



" CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO
INDIVIDUAL DE LOS EMPLEADOS DE UNA EMPRESA
ACUICOLA DE SONORA, MEXICO"

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL

PRESENTA

MARÍA SOLEDAD SUÁREZ CAMPAS

CIUDAD OBREGÓN, SONORA

DEDICATORIA

A dios

Creo firmemente que gracias a el pude llegar hasta aquí y que en su infinita sabiduría configuró el universo de forma tal, que me guió hasta este momento, mostrando que era el tiempo correcto y perfecto para emprender este viaje.

A mi esposo

Por recorrer conmigo este camino desde el principio y apoyarme de forma incondicional para que pudiera lograr mi objetivo; gracias mi amor por tu paciencia y comprensión, adaptándote a una nueva dinámica familiar, dando tu mayor esfuerzo e impulsándome a continuar, aun cuando dudaba si podría hacerlo. Este logro es compartido contigo, mi cómplice, mi mejor amigo, mi alma gemela por siempre y para siempre. Te amo.

A mis hijos

El mayor regalo que me brindó dios. Por su comprensión las veces que no pude darles el mismo tiempo de antes; por esperarme con paciencia mientras yo estaba en clases. No puedo expresar con palabras lo orgullosa que estoy de ustedes y lo bendecida que me siento de tenerlos en mi vida. Este logro es de todos. Los amo con todo mi corazón.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente a todos mis compañeros de la maestría, porque siempre me hicieron sentir parte del grupo y porque cada uno es una persona especial y maravillosa de las que aprendí diferentes cosas, los llevare siempre en mi corazón Cynthia, Francisco, Danitza y Alejandra, pero en especial a Mahali y Marioli, mi equipo más cercano, les doy gracias por todas las pláticas sobre las tareas y las que no, las palabras de aliento cuando llegábamos al punto de quiebre y por esos momentos fuera del aula que me hicieron apreciarlas como algo más que compañeras, mis amigas. Las quiero mucho y saben que siempre pueden contar conmigo.

Dra. María Trinidad, mi querida asesora de tesis, porque siempre tuvo la puerta abierta para mí, recibíendome con una sonrisa y dándome consejos que me ayudaron a mejorar. Gracias de todo corazón. Dra. María del Carmen, además de su apoyo académico, por esas pequeñas charlas fuera de clases, en las que me mostro que es un ser humano maravilloso, fuerte y con la que me pude sentir gratamente identificada. Dra. Irma Guadalupe, quien en el corto tiempo que tuve de conocerla me brindó un increíble apoyo para mejorar mi trabajo de tesis, dándome confianza, su tiempo y disposición para culminar de manera favorable mis últimas asignaciones.

Dr. Carlos Jacobo, más que mi profesor y coordinador de programa, un apoyo enorme en todo momento; estoy segura que sin su dirección y consejos hubiera sido mucho muy difícil llegar hasta el final. Por esos dolores de cabeza que seguramente le cause, pero aun así me ayudo a resolver todas mis dudas. Usted es definitivamente uno de los pilares fundamentales por los que logre llegar hasta aquí. Agradezco enormemente todo su tiempo, apoyo y palabras de aliento; mil gracias por todo.

Dr. Sergio, por compartir tanto conocimiento y experiencia que va más allá del programa de curso; aprendí muchísimo de usted y valoro cada comentario honesto

que me impulso a mejorar y mejorar. Al Dr. Arellano y a la Dra. Carballo, realmente disfrute cada una de sus enseñanzas pues además de ser unos docentes sumamente preparados, la forma particular de transmitir sus conocimientos y los consejos que en cada clase dieron, sembraron una semilla que sigue creciendo en mí. A la Dra. Beatriz Leyva, excelente maestra y vecina de cubículo, quien, con su chispa y sentido del humor, hizo más fácil este camino lleno de retos y momentos de estrés. La aprecio mucho.

A la Maestra Erika Chairez, quién con su carácter y linda forma de ser, me apoyo en todo lo académico, pero además con quien he tenido la fortuna de compartir confidencialidades, triunfos y fracasos, te agradezco en verdad todo tu tiempo, apoyo y sobre todo por tu amistad. Realmente lo valoro mucho.

Por último, agradezco a esta casa de estudios por haberme abierto las puertas hacia un mundo de aprendizaje y crecimiento profesional. Haber recorrido este programa en este lugar, es una de las mejores decisiones que pude haber tomado, pues me mostro la enorme calidad académica que en esta institución existe y gracias a ello, mi formación ha sido integral.

RESUMEN

La cultura organizacional puede ser un diferenciador difícil de imitar, al ser un conjunto de valores y actitudes que inciden en el comportamiento colectivamente aceptado de los miembros de una organización, que tiene implicaciones en su desempeño. Mediante una revisión de literatura, se detectó la necesidad de ampliar las investigaciones sobre cultura organizacional y desempeño a nivel individual, aplicado a un sector que no ha sido analizado desde esta línea y que, dada su importancia a nivel mundial, nacional y regional, requiere implementar estrategias para posicionarse de manera efectiva en el mercado. Con base en ello esta investigación tuvo por objetivo es identificar la asociación que existe entre los tipos de cultura organizacional y el desempeño individual de los empleados de una empresa acuícola del norte de México.

La investigación utilizó un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo correlacional y de corte transversal; los datos se procesaron en el programa SPSS versión 23; para probar las hipótesis se utilizó el estadístico Anova de un factor de Kruskal Wallis. Los resultados confirmaron la asociación entre los diferentes tipos de cultura organizacional y el desempeño individual, probando que la cultura de tipo clan es la que tiene un efecto mayormente significativo en el desempeño individual, por lo que mediante esta investigación se sustenta que, aunque la cultura es una variable intangible formada del conjunto de comportamientos socialmente aceptados, el grado en la cual es percibido por cada uno de los empleados tiene implicaciones distintas en su desempeño. De igual forma, se estableció un precedente en el análisis de ambas variables aplicados al sector acuícola que servirá de referencia para futuras investigaciones.

ÍNDICE

PORTADA	
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN	v
CAPÍTULO I	
INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	10
1.3 Justificación	14
1.4 Objetivo	15
1.5 Hipótesis	15
1.6 Delimitaciones	16
1.7 Limitaciones	16
CAPÍTULO II	
MARCO DE LA INVESTIGACIÓN	18
2.1 Sector acuícola	18
2.1.1 El sector acuícola en el mundo	19
2.1.2 El sector acuícola en México	20
2.1.3 El sector acuícola en Sonora	22
2.2 Cultura organizacional y desempeño individual	23
2.2.1 Conceptualización de la cultura organizacional	23
2.2.2 Conceptualización de desempeño individual	25
2.2.3 Teorías organizacionales	27
2.2.4 Modelos de Cultura Organizacional	40
2.2.4.1 Modelo de Schein	40
2.2.4.2 Modelo de Cameron y Quinn (2006)	42
2.2.4.3 Modelo de Denison (1990)	43
2.2.5 Modelos de desempeño individual	45
2.2.5.1 Modelo de Thomas Gilbert (2007)	45
2.2.5.2 Modelo de Campbell (1990)	46

2.2.5.3 Modelo de Brethower (2006).....	47
2.3 Estudios empíricos de la Cultura organizacional y el desempeño	48
2.3.1 Estudios sobre cultura organizacional y el desempeño a nivel organizacional	48
2.3.2 Estudios sobre cultura organizacional y desempeño individual.	52
2.3.3 Estudios que analizaron los tipos de cultura organizacional y desempeño individual	54
CAPÍTULO III	
MÉTODO	57
3.1 Sujeto de estudio	57
3.2 Materiales	60
3.3 Procedimiento	65
CAPÍTULO IV	
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	68
4.1 Resultados	68
4.2 Discusión.....	73
CAPÍTULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	62
APÉNDICE	65
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Conceptos recientes de cultura organizacional.

Tabla 2. Teorías organizacionales.

Tabla 3. Empleados por área.

Tabla 4. Caracterización de los encuestados

Tabla 5. Operacionalización de las variables.

Tabla 6. Fiabilidad del instrumento.

Tabla 7. Análisis factorial y de componentes principales.

Tabla 8. Rangos promedios del tipo de cultura respecto al Desempeño individual.

Tabla 9. Resultado del estadístico de prueba Kruskal Wallis.

Tabla 10. Pruebas con el estadístico U de Mann-Whitney.

Tabla 11. Prueba post hoc Bonferroni.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de cultura organizacional. Adaptado de Shein (2010)

Figura 2. Modelo de cultura organizacional de Cameron y Quinn (2006).

Figura 3. Modelo de cultura organizacional de Denison (1990).

Figura 4. modelo de mejora de desempeño individual de Gilbert (2007).

Figura 5. Comparación de rangos por pareja.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

La actual era de la información, ha modificado la forma de hacer negocios, presentando nuevos desafíos en la gestión organizacional, por lo que se requiere que las organizaciones estén preparadas para adaptarse y anticiparse al cambio de manera constante desarrollando prácticas organizativas diferenciadoras que coadyuven a la permanencia y bienestar de una empresa, así como a la obtención de una ventaja competitiva.

Bajo este enfoque, la cultura organizacional es un elemento clave para marcar una diferencia positiva, pues a través de sus características particulares puede favorecer el logro de los objetivos, así como tener implicaciones en distintos aspectos de la organización, tal como el desempeño de los empleados, por lo cual, debe ser considerada y gestionada adecuadamente.

1.1 Antecedentes

La cultura organizacional es un activo intangible que las organizaciones utilizan para crear una ventaja estratégica competitiva al diferenciarse de otras empresas en su actuación (Harijono, Tunas & Hamidah, 2019); contempla una serie de características distintivas de una organización específica, donde gracias a ella los empleados tienden

a hacer las cosas porque ellos creen que es lo correcto (Wangeci, Odiwuor & Juma, 2016).

Janićjević, Nikčević y Vasić (2018) consideran que las decisiones que toman los gerentes y los empleados, las acciones e interacciones en las que participan, están en gran parte determinadas por los valores y las normas de la cultura organizacional, de tal forma que, a través de su influencia en las decisiones, acciones e interacciones de gerentes y empleados, ésta influye en diferentes aspectos de la administración y la organización. En este sentido, Padhi (2017) afirma que la cultura organizacional fomenta el compromiso de los empleados con los valores y la filosofía organizacional, además de servir como mecanismo de control para alejar los comportamientos no deseados y canalizarlos hacia las metas y objetivos estratégicos.

De igual forma, Ali, Muhammad, Ahmed y Hussain (2017) afirman que los objetivos organizacionales, el proceso de toma de decisiones, la mejora continua, entre otros, se verán afectados por su cultura debido a que, independientemente de la comunicación formal, las personas pasan por una socialización informal con objetivos y necesidades primarias, siendo la cultura el marco que guía la forma en que se trabaja en una organización.

El análisis de este fenómeno es uno de los conceptos centrales dentro de las teorías sobre organización en el último cuarto de siglo (Hernández & Méndez, 2012); su estudio comenzó a gestarse a partir de la escuela de las relaciones humanas de Mayo (1972) quien identificó grupos informales que desarrollan interacciones sociales e impactan en la productividad, aunque no utilizó el concepto de cultura como tal, sino hasta los estudios de Pettigrew (1979) el cual incluye símbolos, ritos y rituales; posteriormente su análisis adquiere popularidad derivado de los estudios de Peters y Waterman (1984) quienes estudiaron el rol de la cultura y su incidencia como recurso

que afecta el desempeño, tomando fuerza a partir de los estudios realizados por Ouchi (1985) en empresas norteamericanas y empresas japonesas.

Desde entonces, se han utilizado distintos enfoques para analizarla; según Cantillo (2013) para el análisis de la cultura se pueden agrupar en dos grandes orientaciones metodológicas: cualitativo, asociado al modelo de Shein (1990) cuya percepción visualiza a la cultura en tres niveles, artefactos observables, valores y supuestos básicos; y la orientación cuantitativa, donde se destacan autores como Kotter y Heskett (1992), Pettigrew (1979), Peters y Waterman (1982), Cameron y Quinn (2006) y Denison (1990).

Por su parte, Arias-Sánchez (2019, p. 275.) sustenta que el análisis de la cultura deriva en dos aproximaciones epistemológicas diferentes: “la perspectiva que parte de que las organizaciones tienen cultura, y por otra, la de quienes consideran que las organizaciones son cultura”. La primera la considera una variable de la organización que puede ser analizada generalmente de forma pragmática y comparativa, donde se utiliza generalmente un enfoque cuantitativo, mientras que la segunda aborda un análisis más detallado, basado en el significado, con un enfoque profundo hacia la realidad, utilizando un enfoque cualitativo.

El estado del arte muestra extensa evidencia empírica que ha probado la relación de la cultura organizacional con diversas variables, como la estrategia (Villarreal, Gómez & Villarreal, 2014; Klein, 2011; Yarbrough, Morgan & Vorhies, 2011; Rodríguez, 2009) el liderazgo (Pirela, 2010; Berson, Oreg, & Dvir 2008; Giberson et al. 2009) el clima organizacional (Hernández, Méndez & Contreras, 2014; Hamui-Sutton et al., 2014) la innovación (Gómez y Ricardo, 2012) la satisfacción laboral (Janićijević, et al., 2018; Saleem, Ashraf & Miir, 2018) y el desempeño (Purwohedi, 2017; Cheung, Wong & Lam, 2012; Yesil & Kaya, 2013; Slater, Olson & Finnegan, 2011). Al respecto, Carrillo (2016, p. 71.) sostiene que la cultura organizacional en los últimos años se ha medido: “en

relación a la estrategia, estructura, trabajo en grupo, liderazgo, propietarios, innovación, orientación a los resultados y orientación a las personas”.

Por su parte, Ogbonna y Harris (2000) afirman que en la literatura se han desarrollado varias tipologías culturales, debido a que un tipo particular de cultura produce un resultado diferente y el desempeño general de una organización está sujeto a la medida en que los valores de las culturas se comparten ampliamente. En este contexto, Harrison (1972) citado en Martínez (2010), formuló las tipologías: orientación al poder, orientación al rol, orientación a la tarea y orientación a las personas; Wallach (1983) las cataloga en cultura burocrática, innovadora y de apoyo; Zehir, Ertosun, Zehir y Müceldili (2011) las dividen en culturas competitivas, burocráticas y comunitarias; Yiin y Ahmad (2009) en cultura solidaria, innovadora y burocrática.

Otra tipología es la que realizan Denison (1990) y Cameron y Quinn (2006) quienes las clasifican de acuerdo a su orientación interna o externa así como su grado de estabilidad y flexibilidad obteniendo las dimensiones adaptabilidad, misión, consistencia e involucramiento (Denison, 1990) o bien los tipos de cultura clan, adhocrática, mercado y jerárquica de Cameron y Quinn (2006) quienes afirman que en todas las organizaciones coexisten los cuatro tipos de cultura al mismo tiempo sobresaliendo una como la dominante, pudiendo gestionar un tipo de cultura que mejore sustancialmente el desempeño de la organización.

Al respecto, se debe aclarar que no hay una manera única o mejor de estudiar la cultura (Isa, Ugheoke & Noor, 2016) ya que ningún tipo de cultura es mejor que otro, pues diferentes tipos de cultura son mejores para diferentes escenarios, filosofía y tipo de empresa (Schneider, et al. 2013); sin embargo, resulta útil conocer el tipo de cultura que existe en una organización y si esta es adecuada para conseguir los objetivos misionales; en esta línea (Iliuta, 2014) sugiere que es apropiado centrarse en el tipo de cultura que favorezca un mejor desempeño.

En concordancia con lo anterior, Acar y Acar (2014) sostienen que la respuesta de las organizaciones a las presiones del entorno variará en función de su tipo de cultura y, como resultado a los métodos utilizados, el desempeño obtenido también se verá afectado por ella; en el mismo sentido, Ahmed y Shafiq (2014, p. 22.) afirman que el interés en el análisis de la cultura se debe a “la suposición de que ciertas culturas organizacionales conducen a un aumento en el desempeño organizacional”. Es decir, dado que la cultura opera en todos los niveles y procesos, influye y explica ciertos desempeños (Alvarado & Monroy, 2013).

En este contexto, múltiples autores consideran que una de las fuerzas sustanciales que afecta el desempeño es su cultura, desde autores clásicos (Pettigrew, 1972, Ouchi, 1980; Deal y Kennedy, 1982; Saffold, 1988; Shein, 1990; Kotter & Heskett, 1992; Denison, 1990; Cameron y Quinn, 2006) así como los distintos autores que han realizado estudios en las últimas décadas al respecto, donde empíricamente se ha comprobado su relación, afirmando además que, si ésta no está acorde a las necesidades externas e internas el desempeño tiende a disminuir (Harijono, et al. 2019).

Cabe mencionar que el desempeño organizacional es considerado una variable representativa de la gestión estratégica (Vekatraman & Ramanujam, 1986) debido a que abarca la capacidad de una organización para alcanzar su máximo potencial u objetivos en un periodo de tiempo (Kamaamia, 2017); el creciente interés en el desempeño se presenta a partir de los estudios realizados por Adam Smith y Frederick Taylor (Cantillo, 2013) y si bien existen muchas connotaciones conceptuales, es entendida de manera general según Denison, Haaland y Goelzer (2003) como el logro de objetivos financieros y no financieros que permiten a una organización seguir siendo viable y sostenible tanto a corto como a largo plazo es decir, es el grado de efectividad de una organización (Neely, Gregory & Platts, 1995).

Aunque en sus inicios el desempeño solo consideraba la relación tiempo-productividad (Taylor, 1982) con el tiempo, los estudios han ido aumentando en su complejidad (Pérez, Leyva Del Toro, Bajuelo & Pérez, 2015), reconociéndose dos enfoques sobre el desempeño y su medición: unidimensional y multidimensional (Terán & Lorenzo, 2012); el enfoque unidimensional se refiere a los resultados económicos y financieros basado indicadores objetivos, apoyado principalmente por la teoría neoclásica económica, mientras que el enfoque multidimensional además de considerar estos aspectos incluye el análisis de elementos intangibles, donde se alude principalmente a la teoría de los stake holders (Camison & Cruz, 2008). Los modelos de desempeño multidimensional más reconocidos son el cuadro de mando integral y el modelo de Weerakoon (Cantillo, 2013).

De tal forma, que el desempeño de una organización va más allá que sus indicadores económicos y financieros; en este sentido, una metodología sistémica desarrollada para el logro de mejora continua del desempeño individual, grupal y organizacional es la tecnología del desempeño humano (HPT por sus siglas en ingles), formulada por Gilbert, Kaufman y Mager (Bernárdez, 2007) cuya base conceptual según Gutiérrez y Lagarda (2016) se sustentan en las investigaciones realizadas por la sociedad internacional para la mejora del desempeño (ISPI por sus siglas en ingles).

Por su parte, Rummler y Brache (1995) sostienen que existen tres niveles de desempeño: organizacional, de procesos e individual; el desempeño organizacional es el conjunto de indicadores que muestran los resultados obtenidos de una organización y pueden ser medidos de forma cuantitativa o cualitativa; a nivel de procesos el desempeño considera las secuencias de los mismos que interrelacionan las distintas áreas, analizando horizontalmente su alineamiento con los resultados; el desempeño individual analiza los puestos y tareas en función de los objetivos organizacionales. De tal forma, que, al estar claramente relacionados, el desempeño individual deberá ser

gestionado de manera efectiva para obtener un impacto positivo en los resultados organizacionales (O' Boyle, 2013).

Al respecto, las actividades y tareas que realiza un empleado están encaminadas a obtener cierto resultado (Pablos y Viedma, 2013); este resultado, a su vez, impacta a nivel organizacional, por lo tanto, el desempeño individual se visualiza como un compromiso entre el trabajador y la empresa y debe formar parte del sistema de evaluación del personal (Badawi, 2007); en este sentido, un empleado es un elemento clave, dado que su desempeño afecta positiva o negativamente el rendimiento de la organización en general (Pedraza, Amaya y Conde, 2010).

La importancia de conocer y medir el desempeño individual de los empleados reside, según Pablos y Biedma (2013) en que este es considerado la base para potenciar el rendimiento de la organización, lo cual lo convierte en la columna vertebral de la misma (Salihu, Salihu & Musa, 2016); dado que su contribución individual es el principal factor influyente para la excelencia en el negocio (Njugi y Nickson, 2014).

En cuanto al análisis sobre cultura organizacional y desempeño individual, Agwu (2014) sostiene que la cultura tiene una fuerte influencia en el desempeño y actitud laboral de los empleados, ya que ésta representa el pegamento que une o aleja a las personas con una organización, puesto que los empleados hacen que las empresas funcionen y la cultura conecta a los empleados con la organización (Isa, Ugueoke & Nor, 2016), por lo que la clave para un buen desempeño de los empleados es una cultura positiva fuerte, debido a que mediante ella se puede lograr que un individuo con desempeño promedio logre un rendimiento superior, mientras que una cultura negativa y débil puede desmotivar a un empleado sobresaliente y por ende, bajar su rendimiento (Kandula, 2006, como se citó en Wangeci, et al. 2016); es decir, el efecto de la cultura organizacional en el desempeño de los empleados depende en gran medida de su fortaleza (Agwu, 2014).

Indagando el estado del arte, de manera general se encuentra una cantidad considerable de investigaciones sobre ambas variables, enfocándose la mayoría en la variable desempeño a nivel organizacional; en este sentido, algunas investigaciones se han centrado en analizar la relación de ambas variables mediante revisiones de literatura, discutiendo los avances y aportes realizados al respecto (Cantillo, 2013; Xiaoming & Junchen, 2012) para examinar los modelos existentes y estudios empíricos (Ilies & Gavrea, 2008) o para determinar en qué medida la cultura es una variable explicativa del desempeño (Adedeji, Mohammad, Idris, Mohammad & Saidur 2017).

En cuanto a los estudios empíricos, estos se han llevado a cabo en distintos sectores, tal como el realizado por Joragatnam (2017) en la industria restaurantera; en el sector de tecnología e Innovación (Durgadevi & Vasantha, 2017); en el área de salud, en hospitales del sector público (Revilla-Macías, Santana-Mondragón & Rentería-López, 2015) o contrastando tanto en hospitales públicos como privados (Acar & Acar, 2014); en universidades del sector público (Kamaamia, 2017; González-Díaz, Ochoa & Celaya 2016; Terán & Lorenzo 2011; Ehtesham, Muhammad & Muhammad, 2011; James & Connolly, 2009) así como universidades del sector privado (Rashid & Shah, 2016).

Asimismo, se encontraron estudios realizados en pequeñas y medianas empresas (Salas-Arbeláez, et al. 2017; Maldonado et al., 2016; Vivanco & Franco, 2012); micros y pequeñas empresas (Vivanco, 2014); micros, pequeñas y medianas empresas (Gálvez & García, 2011); uno realizado en el sector bancario (Ali, et al. 2017); otro en el sector de la construcción (Cheung, Wong & Lam, 2012); sector eléctrico (Purwohedi, 2017); pymes sector de manufactura y alta tecnología (Reyna, Campos & Martínez, 2015); también se observaron estudios que combinan distintos sectores (Yesil & Kaya, 2013; Slater, Olson & Finnegan, 2011; Martínez, 2010; Zhan, Li & Wei, 2008; Kim, Lee & Yu, 2004); otros cuyo objetivo era buscar elementos culturales que pudieran interferir

en la implementación de un modelo de desempeño individual (Navarro, Ochoa & Esparza, 2014).

De igual manera, algunos estudios involucran una variable mediadora, tal como el realizado por Sáenz, Chang & Martínez, (2016) sobre el impacto que presenta la cultura organizacional en la estrategia competitiva de pymes exportadoras del sector industrial y comercial; Gambi, Boer, Gerolano, Jorgensen & Carpinetti (2015) quienes analizaron la influencia de la cultura organizacional en las técnicas de calidad para determinar su impacto en el desempeño organizacional; por su parte Kohlbacher, Gruenwald y Kreuzer (2011) si la cultura organizacional se vive en línea con los procesos del negocio y si esta impacta en el desempeño financiero

Para realizar el análisis de la cultura organizacional, se han abordado de distintas formas, la mayoría desde un enfoque cuantitativo, considerando ciertos elementos que la componen o mediante el estudio de su tipología; en cuanto al desempeño, esta ha sido analizado generalmente a un nivel organizacional, mediante el análisis de sus variables financieras y económicas como el rendimiento del activo (ROA), índice de retorno de la inversión (ROI) retorno de las ventas (ROS), margen de utilidad, así como con el nivel de rotación, porcentaje de ventas, entre otros, algunos no especifican y otros consideraron el análisis de desempeño a nivel multidimensional (Gálvez & García, 2011) o de acuerdo a lo propuesto por Quinn y Rorghbargh (Maldonado, et al. 2016).

De igual forma, generalmente los estudios han tomado como participantes a una persona por empresa, generalmente de puestos gerenciales, directivos y en menor medida a administrativos y supervisores. Esto corresponde con la lógica de que son los líderes quienes se encargan de transmitir la cultura en la organización (Amador, 2001). Sin embargo, se debe considerar que, aunque todos los empleados comparten

la cultura organizacional, no todos pueden hacerlo en los mismos niveles (Harijono, 2019).

Respecto a los estudios realizados acerca de cultura organizacional y desempeño a nivel individual, se ha encontrado un mínimo de investigaciones centradas bajo esta línea de investigación, obteniendo la mayoría que existe una relación entre ambas variables (Wangeci, et al. 2016; Salihu et al., 2016; Reyna et al., 2015; Wairimu, 2014; Navarro, Ochoa & Esparza, 2014; ojo, 2008), con excepción del estudio realizado por Padhi (2017). Por lo que, si se retoma lo expuesto anteriormente sobre la importancia de esta variable para la cultura organizacional, se observa que aún existe mucho por explorar al respecto.

1.2 Planteamiento del problema

Como se expuso anteriormente, en el estado de arte se observa una gran cantidad de estudios respecto a la cultura organizacional y desempeño, donde la gran mayoría se han enfocado en el desempeño a nivel organizacional, encontrándose un mínimo de estudios sobre desempeño a nivel individual, el cual como se sustentó anteriormente, es considerado la columna vertebral de la organización, al ser la suma del esfuerzo de cada individuo el conjunto que mueve a la organización hacia sus objetivos misionales.

De los estudios encontrados sobre cultura organizacional y desempeño individual, se observa que dos estudios fueron analizados cualitativamente, uno de acuerdo a los tipos de cultura de Cameron y Quinn (Wangeci et al. 2016) y otro mediante el enfoque propuesto por Shein (Reyna et al., 2015). En los estudios con enfoque cuantitativo se tomaron solo ciertos elementos para el análisis de la cultura (Padhi, 2017; Salihu et al., 2016; Wairimu, 2014; Ojo, 2008); uno más analizó la cultura mediante los tipos sugeridos por Wallach (Isa, et al. 2016); otro, se enfocó en conocer elementos de la cultura que interfirieran o influyeran en el diseño e implementación de un modelo para

la mejora del desempeño individual (Navarro, et al. 2014); este último, junto con el realizado por Reyna, et al. (2015) son los únicos estudios realizados en México respecto a las dos variables.

Considerando lo anterior, se observa la necesidad ampliar la base del conocimiento acerca de los estudios sobre cultura organizacional y desempeño individual hacia otros sectores y probando distintas metodologías; al respecto, el interés en enfocarse en el sector acuícola, además de que no ha sido analizado bajo esta óptica, reside de acuerdo con Anderson, Asche, Garlock & Chu (2017) en que se perfila como una alternativa viable para cubrir la demanda alimenticia a nivel mundial, contribuyendo en el combate a la pobreza, impulsando el crecimiento local y regional (Beltrán, 2017).

Para el desarrollo de una región acuícola exitosa, Hishamunda y Subasinghe (2003) mencionan que además de disponer de recursos, ubicación geográfica, condiciones climatológicas adecuadas y mano de obra accesible, se debe desarrollar sus factores internos en relación con el mercado, impulsando sus factores claves de competitividad; éstos, además del desarrollo de políticas públicas adecuadas, dependen en gran medida de su cultura organizacional (Rosales-Izunza & Acevedo-Valerio, 2012).

En México, esta actividad es de gran importancia en términos de empleo, seguridad agroalimentaria, ingreso de divisas y desarrollo regional-costero y oceánico (DOF, 2014); en términos de producción el país se ubica en el lugar número ocho en la producción acuícola en el mundo, mientras que el estado de Sonora es líder nacional en la producción de camarón blanco (*Litopennaeus Vannamei*) de acuerdo con cifras del comité estatal de sanidad acuícola (COSAES, 2019). En términos de implicaciones económicas y sociales, esta actividad contribuye a la generación de empleos en regiones donde la oferta laboral es escasa, combatiendo de esta forma la pobreza y cubriendo la demanda alimentaria.

Aunque el país cuenta con las condiciones geográficas, económicas y sociales para el potencial desarrollo de la actividad, las organizaciones acuícolas se enfrenta múltiples desafíos donde además del rezago tecnológico, la vulnerabilidad de las especies a distintas enfermedades, entre otros factores, se enfrentan a la competencia internacional, lo cual hace necesario implementar un ejercicio de gestión que les permita desarrollar estrategias para obtener un desempeño superior y contribuir al logro de sus objetivos (Castro-Almeida, 2008).

El análisis de las investigaciones realizadas en este sector, se ha concentrado mayormente en el área productiva, abordando problemáticas biológicas, de mejora para la supervivencia y calidad de las especies (Díaz-Muñoz, et al. 2019), tecnología para mejorar, optimizar los procesos y reducir costos (Ornelas-Luna, Aguilar-Palomino, Hernández-Díaz, Hinojosa-Larios, & Godínez-Siordia, 2017), así como para minimizar el impacto y riesgos ambientales (Jácome, Quezada, Sánchez, Pérez, & Nirchio, 2019), mientras que los estudios con enfoque organizacional, se encuentra el de innovación en el sector acuícola (Beltrán, 2017), conocimiento y competitividad (Cruz, 2010); capacidad de absorción y competitividad (Carrasco & León, 2017); sostenibilidad mediante el uso de indicadores (García-Diez, Remiro, Ojeda, Simard & Simoes, 2011); redes y flujo del conocimiento (Casas, 2009) o la identidad como hipervínculo en la organización (Castro-Almeida, 2008).

Aunque no se encontraron estudios acerca de las dos variables en el sector acuícola, Giler y Ochoa (2017) analizaron la cultura organizacional y su incidencia en el ambiente laboral en empacadoras camaronícolas de Guayaquil, obteniendo evidencia empírica que valida la falta de cultura organizacional y la carencia de un buen ambiente laboral; por su parte Hamasaki y Gastelum (2014) al analizar la responsabilidad social de la industria camaronícola de Sinaloa, encontraron que este tipo de empresas se enfocan en los factores de tecnología y ambientales mediante el cumplimiento de normas y regulaciones, aunque esto se realiza con fines económicos principalmente, minimizando la cultura organizacional, la cual puede llegar a eliminar los principales

obstáculos internos para la realización de los programas de responsabilidad ecológica de la organización; de igual forma, Kwame (2017) afirma que para adoptar una filosofía de calidad total en empresas del sector de acuicultura en Ghana, entre otros aspectos, se deberá impulsar la creatividad y adoptarla culturalmente, lo cual puede conducir a la mejora de los procesos.

Como puede observarse, dichos estudios validan la necesidad de explorar la cultura organizacional en el sector, pues si bien es cierto que este tipo de empresas requiere el cumplimiento de un gran número de normas en materia de inocuidad, seguridad, reducción de contaminación y estándares de calidad, cabe mencionar que una organización depende no solo de factores tecnológicos y ambientales, sino de sus aspectos estructurales, de dirección y culturales, siendo estos últimos “el manto velado que cubre la organización” (Hamasaki & Gastelum, 2014, p. 229.) y como muestran dichos estudios, a través de puede minimizar obstáculos y facilitar el logro de objetivos organizacionales.

De igual manera, al ser las personas que conforman la organización quienes realizan las acciones necesarias para cumplir las metas y objetivos organizacionales, es importante tener conocimiento de la cultura que permea dentro de la organización y si esta favorece o no el desempeño de sus empleados. Aunado a ello, se debe considerar la particular dinámica de trabajo de este tipo de empresas en México, donde debido a la ubicación geográfica de las granjas, laboratorios y empacadoras, los empleados generalmente viven en su lugar de trabajo por varios días consecutivos, lo que favorece una convivencia más allá del horario laboral, formando una cultura que hasta el momento no ha sido analizada de manera general, ni en relación al desempeño de los empleados.

Por último, como se mencionó anteriormente, los empleados no pueden compartir la cultura organizacional en un mismo grado (Harijono et al., 2019), por lo cual analizar

las variables mediante las tipologías organizacionales percibidas por cada empleado contrastándolas con su desempeño individual resulta útil si se considera que un tipo particular de cultura produce un resultado diferente (Isa et al., 2016; Ahmed et al., 2014); es decir, ciertos tipos de cultura pueden estar asociados con ciertos tipos de efectividad y productividad (Agwu, 2014), además de que se puede mejorar el desempeño de un empleado promedio a través de su cultura (Wangeeci et al. 2016). Por ello, aplicar el estudio a todos los empleados de una organización proporcionará una perspectiva integral sobre los diferentes tipos de cultura que coexisten en la organización y su asociación con el desempeño de cada empleado.

Con base en lo expuesto anteriormente, se plantea la pregunta de investigación: ¿Los diferentes tipos de cultura organizacional están asociadas al desempeño individual de los empleados de una empresa acuícola del norte de México?

1.3 Justificación

Considerando que, los estudios encontrados sobre cultura organizacional y desempeño se han orientado mayormente hacia el análisis del desempeño a nivel organizacional, encontrando pocos estudios que analicen dicha relación tomando el desempeño a nivel individual, el cual es la base para potenciar el rendimiento de la organización, realizar este estudio resulta importante ya que servirá de referencia para futuras investigaciones que requieran ampliar el área de conocimiento con datos empíricos actuales, contribuyendo de esta forma con la ciencia.

De igual forma, al aplicar este estudio en el sector acuícola, resulta beneficioso para las empresas de este sector, en primer lugar, porque no ha sido analizado desde esta perspectiva, al centrarse los estudios mayormente en el área tecnológica y productiva, por lo que las empresas tendrán un panorama claro sobre la importancia de conocer el tipo de cultura que puede favorecer o no el desempeño individual de sus empleados,

lo cual resulta beneficioso para ellas, ya que esta puede ser utilizada para el logro de sus objetivos misionales y la obtención de un rendimiento superior.

Por último, dado que la cultura organizacional puede ser considerada una herramienta efectiva de gestión para hacer frente a los escenarios actuales, al ser una variable que puede ser gestionada desde la alta dirección y tener implicaciones en el desempeño de sus empleados, resulta interesante probar el comportamiento de las variables en el sector, pues actualmente se desconoce el alcance que la cultura tiene en el desempeño de los empleados en este tipo de organizaciones. De esta forma, se podrá ampliar la base del conocimiento respecto al análisis de la cultura y desempeño a nivel individual, aplicado a un sector que no ha sido analizado desde este punto de vista y que requiere estrategias de gestión efectivas para la obtención de una ventaja competitiva; además, se podrán presentar propuestas adecuadas para gestionar la cultura de tal forma que se favorezca el desempeño.

1.4 Objetivo

Identificar la asociación que existe entre los tipos de cultura organizacional y el desempeño individual de los empleados de una empresa acuícola del norte de México, a través de un método cuantitativo que proporcione evidencia empírica acerca de los tipos de cultura que puede favorecer o no su desempeño individual.

1.5 Hipótesis

Los estudios empíricos que analizaron las variables de cultura organizacional y desempeño individual han mostrado que existe una relación positiva y significativa entre ellas (Wangeci et al., 2016; Salihu et al., 2016; Wairimu, 2014; Reyna, et al., 2015; ojo, 2008) esto se ha probado en diversos sectores y aplicando diversas

metodologías por lo que se espera que las variables se comporten de manera similar en el sector de acuicultura.

Acorde a lo expuesto anteriormente, si la cultura organizacional es una variable que se asocia con desempeño individual, entonces, los diferentes tipos de cultura organizacional se asocian con dicho desempeño, por lo cual se buscara probar las siguientes hipótesis de investigación:

H₀.: Los diferentes tipos de cultura organizacional no están asociados con el desempeño individual en los empleados de una empresa acuícola del norte de México.

H₁.: Los diferentes tipos de cultura organizacional están asociados con el desempeño individual en los empleados de una empresa acuícola del norte de México.

1.6 Delimitaciones

Este estudio consideró para su selección las empresas del sector acuícola del estado de Sonora, dedicadas exclusivamente a la camaronicultura, debido a que son las que presentan un mayor impacto económico y social para el estado.

1.7 Limitaciones

Aunque las variables de estudio difieren en su naturaleza, el análisis de la variable cultura se realizó a nivel individual, es decir, según la percepción individual de cada encuestado sobre la cultura organizacional que percibe como dominante, tomando como referencia lo expuesto por Janićijević et al. (2018, p. 97.) quien afirma que: “la medida en que una cultura organizacional afecta la satisfacción de los empleados es a través de su efecto en la percepción de los empleados, en lugar del tipo de cultura organizacional que predomina objetivamente”. Aplicando esta analogía, el desempeño individual de un empleado depende más de su percepción particular sobre el tipo de

cultura que percibe, que la que sus compañeros perciben y predomina colectivamente, por lo que ambas variables se analizaron a nivel individual.

CAPÍTULO II

MARCO DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo se compone de tres elementos: el marco contextual, el marco conceptual y el marco empírico; el primero refiere información relacionada con la unidad de análisis donde se llevará a cabo la investigación, abordada de una manera deductiva, es decir, comienza contextualizando el panorama del sector a nivel mundial, a nivel país y posteriormente en el estado en Sonora, lugar donde se limitará la investigación.

En el marco conceptual se realiza una revisión amplia de conceptos y teorías organizacionales, dentro de las cuales surgieron las variables de estudio y que son una parte importante para sustentar la investigación; por último, el marco empírico muestra algunos de los estudios que se han hecho respecto de estas dos variables en el mundo y en México, presentando el contexto de las investigaciones incluyendo los sujetos de estudio, el método y los resultados que se han obtenido.

2.1 Sector acuícola

La acuicultura es definida por la FAO (s.f.) como “el cultivo de organismos acuáticos tanto en zonas costeras como del interior que implica intervenciones en el proceso de cría para aumentar la producción”; sus orígenes datan desde hace aproximadamente 4000 años en china y 3500 en Mesopotamia; en el período del 25 al 250 D.C., en la

antigua China fue documentada la producción combinada de arroz y peces durante la dinastía de Han Oriental, sin embargo, es hasta mediados del siglo XX donde se registra la producción industrial en gran escala, reconociéndose como una actividad alterna para la producción de alimentos (Rueda, 2011).

De acuerdo con el Instituto de acuicultura del estado de Sonora (IAES), el desarrollo de la acuicultura comercial da inicio en México a principios de los años 70 con la producción de tilapia, carpa y trucha arcoiris. La actividad progresó rápidamente a finales de los años 80 con avances en el cultivo de camarón. Para 1990 la producción era relativamente grande, 5,000 toneladas de tilapia, 780 toneladas de trucha arcoiris, 7,600 toneladas de carpa común, 600 toneladas de bagre y 4,371 toneladas de camarón blanco del Pacífico (*Litopenaeus vannamei*).

2.1.1 El sector acuícola en el mundo

El sector acuícola ha generado mayor importancia en los últimos años, debido a su aportación al sector agroalimentario, al ser considerada una alternativa viable de cubrir la demanda alimentaria a nivel mundial, además de contribuir en el combate a la pobreza, impulsando el crecimiento local y regional (Beltrán, 2017); la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS) contempla 17 Objetivos dentro de los cuales se incluye “conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, mares y recursos marinos para el desarrollo sostenible”; una forma de lograrlo es a través de la producción acuícola, que de acuerdo con la Organización para la Agricultura y la Alimentación (FAO, 2020) representa casi el 50% de los productos pesqueros destinados a la alimentación.

Según Anderson, et al. (2017) el aumento en la producción pesquera mundial, se debe al sector acuícola, el cual ha tenido un crecimiento más rápido que otros sectores productores de alimentos de origen animal; de esta forma, la acuicultura poco a poco

se ha convertido en un sector estratégico en la producción de alimentos por varias razones, entre ellas, destaca la disminución de la pesca de captura debido a la sobreexplotación de especies acuáticas previendo un aumento sostenido en este sector, así como por las oportunidades que presentan para los países en desarrollo, ya que esta actividad se realiza tanto por pequeños pobladores como por grandes empresas.

De acuerdo con FAO (2020) la producción acuícola a nivel mundial ha tenido un crecimiento promedio anual de 5.3% durante el periodo de 2001 a 2018 y aunque Asia es líder productor, se prevé para América Latina un crecimiento de 33% para el 2030, por lo que esta actividad puede potencialmente ayudar a los países emergentes a combatir la demanda alimentaria, desnutrición y de pobreza al emerger como actividad económica a nivel regional; a este respecto, cabe mencionar que la población mundial asciende a 7.530 millones de habitantes de los cuales 735.9 millones se encuentran en un nivel de pobreza, según datos del banco mundial, pronosticando un total de 8, 500 millones para el año 2030; considerando la sobre explotación del sector pesquero y agrícola, la demanda alimentaria actual y futura puede cubrirse mediante el desarrollo de esta actividad.

2.1.2 El sector acuícola en México

Por su ubicación geográfica, México tiene oportunidad de continuar creciendo en este sector, ya que cuenta con 11,592 km de litorales y su desarrollo potencialmente puede ayudar a combatir los niveles de pobreza en México, los cuales de acuerdo con el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) en 2018 el 41.9% de la población se encontró en situación de pobreza, encontrando que los estados que aumentaron sus niveles de pobreza fueron Veracruz, Oaxaca, Tabasco, Chiapas y Campeche, los cuales cuentan con zonas costeras, por lo que resulta viable el desarrollo de la actividad.

Dentro de la industria agroalimentaria en México, la acuicultura ha venido desarrollándose de manera dinámica desde la década de los noventa (Carrasco y León, 2017); según datos de INEGI, durante el primer trimestre del 2020, el PIB del sector primario a nivel nacional tuvo un crecimiento del 1.7% respecto del mismo trimestre del año anterior; la producción total anual ascendió 1.8 millones de toneladas de productos con un valor superior a 28.1 mil millones de pesos (SADER, 2019).

El gobierno a través de distintos organismos como la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER), Comisión Nacional de Pesca (CONAPESCA) y el Servicio Nacional de Sanidad e Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA), entre otros, ha impulsado el desarrollo de la acuicultura en el país. En este sentido, se publicó en el Diario Oficial de la Federación (DOF, 2019) el acuerdo por el que se dan a conocer las Reglas de Operación del Programa de Fomento a la Productividad Pesquera y Acuícola de la SADER para el ejercicio 2019, donde el objetivo general es lograr que el sector pesquero y acuícola incremente su productividad en un marco de sustentabilidad, buscando reducir las brechas de desigualdad social, a través de apoyos económicos para el desarrollo de la actividad, divididos en cinco componentes: 1) Impulso a la capitalización, 2) Desarrollo de la acuicultura, 3) Ordenamiento y vigilancia pesquera y acuícola, 4) Fomento al consumo y 5) Paquetes productivos pesqueros y acuícolas.

El sector acuícola, al ser una alternativa potencialmente desarrollable en México, puede contribuir de manera importante para el suministro de alimentación; por una parte, para combatir el problema de desnutrición que prevalece en las zonas de pobreza y por otro lado, para combatir el problema de obesidad que existe en el país, donde actualmente ocupa el segundo lugar a nivel mundial, trayendo consigo importantes problemas de salud para aproximadamente la tercera parte de la población total (Norzagaray, Muñoz, Sánchez, Capurro & Llánes, 2012).

2.1.3 El sector acuícola en Sonora

De acuerdo con el Instituto de acuicultura del estado de Sonora [IAES], el estado tiene grandes áreas que pueden aprovecharse en desarrollos acuícolas, ya que cuenta con 1,207 Km de litoral, mar territorial de 33,451 Km², una plataforma continental de 29,411 Km², 57,000 hectáreas (has) de lagunas litorales y 47,084 hectáreas de embalses listos para el desarrollo de la actividad. Según datos del COSAES, en el estado se cultivan las especies de camarón blanco (*litopenaeus Vannamei*); peces: trucha, tilapia, basa y lobina; moluscos y bivalvos: ostión blanco, ostión de placer, ostión kumamot y almeja arrocera.

El estado se encuentra dividido en 12 secciones donde se ubican todas las unidades de producción acuícola; de acuerdo con el directorio estadístico nacional de unidades económicas (DENUE, 2019) Sonora cuenta con 133 empresas acuícolas, de las cuales 93 empresas se dedican al cultivo de camarón de la especie *litopenaeus vannamei*; dichas empresas operan un total de 156 granjas de cultivo de camarón lo que representa el 80.31% del total de especies de acuicultura en Sonora, con una utilización de 25, 520 hectáreas para su cultivo, mostrando que en el estado, el sector de acuicultura mayormente se concentra en el cultivo de camarón blanco, colocándose en primer lugar a nivel nacional en el desarrollo de esta actividad (COSAES, 2018).

En el municipio de Cajeme, se concentran 14 empresas, de las cuales 5 son las más grandes del estado al poseer la mayor cantidad de granjas para la producción de camarón; de ellas, 3 cuentan con su propio laboratorio para la elaboración de postlarvas, con lo que se proveen a sí mismas de materia prima, controlando todo su proceso productivo.

2.2 Cultura organizacional y desempeño individual

Considerando que el objetivo de la presente investigación aborda las variables de cultura organizacional y desempeño individual, resulta conveniente analizar las conceptualizaciones existentes de cada variable desde la perspectiva de diversos autores, con el fin de clarificar lo más posible la comprensión de los términos y determinar la orientación que para efectos de esta investigación será aceptada.

2.2.1 Conceptualización de la cultura organizacional

Una de las primeras definiciones en el campo, es la de Pettigrew (1979, p. 574.) quien la considera como “un sistema de significados aceptados pública y colectivamente que operan para un grupo dado en un momento dado”, incluyendo conceptos como símbolos, mitos, ritos y rituales. El término es impulsado con los estudios de Ouchi (1985), quien estudió las prácticas utilizadas por la dirección de las empresas japonesas, incluyendo su cultura.

De igual forma Peters y Waterman (1982) señalan que la cultura organizacional contiene aspectos clave como valores que se transmiten por medio de mitos, cuentos, anécdotas, leyendas, entre otros, además de que cada organización tiene su propia cultura (Deal & Kennedy, 1983); Por su parte, Smircich (1983), la conceptualiza de tres maneras: como una variable externa, como una variable interna y como una metáfora raíz. En este sentido, Schein (1990) lo define como un patrón de presunciones básicas que se va permeando a partir de los artefactos (manifestaciones culturales tangibles), valores y supuestos, para llegar a un nivel profundo en el cual los empleados viven y adoptan la cultura organizacional. Hostfede (1994) afirma que la cultura se compone de elementos que pueden ser clasificados en cuatro categorías: símbolos, héroes, rituales y valores.

Algunos conceptos recientes sobre cultura organizacional se describen en la tabla 1, donde se observa la continuidad de los primeros enfoques y la tendencia a reafirmar que la cultura incide en el comportamiento de los empleados en la organización, por lo que de manera directa o indirecta afecta el cumplimiento de sus metas.

Tabla 1
Conceptos recientes de cultura organizacional

Autores	Definición
Han (2012, p. 208.)	“Valores y actitudes subyacentes que afectan a la forma en que se hacen las cosas”.
Cheung et al. (2012, p. 688.)	“Patrón de supuestos básicos que se manifiestan a través del comportamiento de una organización”.
Sáenz et al. (2016, p. 10.)	“La cultura establece, de manera informal, cómo debe ser realizado el trabajo, cómo interactúan los miembros, cómo se toman decisiones, entre otros”.
Rashid y Shah (2016, p. 18.)	“Es una noción que dice cómo trabajan los empleados y cuáles son las normas que debe seguir cada individuo. Se dice que la cultura es un conjunto de creencias fuertes que cuando estas creencias son aceptadas y adoptadas, conduce al logro de la meta de la organización”.
Carrillo (2016, p. 70.)	“La cultura organizacional es un conjunto de prácticas, creencias y

valores que generan identidad, compromiso y pertenencia en los miembros de la empresa. La cultura organizacional cambia continuamente ya que es afectada por una serie de factores que moldean el comportamiento individual y colectivo de las personas”

Adedeji et al. (2017, p. 84.)

“La cultura es la colección de los diversos valores, creencias y normas que un grupo de personas en un entorno o entorno particular ha aceptado como medio para guiar sus acciones y reacciones con respecto a ciertos temas”.

Harijono, et al. (2019, p. 30.)

“Sistema de valores que se crean, comprenden, acuerdan y aplican a todos los empleados y personal para conocer la relación entre reglas, normas y valores compartidos”.

Nota: elaboración propia.

Con base en ello, se conceptualiza la cultura organizacional como un conjunto de elementos tangibles e intangibles únicos para cada organización, mediante el cual se rige el comportamiento colectivamente aceptado por sus miembros, teniendo implicaciones en el cumplimiento de sus objetivos.

2.2.2 Conceptualización de desempeño individual

De acuerdo con Pedraza, Amaya y Conde (2010, p. 496.) el desempeño individual es conceptualizado como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa”.

Coincidiendo con lo anterior, Palmar y Valero (2014, p. 166.) afirman que “es la capacidad de trabajo que tiene el individuo que labora dentro de una organización, en cuanto al cumplimiento, o no, de las responsabilidades y funciones asignadas dentro de la misma, para alcanzar las metas trazadas por la empresa, así como para que logre su desarrollo personal, siempre orientado a un trabajo eficiente y eficaz, con la finalidad de alcanzar su éxito individual y organizacional.”

De tal forma que el desempeño individual abarca el conjunto de actividades y tareas que realiza una persona en función del puesto (Aguinis, Joo & Gottfredson, 2011); son comportamientos o acciones del individuo que están bajo su control e impactan en los objetivos de la organización (Wairimu, 2014) relacionándose con la capacidad de coordinar y organizar actividades, de tal forma que sirven de base para el comportamiento de los miembros de una organización (Salgado & Cabal, 2011).

Por lo tanto, un empleado es un elemento clave de cualquier organización ya que su desempeño individual conjuga el esfuerzo, compromiso, acciones y comportamientos que repercuten en el cumplimiento de objetivos generales (Koopmans et al., 2013). Por ello, debe reconocerse que existen elementos que pueden afectar de manera diferente a cada individuo; entre estos elementos se encuentran las retribuciones económicas y no económicas, la satisfacción laboral, la capacitación de los empleados, el clima, así como la cultura organizacional (Palaci, 2005).

Al respecto, se han desarrollado distintos modelos para la evaluación del desempeño, siendo ampliamente reconocido el propuesto por Tomas Gilbert pues aborda un enfoque sistémico para el desarrollo de un desempeño valioso (Vásquez, 2015); otro modelo recurrentemente citado en la literatura es el de Campbell (1990), citado en Viswesvaran y Ones (2000).

Actualmente, la retroalimentación 360 grados es considerada una técnica altamente efectiva para la evaluación del desempeño individual (Muñoz, 2004), pues permite contrastar el punto de vista de otros evaluadores (McCarthy & Garavan, 2001) reduciendo el riesgo de resultados sobreinflados por la subjetividad que presenta una evaluación tradicional (O'Boyle, 2013; Matabanchoy-Tulcán, Álvarez-Pabón & Riobamba-Jiménez, 2019).

Con base lo anterior, se conceptualiza el desempeño individual como el conjunto de actividades y comportamientos realizados por un individuo dentro de una organización que dependen de una gran variedad de factores objetivos y subjetivos, generando un resultado a nivel organizacional, el cual puede ser o no el esperado.

2.2.3 Teorías organizacionales

Desde la concepción de las primeras teorías administrativas, han surgido diferentes enfoques que buscan comprender y analizar los diversos fenómenos organizacionales que se han presentado a lo largo del tiempo; de esta forma se ha ido formando la base sobre la cual se enriquece el campo de la investigación y con la cual se sustentan los postulados existentes acerca de la cultura organizacional y el desempeño; la tabla 2 muestra las diferentes teorías, que proporcionan el marco que sustenta las variables de estudio.

Tabla 2.

Teorías organizacionales.

Teoría	Características principales
Administración científica (Taylor, 1983)	Énfasis en las tareas y en procesos sistemáticos a través del estudio de tiempos y movimientos.
Administración industrial (Fayol, 1983)	Sentó las bases para la estructura social formal; proceso administrativo
Teoría de las relaciones humanas (Mayo, 1972)	Reconoció la existencia de las relaciones informales dentro de los grupos sociales de la organización y su relación con la productividad
Teoría de la burocracia (Weber, 1973)	Seguimiento de normas, comportamiento regulado, racional, dominación y el poder.
Teoría del comportamiento (Simón, 1988) (March, 1989)	La toma de decisiones del individuo con base en una racionalidad limitada.
Teoría general de sistemas Bertalanffi (1968) Katz y Kahn (1977), Katz y Rosenzweig (1990)	La organización como un sistema abierto, el cual es interdependiente e interconectado con el ambiente
Teoría de las nuevas relaciones humanas Maslow (1991) Mc Gregor (1996) Argyris (1957)	Desarrolla elementos de la motivación con base en una jerarquía de necesidades y un liderazgo centrado en las necesidades individuales y grupales.
Teoría institucional Scott (1987) DiMaggio y Powell (1983) Meyer y Rowan (1977)	Las organizaciones con el paso del tiempo tienden a homogeneizarse por medio del isomorfismo institucional

Teoría de recursos y capacidades (Penrose,1959; Barney,1991; Wernelfelt,1984)	Los recursos tangibles e intangibles indican en la generación de valor; haciendo énfasis en los intangibles
Teoría de relaciones interorganizacionales (Evan, 1968; Provan y Milward,1995)	Estudia las relaciones que tiene la organización con otras organizaciones y su impacto en el funcionamiento de la misma
Teoría del desarrollo organizacional Blake y Shepard (1958) Bennis (1973)	se enfoca en el individuo, grupo y la organización para lograr una aumentar la efectividad de la organización y su adaptación al cambio desde un punto de vista humanista
Teoría de la gestión Basada en el conocimiento Nonaka y Takeuchi (1995) (2007) Grant (1996)	El conocimiento evoluciona al ser considerado el recurso clave de la empresa, donde una organización puede ser creadora de conocimiento

Nota: elaboración propia.

La teoría de la administración científica de Taylor (1972) estableció los primeros mecanismos y técnicas tanto para la elección de personal como para sistematizar la mejor forma de hacer un trabajo; empero, no consideraba importante los aspectos inherentes al ser humano para la producción de su trabajo; al considerar al ser humano holgazán por naturaleza, visualiza técnicas y procedimientos para asegurar extraer la máxima productividad posible, asegurando un pago justo por su trabajo, ya que de esta forma se sentirán satisfechos; para ello sugería convencer al trabajador uno a uno que realizar su máximo esfuerzo obtendrían mejores beneficios.

Por su parte Fayol (1983) sustentó la falta de una doctrina en la administración, por lo cual formuló principios que proporcionarían las bases para moldear la estructura social;

además creó el centro de estudios administrativos, donde atendía personas de organizaciones del ramo industrial, comercial y del gubernamental, debido a que cualquier teoría válida de administración no puede limitarse solamente a los negocios, sino que debe ser igualmente aplicable a todas las formas de esfuerzo humano, es decir, la administración se aplica tanto a las empresas comerciales, industriales, gubernamentales, escuelas y en la familia.

Ambas teorías establecieron las bases para la estructura formal de la organización, sin embargo, a partir de la teoría de relaciones humanas, se empieza a visualizar la importancia de los grupos sociales dentro de la organización; a través de los estudios en la Hawthorne, que aunque inicialmente se realizaron con el objetivo de determinar la relación de la iluminación con la productividad, proporcionaron evidencia de la influencia de las relaciones informales como elemento que influye en la productividad.

Por su parte, la teoría de la burocracia estableció una estructura formal y legal basada en la racionalidad, donde para el ejercicio de un cargo, se debía deshumanizar lo más posible y apegarse a las normas y objetivos de la estructura burocrática, así, se puede conservar el cargo y la razón de ser de este y se podrá cambiar de titular sin afectar la estructura (Weber, 1973).

De igual forma, el autor consideraba que la organización o institución debe ser dirigida permanentemente por personal profesional, los cuales deben ser legitimados, puesto que por esa razón reclamarán obediencia, esto a través del poder legítimo, lo cual favorecerá la democracia, construyendo una Jerarquía con reglas y normas formalmente establecidas.

En la teoría del comportamiento, Simón (1988, p. 5.) aseguraba que “todo comportamiento implica una selección consciente e inconsciente de determinadas

acciones, entre todas las que son físicamente posibles para el que actúa y para aquellas personas sobre las cuales éste ejerce influencia y autoridad”; a este respecto mencionaba que no solo los directivos y supervisores ejercían estas características, sino que también se daban de manera horizontal.

Con ello fundamentó que el tomador de decisiones escoge una decisión entre las que tiene a su alcance y con base en ellas selecciona la que a su razón sea aceptable, no necesariamente la óptima, es decir, con base en su racionalidad limitada; en esta teoría se afirma que no solamente los altos directivos toman decisiones, sino que todos los individuos en su quehacer diario escogían una opción por encima de otra.

Posteriormente, se presenta un enfoque disruptivo en la evolución de las teorías organizacionales, con la postulación de la teoría de sistemas, con la que se afirma que no se puede ver a la organización en términos de máquinas sueltas, sino de sistemas, es decir, como un sistema abierto, compuesto por un conjunto de variables interdependientes e interconectadas (Bertalanffi, 1989).

En el mismo orden de ideas, Katz y Kahn (1978) sostienen que, a diferencia de los sistemas físicos o biológicos, los sistemas sociales son creados por los seres humanos y como tal pueden superar en duración por siglos a los organismos biológicos que los crearon y tienen sus cimientos en las actitudes, motivaciones, comportamientos. De igual forma, señalan que los papeles, normas y valores, fincan las bases para la construcción de un sistema social; con papeles se refiere al rol que desempeñará cada miembro, las normas que han de seguirse y los valores sobre los cuales se regirá el comportamiento.

En la teoría de las nuevas relaciones humanas Maslow (1991) desarrolló una teoría de la motivación definiéndola como una teoría holística-dinámica, estableciendo una

jerarquía de necesidades básicas en la cual sitúa como punto de partida los impulsos fisiológicos, como las más prepotentes de todas las necesidades; de igual forma sostiene que si una persona no satisface en primer lugar sus necesidades fisiológicas, puede orientar sus capacidades solo a esa necesidad y suprimir o ignorar las demás necesidades; pero una vez gratificadas surgen otras superiores como las de seguridad, el sentido de pertenencia y las necesidades de amor, necesidades de estima.

Maslow (1991, p.25.) sostiene que “la gratificación se convierte en un concepto tan importante como la privación en la teoría de la motivación, porque libera al organismo de la dominación de una necesidad relativamente más fisiológica, permitiendo, por tanto, que surjan otros fines más sociales”, es decir, si constantemente se gratifica una necesidad esta dejará de ser un motivador; trasladado a la organización se puede considerar que una mayor remuneración o incentivos constantes no aseguran obtener la mayor productividad de un empleado.

En el mismo sentido, Mc Gregor (1996, p.36.) sostiene que el “hombre es un animal insatisfecho, en cuanto queda satisfecha una de sus necesidades aparece otra que ocupa su lugar” afirmando que este es un ciclo que no tiene fin y al igual que Maslow (1996) menciona que una necesidad satisfecha ya no motiva la conducta; esto para desmentir algunos preceptos que se han tomado como ciertos acerca del ser humano en las organizaciones, considerados como la teoría X tales como el hecho de mostrar repugnancia natural hacia el trabajo y tendencia a evitarlo; por ello las personas deberán ser forzadas a trabajar y ser controlados a través de medios coercitivos o castigos; por último, el hombre prefiere que le indiquen que hacer y librarse de responsabilidades.

De igual forma, Mc Gregor (1996, p.37.) muestra ejemplos de la jerarquía de las necesidades de Maslow en las organizaciones: “el proceder arbitrario de la gerencia, la conducta que inspira temores respecto a la continuidad en el empleo o que refleja

favoritismo o discriminación, así como la administración de políticas impredecibles, pueden ser poderosos elementos motivadores de las necesidades de seguridad en la relación laboral a todos los niveles”. En ese mismo sentido afirma que una vez satisfecha las necesidades fisiológicas y de seguridad, las necesidades sociales toman mayor fuerza como motivadoras de su conducta.

