

# La cultura organizacional y su efecto en el desempeño empresarial

## *Organizational culture and its effect on business performance*

Fecha de recepción: 2022-08-31 • Fecha de aceptación: 2023-01-03 • Fecha de publicación: 2023-02-10

**Julio César Méndez Bravo<sup>1</sup>**

Universidad de Guayaquil, Ecuador

[julio.mendezb@ug.edu.ec](mailto:julio.mendezb@ug.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0003-0312-1775>

**Claudia Jeaneth Bolaños Piedrahita<sup>2</sup>**

Universidad de Guayaquil, Ecuador

[claudia.bolanosp@ug.edu.ec](mailto:claudia.bolanosp@ug.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0001-7871-6867>

**Manuel Alberto Méndez Bravo<sup>3</sup>**

Universidad de Guayaquil, Ecuador

[manuel.mendezb@ug.edu.ec](mailto:manuel.mendezb@ug.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0003-4103-8198>

## RESUMEN

La cultura organizacional y el desempeño empresarial poseen factores que condicionan y determinan el resultado de su interacción, lo que hace relevante conocer y entender cómo se relacionan dichas variables. Considerando que el objetivo de implementar una cultura en una organización es incentivar su mejor desempeño, ya que promueve la comunicación y mejora las relaciones laborales, repercutiendo en el rendimiento de la empresa, por ello, se busca establecer desde una metodología de revisión literaria, la incidencia de la cultura organizacional en el desempeño empresarial

definiendo con base en análisis de diferentes estudios sus factores determinantes. Como resultado se estableció que la cultura organizacional está en constante cambio y evolución, acoplándose a los entornos y factores externos de los mercados y sociedad, definiéndola como el conjunto de formas de actuar, sentir y pensar de forma compartida en todos los niveles de la organización como resultado de la satisfacción laboral y un entorno y mandos altos que la promuevan. Concluyendo que la creación de una cultura organizacional con base en factores específicos y determinados permite mejorar la competitividad del talento humano por medio de la satisfacción laboral y de un entorno apropiado resultado de un desempeño óptimo y eficiente de la organización.

**PALABRAS CLAVE:** ambiente de trabajo, calidad de la vida laboral, satisfacción en el trabajo, productividad laboral

## ABSTRACT

Organizational culture and business performance have factors that condition and determinate the result of their interaction, which makes it important to know and understand how implementing a culture in an organization is to encourage its best performance, since it promotes communication and improves labor relations, having repercussions on the performance of the company, therefore, it is sought to establish from a literary review methodology, the incidence of organizational culture in business performance, defining its determining factors based on the analysis of different studies. As a result, it was established that the organizational culture is in constant change and evolutions, coupling the environments and external factors of the markets and society, defining it as the set of ways of acting, feeling, and thinking in a share way at all levels of the organization, because of job satisfaction and an environment and senior management that promote it. Concluding that the creation of an organizational culture based on specific and determined factors allows improving the competitiveness of human talent through job satisfaction and an appropriate environment, resulting in optimal and efficient performance of the organization.

**KEYWORDS:** work environment, quality of work life, job satisfaction, labor productivity

## Introducción

La cultura y el clima organizacional son factores determinantes en el desempeño del personal de las organizaciones, lo que se vincula directamente con su desarrollo y crecimiento organizacional. Esto consigue transformar al personal de las empresas en el recurso más valioso en el funcionamiento institucional, puesto que contribuye a través de su pensamiento y trabajo a cumplir con los objetivos institucionales (Muda y Ade Afrina, 2018). Considerando que el crecimiento organizacional es el conjunto de acciones que se desarrollan dentro de la organización con el fin de alcanzar la mejora continua, obteniendo los resultados propuestos de una forma eficiente. Sin embargo, debe considerarse que el éxito no viene en forma aleatoria, las organizaciones son células que responden a estímulos del ambiente tanto interno como externo, y según estos son sus productos, sus comportamientos, procesos y resultados finales (Garbanzo-Vargas, 2016). Estos estímulos empresariales direccionados al talento humano vienen de la mano de la cultura organizacional, facilitando su adaptación e implementación, lo que se refleja dentro y fuera de la organización, consiguiendo el empoderamiento del trabajador.

La cultura organizacional inculcada en el personal no solo permite un funcionamiento eficiente en la empresa, sino que se manifiesta hacia los colaboradores externos y clientes de la organización, exteriorizándose en un comportamiento recíproco hacia la empresa, lo cual se ve reflejado en la percepción de los clientes sobre la organización, sus operaciones, colaboradores y productos o servicios que se ofertan.

Por ello, se busca evidenciar el tipo de impacto de la cultura organizacional en la satisfacción laboral del recurso humano mediante un buen clima y entorno organizacional, y cómo repercute en el desempeño de las organizaciones y en el involucramiento de la alta gerencia en desarrollar políticas organizacionales que mejoren las condiciones de trabajo. Ello, al considerar al trabajador no solo como una pieza más del engranaje de la organización, sino como un organismo fundamental para el correcto funcionamiento de los procesos organizacionales, donde el crecimiento de la empresa se relaciona con la calidad del ambiente laboral que se gestiona dentro de la organización.

## Metodología

La metodología utilizada en la presente investigación es la revisión literaria, en la cual se consultaron artículos científicos en inglés y español obtenidos de bases de datos como Scopus y Google académico. Los criterios empleados para la revisión literaria se basaron en artículos actuales de investigaciones empíricas sobre la cultura y clima organizacional, así como el desempeño laboral, encontrando investigaciones realizadas en economías en desarrollo, así como en economías desarrolladas, procediendo a seleccionar los trabajos más relevantes y que aporten con datos relevantes para un análisis adecuado al tema propuesto.



**Tabla 1***Distribución de Artículos por Indexación y Cuartil*

Indexación de revista	Cuartil	Cantidad
Scopus	Q1	4
	Q2	6
	Q3	7
Springer	-	1
Scielo	-	1
Total	-	19

En la *Tabla 1* se puede apreciar la cantidad y distribución de artículos empleados según la indexación a la que pertenecen las revista donde fueron publicados; también se puede observar la distribución de artículos indexados en *Scopus* según el cuartil al que pertenecen. Finalmente, se debe recalcar que, dentro de las 20 referencias empleadas, 19 son de artículos científicos y una sola de un libro debido a la pertinencia y relevancia en el tema.

## Resultados

### 3.1 La cultura organizacional

La definición de cultura organizacional está en construcción permanente, dado que encierra un sistema de significados compartidos por los miembros de la organización, generando diferentes definiciones, entre las cuales se la considera como un patrón de supuestos básicos que se manifiesta a través del comportamiento de una organización (Cheung et al., 2012). Otros autores la definen como el recurso estratégico que posee el valor de asegurar la continuidad y permanencia de las organizaciones (Hernández et al., 2014). Un concepto más reciente la definió el conjunto de normas, valores y sus suposiciones subyacentes que definen la manera correcta de comportarse en una organización (Elsbach y Stigliani, 2018).

Como se puede apreciar, la definición de cultura organizacional tiene diferentes formas de conceptualizarla, sin embargo, algo en lo que todos los investigadores coinciden, es en su relevancia como factor determinante para en el desarrollo óptimo y eficiente de la organización, influyendo en la satisfacción laboral y el desempeño organizacional, lo cual asegura el funcionamiento de la empresa y el poder alcanzar los objetivos estratégicos institucionales propuestos.

En consecuencia, la cultura organizacional influye en todas las acciones de una organización y en lo que representa una empresa en sí misma, considerando que los resultados institucionales estén asociados con ella (Stojanović et al., 2020), afectando positivamente la ventaja competitiva de la organización (Azeem et al., 2021). Esto da como resultado que alcanzar los objetivos estratégicos en una empresa esté vinculado al desempeño del recurso humano, así como a la satisfacción del trabajador y a la manera en que la cultura organizacional se haya implementado en la empresa,

cuestionándose cómo desarrollar y empoderar a los trabajadores con la cultura organizacional de la empresa para mejorar su competitividad y posicionamiento en el mercado.

Sin embargo, se debe considerar que las empresas deben adaptarse a las constantes variaciones originadas por un entorno global cambiante, así como por las tendencias sociales y tecnológicas, las organizaciones deben de potencializar las capacidades y competencias de los colaboradores que las integran y alinear su cultura organizacional hacia el logro de sus objetivos estratégicos; con ello logran mantenerse como empresas modernas en los mercados competitivos.

En consecuencia, al fomentar la competitividad sana y leal entre los miembros de una organización, así como incentivar el compromiso y el trabajo en equipo junto con la creatividad del trabajador, permitiéndoles tener iniciativa en sus actividades, se logra generar sostenibilidad en la empresa. Por ello, una buena planificación es lo que toda organización debe hacer para mantener la competitividad y dinamismo, convirtiendo el desarrollo organizacional en el principal gestor para el cambio institucional (Odor, 2018).

No obstante, se debe tener en cuenta que la cultura organizacional es tan significativa y compleja, como difícil de entender y usar de manera efectiva, y al mismo tiempo es determinante para el desempeño de una organización. Es la relación entre la cultura organizacional y los empleados clave para el éxito, lo que distingue una organización exitosa de una fallida (Aranki et al., 2019), ya que la cultura organizacional es influenciada por la mentalidad individual y la cultura establecida en cada nivel de la organización se convierte en un reto para fomentar la eficiencia en la empresa.

En virtud de lo cual, la cultura organizacional incluye valores colectivos y expectativas básicas que se establecen en prácticas organizacionales, las cuales incluyen rituales, normas de comportamiento, símbolos, reglas, lenguaje, rutinas e historias, así como la construcción de poder, entre otras, considerándola como un sistema de conocimientos y estándares que un empleado adquiere al observar y evaluar el entorno organizacional, por ello debería de ser obligatoria para todos los miembros de la empresa, al inspirar coherencia entre los miembros de la organización (Soomro & Shah, 2019). Por tal razón, para poder establecer una cultura en las empresas se debe primero diagnosticar qué cultura posee, es decir, identificar los principales problemas en el desarrollo administrativo y operativo, criterios y pensamientos compartidos y no compartidos, los hábitos de los empleados, etc.

De modo que, diagnosticar la cultura organizacional en una empresa no es sencillo y si no se lo aborda de forma inmediata, podría complicarse la implementación de la cultura organizacional deseada, generando resistencia al cambio por parte de los trabajadores. Por consiguiente, se debe de trabajar en la socialización y adaptación a la cultura deseada, buscando un equilibrio y estabilidad en los sistemas administrativos y operacionales de la empresa. