional y su impacto en el Desempeño Laboral: Revisión aplicada

Isabel Aliaga Sanéz¹, Zenaida Minaya Barrientos², Manuel Palomino Arellano³

20120053@aloe.ulima.edu.pe¹, 20122902@aloe.ulima.edu.pe², 20122051@aloe.ulima.edu.pe³

Universidad de Lima

Resumen: De acuerdo con investigaciones recientes, se afirma que, si una empresa posee una cultura sólida, permitirá alinear los comportamientos y/o conductas de los colaboradores para mejorar su desempeño, y, por tanto, alcanzar los objetivos trazados por la organización. Esto resulta ser de interés para las organizaciones pues si los colaboradores cuentan con una cultura de transparencia y expectativas claras, podrán afrontar los cambios del mercado laboral y ser más eficientes. El objetivo de este estudio es determinar el impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral. Para ello, se aplicaron las recomendaciones de la declaración PRISMA (Page et al., 2020) y se realizó una búsqueda en las bases de datos de EBSCOhost, Proquest, APA Psycnet y Dialnet, y se seleccionó para el análisis aquellas investigaciones que cumplieron con los criterios de inclusión y exclusión (n=10). Se evidenció que la cultura organizacional tiene un impacto significativo y positivo en el desempeño laboral. Por tanto, si las conductas de los trabajadores están alineadas a la cultura de la empresa, aumentarán su desempeño. En contraste, si una cultura es débil, se verá afectado el desarrollo de su rendimiento a plenitud.

Palabras clave:

Cultura organizacional, Desempeño laboral, Desempeño, Conductas.

Abstract According to recent research, if a company has a solid culture, it will be able to align the behavior and/or conduct of its employees to improve their performance and, therefore, achieve the objectives set by the organization. Organizations should be interested in this because if employees have a culture of transparency and clear expectations, they will be able to face changes in the labor market and be more efficient. The aim of this study is to determine the impact of organizational culture on job performance. To this end, the recommendations of the PRISMA statement (Page et al., 2020) were applied and a search was conducted in the EBSCOhost, Proquest, APA Psycnet and Dialnet databases, and those investigations that fulfilled the inclusion and exclusion criteria were selected for analysis (n=10). It was evidenced that organizational culture has a significant and positive impact on job performance. Therefore, if workers' behaviors are aligned with the company's culture, their performance will increase. In contrast, if the culture is weak, their performance will be affected to the fullest.

Keywords:

Organizational culture, Job performance, Performance, Behaviors.

Introducción

Día a día, las empresas tienen el desafío de ser más eficientes, debido a que operan en un entorno que experimenta cambios constantes, lo que las obliga a competir de manera agresiva en un ambiente altamente variable y a contar con una ventaja competitiva diferencial en el mercado (Lossada y Robles, 2014).

Cada empresa tiene su propio conjunto de normas, creencias, costumbres y valores que guían el comportamiento de sus colaboradores. A esto se le conoce como cultura organizacional y se modifica en función a la estrategia del negocio (Reyna et al., 2015).

Hoy, la cultura es más importante para el rendimiento de todas las organizaciones, que la estrategia o su modelo operativo. Cuando se generan deficiencias dentro de la cultura de una organización, estas pueden debilitar su capacidad para cumplir con los objetivos estratégicos (Sarmiento, 2022). De ahí la relevancia de su estudio al permitir a las empresas mejorar su gestión y obtener mejores resultados a largo plazo.

La cultura organizacional es aquella que refleja la mentalidad de la empresa y será un determinante en el desempeño del trabajador, ya que impactará tanto en los resultados directos esperados por la compañía como, también en el ámbito de la

salud, la pasión, el compromiso y la capacidad de adaptación de su personal (Reyna et al., 2015; Álvarez, 2019). Según una encuesta realizada a 355 empresarios peruanos, la característica que más se resalta en la cultura organizacional peruana son los valores compartidos, por encima de los hábitos y creencias. Es decir, los valores compartidos son la manera en cómo se logran las cosas y, por ende, será importante, que los miembros de una organización se vinculen con el propósito de la empresa para avanzar en conjunto (Velaochaga y Rake, 2019).

De otro lado, el desempeño del colaborador es otro de los factores relevantes para alcanzar los objetivos organizacionales; sin embargo, según un estudio que realizó el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] en el año 2015, a más de 250 empresas peruanas, reveló que el 54% de ellas no priorizan la medición de indicadores en el desempeño (Cuello et al., 2020). Lo que representa una oportunidad para estudiar su importancia e impacto en una organización.

Respecto a la revisión del contexto en el que se desenvuelven ambas variables encontramos que según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL de la Organización Internacional del Trabajo (2016), señaló que la constante desaceleración del crecimiento económico de América Latina y el Caribe, afectó de forma leve el Producto Bruto Interno y generó un incremento de

la tasa de desempleo de un 6,0% en 2014 a un 65% en 2015 (ComexPerú, 2022, p.7). No obstante, cabe resaltar que una tasa de empleo elevado no significa necesariamente un buen desempeño laboral.

Otra realidad es la incorporación de cambios a nivel tecnológico; en este punto es importante considerar que las empresas que alcanzan el éxito deseado son aquellas que comprenden la importancia de llevar a cabo una transformación digital adecuada, que esté alineada a la estrategia del negocio y que utilice la tecnología como herramienta para promover cambios importantes sin dejar de lado la necesidad de transformar la cultura de la organización (Michaud, 2022). En efecto, el factor cultural tiene un impacto significativo siendo que el 94% de los responsables de tomas de decisiones están de acuerdo con que la organización ahora está enfocada en la innovación (Iglesias, 2021).

También es importante mencionar, que, en Perú, existen leyes vinculadas con el rendimiento o desempeño del trabajador como lo indica el Texto Único Ordenado del Derecho Legislativo N°728 que señala la existencia de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, la cual fomenta la regulación de las relaciones entre trabajadores y empresarios, a través de la capacitación y formación laboral para la mejora de la productividad. Dicha ley protege al trabajador contra posibles despidos arbitrarios que pueden ocurrir producto de una cultura organizacional débil en donde los principios y valores de la empresa no son éticos.

Considerando lo anteriormente mencionado, resulta útil para la psicología organizacional averiguar sobre el impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral, ya que, para lograr el rendimiento esperado por la empresa, se necesita de una cultura organizacional que la respalde. La cultura puede crecer y desarrollarse a partir de los valores y normas que se aplican en la empresa; una cultura organizacional sólida puede crear una ética de trabajo y motivar a los empleados a mejorar su desempeño para alcanzar los objetivos propuestos (Reza et al., 2021).

En ese sentido, si una organización busca ser competitiva y tener éxito en el logro de sus metas, debe procurar reforzar su cultura para que su recurso humano siga consiguiendo los resultados esperados. De lo contrario, resultará difícil afrontar el mundo globalizado en el que vivimos, puesto que las organizaciones responden a las nuevas economías, a través de su talento, que es su mayor fortaleza (Rivera et al., 2018). El resultado de esta investigación, que busca averiguar sobre el impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral, debiera mostrar que una cultura organizacional tiene un efecto positivo y significativo en el desempeño laboral.

Si la cultura organizacional de una empresa es débil, esto tendrá un impacto negativo en varios

aspectos de la organización a nivel macro, como la eficiencia, eficacia, coherencia, resolución de conflictos, coordinación y control; puesto que la cultura organizacional, a nivel individual, influye en el comportamiento de los empleados y promueve una combinación de creencias y hábitos que hacen que una organización sea única mediante su talento (Sinurat & Sianipar, 2021). Por tanto, la cultura organizacional es crucial para una empresa, ya que puede influir en los valores, la motivación y el comportamiento de los trabajadores (Ehtesham et al., 2011).

Según la investigación realizada por Sanusi & Dibyantoro (2022), la cultura organizacional regula cómo se comportan los empleados de acuerdo con lo que espera la organización en un esfuerzo por lograr sus objetivos.

Por otro lado, de acuerdo con los trabajos de Deninson, revisados por Martínez (2010), se encontró una relación significativa entre los rasgos de la cultura organizacional y el desempeño de la empresa. Además, se sugirió que el grado de influencia de esta asociación variaría según el contexto social, político y económico en el que se desenvuelva la organización.

Kamalakannan (2021) refiere que la cultura de una empresa mejora el desempeño laboral y señala que vale la pena diseñar programas de capacitación adecuados para mejorar la cultura de trabajo de los empleados. La asociación positiva entre la cultura de la organización y el rendimiento laboral ayuda a mejorar los resultados de la organización. Una cultura fuerte permite una gestión eficaz y eficiente de los empleados de la fuerza de trabajo y es útil para mejorar y proporcionar una ventaja competitiva.

Definiendo el concepto de cultura organizacional, Cedeño & Sabando (2021) se refieren a la cultura como el conjunto de actitudes, valores, hábitos, creencias, tradiciones y formas de interacción que existen dentro y entre los distintos grupos que conforman una empresa. En otras palabras, se trata de hábitos y comportamientos compartidos que caracterizan la forma de trabajar y relacionarse dentro de una. Por su parte, Yarbrough et al. (2011) afirman que la cultura organizacional es la estructura y la forma de la organización que establece el tono de esta, afecta el producto de los planes y políticas y, también tiene un impacto en los medios por los cuales se logran las tareas y los objetivos.

Schein (2016) posee uno de los modelos teóricos más afines a la psicología en cuanto a cultura organizacional se refiere, pues define 03 dimensiones: los artefactos, las creencias y valores, y los supuestos básicos subyacentes. La primera dimensión está compuesta por los artefactos, esto es denominado por Schein como ciertos fenómenos que son fácilmente observables, pero difíciles de

decodificar como el entorno físico, la vestimenta, el lenguaje, los mitos, el clima, los rituales, el comportamiento, el organigrama, etc. La segunda dimensión está conformada por el sistema de creencias y los valores definidos, es decir, los objetivos de la organización, la filosofía, ideología, misión y visión; es así como, de esta manera, en esta dimensión, se puede observar cómo los colaboradores hacen frente a un suceso, problema o tarea teniendo como base su sistema de valores y de creencias originales de la organización. La tercera y última dimensión está compuesta por los supuestos básicos subyacentes, las cuales brindan a la empresa su identidad fundamental. Esta dimensión abarca todo lo que se puede percibir, sentir y pensar bajo supuestos. Es así como, los artefactos, creencias y valores definidos y los supuestos básicos mencionados por Schein (2016), son los elementos que definen y conforman la identidad de la organización, su forma de actuar y la sensación de bienestar entre sus miembros.

La segunda variable que se investigará en este estudio es el desempeño laboral. Murphy (1989), sugiere que, al definir el rendimiento de los colaboradores, es importante centrarse en los comportamientos que llevan a los resultados, en lugar de centrarse únicamente en los resultados en sí mismos. Si la directiva de la empresa solo se enfoca en resultados, los trabajadores pueden encontrar la manera más fácil de alcanzarlos sin tener en cuenta otros comportamientos importantes que podrían afectar el desempeño a largo plazo. En ese sentido, de acuerdo con Pedraza et al., (2010) define al desempeño laboral como aquel conjunto de conductas, comportamientos o actitudes de los trabajadores que son observables y tienen una importancia significativa para los objetivos de la empresa, y que pueden ser evaluados en función de las habilidades y contribución de cada individuo a la organización.

En el caso del desempeño, existen diversos modelos teóricos ampliamente estudiados, sin embargo, los más aceptados son, en primer lugar, el modelo de Borman y Brusch (1993) quienes mencionan que los componentes son: el desempeño de tarea, este consiste en todas aquellas acciones, conductas o actividades explícitas para el desempeño en el puesto; y el desempeño cívico o contextual, que está compuesto por actividades o acciones que van más allá de lo exigido explícitamente para el puesto. En segundo lugar, Campbell et al., (1993) quienes expresan que el desempeño no solo es el resultado de una acción, sino más bien, toda acción desarrollada por el colaborador, es decir, se debe evitar poner el foco solo en los resultados. En adición, presentan una lista de elementos, los cuales incluyen 1) el dominio de las tareas específicas, refiriéndose a la capacidad del individuo por realizar tareas que le son encomendadas; 2) habilidades en tareas no

específicas, relacionadas con las tareas que no son propiamente de su trabajo, pero que son esperadas por la empresa; 3) habilidades de comunicación oral y escrita, que abarca la capacidad del trabajador para escribir o hablar frente a una audiencia de cualquier magnitud; 4) mantenimiento de la disciplina personal, refiriéndose a la capacidad para evitar conductas negativas en el puesto de trabajo y mantener un comportamiento adecuado; 5) facilitación del rendimiento en equipo, la capacidad del trabajador en brindar apoyo y colaborar con su equipo para alcanzar la meta en común; 6) supervisión o dirección, la capacidad de persuadir en el desempeño de los otros mediante interacciones frente a frente; 7) administración o gestión, que se refiere a las conductas enfocadas en integrar, resolver problemas y organizar recursos.

Por todo lo mencionado previamente, esta investigación tiene el objetivo de determinar el impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral. Para llevar a cabo este propósito, se realizará una exhaustiva revisión de varias investigaciones centradas en estas dos variables. Asimismo, se busca brindar una respuesta clara a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral?

Material y método

En este apartado se explican los requisitos que se tomaron en cuenta para escoger los artículos que se incluyeron en este estudio.

Criterios de inclusión y exclusión

En este estudio, se eligieron aquellos artículos mediante los criterios de inclusión siguientes: a) investigaciones que tengan un máximo de 13 años de antigüedad que consideren las variables de estudio b) artículos que procedan de las bases de datos EBSCOhost, Proquest, APA Psycnet y Dialnet debido a que incluyen publicaciones científicas internacionales y de confianza c) investigaciones que tienen como población de estudio a colaboradores de empresas del sector público y privado, pequeñas, medianas o grandes de diversas áreas y/o departamentos d) estudios y/o artículos de revistas en inglés, pues esto permitió ampliar el rango de búsqueda. e) estudios que consideren la relación de las variables investigadas: cultura organizacional y desempeño laboral con objetivo de responder la pregunta de investigación. f) estudios de enfoque cuantitativo, lo que garantiza el uso de un método sistemático y estructurado, medible para recolectar, procesar y analizar datos. De este modo, se obtienen resultados cuantificables confiables (Sánchez, 2019). g) investigaciones que indiquen el número de integrantes involucrados en el estudio, para así obtener una descripción más precisa de la

población investigada h) artículos que señalen los métodos de medición utilizados por cada variable, ello con la finalidad de definir operacionalmente las variables de la presente revisión aplicada. Por otro lado, esto también asegura que al llegar a las conclusiones se puedan encontrar semejanzas y diferencias.

Por otra parte, como criterios de exclusión, se tomaron en consideración: a) investigaciones cualitativas, puesto que se buscó aumentar la rigurosidad de los resultados mediante el uso de herramientas de evaluación/medición. Asimismo, se previene la influencia personal y la alteración de los resultados (Sánchez, 2019). b) artículos de revisión sistemática y/o metaanálisis, puesto que, de esta manera, se puede asegurar la objetividad en la información presentada (Botella & Zamora, 2017). c) para preservar la validez y confiabilidad del estudio, el uso de tesis, capítulos de libros, reportes de conferencias o congresos y/o revistas de divulgación se evitaron para que solo se cuente con información analizada estadísticamente. e) estudios sin datos que sean concluyentes.

Estrategia de búsqueda

Durante los meses de diciembre 2022 a febrero 2023, se realizó la exploración y evaluación de los artículos, en las bases de datos: EBSCOhost, Proquest, APA Psycnet y Dialnet. Se tomaron en cuenta las siguientes palabras claves durante el proceso de búsqueda: cultura organizacional, cultura empresarial, *organizational culture*, desempeño, desempeño laboral. También, se procedió con la conjugación de las siguientes palabras clave: cultura

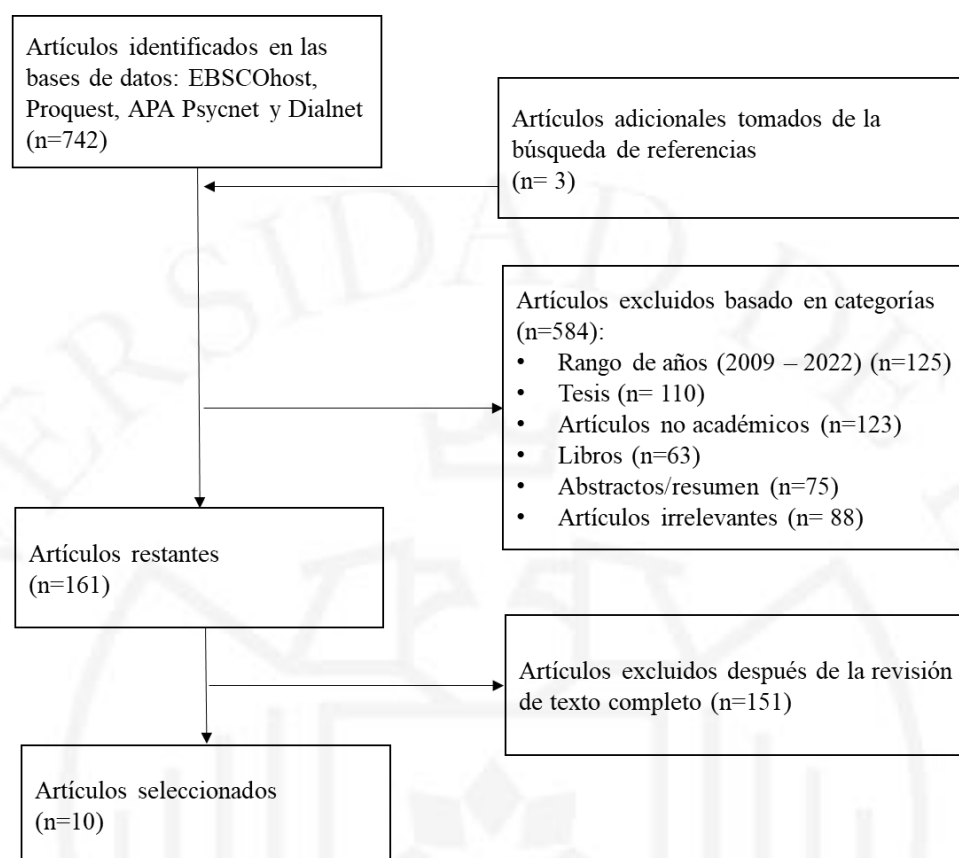
organizacional/desempeño laboral, cultura empresarial/desempeño, *organizational culture/job performance*. Asimismo, gracias a la herramienta APA Thesaurus of Psychological Index Terms, se tomaron en cuenta las siguientes palabras: *job performance, performance, employee performance*.

En la búsqueda efectuada en la base de datos en Proquest y EBSCOhost, se aplicó una estrategia de búsqueda que combinó palabras claves y operadores booleanos, generando lo siguiente: ("ORGANIZATIONAL CULTURE" AND "IMPACT ON" AND "JOB PERFORMANCE") y ("organizational culture" OR "cultura organizacional" OR "corporate culture") AND ("job performance" OR "work performance" OR "employee performance" OR "desempeño laboral" OR "performance"). Se encontró en Proquest 311 artículos, mientras que en EBSCOhost, 263 referencias. En Dialnet, la técnica de exploración de información fue ("cultura organizacional y desempeño laboral") y ("organizational culture" y "job performance"), encontrándose 45 investigaciones. Por último, en APA Psycnet, se usaron las palabras "organizational culture" AND "job performance", encontraron 123 artículos académicos.

De acuerdo con las indicaciones de la guía PRISMA (Page et al., 2020) la búsqueda sistemática dio como resultado un total de 742 referencias de las cuales se seleccionaron 10 artículos que cumplieran con los criterios de inclusión y exclusión. A continuación, se especifica el detalle del procedimiento reflejado en un diagrama de flujo en la figura 1 en el que aparece el resumen del proceso de selección y filtrado de los artículos académicos.

Figura 1

Diagrama de flujo del proceso de selección de los artículos



Resultados

En este capítulo se explica el análisis efectuado sobre los diez artículos seleccionados. Sus resultados son presentados en las tablas 1, 2 y 3 cuya información contiene los datos más relevantes de

cada investigación como: la confiabilidad o validez de cada instrumento utilizado, la información de la población estudiada, el instrumento para cada variable (cultura organizacional y desempeño laboral), la relación entre ambas y los principales resultados.

Tabla 1

Análisis de los estudios seleccionados

Autor(es)	Año	Título	Idioma	Participantes	País
Biswas	2009	HR Practices as a Mediator Between Organizational Culture and Transformational Leadership: Implications for Employee	Inglés	357 colaboradores de niveles gerenciales y ejecutivos de diversas organizaciones	India
Naranjo et al.	2016	Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies	Inglés	446 colaboradores de diferentes empresas	España

Rofcanin et al.	2017	Family Supportive Supervisor Behaviors and Organizational Culture: Effects on Work Engagement and Performance	Inglés	788 colaboradores de una institución financiera	México
Sujarwo et al.	2018	The Effect of Organizational Culture and Environmental Work on Employee Performance Through Organization Commitment PT. Ciwangi Berlian Motor	Inglés	152 colaboradores	Indonesia
Ogwuche et al.	2019	Influence of organizational culture and justice on employee job performance among private organizations in Makurdi metropolis	Inglés	188 colaboradores de empresas privadas	Nigeria
Hasan et al.	2020	Impact of Organizational Culture on Employee Engagement and Employee Performance: A Stimuli-Organism-Response Approach	Inglés	251 colaboradores	Indonesia
Purwadi et al.	2020	Exploration of Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction, and Employee Performance	Inglés	83 colaboradores del departamento de Transporte	Indonesia
Munir & Arifin	2021	Organizational Culture and Impact on Improving Employee Performance	Inglés	17 colaboradores	Indonesia
Arefmanesh et al.	2022	The Mediating Role of Emotional Intelligence on the Relationship between Organizational Culture and Job Performance of Accounting Staff in Yazd, Iran	Inglés	219 colaboradores de agencias ejecutivas	Irán
Rakatu et al.	2022	Employee Engagement, Job Performance, Turnover Intention and Workplace Culture: A Comparative Study of Private and Public Sector Banks in Chhattisgarh	Inglés	412 colaboradores de bancos del sector público y privado	India

Tabla 2

Análisis de los instrumentos de medición utilizados

Autor(es)	Instrumento y validez de la Cultura organizacional	Modelo teórico de la Cultura organizacional	Instrumento y validez del Desempeño	Modelo teórico del Desempeño
Biswas	Instrumento diseñado por los autores. Alpha de Cronbach: 0.94	Modelo teórico de Denison (1990)	Instrumento diseñado por los autores. Alpha de Cronbach: 0.90	Modelo teórico de Lynch, Eisenberger, and Armeli's (1999)

Naranjo et al.	Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) de Cameron y Quinn. Alpha de Cronbach en un rango de 0.71 a 0.80	Modelo teórico de Cameron & Quinn (1999)	Instrumento diseñado por los autores. Alpha de Cronbach: 0.87	Modelo teórico de Quinn & Rohrbaugh (1983)
Rofcanin et al.	Instrumento diseñado por los autores para medir esta variable Alpha de Cronbach: 0.85	Modelo teórico de Thompson & colleagues (1999)	Instrumento diseñado por los autores. Alpha de Cronbach: 0.95	Modelo teórico de Williams and Anderson (1991)
Sujarwo et al.	Instrumento diseñado por los autores. Alpha de Cronbach: 0.743	Modelo teórico de Robbins (2008), Dessler (2006), Luthans (2002), Mas'ud (2004)	Instrumento diseñado por los autores. Alpha de Cronbach: 0.743	Modelo teórico de Siswanto (2002), Rivari (2005)
Ogwuche et al.	Organizational Culture Scale Alpha de Cronbach en un rango de 0.79 a 0.92	Modelo teórico de Robert and Kim (2000)	Employee Job Performance Scale Alpha de Cronbach: 0.81	Modelo teórico de Goodman & Svyantek (2009)
Hasan et al.	Instrumento diseñado por los autores. Alpha de Cronbach: 0.968	Modelo teórico de Denison & Haaland (2003)	Instrumento diseñado por los autores. Alpha de Cronbach: 0.941	Modelo teórico de Fung, et al., (2017), Ximenes, dkk (2019)
Purwadi et al.	Instrumento diseñado por los autores. Alpha de Cronbach: 0.714	Modelo teórico de Robbins (1996)	Instrumento diseñado por los autores. Alpha de Cronbach: 0.785	Modelo teórico de Sedarmayanti (2007)
Munir & Arifin	Instrumento diseñado por los autores. Alpha de Cronbach: 0.84	Modelo teórico de Schein (2002)	Instrumento diseñado por los autores. Alpha de Cronbach: 0.639	Modelo teórico de Brooks (2006)
Arefmanesh et al.	Stanford Quinn Questionnaire (1985) Alpha de Cronbach: 0.76	Modelo teórico de Stanford Quinn (1985)	The Standard Scotter Questionnaire (1994) Alpha de Cronbach: 0.74	Modelo teórico de Scotter (1994)
Rakatu et al.	Cuestionario SAKS. Alpha de Cronbach: 0.78	Modelo teórico de Saks (2006)	Cuestionario SAKS. Alpha de Cronbach: 0.71	Modelo teórico de Saks (2006)

Tabla 3*Análisis de los principales resultados*

Autor(es)	Relación entre cultura organizacional y desempeño	Hallazgos principales
Biswas	La cultura organizacional tiene un efecto positivo en el desempeño laboral, pero este se incrementa más a través de la creación de adecuadas prácticas de recursos humanos a punto de que esta variable llega a jugar un rol mediador entre la cultura organizacional y el desempeño del trabajador.	La cultura organizacional determina las políticas y prácticas de recursos humanos que impactan en el desempeño laboral. El estilo de liderazgo transformacional fortalece aún más la relación inicial entre cultura, desempeño y prácticas laborales. De esta forma se logra reducir la disonancia cognitiva y emocional para lograr que los colaboradores alcancen el desempeño deseado y reduzca la intención de renunciar.
Naranjo et al.	La cultura organizacional tiene un efecto positivo y significativo en el desempeño pero que este efecto es mucho mayor cuando se añade la innovación dentro de la compañía.	La cultura es un factor clave para determinar el desempeño y la innovación en una organización. Asimismo, se concluye que si una organización desea mejorar el desempeño y la innovación debe prestarle atención a la cultura organizacional ya que es un factor clave para ello.
Rofcanin et al.	Existe un efecto indirecto, pero altamente significativo entre el desempeño de los colaboradores y la cultura organizacional que promueve un adecuado balance vida familiar - laboral.	Cuando existe una cultura organizacional con prácticas como horarios flexibles que ayudan a balancear la vida familiar y laboral, genera un desempeño que permite dominar positivamente ambos aspectos de la vida de los colaboradores. Las conductas de los líderes se alinean a este tipo de cultura, los subordinados reciben información consistente de su centro de trabajo y por ende sus conductas y actitudes se vuelven más eficaces.
Sujarwo et al.	La cultura organizacional y el ambiente de trabajo influyen en el desempeño de los empleados simultáneamente.	La cultura organizacional debe ser considerada para mejorar el desempeño de los empleados. Las organizaciones deben prestar atención al entorno, ya que las condiciones ambientales cultivadas deben ser propicias para que los empleados puedan concentrarse en desarrollar con éxito sus funciones.
Ogwuche et al.	Existe una influencia significativa de la cultura organizacional en el desempeño de los empleados entre las organizaciones privadas en la metrópoli Makurdi	Los empleados pueden aumentar su desempeño en una organización si la cultura organizacional es favorable para ellos. Los niveles de rendimiento de los empleados serán mejor predichos por una combinación de cultura organizacional y actitudes laborales (compromiso de los empleados) y bienestar psicológico que por el trabajo positivo y las actitudes laborales solas.

Hasan et al.	La cultura organizativa tiene una influencia positiva directa y significativa en el desempeño de los empleados.	La cultura organizacional se correlaciona directamente con el desempeño de los empleados. Si la cultura organizacional se debilita, repercutirá en el desempeño de los empleados. Esto se debe a que la cultura es un valor, una base, una guía para los empleados en sus actividades diarias en el trabajo. Una cultura organizacional sólida facilitará a los empleados la adaptación inmediata a los cambios culturales y facilitará a los líderes tomar decisiones sin preocuparse de chocar con la cultura organizacional.
Purwadi et al.	La cultura organizacional tiene un efecto positivo y altamente significativo en el desempeño laboral.	Mientras exista una mejor calidad de cultura corporativa, el desempeño de los colaboradores incrementará. Una de las dimensiones con mayor puntuación fue la de "agresividad" lo que evidencia que esta población en particular se ha sentido más a la defensiva que relajados al momento de recibir nuevas tareas. Por el contrario, la dimensión con menor puntuación fue la de "orientación a las personas" lo que indica que los resultados tienen mayor importancia que los propios colaboradores.
Munir & Arifin	La cultura organizacional tiene un efecto significativo en el desempeño de los empleados.	Cuanto mejor y alineado el comportamiento de los empleados este a la cultura organizacional, mayor probabilidad de prevalecer un mejor desempeño. La cultura organizacional actúa como una guía para los empleados sobre cómo percibir las características culturales de una organización, los valores que los empleados necesitan en su trabajo, interactuar con sus grupos, con los sistemas y la administración, e interactuar con sus superiores.
Arefmanesh et al.	Existe una relación altamente positiva y un efecto directo de la cultura organizacional en el desempeño laboral.	Al incrementar y mejorar la cultura organizacional también se logra mejorar el desempeño de los colaboradores puesto que así están alineados a la misma forma de lograr las metas de la compañía y mejora su probabilidad de crecer dentro de la empresa.
Rakatu et al.	Los resultados demostraron que la relación entre desempeño y cultura organizacional son altamente significativas (0.712) tanto en los bancos del sector público como de los privados.	Si la cultura organizacional es buena, también lo será el desempeño de los empleados sin importar el sector del banco (público o privado). El desempeño de los colaboradores de los bancos públicos fue mejor que aquellos del sector privado.

Analizando detalladamente cada artículo se encuentra que los aspectos más destacables son los siguientes:

La fecha de publicación de todos los artículos analizados son entre los años 2009 a 2022. Cabe resaltar que la totalidad de los trabajos revelan datos de fiabilidad y/o validez de los instrumentos empleados para la evaluación de la relación entre las variables a estudiar: cultura organizacional y desempeño laboral. Asimismo, es importante resaltar que todos los artículos elegidos fueron publicados en inglés.

En cuanto al modelo teórico que se aplicó para medir la cultura organizacional, se percibe que se usaron una variedad de estos. Entre los más destacados son los de Denison, Cameron & Quinn, Robbins y el de Schein. Dos estudios aplican el modelo de Denison (Denison, 1990 y Denison & Haaland, 2003), una investigación aplica el modelo de Cameron & Quinn que propone cuatro tipos de cultura organizacional: jerarquía, clan, adhocrática y mercado (Cameron y Quinn, 1999), un trabajo aplica el de Robbins (Robbins, 1996), y el último usa el modelo propuesto por Schein que considera que la cultura organizacional se manifiesta, a través de 3 niveles: artefactos, valores y supuestos.

Para medir la variable de la cultura organizacional predominó la creación de cuestionarios ad hoc para cada investigación, pero todos basándose en los modelos teóricos de la tabla 2 para la elaboración de cada ítem. No obstante, también se utilizaron instrumentos previamente creados por otros autores como el "Organizational Culture Assessment Instrument" (Cameron and Quinn, 1999). Asimismo, se identificaron que algunas dimensiones tenían similitud entre los instrumentos de medición que se usaron: la innovación (Cameron and Quinn, 1999; Robbins, 1996; Robbins, 2002 y Pareek, 1994), la orientación a los resultados (Robbins, 1996) y la orientación al trabajo en equipo (Robbins, 1996). Por otra parte, estas dimensiones no tienen un símil, sin embargo, forman parte de los instrumentos utilizados: atención al detalle, orientación a las personas, agresividad, estabilidad, confrontación, confianza, autenticidad y autonomía.

Los modelos teóricos usados para estudiar el desempeño organizacional son varios y no se encontraron muchas investigaciones que hayan abordado estas variables desde una perspectiva en común. De igual manera, los instrumentos para medir el desempeño laboral fueron desarrollados por los propios autores de estudio seleccionados, pero a partir de los modelos teóricos detallados en la tabla 2.

Continuaremos con la explicación de los hallazgos más relevantes de cada una de las 10 investigaciones seleccionadas: Biswas (2009) investigó el rol mediador de las prácticas de recursos humanos en la relación entre la cultura de una

empresa, el desempeño y el liderazgo transformacional. Para esto, contaron con una muestra de 357 colaboradores de niveles gerenciales y ejecutivos de distintas organizaciones de la India. La medición de las variables de este estudio se realizó a través de cuestionarios elaborados por el autor, pero basados en modelos teóricos que han abordado estos constructos previamente como el de Denison para cultura organizacional en el que consideraron las 4 dimensiones de su teoría: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión. Por su parte para la medición del desempeño se basaron en la escala trabajada por Lynch, Eisenberger & Armeli's (1999) y usaron los 16 ítems. Los hallazgos revelan la cultura organizacional tiene un impacto favorable en el desempeño laboral, pero este se incrementa aún más cuando se crean adecuadas políticas de gestión de personal al punto de que esta variable llega a jugar un rol mediador entre la cultura y el desempeño. Adicionalmente indican que la cultura organizacional determina las políticas y prácticas de gestión de personal que impactan en el desempeño del trabajador, pero el estilo de liderazgo transformacional también juega un rol importante puesto que este fortalece aún más la relación inicial entre las 3 variables. Gracias a la dinámica y adecuada gestión de los constructos estudiados se logra reducir la disonancia cognitiva/emocional de los colaboradores y se logra tanto alcanzar el desempeño deseado como reducir la intención de renuncia.

Por otro lado, Naranjo et al. (2016) investigaron la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y el rol mediador de la innovación. Para esto, tomaron una muestra de 446 colaboradores de distintas empresas españolas. Los investigadores utilizaron el cuestionario de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI) desarrollado por Cameron y Quinn (1999) que cuenta con dimensiones clave como: características dominantes, gestión de personas, cohesión organizacional y criterios de éxito. Por otro lado, para medir el desempeño, los instrumentos fueron desarrollados por el propio autor adaptando los ítems de Quinn y Rohrbaugh (1983). Dentro de los resultados obtenidos se demuestra que la cultura organizacional tiene un impacto positivo y significativo en el desempeño pero que este efecto es mucho mayor cuando se añade la innovación dentro de la compañía. Esto indica que la cultura es un factor clave para determinar el desempeño y la innovación en una organización. Asimismo, se concluye que si una organización desea mejorar el desempeño y la innovación debe prestarle atención a la cultura organizacional, ya que es un factor clave para ello.

Rofcanin et al. (2017) estudiaron el impacto de una cultura organizacional que promueve el balance de la vida familiar - laboral en

el desempeño laboral, así como el de los comportamientos de aquellos líderes inmediatos. Para ello seleccionaron a 654 colaboradores entre subordinados y empleados con gente a cargo de una institución financiera en México con más de 5000 colaboradores. Para ello utilizaron la escala de Williams y Anderson (1991) para medir el desempeño de los colaboradores; mientras que para evaluar la cultura organizacional usaron la escala desarrollada por Thompson y sus colegas (1999). Los resultados encontrados demuestran que existe un efecto indirecto, pero altamente significativo entre el desempeño de los colaboradores y la cultura organizacional que promueve un adecuado balance vida familiar - laboral. Añaden que cuando existe una cultura organizacional que se caracteriza por ser flexible y contar con prácticas de este estilo (por ejemplo, horarios flexibles) se impulsa el desempeño laboral ya que los colaboradores sienten que dominan eficazmente estos dos aspectos de sus vidas. Además, indican que la conducta de los líderes juega un rol importante ya que cuando esta se alinea a la cultura organizacional, los colaboradores perciben y reciben información consistente de su contexto laboral y por ende sus conductas y actitudes se orientan a tener un desempeño más eficaz.

Sujarwo et al. (2018) interesados en estudiar el efecto de la cultura organizacional y el clima laboral en el desempeño laboral a través del compromiso organizacional, aplicaron cuestionarios de encuestas creados por ellos mismos, en donde la cultura organizacional incluye 7 preguntas y el desempeño laboral 7, a 152 trabajadores de la empresa PT. Ciwangi Berlian Motor, utilizando los modelos teóricos de Robbins (2008), Dessler (2006), Luthans (2002) y Mas'ud (2004) para la cultura organizacional, y Siswanto (2002) y Rivari (2005) para el desempeño laboral. Los resultados señalaron que la cultura organizacional y el ambiente de trabajo influyen significativamente en el desempeño de los empleados. Refieren que la cultura organizacional debe ser considerada para mejorar el desempeño de los empleados. Los empleados necesitan comprender e interiorizar los valores de la organización para así crear disciplina en el trabajo, cohesión y lealtad hacia la empresa.

Ogwuche et al. (2019), mediante un análisis de tipo transversal, investigaron la influencia de la cultura y la justicia organizacional en el desempeño laboral. Esta investigación se aplicó a 188 empleados, compuestos por 113 (60,1%) hombres y 75 (39,9%) mujeres que fueron seleccionados de varias organizaciones privadas en Makurdi. Para medir las variables, se utilizaron la Escala de Desempeño Laboral de los Empleados de Goodman and Svyantek (2009) y la Escala de Cultura Organizacional de Robert and Kim (2000). Los resultados revelaron que existe una influencia significativa de la cultura organizacional en el

desempeño de los empleados. Esto implica que los empleados pueden potenciar su desempeño en una empresa si la cultura organizacional es favorable para ellos. Se encontró que las organizaciones, ya sean privadas o públicas, siempre deben tener culturas organizacionales que mejoren el rendimiento de los empleados.

Hasan et al. (2020) interesado en investigar el impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral y analizar el compromiso organizacional entre los colaboradores de entidades bancarias, correlacionaron ambas variables (cultura organizacional y desempeño laboral) en su estudio. Para desarrollar la investigación, invitaron a 251 colaboradores de las oficinas regionales de Malang. Los instrumentos usados para la medición fueron desarrollados por el propio autor teniendo en cuenta estudios previos de otros autores: la cultura organizacional fue evaluada mediante 08 indicadores: empoderamiento, orientación al equipo, capacidad de desarrollo, valores organizacionales, convenios, coordinación e integración, creación de cambios y orientación al cliente, estas fueron adaptadas del cuestionario (Denison & Haaland, 2003); para medir el desempeño laboral, se tomó en consideración 01 indicador: comportamiento en el puesto de trabajo, adaptada del trabajo de Fung, et al., (2017) y Ximenes (2019). Los resultados encontrados indicaron que la cultura organizacional tiene una influencia positiva, directa y significativa en el desempeño de los trabajadores. Es por esta razón que la investigación menciona y resalta la importancia de contar con una cultura organizacional sólida, puesto que, si esta se debilita, repercutirá en el desempeño de los empleados. Esto se debe a que la cultura es una guía para los empleados en sus actividades diarias en el trabajo. Una cultura organizacional sólida facilitará a los empleados la adaptación inmediata a los cambios culturales y facilitará a los líderes tomar decisiones sin preocuparse de chocar con la cultura organizacional.

Purwadi et al. (2020) se trazaron como objetivo explorar la relación entre el liderazgo y la cultura organizacional en la satisfacción laboral y el desempeño de los empleados. Este estudio se realizó bajo una muestra representativa de 83 encuestados trabajadores del Departamento de Transporte entre trabajadores temporales y permanentes y con una jerarquía de jefes de áreas y secretaría. Para medir las variables de cultura organizacional y desempeño basados en Robbins y Sedermayanti, se aplicó un cuestionario tipo Likert y entrevista creados por los mismos investigadores. Se halló que la cultura organizacional tiene un efecto positivo y significativo en el desempeño de los empleados. Es decir, en cuanto mejor sea el nivel de una cultura organizacional sólida, el rendimiento del empleado también aumentará. En adición, una de las

dimensiones con mayor puntuación fue la de "agresividad" lo que evidencia que esta población en particular se ha sentido más a la defensiva que relajados al momento de recibir nuevas tareas/trabajos. Por el contrario, la dimensión con menor puntuación fue la de "orientación a las personas" lo que indica que los resultados tienen mayor importancia que los propios colaboradores. Es decir, toman la decisión de tener en cuenta los resultados de los trabajadores que hacen que los empleados perciban que su personalidad o hábitos solo tienen en cuenta los resultados. La personalidad y los hábitos darán forma al comportamiento de los empleados al hacer el trabajo, lo que en última instancia determina el rendimiento del empleado.

Munir & Arifin (2021) tuvieron como propósito de estudio, analizar y determinar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño de los empleados de una pequeña empresa comercializadora de medios/productos en línea cuyo capital humano se compone de 17 trabajadores que pertenecen a las áreas de gestión del proceso de pedido de proveedores (compras) y compradores finales (ventas). Para medir ambas variables, se utilizaron instrumentos diseñados por los propios investigadores bajo una escala de tipo likert. En los hallazgos se encontró que la cultura organizacional tiene un efecto positivo y significativo en el desempeño de los empleados, que en cuanto mejor y alineado la conducta de los trabajadores esté a la cultura organizacional, mayor probabilidad de mejorar su desempeño. La cultura organizacional actúa como guía para los empleados sobre cómo percibir las características culturales de una organización, los valores que los empleados necesitan en su trabajo e interactuar con éxito con sus grupos y/o equipos de trabajo y con los sistemas y la administración de la organización. También, el cómo formar a todos los trabajadores de la empresa para que se comprometan en la vida organizacional y acomodar los intereses de todas las partes, de modo que al llevar a cabo sus actividades no se entre en conflicto con las diversas actitudes y comportamientos que posee cada individuo. Es así como la cultura organizacional juega un rol crucial en ello y ayuda en gran medida a los empleados a hacer su trabajo de manera eficiente y efectiva. Por último se halló que si una cultura organizacional es lo suficientemente fuerte será efecto de que los nuevos empleados incorporen inmediatamente elementos culturales en su comportamiento laboral, logrando que el trabajador actúe como espera que lo haga la empresa, activando así una ventaja competitiva para la organización, representando en general todos los valores, creencias, suposiciones y expectativas de los trabajadores, lo que conlleva a formar una creencia compartida que subyace a la identidad de la organización.

Arefmanesh et al. (2022) con una muestra de 219 colaboradores de agencias ejecutivas de la

provincia de Yazd buscaron conocer si existía un impacto significativo y positivo entre la cultura y el desempeño laboral. El instrumento usado para cuantificar la cultura organizacional fue el Stanford Quinn Questionnaire (1985), esta variable cuenta con 04 dimensiones: cultura racional, cultura ideológica, cultura consensual y cultura jerárquica. Para medir el desempeño se utilizó Standard Scotter Questionnaire (1994). Los resultados indicaron existe una relación altamente positiva y un efecto directo de la cultura organizacional en el desempeño laboral. Los investigadores concluyen que con los resultados del estudio se puede afirmar que la existencia de una cultura organizacional sólida incrementa el compromiso del colaborador para alcanzar las metas de la empresa, por lo que, mejora el desempeño laboral de los trabajadores.

Rakatu et al. (2022) estudiaron la relación entre la cultura organizacional, el desempeño laboral y la rotación de los empleados en bancos de los sectores públicos y privados en la India. Para este estudio definieron una muestra de 412 colaboradores de diferentes bancos de ambos sectores. Para medir el compromiso organizacional se usó el "Workplace Audit Scale", mientras que la cultura y el desempeño se midieron a través del Cuestionario Saks que cuenta con estas 6 dimensiones para evaluar la cultura: a) orientación a la familia; b) comunicación abierta; c) acercamiento al equipo; d) autoritarismo; e) democracia y f) libertad para dejar hacer. En consecuencia, se evidenció que existe una correlación estadísticamente significativa entre el desempeño laboral y la cultura corporativa independientemente del sector de los bancos estudiados (privados o públicos); sin embargo, el desempeño de los colaboradores de banca privada fue mejor que los de banca pública dado que los colaboradores del primer sector no solo comprenden y realizan mejor sus tareas, sino que también son más empáticos con los problemas de sus compañeros de trabajo. En esta misma línea, se halló que cuando la cultura organizacional es buena, también lo es el desempeño de los colaboradores y, por el contrario, si es mala tendrá un efecto negativo sobre el rendimiento laboral. Esto se debe al impacto que ejerce la cultura sobre el desempeño puesto que los motiva a esforzarse al máximo. Los factores en común que explican mejor esta relación de variables fueron: actitud de ayuda, confianza en que los colaboradores pueden superar cualquier obstáculo, libre interacción, trabajo de equipo, rotación de puestos, capacitación oportuna, alentarlos a tomar riesgos y brindarles beneficios complementarios.

Discusión

El objetivo de este estudio es determinar cuál es el impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral. Las investigaciones revisadas demuestran que la cultura juega un rol importante

para potenciar el desempeño de los colaboradores, ya que alinea sus conductas y valores hacia lo que la organización espera, teniendo como resultado el éxito y logro de los objetivos estratégicos. De acuerdo con el análisis realizado, los 10 artículos académicos seleccionados demuestran una correlación estadísticamente significativa entre ambas variables, lo que quiere decir que, cuando ambas variables están en sintonía los colaboradores demostrarán conductas alineadas a la cultura y su desempeño se verá incrementado (Arefmanesh et al., 2022). Por el contrario, cuando se gestiona inadecuadamente la cultura organizacional, habrá un efecto directamente proporcional en el desempeño (Rakatu et al., 2021), y ello puede representar un riesgo para la organización, especialmente para aquellas que se encuentran en un país como el nuestro en el que no se prioriza la medición del desempeño cómo se debería.

Asimismo, los hallazgos encontrados también añaden, en algunos casos, una tercera variable para explicar la relación entre la cultura corporativa y al desempeño como el engagement (Rofcanin et al, 2017); las prácticas de gestión del talento y el liderazgo transformacional (Biswas, 2009); rotación de personal (Rakatu et al., 2022); la inteligencia emocional (Arefmanesh et al., 2022); justicia organizacional (Ogwuche et al., 2019); liderazgo y satisfacción laboral (Purwadi et al., 2022); compromiso organizacional (Sujarwo et al., 2018) e innovación (Naranjo et al., 2016). Sin embargo, en todos los casos se evidenció que la inclusión de una nueva variable sólo fortalecía la relación previamente estudiada: la de cultura organizacional y el desempeño laboral.

Llama la atención que, en las diferentes investigaciones analizadas, se encontraron coincidencias en el uso del modelo teórico para medir la cultura organizacional, pero este no fue el caso para la evaluación del desempeño laboral. Puede que ello se deba a la transversalidad de la variable y a la necesidad de adaptar la medición a determinado contexto (organizaciones de los sectores bancarios, académicos, salud, entre otros rubros) que en consecuencia lleva a la creación de instrumentos ad hoc para cada organización.

Adicionalmente, luego de haber realizado el análisis de los artículos elegidos se encuentran algunas restricciones, como la diversidad de instrumentos y modelos usados, así como la dificultad para poder homogeneizarlos. Otra dificultad que se identifica es la poca literatura en

realidades similares a la de occidente puesto que, en su gran mayoría, las investigaciones se han llevado a cabo en países de oriente como por ejemplo Indonesia, Irán y la India y ello podría impedir que los resultados y recomendaciones de cada investigación se puedan replicar. Adicionalmente es importante resaltar que si bien se puede considerar que la relación entre cultura - desempeño es algo implícita, hay mayor cantidad de trabajos estudiando la relación de esta última variable con el clima laboral por lo que la presente investigación contribuye con ahondar mucho más en una relación muy asumida pero poco estudiada. Los hallazgos de este estudio pueden resultar útiles para que las nuevas organizaciones, y aquellas que aún no gestionan su cultura y desempeño, desplieguen estrategias para mejorar el contexto laboral impulsando todos los aspectos del desempeño y la cultura; es decir desde lo observable hasta lo intangible para crear un ambiente laboral propicio de grandes resultados.

Conclusiones

El fin del presente estudio fue realizar una revisión exhaustiva y sistemática sobre los artículos científicos que identifiquen cuál es el impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral en profesionales. De acuerdo con el análisis de los estudios seleccionados se concluye que:

- La cultura organizacional impacta de manera directa y significativa en el desempeño laboral de los colaboradores, es decir, si los colaboradores están alineados a la cultura y esta es favorable para ellos, aumentarán su desempeño (Ogwuche et. al, 2019). Por el contrario, una cultura organizacional que no es lo suficientemente sólida no permite que los trabajadores desarrollen su desempeño laboral a plenitud.
- Será necesario prestar atención en la cultura organizacional de las empresas, puesto que, si una organización busca ser competitiva, deberá contar con una cultura sólida para que sus colaboradores, al tener una identidad corporativa propia, sigan alcanzando los resultados esperados, pues, de lo contrario, esto impactará en la sostenibilidad y rentabilidad del negocio (Rivera et al., 2018).

Referencias

Álvarez, A. (24 de julio de 2019). *¿Cómo gestionar la cultura para mejorar el desempeño de una organización?*. PricewaterhouseCoopers. <https://desafios.pwc.pe/como-gestionar-la-cultura-para-mejorar-el-desempeno-de-una-organizacion/>

Arefmanesh, Z., Samani, H. A., Bidaki, F. Z., & Mousavi, M. S. (2022). The Mediating Role of Emotional Intelligence on the Relationship between Organizational Culture and Job Performance of Accounting Staff in Yazd, Iran. *Journal of Social*

- Behavior and Community Health*, 6.
<https://doi.org/10.18502/jsbch.v6i2.11146>
- Borman, W. C., & Brush, D. H. (1993). More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements. *Human Performance*, 6(1), 1–21.
https://doi.org/10.1207/s15327043hup0601_1
- Botella, J. & Zamora, A. (2017). El meta-análisis: una metodología para la investigación en educación. *Educación XXI: revista de la Facultad de Educación*, 20(2), 17-38. <http://e-spacio.uned.es/fez/view/bibliuned:EducacionXXI-2017-20-2-5000>
- Biswas, S. (2009). HR practices as a mediator between organizational culture and transformational leadership: Implications for employee performance. *Psychological Studies*, 54, 114-123.
<https://doi.org/10.1007/s12646-009-0014-5>
- Campbell, J. P, McCloy, R.A, Oppler, S.H & Sager, C.E (1993). *A Theory of Performance*. Personnel selection in organization.
- Cedeño, A. B. V., & Sabando, B. J. B. (2021). Impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral de profesionales de los Centros de Salud-Seguro Campesino Portoviejo. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(5), 752-768.
<https://doi.org/10.23857/pc.v6i5.2697>
- Comex Perú (2022). *Reporte del Desempeño del Mercado Laboral Peruano*.
<https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/informe-anual-laboral-001.pdf>
- Cuello, R. B., Fructus, R. C., & Panduro, J. D. A. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de investigación Valor agregado*, 7(1), 54-60.
https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1417/1788
- Ehtesham, U.M., Muhammad, T.M., & Muhammad, S.A. (2011). Relationship between Organizational Culture and Performance Management Practices: A Case of University in Pakistan. *Journal of Competitiveness*, 4(3), 78-86. <https://www.cjournal.cz/files/77.pdf>
- Hasan, H., Astuti, E. S., Afrianty, T. W., & Iqbal, M. (2020). Impact of Organizational Culture on Employee Engagement and Employee Performance: A Stimuli-Organism-Response Approach. *Wacana Journal of Social and Humanity Studies*, 23(4).
<https://wacana.ub.ac.id/index.php/wacana/article/view/842>
- Iglesias, I. (17 de abril de 2021). *Cultura organizacional y transformación*. El Peruano.
<https://elperuano.pe/noticia/119013-cultura-organizacional-y-transformacion>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI. (2022). Informe Técnico Empleo Nacional Jul-Ago-Set 2022.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3852450/04%20Informe%20Tecnico%20Empleo%20Nacional%20Jul-Ago-Set%202022.pdf.pdf?v=1668799989>
- Kamalakaran, R. (2021). Organization Culture and its impact on Work Performance. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education* (TURCOMAT), 12(7), 61-67.
<https://doi.org/10.17762/turcomat.v12i7.2541>
- Lossada, M., y Robles, M. (2014). Gestión del mejoramiento continuo como estrategia competitiva de empresas de telecomunicaciones inalámbricas. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 11(2), 81-94.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6932755>
- Martínez, M. E., (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración*, 23(40), 163-190.
<https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao23-40.recd>
- Michaud, A. (29 de marzo de 2022). *Es importante tener en cuenta que las empresas que logran el impacto deseado son aquellas que han comprendido la necesidad* [Comentario en la página web *Cinco tendencias digitales que las empresas peruanas están utilizando para generar valor*]. Ernest & Young.
https://www.ey.com/es_pe/news/2022/03/cinco-tendencias-digitales-empresas-peruanas-generar-valor
- Munir, M., & Arifin, S. (2021). Organizational Culture and Impact on Improving Employee Performance. *Journal of Social Science Studies (JOS3)*, 1(2), 65-68.
<https://ejournal.metromedia.education/index.php/jos3/article/view/15>
- Murphy, K. R. (1989). *Dimensions of job performance*. In R. F. Dillon & J. W. Pellegrino (Eds.), *Testing: Theoretical and applied perspectives*.
<https://psycnet.apa.org/search/citedBy/1989-97674-010>
- Naranjo, J., Jiménez, D., & Sanz, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48, 30–41.
<https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>
- Ogwuche, C. H., Urama, D. A., & Nyam, J. I. (2019). INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND JUSTICE ON EMPLOYEE JOB PERFORMANCE AMONG PRIVATE ORGANIZATIONS IN MAKURDI METROPOLIS. *Ife Psychologia*, 27(1), 36-44.
http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUEST-41716&url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/influence-organizational-culture-justice-on/docview/2214926246/se-2
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., MayoWilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). Declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas. *Revista Española de Cardiología*, 74(9), 790-799.
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias sociales*, 16(3), 493-505.
http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1315-95182010000300010&script=sci_arttext

- Purwadi, D., Darma, D., Febrianti, W., Mirwansyah, D. (2020). Exploration of leadership, organizational culture, job satisfaction, and employee performance. *Technium Social Science*, 6, 116-130. <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/techssj6&div=11&id=&page=>
- Rakatu, V. L., Chandra, A. K., & Soma, M. K. (2022). Employee Engagement, Job Performance, Turnover Intention and Workplace Culture: A Comparative Study of Private and Public Sector Banks in Chhattisgarh. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 117–140. <https://web.s.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=2&sid=1268d553-5a2f-4799-9886-c818eeacef9e%40redis&bdata=Jmxbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=157309307&db=bth>
- Reza, P. M., Mintarti, S., & Adhimursandi, D. (2022). Organizational Culture and Personality Influence on Employee Motivation and Performance at PT Jasa Raharja East Kalimantan Branch. *Journal of Social Science*, 3(4), 779-798. <https://doi.org/10.46799/jss.v3i4.370>
- Rivera, D., Carrillo, S., Forgiony, J., Nuván, I., & Roza, A. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista Espacios*, 39(22). <http://hdl.handle.net/20.500.12442/2165>
- Reyna, L., Campos, E., & Martínez, K. (2015). El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana SA de CV. *Revista Raites*, 1(1), 10-30. <https://pistaseducativas.celaya.tecnm.mx/index.php/raites/article/view/117>
- Rofcanin, Y., Las Heras, M., & Bakker, A. B. (2017). Family supportive supervisor behaviors and organizational culture: Effects on work engagement and performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(2), 207–217. <https://doi.org/10.1037/ocp0000036>
- Sanusi, F., & Dibyantoro. (2022). Improving Employee Performance through Innovative Work Behavior. *Journal of Syntax Literate*, 7(5), 5189–5202. <http://dx.doi.org/10.36418/syntax-literate.v7i5.6910>
- Sinurat, Y.M., & Sianipar, C.N. (2021). The Influence of Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance. *Jurnal Mantik*, 5(1), 354-362. <https://iocscience.org/ejournal/index.php/mantik/article/view/1345>
- Sánchez, F. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: Consensos y disensos. *Revista digital de investigación en docencia universitaria*, 13(1). <http://dx.doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Sarmiento, Y. (25 de mayo de 2022). *Cultura organizacional, la mejor aliada en las organizaciones*. PricewaterhouseCoopers. <https://www.pwc.com/co/es/pwc-insights/cultura-aliada.html>
- Schein, E. (2016) *Organizational Culture and Leadership*. The Jossey-Bass Business & Management Series.
- Sujarwo, E., Ratnasih, C., & Sodikin, A. (2018). The Effect of Organizational Culture and Environmental Work on Employee Performance Through Organization Commitment Pt.Ciwangi Berlian Motor. *International Journal of Business and Applied Social Science (IJBASS)*, 4. <https://ssrn.com/abstract=3187724>
- Velaochaga, J. & Rake, D. (19 de mayo de 2019). *La cultura organizacional en Perú*. Gestión. <https://gestion.pe/opinion/cultura-organizacional-peru-267307-noticia/?ref=gesr>
- Yarbrough, L., Morgan, N. A., & Vorhies, D. W. (2011). The impact of product market strategy-organizational culture fit on business performance. *Journal of the academy of marketing science*, 39(4), 555-573. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0238-x>



ORGANIZACIONAL TURNITIN

INFORME DE ORIGINALIDAD

15%

INDICE DE SIMILITUD

13%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

7%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	3%
2	Submitted to Universidad de Lima Trabajo del estudiante	2%
3	Submitted to Universidad del Norte, Colombia Trabajo del estudiante	2%
4	repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
6	redie.mx Fuente de Internet	1%
7	Submitted to Universidad Carlos III de Madrid Trabajo del estudiante	1%
8	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1%
9	www.rsdjournal.org Fuente de Internet	<1%

10	repositorio.unal.edu.co Fuente de Internet	<1 %
11	issuu.com Fuente de Internet	<1 %
12	laizquierdadiario.mx Fuente de Internet	<1 %
13	www.researchgate.net Fuente de Internet	<1 %
14	Submitted to Universidad Tecnologica del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
15	Submitted to Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco Trabajo del estudiante	<1 %
16	biblat.unam.mx Fuente de Internet	<1 %
17	notional-impact-95704.appspot.com Fuente de Internet	<1 %
18	www.thebody.org Fuente de Internet	<1 %
19	rraae.cedia.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
20	www.inosanchez.com Fuente de Internet	<1 %

21	1library.co Fuente de Internet	<1 %
22	www.imsersomayores.csic.es Fuente de Internet	<1 %
23	www.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
24	411vm.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
25	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1 %
26	psychic.bloghost27.info Fuente de Internet	<1 %
27	www.unhchr.ch Fuente de Internet	<1 %
28	Ximena Roncal Vattuone. "América Latina después del 2020", High Rate Consulting Publications, 2020 Publicación	<1 %
29	archive.org Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Apagado