Por su parte, Herzberg, Mausner y Bloch (2010) afirman que las investigaciones se centran generalmente en el grupo como sujeto de estudio y no como individuo; sosteniendo que el individuo juega un importante rol dependiendo su posición en la estructura del grupo y su contribución al mismo; variables como la comunicación, la unión, las líneas de autoridad, afectan el grado de control del comportamiento de sus miembros e influye en la actitud del individuo hacia su trabajo, provocando que se eleve la producción si el grupo lo acepta como objetivo o disminuya si lo rechaza.

Argyris (1957, p. 134.) sostiene que “Si los principios de organización formal se realizan idealmente, los empleados trabajarán en situaciones en que son dependientes, subordinados, pasivos y que usan solo unos pocos de sus habilidades”, afirmando que esto enferma a un empleado sano, provocándole frustración, fracaso, conflicto; estos síntomas aumentan a medida que los trabajos se mecanizan, por lo que como sistema de defensa, se vuelven apáticos y desinteresados; sin embargo, pueden disminuirse con un liderazgo centrado en el empleado, democrático, enfocándose en las necesidades individuales y grupales. De tal forma que se comienza a desarrollar un creciente interés en la parte humana de la organización y sus elementos de motivación para aumentar la productividad.

Otra teoría que aborda elementos contenidos en la cultura organizacional es la teoría institucional; de acuerdo con Diez-de-castro, Diez-Martínez y Vásquez-Sánchez (2013, p.15.) “La teoría institucional nos indica que cuando las organizaciones se modernizan en su gestión, en su estructura y en su comportamiento, inician un proceso de cambio

que las conduce a transformarse en instituciones”; según Meyer y Rowan (1977), mediante este proceso el conjunto de obligaciones, construcción social o realidades se convierten en reglas socialmente aceptadas; DiMaggio y Powell (1983) las organizaciones en las primeras etapas de su vida se distinguen por la diversidad tanto en estructura como en forma, pero con el tiempo el campo organizacional tiende a homogeneizarse.

Con base en ello, DiMaggio y Powell (1983) afirman que el concepto que mejor explica este proceso de homogeneización es el isomorfismo, el cual se divide en dos tipos: competitivo e institucional, siendo este una herramienta útil para comprender la política y ceremonia que impregnan gran parte de la vida organizativa moderna; en el mismo sentido, identifican tres mecanismos de cambio isomórfico institucional: isomorfismo coercitivo, isomorfismo mimético e isomorfismo normativo.

El isomorfismo coercitivo, se caracteriza por ser resultado de presión, en forma de invitación, persuasión o por la fuerza, de otras organizaciones de la cual depende una organización, por las expectativas culturales o por imposición del gobierno; a este respecto Meyer y Rowan (1977), sustentan que conforme el estado y demás organizaciones racionalizadas se integran a más campos de la vida social, las estructuras tienden a reflejar reglas institucionalizadas y legitimadas por y dentro del estado.

Por su parte el isomorfismo mimético, es impulsado por la incertidumbre; este puede generarse cuando la organización se enfrenta a un poco conocimiento de la tecnología, del entorno o cuando los objetivos son confusos; a este proceso se le conoce como modelado; según DiMaggio y Powell (1983) esto se observó a fines del siglo XIX cuando los Japoneses implementaron sus iniciativas de gobierno de acuerdo a distintas prácticas de occidente; y posteriormente Estados Unidos modeló las prácticas Japonesas para aumentar la productividad.

Por último, el isomorfismo normativo tiene relación con la profesionalización; esto se refiere que a partir de procesos de formación y especialización semejantes, se propagan normas comunes que dan legitimidad a la práctica administrativa; de acuerdo con Meyer y Rowan (1977, 345) “las reglas institucionales funcionan como mitos que las organizaciones incorporan, ganando legitimidad, recursos, estabilidad y mejores perspectivas de supervivencia.” De este modo independientemente de la eficiencia que se pueda obtener se sobreponen las reglas socialmente aceptadas, donde el actuar se convierte en mitos poderosos y se aceptan ceremonialmente, aumentando la legitimidad.

Por otra parte, entre las perspectivas de la teoría de la institucionalización, se distinguen tres características: como medio para creación de valor, como proceso de creación de la realidad y como un conjunto de elementos compartidos (Scott, 1987); El primer aspecto fue abordado por Zelnick, citado en Scott (1987), al considerar la institucionalización como un medio para inculcar valor; si la organización no institucionalizada cumple con su fin o llega una nueva organización que haga mejor las actividades, esta puede desaparecer; en cambio una organización como institución tiene menos probabilidades de desaparecer debido a su valor más allá de los requerimientos técnicos.

Una teoría que aborda directamente los elementos intangibles como fuente de ventaja competitiva, comenzó a gestarse en el marco de la década de los sesenta; sin embargo, es a finales de los ochentas cuando se empezaron a considerar los aspectos internos como fuente de ventaja debido a que estos son menos dependientes de la posición en el mercado y más orientada a los recursos y capacidades únicas de la organización (Suarez & Ibarra, 2002).

De esta forma, la teoría de los recursos y capacidades surge para dar explicación a los distintos niveles de rendimientos generados por las empresas en el largo plazo desde un enfoque interno; de acuerdo con García de León (2006), la organización está conformada por un conjunto diferente de recursos y capacidades, las cuales incluyen aspectos tangibles e intangibles y por consecuencia, no pueden existir dos organizaciones idénticas, lo cual permite generar una ventaja competitiva que puede ser sostenible.

Según Barney (1991) el término ventaja competitiva supone realizar ciertas actividades mejor que la competencia; mientras que la ventaja competitiva sostenible, se refiere a la incapacidad de los competidores actuales y potenciales de duplicar la estrategia de creación de valor que generó dicha ventaja competitiva o bien cuando por los cambios repentinos en la estructura económica, una fuente de ventaja competitiva deja de serlo; es decir, no depende de un periodo de tiempo específico.

Una característica que resalta en esta teoría según Barney, Ketchen y Wright (2011) es la heterogeneidad de los recursos. En el mundo organizativo actual se observa a grandes corporaciones imitando las buenas prácticas de los líderes del mercado, sus tecnologías, técnicas y procedimientos, de modo que en la lucha por la diferenciación solo se llega a la eficacia operacional; de esta forma, el enfoque en factores endógenos desde una perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades, propone que no todos los recursos proveerán el objetivo de lograr una mayor competitividad.

Cuando se quiere identificar los recursos y capacidades de una organización que refieren un desempeño más allá de lo común, Quezada (2004) afirma que se debe profundizar en la valoración de los mismos considerando los recursos que tienen los demás competidores de la industria y comparar sus factores de éxito; además estos deberán “ser valiosos, raros, imperfectamente imitables, y no sustituibles” (Barney, 1991, p. 105.); los recursos que cumplan estas características tenderán a

internalizarse, mientras los que no generen valor tenderán a externalizarse por medio de la tercerización (Álvarez, 2007).

En este sentido, la teoría de recursos y capacidades involucra elementos como la cultura, la identidad organizacional, el capital intelectual, entre otros, como aspectos intangibles que pueden cumplir con las características mencionadas anteriormente, y que pueden ser considerados como estratégicos y posibles fuentes de ventaja competitiva; Según Wernerfelt (1984) los recursos son ventajas o desventajas que pueden ser tangibles e intangibles y pertenecen a la empresa. Para Barney (1986) la cultura es uno de los recursos intangibles que generan o pueden generar una ventaja competitiva.

De igual forma, otro enfoque desde el cual se analiza la organización y sus relaciones corresponde a la teoría de relaciones interorganizacionales; uno de los conceptos básicos de esta teoría es de campo u órbita de rol la cual fue desarrollada por Merton (1958) citado en Evans (1968) y se refiere al papel de las interrelaciones que tiene una persona en función del estatus dado; en el mismo sentido Evans (1968) adoptó el término órbita organizacional para examinar las interacciones que desarrolla una organización con otras organizaciones o con la red de organizaciones que se forma de acuerdo al campo de acción donde se desenvuelven, tomando como organización focal aquella que se toma como punto de referencia.

En este sentido, señala que a través de la configuración de una organización focal se puede explicar:

“su estructura interna, su grado de autonomía en la toma de decisiones, de eficiencia en el logro de metas, su identidad e imagen pública, el flujo de información y de personal hacia ambos lados en la red con la que interactúa y los elementos que la impulsan a cooperar o competir con elementos de su órbita, asociándose, fusionándose o disolviéndose” (Evans, 1968, p.24.).

Posteriormente, la teoría del desarrollo organizacional (DO) surge por las exigencias del entorno turbulento, que requieren estructuras más flexibles y capacidades individuales orientadas a la iniciativa y a la capacidad de asumir riesgos (Molina, 2000); respecto a su conceptualización, el DO incluye elementos como cambio planeado, estrategia educativa o aprendizaje organizacional, intervención y cultura organizacional.

En este sentido, Beckhard (1973) afirma que el DO responde a la necesidad de aumentar la efectividad y bienestar de la organización, pues se enfoca tanto en aspectos formales como estructura, normas y procedimientos, a aspectos no formales como cultura y clima organizacional, presentando algunos elementos comunes que comprende el DO tanto en instituciones públicas como privadas: clima y cultura organizacional, diseño organizacional, sistemas e Instrumentos operativos (Tecnologías de Información y Comunicación) o administrativos (Normas y Reglamentos), competencias del Capital Humano y control Estratégico del Nivel Gerencial (Bolaños, 2011).

En el mismo orden de ideas, Petit (2012) afirma que el DO y la gestión del cambio organizacional están estrechamente relacionados e incluso en ocasiones se considera ha evolucionado a lo que hoy se conoce como gestión del cambio organizacional, ya que ambos incluyen la variable de cambio como núcleo básico; sin embargo, Zapata (2007, p. 213.) asegura que “el cambio planeado se considera soporte indispensable del D.O y su orientación está dirigida a mejorar la efectividad general de las organizaciones en el alcance de sus objetivos”.

Otra teoría estrechamente relacionada a los aspectos intangibles es la teoría del conocimiento; Nonaka y Takeuchi (1995) criticaron las diversas teorías administrativas al afirmar que apenas se habían enfocado en el conocimiento per se y su importancia,

sin examinar profundamente los mecanismos y procesos mediante los cuales se crea conocimiento, puntualizando ser esa es la diferencia de raíz entre los Japoneses y los demás países, quienes han considerado el conocimiento como algo medible, expresable (explícito) a diferencia del conocimiento Japonés orientado más hacia el conocimiento tácito (subjetivo e intuitivo).

De tal forma, que la clave para la creación del conocimiento radica en la movilización y conversión del conocimiento tácito a explícito, por lo que proponen una teoría basada en el supuesto de que el conocimiento humano se crea y se expande a través de la interacción social entre el conocimiento tácito (mejor conocido como *know how*) y el conocimiento explícito; dicha interacción se llama conversión de conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Para gestionar el conocimiento de manera exitosa, Grantt (1996) señala que el reto principal para la gerencia será establecer la coordinación necesaria para lograr la integración del conocimiento; en la toma de decisiones, sugiere que cuando se trate de decisiones basadas en el conocimiento tácito se descentralicen, mientras que las que impliquen conocimiento estadístico se centralicen.

Por su parte Miles, Snow, Mathews, Miles, Coleman (1997) señalan que la organización deberá continuamente realizar una inversión en capacidades humanas clave más la disposición de permitir los niveles de gobierno que sean necesarios para hacer uso pleno de dichas competencias; en el mismo sentido, Nonaka y Takeuchi (2007, p. 8.) sustenta que los gerentes deberán desarrollar una visión de conocimiento, a través de una nueva gestión media arriba-abajo y la importancia en la medición de elementos cualitativos en igual medida que los cuantitativos.

De esta forma, las diversas teorías organizacionales ponen de manifiesto la importancia de la cultura organizacional al reconocerla como un elemento inherente en todas las organizaciones, que emerge de la interacción social, permea el comportamiento y que puede influir en el desempeño de una organización (Rodríguez, 2009).

Para proporcionar una mejor comprensión, los investigadores han diseñado distintos modelos que caracterizan la cultura organizacional, explicando sus características y describiendo de manera específica el tipo de cultura que puede existir en una organización (Cameron y Quinn; 2006; Denisson, 1999; Shein, 2010), estos modelos serán abordados ampliamente en el apartado siguiente.

2.2.4 Modelos de Cultura Organizacional.

Al considerar la cultura organizacional como un factor importante para el desarrollo de una organización, existen distintos modelos que permiten contextualizarla y medirla de diversas maneras; Hernández, Méndez y Contreras (2014), mencionan que no existe un modelo ideal o único que sea perfecto, empero, deberá cumplir con los requisitos que le brinden validez. Con base en ello se presentan algunos de los modelos más reconocidos en el campo.

2.2.4.1 Modelo de Schein

Este modelo presenta un enfoque metodológico con un alto nivel de abstracción y complejidad (Wairimu, 2011); de acuerdo con Schein (2010) la esencia de la cultura de las organizaciones, se ubica el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias, que permiten a los individuos cada día expresar y experimentar sus acontecimientos, dar respuesta a sus problemas de subsistencia interna y externa.

De esta forma Schein (2010) define tres niveles de cultura, los cuales parten de los elementos observables a los inobservables, hasta llegar a la base de la cultura organizacional, donde se encuentran los comportamientos influidos por aceptaciones no observables (Ver figura 1).

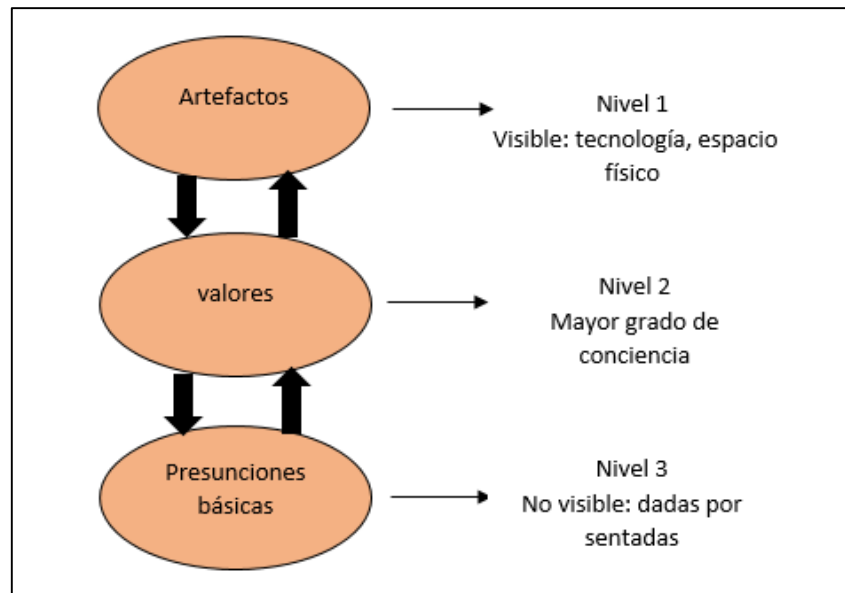


Figura 1: Modelo de cultura organizacional. Adaptado de Schein (2010)

Los artefactos representan el nivel uno e incluye la estructura visible organizacional, es decir, el entorno físico social, tecnología, procesos, su lenguaje y valores escritos, vestimentas y la conducta expresa de los miembros que conforman la organización; es observable de manera objetiva.

En el nivel dos, se encuentran los valores, los cuales muestran normas, creencias y valores inculcadas por fundadores y líderes y reflejan la manera en la que deben relacionarse los individuos; mientras que en el nivel tres se encuentran los supuestos básicos de la cultura organizacional que están profundamente arraigados y son compartidos por sus miembros, de tal forma que cualquier desafío a estas suposiciones podrán producir ansiedad y una actitud defensiva.

2.2.4.2 Modelo de Cameron y Quinn (2006)

Este modelo toma como base el marco de valores en competencia de Cameron y Quinn (2006) el cual fue diseñado en un inicio para determinar el criterio de efectividad en una organización; de acuerdo con los autores lo significativo de este modelo es que:

“estos indicadores de efectividad organizacional representan lo que las personas valoran en cuanto al desempeño de la organización; definen lo que es visto como justo, apropiado y correcto. en otras palabras, definen los valores centrales sobre los cuales se fundamentan los juicios en la organización” (Cameron & Quinn, 2006, p.31.)



Figura 2: Modelo de cultura organizacional de Cameron y Quinn (1999). Adaptado de Cameron y Quinn (2006).

De esta forma, se obtienen cuatro cuadrantes que pueden estar más orientados hacia la flexibilidad-estabilidad o hacia un enfoque interno-integración o externo-diferenciación; estos cuadrantes son nombrados de acuerdo a su característica más sobresaliente: clan, adhocrática, jerárquica y de mercado (ver figura 2).

La cultura clan le da interés a la flexibilidad y orientación interna, es decir, destaca el desarrollo personal, trabajo en equipo, y la responsabilidad de todos con la organización. Por su parte, la cultura adhocrática se enfoca mayormente en la flexibilidad sobre la estabilidad, pero su orientación es externa, es decir, por lo general buscan el crecimiento individual y la aceptación de riesgos.

Respecto a la cultura de mercado, esta enfatiza la estabilidad y el control para lograr mejorar la productividad y la ventaja competitiva, además de orientarse a lo externo; por lo general los líderes en ésta cultura son productores, directivos y personas que están enfocadas en las metas. Por último, la cultura jerárquica, se orienta internamente, pero busca la estabilidad y control, mediante el cumplimiento de normas y reglas.

2.2.4.3 Modelo de Denison (1990).

De acuerdo con Denison y sus colegas, la cultura organizacional presenta características que pueden ser medidas y comparadas; su modelo está formado por cuatro dimensiones: adaptabilidad, misión, implicación o involucramiento y consistencia, divididos en dos enfoques, uno externo y el otro interno con orientación hacia la estabilidad o flexibilidad; cada dimensión contiene tres subdimensiones que se conforman a partir de supuestos o creencias en la organización (ver figura 3).

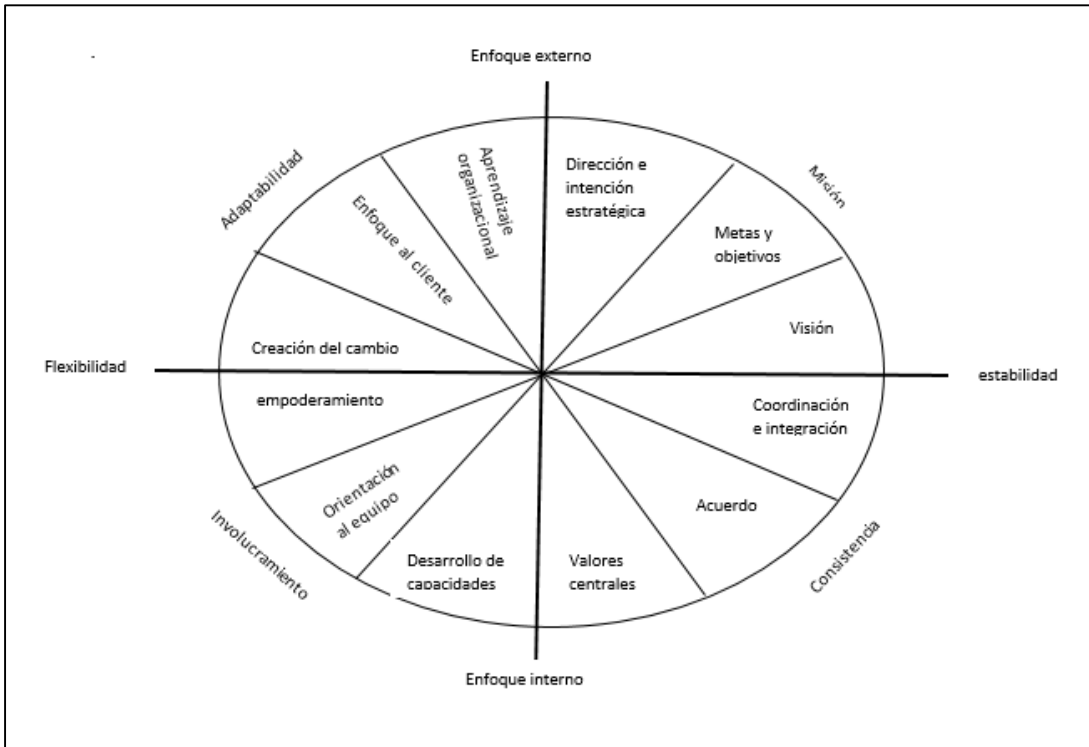


Figura 3: Modelo de cultura organizacional. adaptado de Denison (1990).

Dentro del enfoque externo, se encuentra la adaptabilidad y la misión; la primera considera que la organización asume riesgos para la creación de cambios, aprenden de los errores cometidos anteriormente, enfocados en sus clientes. Por su parte, la misión asume el establecer las metas, objetivos y visión estratégica, es decir asume su filosofía organizacional.

Mientras que el enfoque interno, incluye las dimensiones de Implicación o involucramiento, en el cual se fomenta que los miembros trabajen en equipo, desarrollen sus capacidades y fomentan el empoderamiento; De igual manera, la dimensión de consistencia, donde se busca que los empleados logren acuerdos, mediante sus valores y la coordinación e integración, para alcanzar la estabilidad interna. (Fey & Denison, 2003; Denison, et al. 2003)

2.2.5 Modelos de desempeño individual

Existen varios modelos de desempeño individual de los cuales se tiene identificado como precursor el desarrollado por Gilbert en 1978; en esta sección se presentan algunos modelos que permiten visualizar los factores que influyen en el desempeño de los individuos y son útiles para una adecuada gestión del desempeño.

2.2.5.1 Modelo de Thomas Gilbert (2007)

Este autor es considerado el pionero en el desarrollo de modelos de desempeño individual; su modelo está constituido por 7 factores: estándares, retroalimentación, apoyo a la tarea, incentivos, conocimiento y competencia, capacidad individual, contexto (ver figura 4).

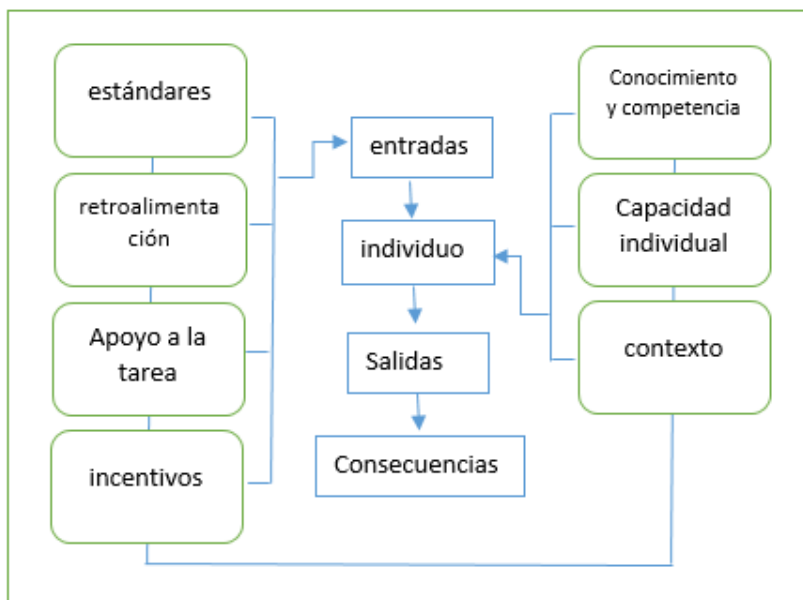


Figura 4: Modelo de mejora de desempeño individual. Elaboración propia adaptado de Gilbert (2007).

Cada uno de los factores responde a una serie de cuestionamientos:

Estándares: ¿los estándares son claros, conocidos y alcanzables?

Retroalimentación: ¿la retroalimentación es suficiente, oportuno, relevante, preciso, constructivo y comprensible?

Apoyo a la tarea: ¿saben los empleados cuándo y porque actuar dentro, hay coordinación, organización y recursos?

Incentivos: ¿los incentivos son alienados, oportunos, relevantes, efectivos, competitivos?

Conocimiento y competencia: ¿tienen los conocimientos, habilidades, actitudes, criterios requeridos?

Capacidad individual: ¿cuentan con la capacidad física, intelectual, emocional, social requerida?

Contexto: ¿el contexto del trabajo ofrece seguridad?, ¿la cultura permite el logro de objetivos?, existe un balance laboral, familiar, social y con el medio ambiente?

De esta forma, el autor señala la importancia de analizar cada uno de los factores analizando las causas del problema, así como las posibles consecuencias; una ventaja de este modelo es que permite analizar los factores que pueden presentar problemas en una determinada área, para enfocarse en realizar acciones enfocadas en prevenirlos.

2.2.5.2 Modelo de Campbell (1990)

Un modelo recurrentemente citado en la literatura acerca de desempeño individual de acuerdo con Viswesvaran y Ones (2000) es el de Campbell (1990) que describe la estructura latente general del desempeño laboral en términos de dimensiones distintas:

- Dominio de tareas específicas del trabajo
- Dominio de tareas no específicas del trabajo

- Comunicación escrita y oral
- Demostrar esfuerzo
- Mantener la disciplina personal
- Facilitar el desempeño
- La supervisión y la administración o administración de los compañeros y del equipo.

2.2.5.3 Modelo de Brethower (2006)

En este modelo el autor hace énfasis en mejorar el desempeño, justificando la complejidad y valor de lograrlo, que simplemente cambiarlo; el modelo consta de los siguientes pasos:

El proceso inicia con una petición o bien una oportunidad, buscando dar respuestas a preguntas fundamentales que permitan obtener un panorama acerca del rumbo de la organización, lo que funciona, lo que puede mejorar, así como la búsqueda de problemas críticos que requieran una mejora, entre otros aspectos, analizando la información con base en cuatro dimensiones que son inseparables e interdependientes la primera es el enfoque en los resultados y ayudar a los clientes a enfocarse en sus resultados; la segunda buscar situaciones sistemáticamente, considerando el contexto que incluye presiones competitivas, recursos y cambio anticipado; luego agregar valor en cómo realizar el trabajo y a través del trabajo mismo, y por último, asociarse y colaborar con los clientes y expertos si fuera requerido, sugiriendo que los resultados de este análisis deben estar orientados al entendimiento compartido, planes de investigación a futuro y planes de acción práctica.

El siguiente paso es impulsar al cliente a hacer algo diferente de lo que realiza enfocándose las variables que puede controlar y las que no puede controlar pero que deben ser considerada para evitar problemas con el tiempo. Posteriormente sugiere

agregar valor neto: afirma que para mejorar el desempeño se debe ir más allá del mismo, observando el mundo mega y macro de manera clara, apoyándose de herramientas como diagrama de sistema de desempeño total o el diagrama anatomía del desempeño; como último paso propone realizar un análisis funcional de tal forma que se comprenda el comportamiento individual, es decir, determinar que hace bien o mal una organización o una persona e ir más allá para poder evaluar su desempeño.

2.3 Estudios empíricos de la Cultura organizacional y el desempeño

Al realizar una revisión de literatura acerca de las investigaciones que se han realizado sobre las variables de cultura organizacional y desempeño en conjunto en los últimos años, se encontró un número considerable de estudios que han analizado estas variables desde diversos sectores y métodos; considerando la utilidad para efectos de la presente investigación se presentan los estudios más relevantes clasificados de acuerdo a lo siguiente:

2.3.1 Estudios sobre cultura organizacional y el desempeño a nivel organizacional

Entre los estudios empíricos que analizan la relación de la cultura organizacional y el desempeño organizacional, se encuentra el realizado por Ali et al. (2017) quienes realizaron una investigación en el sector bancario en Pakistán tomando como participantes gerentes de 5 grandes bancos de Pakistán, considerando una población total de 1385 de los cinco bancos principales en las cuatro ciudades capitales del país; se enviaron 500 cuestionarios a los gerentes de sucursales bancarias seleccionadas al azar de la lista de sucursales provista por *Pakistan Banks Association* del año 2014.

Se obtuvieron 265 cuestionarios contestados de mandos intermedios en los cinco grandes bancos de Pakistán. Se utilizó el método de la encuesta, tomando como base el modelo de Denison, desarrollando un total de 18 ítems; para el desempeño se tomó como base el análisis de 4 artículos de Deshpande (1993) y 3 artículos de Jaworski y Kohli (1993); se realizaron análisis estadísticos mediante el modelado de ruta de mínimos cuadrados en el programa Smart PLS. Los resultados obtenidos muestran que la cultura organizacional tiene una relación significativa con el desempeño comercial en la industria bancaria en Pakistán; con base en ello, los autores sugieren cultivar la cultura organizacional como una mejor manera al mejoramiento del desempeño a nivel organizacional y posible fuente de ventaja competitiva.

De igual forma, Cheun et al (2012) realizaron una investigación en empresas de construcción de Hong Kong para analizar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño; enfocándose en directores y gerentes de proyectos y personal de grado profesional con más de 10 años de antigüedad, seleccionando a las empresas al azar de la página oficial de la Asociación de la Construcción de Hong Kong (HKCA) y del Directorio más reciente de Hong Kong Builder.

Para medir la cultura organizacional, se basaron en una revisión de literatura, considerando ocho constructos: claridad de objetivos, coordinación e integración, resolución de conflictos, Participación de los empleados, orientación a la innovación, énfasis en el rendimiento, orientación a la recompensa y Orientación del equipo. Las construcciones de indicadores de rendimiento son; Financiero, procesos, clientes, Innovación y Aprendizaje. Se enviaron 185 cuestionarios, obteniendo 109 respuestas; entre las respuestas válidas, más del 70% de los encuestados tenía más de 10 años de experiencia laboral; de acuerdo con los resultados del estudio brindan se sustenta la hipótesis de que el desempeño de las organizaciones de la construcción se ve afectado positivamente por sus culturas organizacionales, más específicamente, permiten afirmar que la innovación es el factor de éxito más distintivo en términos de Cultura organizacional y desempeño organizacional.

Por otra parte, Acar y Acar (2014) realizaron una investigación en hospitales públicos y privados de Turquía, con el fin de identificar los tipos de cultura organizacional dominante y realizar una comparación entre sus efectos en el desempeño organizacional. Para ello recopilaron datos de 512 empleados de los 99 hospitales que se encuentran en las grandes ciudades de Turquía mediante la aplicación de un cuestionario utilizando para la variable cultura el propuesto por Cameron y Quinn (2006).

Los datos se analizaron con el análisis de componentes principales, la prueba t independiente, análisis de correlación y regresión en el programa estadístico SPSS. Los resultados obtenidos muestran que la cultura organizacional dominante en la industria de la salud turca es la Jerárquica, seguida por la cultura de mercado y Clan. Además, se comprueba la hipótesis de que la cultura organizacional influye en el desempeño comercial.

De igual forma, se descubrió que la cultura organizacional que considera la estabilidad, el orden y los comportamientos de control predominantemente en los hospitales públicos está en una posición ventajosa comparativamente con las organizaciones que tienen flexibilidad, discreción y dinamismo; por su parte, la cultura de mercado presentó resultados financieros positivos en los hospitales privados. Sin embargo, al tomar solo una pequeña muestra de cada hospital (5 cuestionarios en promedio) los resultados podrían estar sesgados.

Con el fin de investigar la influencia de la cultura organizacional en desempeño de las PYMES de Aguascalientes, México, Maldonado, Pinzón y Marín (2017) realizaron una investigación; en primer lugar llevaron a cabo un análisis cualitativo a través de un panel empresarial en el que se analizó y discutió el instrumento que sería utilizado; se tomó como base el Directorio Empresarial 2008 del Sistema de Información

Empresarial de México (SIEM) del Estado de Aguascalientes obteniendo 8,661 empresas; se seleccionaron empresas que tuvieran entre 5 y 250 empleados quedando una muestra de 1,342, finalmente se seleccionaron 500 empresas de las cuales se obtuvo respuesta de 400, con una tasa de respuesta del 80%.

La encuesta se aplicó de manera directa en gerentes de PYMES de Aguascalientes en un total de cuatro meses. Para la validación y fiabilidad de la variable de desempeño se aplicó un análisis factorial múltiple; el instrumento utilizado para la cultura fue el de Cameron y Quinn (2006); entre los resultados obtenidos se encontró que las culturas clan, adhocrática y de mercado tienen una influencia positiva y significativa en cada uno de los cuatro tipos de rendimiento empresarial; mientras la cultura jerárquica no mostro influencia en el desempeño de gerentes de PYMES en México. Estos autores sugieren que, si las empresas quieren aumentar el desempeño, deberán orientar su cultura hacia una cultura de tipo clan, adhocrática o de mercado ya que cualquiera de ella presenta un impacto considerable en el desempeño.

Salas-Arbelaez, García y Murillo (2017) realizaron un estudio en PYMES del sector de manufactura y alta tecnología de Colombia, en que analizaron el efecto de la cultura tipo clan, adhocrática, de mercado y jerárquica en el desempeño (Cameron y Quinn, 2006); para la selección de la muestra utilizó la base de datos de la cámara de comercio de Santiago de Cali, que arrojó 7,376 PYMES, escogiendo el sector de manufactura y alta tecnología y por medio de un muestreo aleatorio estratificado se obtuvo que la muestra estuviera compuesta por 142 gerentes. De igual forma, se llevó a cabo una regresión lineal en la cual se consideró el desempeño como variable dependiente y la cultura organizacional: clan, adhocrática, de mercado y jerárquica como las variables independientes; también se utilizaron como variables de control como género, sector y antigüedad en la empresa, además de utilizar el alfa de cronbach para probar la fiabilidad de las variables.

Entre los resultados se encontró que existe una relación positiva en la cultura de clan y adhocrática; sin embargo, no arrojó resultados significativos en la de mercado y jerárquica; respecto a las variables de control, la antigüedad resultó tener una relación significativa de tipo negativo, mientras que el género y número de empleados no presentaron significancia relativa; como conclusión se observa que la cultura que más caracteriza las PYMES del sector manufacturero y de alta tecnología de Colombia es la tipo clan, seguida por la cultura adhocrática.

2.3.2 Estudios sobre cultura organizacional y desempeño individual.

Salihu et al. (2016) analizaron una organización de ahorro y préstamo en Nigeria, con el objetivo de analizar en qué medida la cultura de una organización tiene un efecto en el desempeño de los empleados; los sujetos de estudio fueron empleados de diferentes niveles de la organización; para medir el desempeño se utilizó el método de análisis de regresión simple de mínimos cuadrados ordinarios para examinar hasta qué punto la participación de los empleados, la consistencia, adaptabilidad y misión de la organización han tenido un impacto en la eficiencia, efectividad y productividad del trabajo.

Los hallazgos del estudio revelaron que la consistencia como un factor de la cultura organizacional resultó ser un factor predictivo significativo de la efectividad en el trabajo. También se encontró que la misión de las organizaciones tiene un impacto significativo en la eficiencia del trabajo en Nigeria. El estudio mostró que existe una relación directa y significativa entre la participación de los empleados y la productividad laboral de los empleados.

Una investigación realizada por Wairimu (2014) en África, analiza la influencia de la cultura de la organización en el desempeño de los empleados en Wärtsilä Limited, una central eléctrica privada en Kenia; el estudio empleó un diseño de investigación de

encuesta con la población objetivo que comprende una muestra del censo estratificado de 63 miembros del personal de la organización en diferentes niveles. Los datos se recopilaron mediante cuestionarios y se analizaron mediante estadísticas descriptivas, para determinar si la cultura de la organización afecta realmente el desempeño del empleado; las variables analizadas se enfocaron en el efecto de los elementos de la cultura de la Organización: valores de la organización, clima de la organización, estilos de liderazgo y procesos de trabajo para el desempeño del empleado.

Los resultados de este estudio sugieren que los gerentes deben enfocarse en los factores que tienen un efecto significativo en el desempeño de los empleados, si desean mejorar sus negocios. Basado en los resultados, este estudio pudo revelar que los valores organizacionales tienen un efecto más significativo en el desempeño laboral de los empleados en Wärtsilä que el clima de la organización, ya que se asume principalmente como una relación a la inversa. Se estableció una relación excesiva entre la cultura de la organización y el desempeño de los empleados.

Los hallazgos anteriores coinciden con los obtenidos en México por Reyna, et al. (2015) quienes tuvieron como objetivo analizar el impacto de la Cultura Organizacional en el desempeño laboral del personal en el área de producción, en una empresa de panificación utilizando un enfoque cualitativo; la muestra estuvo conformada por 759 empleados y el instrumento utilizado para medir la cultura es el propuesto por Schein y Schwartz (1992). Entre sus resultados afirman que la Cultura Organizacional es generadora de un alto desempeño laboral, determinando que los valores influyen en el comportamiento del personal; aspectos como practicar su filosofía incluyente hacia los empleados, así como los elementos físicos (vestimenta, lenguaje, mitos) influyen de manera positiva en el desempeño laboral de los empleados de producción.

Por su parte Ojo (2008) realizó una investigación en la que deseaba determinar el impacto de la cultura organizacional en el desempeño de los empleados de compañías

de seguros de Nigeria, específicamente de la zona política de Georgia; debido al considerable número de la población, se seleccionaron muestras representativas al azar, por medio de un muestro estratificado que permitiera seleccionar diferentes estratos de la población.

En total se seleccionaron 90 participantes, entre ejecutivos, directores y gerentes; se utilizó el método del Chi cuadrado para probar las hipótesis, concluyendo que la cultura organizacional tiene una relación positiva y significativa con el desempeño de los empleados, además de que una organización con una cultura que alienta al empleado en su participación, compromiso, trabajo en equipo, y da espacio para el desarrollo personal de los empleados y la mejora atraerá, retendrá y motivará altamente las habilidades de las personas.

2.3.3 Estudios que analizaron los tipos de cultura organizacional y desempeño individual

Isa et al. (2016) realizaron una investigación en para examinar el papel de la cultura organizacional en el desempeño de los empleados del sector público de Oman, Malasia; para ello seleccionaron una muestra aleatoria de 250 empleados de todos los niveles del ministerio de educación de Omán, aplicando un cuestionario bajo los tipos de cultura propuestas por Wallach (1983) burocrática, de apoyo e innovación; para el desempeño utilizaron el cuestionario de Jelinek, Ahearne, Mathieu y Schillewaert (2006), ambos bajo escala likert de 7 puntos.

En total 147 cuestionarios válidos fueron utilizados; para probar las hipótesis se utilizó un enfoque cuantitativo, realizando análisis de correlación de Pearson y regresión múltiple; los resultados probaron que dos tipos de cultura tienen una influencia positiva y significativa en los empleados del sector público de Omán: la cultura de apoyo y la cultura burocrática, pero no la cultura innovadora. Se asume que independientemente

del tipo de prácticas culturales, cuanto más apegados estén a la cultura mayor será el desempeño, por lo que las organizaciones públicas deberán enfocarse mayormente a la cultura de apoyo y burocrática para mejorar positivamente los sentimientos de los empleados sobre su trabajo.

Mediante un enfoque principalmente cualitativo, Wangeci et al. (2016) realizaron un estudio de caso en la empresa East African Breweries Limited con el objetivo de determinar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño del empleado, bajo las tipologías de la cultura de mercado, la cultura jerárquica y la cultura clan, siguiendo lo propuesto por Cameron y Quinn; los sujetos de estudios fueron empleados de diferentes departamentos de la organización, tomando una muestra de 58 empleados de un total de 580.

Se utilizaron cuestionarios con preguntas cerradas y abiertas distribuidos en persona por el investigador para recopilar los datos, además de analizar documentos, informes, archivos de datos y otros artefactos; los datos se codificaron e ingresaron utilizando Microsoft Excel y los resultados fueron presentados en estadísticas descriptivas simples que involucran algunas tablas y gráficos de barras.

Los resultados mostraron que existe una relación entre la cultura organizacional y el desempeño de los empleados. La cultura de mercado es el aspecto más dominante que afecta negativamente el desempeño cuando perciben que la organización existe únicamente para hacer negocios y obtener ganancias con muy poca atención en el empleado, por lo que la organización debe buscar un equilibrio en los tratos internos ya que estos se relacionan con el mundo exterior.

De igual forma, Wanjiku y Agusioma (2014) realizaron un estudio en World Vision Kenia, una organización no gubernamental de África de tipo humanitaria cristiana, con

el objetivo de identificar el tipo de cultura, establecer el vínculo y determinar la influencia entre la cultura competitiva, emprendedora, burocrática y la cultura de consenso en el desempeño de la organización. La población objetivo fueron los 960 empleados en World Vision Kenya, tomando una muestra de 484 empleados de todos los niveles; los datos se analizaron mediante análisis descriptivos y estadísticos en el programa SPSS; el uso del Anova se utilizó para probar la influencia entre las variables.

El estudio concluyó que la cultura organizacional tiene una gran influencia en el rendimiento, ya que dicta cómo se hacen las cosas, filosofía de la organización, ambiente de trabajo, los objetivos de desempeño y la estabilidad de las organizaciones. En World Vision Kenya hay una integración de las cuatro culturas; de todas, los empleados prefieren la cultura de consenso y emprendedora o competitiva y emprendedora. Esto se debe al hecho de que los empleados buscan un ambiente de trabajo que maximice su capacidad de ser innovador, creativo e independiente de la micro gestión, cohesión con colegas, entre otros.

Como puede observarse, los estudios empíricos analizados han encontrado que existe una relación positiva y significativa respecto a la cultura organizacional y el desempeño a nivel organizacional; mientras que a nivel individual existen pocos estudios realizados, por lo que se reconocen áreas de oportunidad que pueden ser exploradas, tales como diversificar los estudios para analizar su comportamiento en otros sectores, ampliar las investigaciones en el nivel desempeño individual, así como estudiar el vínculo entre éste y los tipos de cultura.

CAPÍTULO III

MÉTODO

La presente investigación se encuentra dentro del paradigma post positivista debido a que la realidad existe, pero no puede ser completamente aprehendida (Ramos, 2015); de igual forma el enfoque de la investigación es de tipo cuantitativo pues utilizó la recopilación de información para poner a prueba o comprobar las hipótesis mediante el uso de técnicas estadísticas basadas en la medición numérica (Hernández, 2010). Con alcance descriptivo y correlacional, debido a que se buscó especificar propiedades, características y rasgos del fenómeno a investigar, así como analizar la relación entre las variables de estudio (Hernández, Fernández & Baptista, 2014); no experimental, puesto que no se manipularon las variables y de corte transversal debido a que la investigación se realizó en una población y en un momento determinados (Rojas, 2015).

3.1 Sujeto de estudio

La empresa en estudio se encuentra dentro del sector de acuicultura, subsector camaronicultura, el cual de acuerdo con DENUE 2019 en el estado de Sonora, existen 93 empresas, de las cuales 3 tienen su propio laboratorio para la producción de postlarvas; la selección de la empresa se realizó de manera no probabilística o dirigida, tomándose en cuenta ciertas características para su selección: que se encuentre

dentro de los límites geográficos establecidos, que sea una empresa grande con un número de empleados mayor que la media en ese sector y que muestre disposición para realizar la presente investigación.

La empresa seleccionada para este estudio inició operaciones en el año 2000 como una empresa productora de postlarvas de camarón de la especie *Litopennaeus Vannamei*, con un laboratorio de la costa de Hermosillo, Sonora y oficinas administrativas en Cd. obregón, Sonora, con un total de entre 35-40 empleados. Durante diez años se dedicó solo a esta actividad, abasteciendo exclusivamente a un grupo de socios; en el año 2010 adquirieron una granja en las costas de Hermosillo y comenzaron a realizar el proceso de engorda y cosecha, mientras que para el procesamiento y empaçado se subcontrataba el servicio, comercializando directamente con un proveedor nacional; dos años después, continuaron su proceso de crecimiento y rentaron una granja de 739 hectáreas; para el año 2015, se compraron 2 granjas comenzaron a comercializar el 40% de su producto a nivel nacional y un 60% con la empresa estadounidense Ocean Garden.

En 2017 comenzaron a operar su propia planta empacadora, ubicada en la costa de Hermosillo, la cual, junto con 1 granja se encuentra en proceso de certificación para poder comercializar sus productos a Europa. Actualmente tienen control de todo su proceso productivo, ya que se suministra a si misma la materia prima mediante el laboratorio, además de realizar las actividades de siembra, engorda, cosecha, empaçado, comercialización y distribución de camarón; su plantilla laboral se compone de 206 empleados de planta (ver tabla 3), llegando a tener aproximadamente 1150 empleados en total, debido a la contratación de empleados temporales.

Tabla 3.

Empleados por área.

Área	N. total de empleados
Oficinas administrativas	21
Laboratorio	20
Granja 1	39
Granja 2	51
Granja 3	28
Granja 4	36
Planta empacadora	16
Total	206

Nota: elaboración propia.

Considerando el total de empleados de planta y que el objetivo fue aplicar el cuestionario a empleados de todos los niveles, resulta factible encuestar a todos por lo que se realizó un censo, obteniendo un total de 186 cuestionarios contestados, es decir, el nivel de respuesta fue del 90.29%. Los datos que caracterizan a los empleados encuestados se muestra en la tabla 4.

Tabla 4.

Caracterización de los encuestados

Datos	Elemento	Frecuencia	Porcentaje
Laborales:			
Área	Granjas	131	69%
	Laboratorio	20	11%
	Planta	14	8%
	Ofic. admvas.	21	12%
Turno	Día	162	87%
	Noche	24	13%
Puesto	Operativo	147	78%
	Cocina	9	6%

	Administrativo	23	13%
	Gerente	7	3%
Antigüedad	1-3	69	38%
	4-6	80	44%
	7-9	37	18%
Demográficos:			
Estado civil	Soltero	107	58%
	Casado	79	42%
Escolaridad	Primaria	81	43%
	Secundaria	58	31%
	Preparatoria	18	10%
	Licenciatura	29	16%
Edad	18-25	28	15 %
	26-30	45	24 %
	31-35	26	13%
	36-40	17	9%
	41-45	47	26%
	46 o mas	23	13%

Nota: elaboración propia con base en los resultados del programa SPSS.

3.2 Materiales

Para la recolección de los datos se utilizó un cuestionario que en primer lugar describe el objetivo de la investigación; después se incluyen datos demográficos como área en que labora, antigüedad en la empresa, edad, sexo, estado civil y escolaridad; posteriormente se dividen dos secciones de 37 preguntas en total utilizando para las respuestas de las 24 preguntas de cultura organizacional una escala likert de 5 puntos para la cultura organizacional, donde de acuerdo a la percepción del empleado: 1 (no caracteriza a la empresa) 2 (caracteriza poco a la empresa) 3 (caracteriza medianamente a la empresa) 4 (caracteriza bien a la empresa) y 5 (caracteriza muy bien a la empresa); mientras que para las 13 preguntas de desempeño individual las

respuestas van de: 1 (Nunca) 2 (Casi nunca), 3 (Indeciso), 4 (Casi siempre) y 5 (Siempre).

Las preguntas que miden la cultura organizacional están formuladas de acuerdo al Instrumento Organizational Culture assesment instrument (OCAI por sus siglas en inglés) de Cameron y Quinn (2006) probado y adaptado al español por Cerpa (2018) el cual consta de 4 dimensiones: clan, adhocrática, jerárquica y mercado, con 6 ítems para cada una, que abordan las características dominantes de la organización, el tipo de liderazgo, énfasis estratégico, el estilo del manejo del recurso humano, los elementos de unión de la organización así como los criterios de éxito adoptados por la empresa.

Por su parte, las preguntas que miden el desempeño individual de acuerdo al instrumento Escala de rendimiento laboral individual de Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Van Buuren, S., Van der Beek y De Vet (2013) probado y adaptado al español por Gabbini y Salesi (2016), se enfocan en evaluar tres dimensiones genéricas: rendimiento en la tarea, el cual comprende las conductas inherentes a las tareas técnicas del puesto, rendimiento en el contexto que abarca aquellas actividades direccionadas a mantener el ambiente interpersonal y psicológico en donde se desenvuelve el núcleo técnico y los comportamientos contraproducentes, que son todas las acciones intencionales que dañan a la organización.

Tabla 5.

Operacionalización de las variables.

Dimensión	Definición	Ítem	Alfa de Cronbach
Cultura clan	“Se tiene la creencia de que el ambiente puede ser administrado mejor por medio del trabajo en	1.-La organización es un lugar muy personal. es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros	0.862

equipo, el desarrollo de los empleados, un acercamiento Fraternal con los clientes; o promoviendo en la gente su participación, compromiso y lealtad” (Cameron y Quinn, 2006, p. 41.)

5.-El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar guiar y enseñar a sus miembros

9.-El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación

13.-Lo que mantienen unido a la organización es la lealtad y confianza mutua

17.-La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación

21.-La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas

Cultura Adhocrática

Supone que la innovación y vanguardia de la organización son las claves para el éxito; que la empresa debe promover el desarrollo de nuevos productos y servicios, estando siempre preparada para el Futuro; se promueve la creatividad y el emprendedurismo (Cameron y Quinn, 2006, p. 43.)

2.-La organización es un lugar muy dinámico con características

empresariales. a las personas les gusta tomar riesgos

6.-El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos

10.-El estilo del manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y la libertad

14.-Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite

18.-La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. el probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas

0.889

Cultura de Mercado	Se enfoca a las transacciones con el medio ambiente externo, con proveedores, clientes, contratistas, etc. El supuesto básico de esta cultura es que el medio ambiente externo es hostil, los consumidores se preocupan por la competitividad y los administradores deben incrementar su productividad, beneficios y resultados (Cameron y Quinn, 2006, p. 39.)	<p>22.-La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. se debe ser líder en productos e innovación</p> <p>3.-La organización está muy orientada a los resultados. la mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. las personas son competitivas entre si</p> <p>7.-El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados</p> <p>11.-El estilo del manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias</p> <p>15.-Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. el ganar y tener éxito son temas comunes</p> <p>19.-La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados</p> <p>23.-La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. el liderazgo de mercado es la clave</p>	0.813
Cultura Jerárquica	“Se da en empresas que con un enfoque hacia al interior, que requieren de estabilidad y control, con procesos estandarizados, por lo que un empleado no necesita preocuparse por cómo actuar en su trabajo, lo que trae consigo poca necesidad por realizar un gran esfuerzo al desempeñar las labores o actuar de	<p>4.-La organización es muy estructurada y controlada. generalmente los procedimientos dicen a las personas que hacer</p> <p>8.-El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia</p> <p>12.-El estilo del manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la</p>	0.924

	<p>Forma innovadora” (Cameron y Quinn, 2006, p. 37.)</p>	<p>estabilidad en las relaciones humanas 16.-Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. mantener a la organización en marcha es lo importante 20.-La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. la eficiencia el control y la realización correcta del trabajo son importantes 24.- La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas</p>	
<p>Desempeño individual: comportamientos o acciones que son relevantes para los objetivos de la organización (Koopmans et al., 2013).</p>	<p>Rendimiento laboral en la tarea: comprende las conductas inherentes a las tareas técnicas del puesto. (Koopmans et al., 2013)</p>	<p>25.-Fui capaz de hacer bien mi trabajo porque le dediqué el tiempo y el esfuerzo necesarios 26.-Se me ocurrieron soluciones creativas frente a los nuevos problemas 27.-En mi trabajo, tuve en mente los resultados que debía lograr 28.-Trabajé para mantener mis conocimientos laborales actualizados 29.-Seguí buscando nuevos desafíos en mi trabajo</p>	<p>0.813</p>
	<p>Comportamientos contraproducentes: acciones intencionales que dañan a la organización. (Koopmans et al., 2013)</p> <p>Rendimiento laboral en el contexto: abarca aquellas actividades</p>	<p>30.-Me quejé de asuntos sin importancia en el trabajo 31.-Comenté aspectos negativos de mi trabajo con mis compañeros 32.-Agrandé los problemas que se presentaron en el trabajo 33.-Me concentré en los aspectos negativos del trabajo, en lugar de enfocarme en las cosas positivas 34.-Planifiqué mi trabajo de manera tal que pude hacerlo en tiempo y forma</p>	

<p>direccionadas a mantener el ambiente interpersonal y psicológico en donde se desenvuelve el núcleo técnico. (Koopmans et al., 2013)</p>	<p>a 35.-Trabajé para mantener mis habilidades laborales actualizadas</p> <p>36.-Participé activamente de las reuniones laborales</p> <p>37.-Mi planificación laboral fue óptima</p>
--	--

Nota: elaboración propia.

3.3 Procedimiento

Se realizó una búsqueda documental en bases de datos como Emerald, elsevier, Ebsco, Springer, Scielo donde se introdujeron los términos cultura organizacional, desempeño, cultura organizacional y desempeño, cultura organizacional y desempeño organizacional, cultura organizacional y desempeño individual, cultura organizacional y desempeño laboral individual, y los mismos términos traducidos al inglés, seleccionando para su análisis los estudios existentes sin importar el año. De igual forma se realizó una búsqueda en google académico para conocer a los autores más citados para ambas variables y analizar sus definiciones y propuestas, con el fin de ampliar el conocimiento y generar una definición propia.

Con base en el análisis realizado, se realizó una clasificación del enfoque, métodos e instrumentos utilizados en cada uno de los estudios; posteriormente se diseñó un cuadro con la operacionalización de las variables, donde se incluyó su definición, dimensiones y los ítems correspondientes con cada uno; luego se diseñó el instrumento a utilizar, adaptando un cuestionario que contiene preguntas sobre ambas variables.

A continuación, se llevó a cabo la selección de la empresa; para ello se consultó la base de datos DENU 2019 y la información proporcionada por COSAES; con base en ello, se eligió la empresa más grande de Cd. Obregón, Sonora, y se hizo la invitación personalmente y por escrito, mediante oficio avalado por la coordinación académica de la institución; ante la negativa se realizó el mismo procedimiento a la

empresa que sigue en tamaño, rechazando la invitación, por lo que se siguió con este procedimiento hasta que se obtuvo una empresa dispuesta a participar; cabe mencionar que la razón principal de rechazo argumentada por las empresas se debió a las fechas, ya que manifestaron estar en el pico de temporada de cosecha.

Una vez asegurada la empresa, se realizó una primera entrevista con el gerente de recursos humanos, donde al verificar el total del número de empleados se determinó factible aplicar el instrumento a todos los empleados por lo que decidió aplicar un censo poblacional en lugar de alguna técnica de muestreo.

Se realizó una prueba piloto a una empresa del mismo sector para realizar las pruebas de confiabilidad; se aplicó el cuestionario a 35 empleados, mediante en la cual se obtuvieron alfas de Cronbach de 0.731 para la cultura clan, 0.788 para la cultura adhocrática, 0.779 para la cultura de mercado y 0.814 para la cultura jerárquica, mientras que para el desempeño individual se obtuvo un alfa de 0.834 por lo que el instrumento se encuentra dentro de un nivel de bueno de acuerdo a lo establecido por George & Mallery (2003).

De igual forma se verificó la reducción de dimensiones mediante el análisis factorial de componentes principales utilizando la rotación varimax ya que este minimiza las cargas factoriales con cargas altas en un factor según De la Fuente (2011), observando en la variable de cultura organizacional 5 componentes, las cuales al ajustar a 4 como número fijo de factores a extraer, agrupa los elementos en cada una de las dimensiones que corresponde; por su parte el desempeño individual agrupo en 2 dimensiones, sin ajustarse de manera adecuada, por lo que se analizará de manera general y no por dimensiones. con base en estos resultados se decidió no modificar el instrumento.

Una vez autorizadas las fechas para aplicar el cuestionario se acudió a las granjas, laboratorio y empacadora, aplicando de manera personal a cada uno de los empleados, leyéndoles las preguntas y resolviendo dudas, con una duración de 2 días

en promedio por granja; por último, se aplicó el instrumento al personal de oficinas administrativas, aunque no todos contestaron el mismo día ni requirieron que les leyera las preguntas.

Posteriormente, se vaciaron los resultados en el programa estadístico SPSS versión 23. Se realizaron pruebas de fiabilidad mediante el alfa de cronbach así como la reducción de dimensiones mediante el análisis factorial de componentes principales utilizando la rotación varimax. Para probar las hipótesis se realizaron pruebas estadísticas mediante análisis de la varianza del estadístico de Kruskal Wallis.

Por último, se discutieron los resultados, abordando los hallazgos encontrados, analizándolos, comparando y contrastando con otros estudios respecto al objetivo e hipótesis planteadas, así como sus implicaciones prácticas; con base en ello se formularon las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los hallazgos se presentan mediante análisis estadísticos utilizando el programa estadístico SPSS versión 23; con el fin de probar las hipótesis formuladas, se realizó el análisis Anova de un factor de Kruskal Wallis y pruebas post hoc.

4.1 Resultados

Para determinar la fiabilidad del instrumento se calcularon las alfas para cada uno de los tipos de cultura y de la variable desempeño individual, obteniendo un nivel de muy bueno de acuerdo a lo establecido por George y Mallery (2006).

Tabla 6.

Fiabilidad del instrumento

Tipo de cultura	Alfa de Cronbach
Clan	0.862
Adhocrática	0.889
Mercado	0.813
Jerárquica	0.924
Desempeño individual	0.807

Nota: elaboración propia.

De igual forma, se realizó un análisis multivariante de reducción de datos mediante el análisis factorial y de componentes principales utilizando la matriz de correlaciones Kaiser Mayer Olkin y la prueba de esfericidad de Barlett, donde se observa una correlación entre reactivos buena, además de corroborar que las preguntas se agruparon en la dimensión correspondiente (ver tabla 7).

Tabla 7.

Análisis factorial de componentes principales

Factor	Número de componentes	Explicación de la varianza	KMO	Significancia de Barlett
Cultura clan	6	60.46	0.806	0.00
Cultura adhocrática	6	65.19	0.828	0.00
Cultura mercado	6	53.33	0.805	0.00
Cultura jerárquica	6	76.01	0.841	0.00
Desempeño individual	13	41.34	0.842	0.00

Nota: elaboración propia.

Para la construcción de las variables tipo de cultura organizacional se asignaron valores donde: 1 corresponde a una cultura de tipo clan, 2 a una cultura tipo adhocrática, 3 a una cultura tipo mercado y 4 una cultura jerárquica; como el tipo de cultura adhocrática no figuró en las respuestas obtenidas, no se incluyó en los análisis; en cuanto a la variable dependiente desempeño individual, se construyó con la media obtenida de la suma de cada pregunta para cada uno de los encuestados.

Para probar las hipótesis, se aplicó el estadístico Anova de una vía de Kruskal Wallis; en primer lugar, los rangos promedios obtenidos para cada tipo de cultura de acuerdo con el desempeño individual indica que los empleados que perciben una cultura

dominante de tipo clan tienen un rango promedio mayor de desempeño, mientras que los que perciben como dominante una cultura de tipo jerárquica, muestran los rangos promedios menores (ver tabla 8).

Tabla 8.

Rangos promedios del tipo de cultura respecto al DI

	Tipo cult.	N	Rango promedio
DI	Clan	31	128.75
	Mercado	64	103.08
	Jerárquica	91	73.83
	Adhocrática	0	0
	Total	186	

Nota: elaboración propia.

De igual forma, los resultados del estadístico de prueba Kruskal Wallis encontró que existen diferencias significativas entre las medianas de los grupos tipos de cultura y el desempeño individual (ver tabla 9). Con base en ello, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis H_1 : Diferentes tipos de cultura organizacional están asociados con el desempeño individual de los empleados de una empresa camaronícola del estado de Sonora.

Tabla 9.

Resultado del estadístico de prueba Kruskal Wallis

N total	186
Estadístico de contraste	de 27.723
	Chi cuadrado
Grados de libertad	2

Significación asintótica 0.000

Nota: elaboración propia.

Para conocer de manera específica, entre cuales grupos se encuentran dichas diferencias, se realizaron pruebas mediante el estadístico U de Mann-Whitney, donde de acuerdo al nivel de significancia obtenido, se comprueba que existen diferencias significativas para los grupos jerárquica-mercado y jerárquica-clan, pero no para los grupos mercado-clan (Ver tabla 10).

Tabla 10.

Pruebas con el estadístico U de Mann-Whitney

Muestra 1-muestra 2	Estadístico de prueba	Error estándar	Est. de prueba estándar	Sig.	Sig. ajustada
Jerárquica-mercado	29.259	8.775	3.334	0.001	0.003
Jerárquica-clan	54.924	11.085	4.955	0.000	0.000
Mercado-clan	25.665	11.614	2.210	0.027	0.081

Nota: elaboración propia.

Asimismo, se realizó la prueba post hoc de Bonferroni para llevar a cabo comparaciones múltiples de parejas, asignando un nivel de significancia del 0.05% (ver tabla 11).

Tabla 11.

Prueba post hoc Bonferroni.

Variable dependiente: DI

(I) tipocult	(J) tipocult	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior

Clan	Mercado	.33883	.14508	.062	-.0117	.6894
	Jerárquica	.74228*	.13847	.000	.4077	1.0769
Mercado	Clan	-.33883	.14508	.062	-.6894	.0117
	Jerárquica	.40344*	.10961	.001	.1386	.6683
Jerárquica	Clan	-.74228*	.13847	.000	-1.0769	-.4077
	Mercado	-.40344*	.10961	.001	-.6683	-.1386

*. La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.

Nota: elaboración propia

Mediante ambos análisis, se verifica que cuando los empleados perciben una cultura tipo jerárquica, su desempeño individual es menor que cuando perciben las otras dos culturas, al ser la cultura clan la que reporta los rangos promedios más altos de desempeño, seguida de la cultura de mercado (ver figura 5).

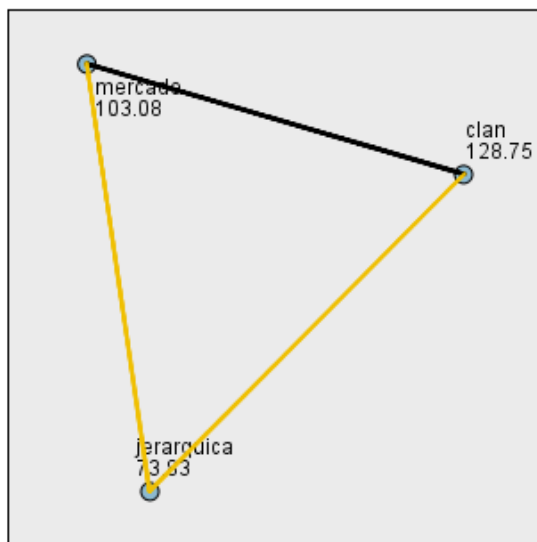


Figura 5. Comparación de rangos por pareja. Elaboración propia.

Contrastando los resultados anteriores con el número de empleados por cultura percibida mostrados en la tabla 8, se comprueba que, si la empresa quiere favorecer el desempeño individual de sus empleados, deberá enfocarse en promover una cultura de tipo clan, ya que actualmente la mayoría de los empleados percibe una cultura de tipo jerárquica.

4.2 Discusión

Para el análisis de las variables, este estudio abordó la cultura organizacional mediante los tipos de cultura propuestos por Cameron y Quinn, al igual que Wangeci et al. (2016) Durgadevi y Vasantha (2017), Acar y Acar (2014), Maldonado et al. (2017) y Salas-Arbeláez et al. (2017); dichos estudios incluyeron los cuatro tipos de cultura clan, adhocrática, mercado y jerárquica, a diferencia de la presente investigación, que no pudo analizar la cultura adhocrática debido a que no figuró en los resultados.

Por su parte, Isa et al. (2016) consideraron los tipos de cultura burocrática, innovadora y de apoyo propuestas por Wallach (1983); la primera se caracteriza por estar jerárquicamente estructurada, organizada, con alto seguimiento en la rutina y coordinación; la segunda se identifica por tener características emprendedoras, creativa, arriesgadas y orientado hacia los resultados, mientras que la cultura de apoyo se distingue por ser amigable, inspirar confianza y tener comportamientos imparciales; estas características particulares se asemejan conceptualmente con los tipos de cultura jerárquica (burocrática), adhocrática (innovadora-mercado) y clan (de apoyo), utilizadas en esta investigación.

Ali et al. (2017) realizaron un análisis de las cuatro dimensiones sugeridas por Denison: misión, adaptabilidad, consistencia e involucramiento, las cuales presentan similitudes con los tipos de cultura de esta investigación. La misión y la adaptabilidad se sitúan dentro de un enfoque externo; la primera orientada hacia la estabilidad, al igual que la cultura de mercado, mientras que la adaptabilidad se orienta hacia la flexibilidad al igual que la cultura adhocrática; las dimensiones de involucramiento y consistencia tienen un enfoque interno; la primera orientado hacia la flexibilidad, al igual que la cultura clan y la consistencia orientada hacia la estabilidad, similar a la cultura jerárquica.

De manera general, se encontró que la cultura dominante percibida en la empresa camaronícola es de tipo jerárquica, caracterizada por hacer énfasis en la estructura, procedimientos, reglas, cumplimiento de metas y mejora en la eficiencia; esto coincide con Acar y Acar (2014) en los hospitales privados y públicos del sector salud; Isa et al. (2017) en el ministerio de educación de Omán; y difiere de Salas-Arbeláez et al. (2017) y Maldonado et al. (2016) quienes encontraron la cultura clan como dominante en empresas del sector Pymes de Colombia y México, respectivamente; así como con Wairimu (2014) quien detectó una cultura de estilo de delegación y liderazgo de innovación en una central eléctrica de Kenia, África.

Asimismo, los resultados probaron que la cultura de tipo clan tiene un efecto positivo en el desempeño individual de los empleados, esto es, cuando se percibe el desarrollo de trabajo en equipo, participación y un liderazgo que guía de manera amigable a los empleados; esto coincide con Wanjiku y Agusioma (2014) e Isa et al. (2016) al probar que una cultura de consenso tiene influencia directa en el desempeño; al igual que Reyna et al. (2015) quienes afirman que mediante una filosofía incluyente hacia los empleados se influye positivamente en su desempeño.

De igual forma, se pueden establecer algunas coincidencias los resultados con los obtenidos por Ojo (2008) quien afirma que una organización que aliente a la participación de los empleados, compromiso, trabajo en equipo y da espacio para el autodesarrollo de los empleados y la mejora atraerá, retendrá y motivará a individuos altamente hábiles; de manera semejante, la investigación encontró que cuando los empleados perciben una cultura basada en la participación, el consenso y el trabajo en equipo, se asocia de manera positiva y significativa al desempeño de sus empleados.

Los resultados también probaron que la cultura de tipo mercado tiene un efecto positivo en el desempeño individual; esto difiere los resultados de Wangeci et. al (2016) donde la cultura de mercado afecta negativamente el desempeño de los empleados cuando estos perciben que la organización únicamente le interesa hacer negocios; al igual que Wanjiku y Agusioma (2014) quienes identificaron que cuando esta adopta un enfoque de gestión por objetivo, afecta la cohesión y propicia el sabotaje entre empleados, por lo que tiene menor influencia para un desempeño positivo.

Por último, se encontró que los empleados perciben una cultura dominante bajo reglas y controles rígidos, con alto énfasis en los procedimientos, presenta una asociación menor hacia el desempeño comparado con la cultura clan y de mercado; esto difiere con Isa et al. (2016) quienes afirman que la cultura burocrática también influye positivamente en el desempeño individual de una empresa no gubernamental.

Los hallazgos presentados, tienen implicaciones prácticas importantes debido a que, si bien en este tipo de empresas resulta importante mantener controles estrictos y reglamentos poco flexibles para el logro de los objetivos, deberá encontrar un equilibrio de forma tal, que se promueva una cultura que facilite una integración de las personas, la participación, el trabajo en equipo, así como la percepción de que la empresa es como una familia; es decir, puede continuar con un enfoque interno pero orientado hacia la flexibilidad, mediante una cultura de tipo clan, pues aunque la cultura de tipo jerárquica mayormente percibida en la organización se encuentra bajo el mismo eje, al estar orientado hacia la estabilidad es el que menos favorece el desempeño individual.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Mediante la revisión en el estado del arte sobre las variables cultura organizacional y desempeño, se puso en evidencia la necesidad de ampliar las investigaciones empíricas referentes al desempeño a nivel individual, en un sector que requiere formas efectivas de gestionar la organización para hacer frente a los mercados globales y que no ha sido analizado bajo esta óptica; por lo que el objetivo fue identificar la asociación que existe entre los tipos de cultura organizacional y el desempeño individual de los empleados de una empresa acuícola del norte de México, probando las hipótesis mediante la prueba estadística Anova de Kruskal Wallis, mostrando que existe una asociación entre los tipos de cultura y el desempeño individual, además de que la cultura de tipo clan es la que reporta los niveles promedio más altos de desempeño, mientras que la cultura de tipo jerárquico tuvo los niveles más bajos; los resultados obtenidos fueron contrastados con estudios similares existentes en la literatura, teniendo implicaciones relevantes para el estado del arte, así como implicaciones prácticas para la gestión de las organizaciones.

5.1 Conclusiones

Esta investigación probó que, dependiendo el tipo de cultura organizacional percibido por cada uno de los empleados, se tiene implicaciones distintas en su desempeño

individual. Con base en ello, resulta necesario no solo promover el tipo de cultura que mayor favorezca a la organización, sino asegurarse de que esta conecte de manera efectiva con cada uno de sus miembros, para lograr una mayor consistencia entre la cultura organizacional dominante y la percibida por cada uno de los empleados y así obtener mejores resultados generales.

Con base en ello, se afirma que la cultura organizacional continúa posicionándose como una variable relevante en la gestión de las organizaciones al probar sus implicaciones en el desempeño en un gran número de sectores, demostrando también su conexión a nivel individual en distintos sectores, tal como el realizado en el sector acuícola; de esta forma se reafirma que, aunque la cultura es una variable intangible formada del conjunto de comportamientos socialmente aceptados, el grado en la cual es percibido por cada uno de los empleados tiene implicaciones en su desempeño.

Aunque son pocos los estudios existentes respecto a ambas variables, la totalidad de los mismos, incluyendo el realizado en esta investigación, dan cuenta de que promover elementos característicos de la cultura de tipo clan se asocian positivamente al desempeño individual, por lo cual se presenta la interrogante sobre si al aumentar el número de estudios sobre ambas variables, la tendencia futura seguirá en el mismo sentido, o si al igual que en los estudios realizados sobre el desempeño a nivel organizacional, dependerá el contexto y otros factores específicos teniendo resultados divergentes.

Haber probado empíricamente que los diferentes tipos de cultura organizacional tienen un efecto significativo en el desempeño individual de los empleados del sector acuícola, pone en perspectiva para las empresas del sector, la importancia de prestar mayor atención no solo a sus procesos y técnicas de calidad, sino a los aspectos culturales que convergen en las organizaciones, a través de un diagnóstico sobre cultura organizacional que les permita tener un panorama real sobre la misma, de tal

forma que puede ser utilizada y gestionada como una herramienta útil para facilitar el logro de los objetivos misionales así como para la obtención de una ventaja competitiva.

Mediante esta investigación, se pudo establecer un precedente en los estudios realizados en el sector acuícola respecto a estas variables, por lo que se muestra un panorama general que puede servir de referencia para futuras investigaciones, sin embargo, el estudio no estuvo exento de limitaciones. Basado en ello, se emiten algunas recomendaciones.

5.2 Recomendaciones

Debido a que el objetivo de estudio estuvo dirigido a una organización en particular, se recomienda replicarlo en otras empresas del sector acuícola para obtener una generalización de los resultados. De igual forma, se recomienda diversificar los estudios sobre cultura organizacional y desempeño individual en otros sectores con el fin de ampliar la base del conocimiento respecto a estas dos variables, al poder contrastar su comportamiento en distintos contextos y regiones.

Por último, este estudio no pudo determinar el porcentaje que explica la variable de cultura organizacional sobre el desempeño individual, por lo que se sugiere realizar mayores investigaciones encaminadas a este fin, ya que existen otras variables como liderazgo, clima, satisfacción laboral, entre otros, que pueden influir en el desempeño individual y que no fueron abordadas en el estudio.

APÉNDICE

Cuestionario de cultura organizacional y desempeño

El presente cuestionario tiene el objetivo de Identificar la relación de la cultura organizacional y desempeño de los empleados de una empresa camaronícola de Cd. Obregón, Sonora, a través de un método cuantitativo que proporcione evidencia empírica acerca de los tipos de cultura que puede favorecer o no el desempeño de los empleados, por lo cual le pedimos su colaboración para responder de forma honesta, aclarando que no hay respuestas correctas o equivocadas, solo nos interesa saber su opinión. Sus respuestas serán tratadas con confidencialidad y no afectarán su evaluación.

Área en la que labora: Granjas__ Oficinas admtvas.__ Laboratorio__ Antigüedad en la empresa: 1-3__ 4-

6__ 7-9__ 10-12__ 13-15__ 16 o mas__ Edad: 18 a 25__ 26-30__ 31-35__ 36-40__ 41-45__ 46 o mas__

Sexo: Hombre__ Mujer__ Estado civil: Soltero__ casado__ Escolaridad:

fecha:_____

Instrucciones: marque con una X la respuesta que se adecue a la empresa en cada oración	No caracteriz a a la empresa	Caracteri za poco a la empresa	Caracteri za medianamente a la empresa	Caracteri za bien a la empresa	Caracteri za muy bien a la empresa
1.- La organización es un lugar muy personal. es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.					
2.- La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. a las personas les gusta tomar riesgos.					
3.- La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. las personas son competitivas entre si.					
4.- La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas que hacer.					
5.- El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar guiar y enseñar a sus miembros.					
6.- El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.					
7.- El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.					
8.- El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.					

9.- El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.					
10.- El estilo del manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y la libertad.					
11.- El estilo del manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.					
12.- El estilo del manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.					
13.- Lo que mantienen unido a la organización es la lealtad y confianza mutua.					
14.- Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite					
15.- Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. el ganar y tener éxito son temas comunes.					
16.- Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. mantener a la organización en marcha es lo importante.					
17.- La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.					
18.- La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.					
19.- La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.					
20.- La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia el control y la realización correcta del trabajo son importantes.					
21.- La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.					
22.- la organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. se debe ser líder en productos e innovación					

23.- la organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. el liderazgo de mercado es la clave					
24.- la organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas					

Instrucciones: marque con una X la respuesta que mejor lo describa en su trabajo	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	siempre
1.-Fui capaz de hacer bien mi trabajo porque le dediqué el tiempo y el esfuerzo necesarios					
2.-Se me ocurrieron soluciones creativas frente a los nuevos problemas					
3.-En mi trabajo, tuve en mente los resultados que debía lograr					
4.-Trabajé para mantener mis conocimientos laborales actualizados					
5.-Seguí buscando nuevos desafíos en mi trabajo					
6.-Me quejé de asuntos sin importancia en el trabajo					
7.-Comenté aspectos negativos de mi trabajo con mis compañeros					
8.- Agrande los problemas que se presentaron en el trabajo					
9.-Me concentré en los aspectos negativos del trabajo, en lugar de enfocarme en las cosas positivas					
10.-Planifiqué mi trabajo de manera tal que pude hacerlo en tiempo y forma					
11.-Trabajé para mantener mis habilidades laborales actualizadas					
12.-Participé activamente de las reuniones laborales					
13.-Mi planificación laboral fue óptima					

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acar, Z. & Acar, P. (2014). Organizational Culture Types and Their Effects on Organizational Performance in Turkish Hospitals. *Emerging markets journal*, 3 (3), 18-31. DOI 10.5195/emaj.2014.47
- Adedeji, S., Mohammad, R., Idris, K., Mohammad, J. & Saidur, R. (2017). A synthesised literature review on organisational culture and corporate performance. *Journal of Advanced Research in Social and Behavioural Sciences* 7(1), 83-95.
- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2011). Why We Hate Performance Management and Why We Should Love It. *Business Horizons*, 54, 503-507.
- Ali, W.A., Muhammad, S., M., Ahmed, P. & Hussain, A. (2017). Organizational Culture and Business Performance: An Empirical Investigation in the Pakistani Context. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 6 (1), 93-107.
- Alvarado, Ó. & Monroy, R. (2013). Cultura Organizacional en una Empresa Propiedad de sus Trabajadores. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 259-283.
- Amador, R. (2001). Cultura organizacional y liderazgo: reflexiones sobre algunos resultados en entidades bancarias. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17(2), 155-172.
- Anderson, J., Asche, F., Garlock, T., & Chu, J. (2017). Aquaculture: Its Role in the Future of Food", World Agricultural Resources and Food Security. *Frontiers of Economics and Globalization*, (17), 159-173. <https://doi.org/10.1108/S1574-871520170000017011>
- Argyris, C. (1957). Personality and organization; the conflict between system and the individual. *Administrative Science Quarterly*, 3(1), 134. doi:10.2307/2390612
- Arias-Sánchez, S. (2019). Una revisión teórica y metodológica sobre el estudio de la cultura en las organizaciones laborales. *Universidad & Empresa*, 21(37), 263-291. Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7136>
- Ariza, D. (2018). Designing an Organizational Culture Model in the Projects Environment: a Constructivist Approach. *CES Psicología*, 11 (1), 118-133. <http://dx.doi.org/10.21615/cesp.11.1.9>

- Avilés, S. & Vázquez, M. (2011). *Diagnóstico y perspectivas de la Pesca y Acuicultura*. México: Comisión de pesca- Cámara de Diputados.
- Badawy, M. (2007). Managing human resources. *Research Technology Management*, 56-74.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of management review*, 11(3), 656-665.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and sustained competitive advantage, *Journal of management*, 17 (1), 99-120.
- Barney, J. B.; Ketchen, D. J.Jr.;Wright, M. (2011). The Future of Resource-Based Theory : Revitalization or Decline?, *Journal of management*, 37 (5), 1299-1315.
- Beckhard, R. (1973). *Desarrollo organizacional: estrategias y modelos*. México: Fondo educativo interamericano.
- Beltran, M. C. (2017). Innovación en el sector acuícola. *Ra Ximhai*, 13 (3), 351-364.
- Bennis, W. (1979). *Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Bernárdez, M. (2007). *Desempeño organizacional: Conceptos y herramientas para la mejora, creación e incubación de nuevas organizaciones*. Estados unidos: Author house.
- Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. (2008). CEO Values, Organizational Culture and Firm Outcomes. *Journal of Organizational Behaviour*, 29 (5), 615–633. DOI: 10.1002/job.499
- Bertalanffi, L. (1986). *Teoría general de sistemas*. México: Fondo de cultura económica.
- Bolaños, R. (2011). El desarrollo organizacional como estrategia para la modernización en la administración pública. *Revista Nacional de Administración*, 2(1), 135-144.
- Campbell, J.P., McHenry, J.J. & Wise, L.L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43, 313 – 575.
- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture. Base on the Competing Values Framework*. Addison Wesley, Reading.
- Camisón, C. & 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

- Cantillo, J.C. (2013). Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño. *Revista Económicas CUC*, 34(1), 131-152.
- Carrasco, J. C., & León, J. I. (2017). Capacidad de absorción y competitividad en el cultivo de camarón del municipio de Ahome, Sinaloa. *Estudios Sociales*, 27(50), 1-16. DOI: 10.24836/es.v27i50.475
- Carrillo, A. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas*, 4 (8), 61-73.
- Casas, R. (2009). Redes y flujos de conocimiento en la acuicultura en el Noroeste de México Redes. *Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, 17, 137-162.
- Castro-Almeida, L. (2008). La identidad como hipervínculo en la organización. *Ra Ximhai*, 4(2), 1-19.
- Cerpa, J. (2018). Propiedades psicométricas del organizational culture assessment instrument (ocai) en colaboradores de lima metropolitana. [Tesis de grado, Universidad de Lima]. http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/5868/Cerpa_Noya_Jimena.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cheung, S., Wong, P., & Lam, A. (2012). An investigation of the relationship between organizational culture and the performance of construction organizations. *Journal of Business Economics and Management*, 13(4), 688-704. DOI: 10.3846/16111699.2011.620157
- CONEVAL (2019). Medición de la pobreza 2008-2018. Consultado en: <https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/PobrezalInicio.aspx>
- COSAES. Directorio de UPA'S de camarón 2019. Recuperado de <http://cosaes.claper.com/>
- Cruz, M. (2010). Innovación, conocimiento y competitividad: análisis de la evolución y desarrollo del sector de la acuicultura en España. *Revista Galega de Economía*, 19 (2), 1-2.
- Deal, T. & Kennedy, A. (1983). Culture: a new look through old senses. *The journal of applied behavioral science*, 19(4), 498-505.
- Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Estados Unidos: John Wiley & Sons.

- Denison, D., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: is there a similar pattern around the word? *Advances in Global Leadership*, 3, 2005-2227.
- Deshpande, R., Farley, J. U. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 21, 3-22.
- Diario oficial de la federación (2019) https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5551722&fecha=01/03/2019
- Díaz-Muñoz, D., Díaz, N., Torres, O., Leiva, J. C., Palacios, H., Romero, F., & Benetti, D. (2019). Culture of cobia *Rachycentron canadum* in a recirculation aquaculture system in northern Chile. *Latin american journal of aquatic research*, 47(5), 733-742. <https://dx.doi.org/10.3856/vol47-issue5-fulltext-2>
- Diez-de-castro, E., Diez-Martínez, F., & Vásquez-Sánchez, A. (2013). Antecedentes de la institucionalización de las organizaciones, *Cuadernos de Gestión*, 15(1), 15-38, DOI: 10.5295/cdg.130416ed
- Dimaggio, P. & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160.
- Duke, II., & Edet, G. H. (2012). Organizational culture as a determinant of non-governmental organization performance: primer evidence from Nigeria. *International Business and management*, 4 (1), 66-75.
- Durgadevi, R. & Vasantha, S. (2017). Organisational Culture and its Impact on Employee Performance (A Study with Reference to IT Sector Chennai). *Indian Journal of Public Health Research & Development*, 8 (2), 315-320. DOI Number: 10.5958/0976-5506.2017.00133.4
- Ehtesham, M., Muhammad, T., & Muhammad, S. (2011). Relationship between Organizational Culture and Performance Management Practices: A Case of University in Pakistan. *Journal of Competitiveness*, 4, 78-86.
- Evans, W. (1968). La orbita de la organización: hacia una teoría de las relaciones interorganizacionales, en Teoría de la organización, James D. Thompson Buenos

Aires, Omeba 1968. recuperado de <http://www.saludcolectiva-unr.com.ar/docs/SC-195.pdf>

Fayol, H. (1983) *Administración industrial y general*. (27ma. Ed). México: Herrero Hnos. Sucs. S.A.

Gálvez, E. & García, D. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia. *Cuadernos de Administración*, 24 (42), 125-145.

Gambi, L., Boer, H., Gerolano, M., Jorgensen, S., & Carpinetti, L. (2015). The relationship between organizational culture and quality techniques, and its impact on operational performance. *International Journal of Operations and Production Management*, 35(10), 1460-1484. DOI: 10.1108/IJOPM-12-2013-0563

García de León, C. S. (2006). Importancia estratégica de los activos intangibles. Un análisis desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades. *Administración y Organizaciones*, 17, 93-115.

García-Diez, C., Remiro, J., Ojeda, J., Simard, F., & Simoes, S. (2011). Aproximación a la sostenibilidad acuícola del Mediterráneo mediante el uso de indicadores. *AquaTIC*, 35, 1-8.

Giberson, T.R., Resick, C.J., Dickson, M.W., Mitchelson, J.K., Randall, K.R., & Clark M.A. (2009). Leadership and Organizational Culture: Linking CEO Characteristics to Cultural Values. *Journal of Business Psychology*, 24 (2), 123–137. DOI: 10.1007/s10869-009-9109-1

Gilbert T. F. (2007). *Human Competence Engineering worthy performance*. Estados Unidos: International Society for Performance Improvement. Recuperado el 20 de marzo de 2019 de: <http://books.google.com.mx/books?id=XKHkBdxvH8QC&pg=PR2&dq=Gilbert+Human+Competence+Engineering+worthy+performance.+San+Francisco.+CA.+International+Society+for+Performance+Improvement.+Published+by+Pfeiffer.&hl=es419&sa=X&ei=m76U76LOYPs8AHC6YC4Bw&ved=0CBIQ6AEwAA#v=onepage&q=Gilbert%20Human%20Competence%20Engineering%20worthy%20performance.%20San%20Francisco.%20CA.%20International%20Society%20for%20Performance%20Improvement.%20Published%20by%20Pfeiffer.&f=false>

- Gómez, I. & Ricardo, R. G. (2012). Cultura organizacional: aproximación sectorial en Bogotá. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 20(2), 19-41.
- González-Díaz, R., Ochoa, S. & Celaya, R. (2016). Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión. *Universidad & Empresa*, 18 (30), 13-31.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Harijono, S. N. T., Tunas, B., Hamidah, H.. (2019). The Effect Of Organizational Culture On Performance Of Government Internal Supervisory Apparatus (Apip) In The National Indonesian Navy. *Journal of Business and Behavioural Entrepreneurship*, 3(1), 28-33. <https://doi.org/10.21009/JOBBE.003.1.03>
- Hamui-Sutton, A.; Vives-Varela, T.; Gutiérrez-Barreto, S.; Castro-Ramírez, S.; LavalleMontalvo, C. y Sánchez-Mendiola, M. (2014). Cultura organizacional y clima: el aprendizaje situado en las residencias médicas. *Investigación en Educación Médica*, 3(10), 74-84.
- Han, H. (2012). The Relationship among Corporate Culture, Strategic Orientation, and Financial Performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53, 207-219.
- Hernández, R., & Méndez, S. (2012). Exploración factorial del clima y la cultura organizacional. *PsiqueMag*, 1-37.
- Hernández, R. Méndez, S. y Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México: McGraw Hill.
- Herzberg, Mausner & Snyderman (2010). *Motivation at work*. Estados Unidos: Transactions publishers.
- Hishamunda, N., &Subasinghe, R.P. (2003). Desarrollo de la acuicultura en China. Función de las políticas del sector público, FAO, Departamento de Pesca, documento técnico de pesca 427. Consultado en www.fao.org/docrep/006/Y4762S/Y4762S00.htm

- Hofstede, G. (1994). Management Scientists are human. *Management Science*, 40 (1), 4-13.
- INEGI (2019). Producto interno bruto por actividad económica. Consultado en: <https://www.inegi.org.mx/temas/pib/>
- Iliuta, D. O. (2014). The link between organizational culture and performance management practices: A case of IT companies from Romania. *Annals of Faculty of Economics*, 1(1), 1156-1163.
- Isa, M. F., Ugueoke, M. S. & Nor, W. S. (2016). The Influence of Organizational Culture on Employees' Performance: Evidence from Oman. *Journal of Entrepreneurship and Business*, 4 (2), 1-12.
- Isaza, C. H. (2013). Transformación de la cultura organizacional: el caso de Rica Rondo y su integración con un grupo empresarial colombiano. *Pensamiento & Gestión*, (34), 21-53.
- Ilies, L. & Gavrea, C. (2008). The Link Between Organizational Culture And Corporate Performance -An Overview. *Annals of Faculty of Economics*, 4(1), 322-325.
- Jácome, J., Quezada, C., Sánchez, O., Pérez, J. E., & Nirchio, M. (2019). Tilapia en Ecuador: paradoja entre la producción acuícola y la protección de la biodiversidad ecuatoriana. *Revista Peruana de Biología*, 26(4), 543-550. <https://dx.doi.org/10.15381/rpb.v26i4.16343>
- James, C & Connolly, M. (2009). An analysis of the relationship between the organizational culture and the performance of staff work groups in schools and the development of an explanatory model. *International Journal of Leadership in Education*, 12 (4), 389–407. DOI: 10.1080/13603120902980804
- Janićijević, N., Nikčević, C., & Vasić, V. (2018). The influence of organizational culture on job satisfaction. *Economic annals*, LXIII (219), 83-114.
- Jogarathnam, G. (2017). How organizational culture influences market orientation and business performance in the restaurant industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 211-219. DOI: [10.1016/j.jhtm.2017.03.002](https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.03.002)
- Kamaamia, A. (2017). The effect of organizational culture on organizational performance: a case of kenya school of monetary studies (ksms). [Tesis de posgrado, Universidad internacional de estados unidos Africa]

<http://erepo.usiu.ac.ke/handle/11732/3134;jsessionid=826EBADB5948B3A358C2CE272888EAF1>

- Katz, D., & Kahn, R. (1978). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- Kay, C. 1998. Estructuralismo y teoría de la dependencia en el periodo neoliberal. Una perspectiva latinoamericana. *Nueva Sociedad* 158: 100-119.
- Kim, S., Lee, J., & Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (4), 340-359. DOI 10.1108/02683940410537927
- Klein, A. (2011). Corporate Culture: Its Value as a Resource for Competitive Advantage. *Journal of Business Strategy*, 32 (2), 21–28. DOI:10.1108/02756661111109743
- Kohlbacher, M., Gruenwald, S., & Kreuzer, E. (2011). Corporate Culture in Line with Business Process Orientation and Its Impact on Organizational Performance. *Workshops, LNBIP* 66, 16–24.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C. W. & van der Beek, A. J. (2013). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *Work*, 48, 229-238. <https://doi.org/10.3233/WOR-131659>
- Kotter, J.P. and Heskett, J.L. (1992), *Corporate Culture and Performance*, Free Press, New York, NY.
- Linares, I., Ochoa, S., & Ochoa, B. (2013) Cultura organizacional y evaluación del desempeño del personal académico. Estudio de caso en una institución de educación superior pública mexicana. *Nova Scientia*, 6 (11), 324-345.
- Maldonado, G., Pinzón, S., & Marín, J. (2017). La Influencia de la cultura empresarial en el rendimiento de la Pyme de México. *Revista FIR*, 5 (9), 35-45.
- Martínez, M. (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.
- Maslow, A. (1991). *Teoría de la motivación Humana*. España: Ediciones Días de Santos.
- Matabanchoy-Tulcán, S. M., Álvarez-Pabón, K. M., Riobamba-Jiménez, O.D. (2019). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador:

- revisión del tema entre 2008-2018. *Univ. Salud*, 21(2), 176-187. DOI: <http://dx.doi.org/10.22267/rus.192102.152>
- Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*. (2da. Ed). Argentina: Ediciones Nueva Vision, S.A.I.C.
- Mc Gregor, D. (1996). *el lado humano de las organizaciones. Capítulo 3: la teoría X: el punto de vista tradicional sobre la dirección y el control*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Meyer, J., & Rowan, W. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremonia. *American Journal of Sociology*, 83 (2), 340-363.
- Mian, Z. Hai, L., & Jun, W. (2008). Examining the relationship between organizational culture and performance: The perspectives of consistency and balance. *Science of Science and Management of S. & T.*, 28(8), 140–148.
- Miles, R. E., Snow, Ch. C.; Mathews, J. A.; Miles, G.; Coleman, H. J. Jr. (1997). Organizing in the knowledege age: anticipating the cellular form. *The academy of management executive*, 11(4), 7-20.
- Muñoz, C. A. (2004). Análisis del desempeño: Nuevas tendencias en la llamada evaluación de personal. *Pensamiento & Gestión*, (16),43-51
- Naciones Unidas (s.f.). *Objetivos de desarrollo sostenible. Objetivo 14: Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/oceans/>
- Navarro, E., Ochoa, S., & Esparza, I. (2014). Cultura Organizacional y Desempeño Individual en una Asociación Civil Mexicana. *Culcyt*, 11 (52), 53-69.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116. doi:10.1108/01443579510083622
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. (2007). La empresa creadora de conocimiento. *Harvard Business Review*, 1-10. Recuperado de http://saeti2.itson.mx/ArchivosCarpetas/AreasContenido/Course_19642/Conta_36_97881/Nonaka%20Harvard.pdf

- Norzagaray M., Muñoz, P., Sánchez, L., Capurro, L., & Llánes, O. (2012). Acuicultura: estado actual y retos de la investigación en México *AquaTIC*, 37, 20-25.
- O'Boyle, I. (2013). Individual Performance Management: A Review of Current Practices. *Asia-Pacific Management and Business Application* 1 (3) 157 – 170.
- Ogbonna, E., & Harris, R. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788. DOI: 10.1080/09585190050075114
- Ojo, O. (2008). Organisational Culture and Performance: Empirical Investigation of Nigerian Insurance Companies. *Management*, 8, 118-127.
- Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura (s.f.). <http://www.fao.org/aquaculture/es>
- Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura (marzo, 2020). *El estado mundial de la pesca y acuicultura*. <http://www.fao.org/3/ca9229en/online/ca9229en.html>
- Ornelas-Luna, R., Aguilar-Palomino, B., Hernández-Díaz, A., Hinojosa-Larios, J. Á., & Godínez-Siordia, D. E.. (2017). Un enfoque sustentable al cultivo de tilapia. *Acta universitaria*, 27(5), 19-25. <https://dx.doi.org/10.15174/au.2017.1231>
- Ouchi, W. (1982). *Teoría Z: como pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. México: Fondo educativo interamericano.
- Padhi, P. (2017). Organisational culture and Employee Performance. *International Journal of Research in IT and Management*, 7 (5), 77~81.
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. España: Pearson Prentice Hall.
- Pablos, J., & Biedma, J. (2013). La evaluación del rendimiento individual. Un instrumento válido para lograr la eficiencia en la gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (10), 1-18
- Palmar G., R. S., & Valero U., J. M. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Espacios Públicos*, 17(39),159-188

- Pariente, J.L. (2011). *Del desarrollo organizacional a la gestión del cambio*. En congreso internacional de administración y ciencias administrativas. 213-232 recuperado de: www.acacia.org.mx/busqueda/pdf/16_16_Gestion_del_Cambio.pdf
- Platas, D. E. & Vilaboa, J. (2014). La acuacultura mexicana: potencialidad, retos y áreas de oportunidad. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 35, 1065-1071.
- Pedraza, E., Amaya, G. y 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*, XVI(3),493-505.
- Pérez, R., Leyva Del Toro, C., Bajuelo, A., & Pérez, T. (2015). La evaluación del desempeño individual, una herramienta para la toma de decisiones. *Correo Científico Médico*, 19(4), 741-751.
- Peters, T. & Waterman, R. (1984). *En busca de la Excelencia*. México: Lasser press Mexican.
- Petit, E. (2012). El desarrollo organizacional innovador. *Revista de Ciencias Sociales*, XVIII(1), 74-88
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative science quarterly*, 570-581.
- Pirela, L. D. (2010). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(51), 486-503.
- Purwohedi, U. (2017). National and Organizational Culture, Performance Evaluation and Trust: Evidence from Multinational Company Subsidiary in Indonesia. *Signifikan: Jurnal Ilmu Ekonomi Volume*, 6 (2), 319-344.
- Quezada, Q. F. (2004). Análisis cualitativo de los recursos y capacidades de una empresa. *horizontes empresariales*, 3 (1), 29-39.
- Rashid, H. & Shah, A. B. (2016). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: Evidence from Education Sector. *Journal of Business Management and Economic Studies*, 1(1), 16-30.
- Revilla-Macías, D., Santana-Mondragón, R., & Rentería-López, M. (2015). La influencia de la cultura organizacional en el desempeño hospitalario. *Rev Sanid Milit Mex*, 69, 429-439.

- Reyna, L., Campos, E., & Martínez, K. (2015). El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana S.A. de C.V. *revista RAITES*, 1 (1), 10-30.
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12 (22), 67-92.
- Rojas, M. (2015). Tipos de Investigación científica: Una simplificación de la complicada incoherente nomenclatura y clasificación. *Revista Electrónica de Veterinaria*, 16 (1), 1-14
- Rosales-Izunza, S., & Acevedo-Valerio V. (2012). Reflexiones para el diseño de una política acuícola exitosa en México. *Región y Sociedad*, 24(54): 63-96.
- Rueda, F. M. (2011). Breve historia de una gran desconocida: la acuicultura. *Eubacteria: especial biología marina*, 11, 1-2. Recuperado de: <https://www.um.es/eubacteria/acuicultura.pdf>
- Sáenz, D., Chang, E., & Martínez, J. (2016). El impacto de la cultura organizacional sobre la estrategia competitiva y su influencia en el desempeño exportador de las pymes de Barranquilla, Colombia. *Tec Empresarial*, 10 (2), 7- 16.
- Saffold, G. S. (1988). Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond "strong" culture. *The Academy of Management Review*, 13(4), 546–558. <https://doi.org/10.2307/258374>
- Salas-Arbelaez, L., García, M., & Murillo, G. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las pymes de Cali. *suma de negocios*, 8 (18), 88-95. DOI: 10.1016/j.sumneg.2017.11.006
- Saleem, M. Ashraf, A., & Miir, A. (2018). Influence of organizational Culture on Job satisfaction in banking sector of Pakistan. *Journal of Research in Business and Management*, 6 (2), 28-46.
- Salgado, J. y Cabal, A. (2011). Performance Appraisal in the Public Administration of the Principality of Asturias: Analysis of Psychometric Properties. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27 (2), 75-91.
- Salihu, J., Salihu, R., & Musa, U. (2016). Impact of Organizational Culture on Employee Performance in Nigeria. *International Journal of Novel Research in Marketing Management and Economics*, 3 (3), 48-65

- Scott, R. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, 32, 493-511.
- Shein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Consultado en <https://es.scribd.com/doc/97816364/Schein-La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo>.
- Schein, E. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist* (45), 2, 109-119.
- Slater, S., Olson, E., & Finnegan, C. (2011). Business strategy, marketing organization culture, and performance. *marketing Letters*, 22 (3), 227-242. DOI 10.1007/sl 1002-010-9
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Stefanova, E. & Lucas, A. (2008). El concepto de cultura de las organizaciones: Centralidad actual y evolución histórica. *Revista Internacional de Organizaciones*, 65-76.
- Taylor, W.F. (1983). *Principios de la Administración Científica* (17 Ed.). México: Herrero Hermanos, SUCS., S.A.
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Terán, O. E., & Lorenzo, J. (2011). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. *Omnia*, 17(1),96-110.
- Tseng, S. M., & Lee, P. S. (2012). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(2), 159-179.
- Vásquez, M. C. (2015). Diagnóstico de desempeño individual: el caso del departamento de administración de un distrito de riego. *Revista global de negocios*, 3 (1), 83-96.
- Villarreal, F. M.; Gómez, J. G. y Villarreal, M. D. (2014). La Cultura Organizacional y las Estrategias Competitivas en la industria de celulosa, cartón y papel en México. *Administer* (25), 97-120.
- Vivanco, F. (2014). La cultura organizacional y la medición del rendimiento de las micro y pequeñas empresas. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 1 (3), 209-230.

- Wairimu, L. (2014). Effects of Organizational Culture on Employee Performance (Case Study of Wartsila - Kipevu li Power Plant). *European Journal of Business and Management*, 6 (32), 80-93.
- Wallach, E. J. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training and Development Journal*, 37(2), 29-36
- Wangeci, R., Odiwuor, I., & Juma, D. (2016). Influence of Organisational Culture on Employee Performance: A Case Study of East African Breweries Limited. *International Journal of Science and Research*, 5(9), 1500-1506. DOI: 10.21275/ART20161665.
- Wanjiku, N. & Agusioma, N. (2014). Effect of Organisation Culture on Employee Performance in Non Governmental Organizations. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4 (11), 1-12.
- Weber, M. (1973). *¿Qué es la burocracia?* México: Ediciones Coyoacán.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Xiaoming, C. & Junchen, H. (2012). A Literature Review on Organization Culture and Corporate Performance. *International Journal of Business Administration*, 3 (2), 28-37.
- 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. DOI:10.1007/s11747-010-0238-x
- Yesil, S. & Kaya, A. (2013). The Effect of Organizational Culture on Firm Financial Performance: Evidence from a Developing Country. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 81, 428 – 437. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.06.455
- Yiing, L. H., & Ahmad, K. Z. B. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership and Organization Development Journal*, 30(1), 53-86.
- Zehir, C., Ertosun, Ö. G., Zehir, S., & Müceldili, B. (2011). The effects of leadership styles and organizational culture over firm performance: Multi-National companies in İstanbul. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24(1), 1460-1474.

- Zapata, J. C. (2007). Caracterización del desarrollo humano, el crecimiento y el desarrollo organizacional en ocho compañías prestadoras privadas de servicios en salud en la ciudad de Medellín. *Revista Ciencias Estratégicas*, 15(8), 211-222.
- Zhan, M. Li, H., & Wei, J. (2008). Examining the relationship between organizational culture and performance: The perspectives of consistency and balance. *Front. Bus*, 2(2), 256–276. DOI 10.1007/s11782-008-0015-6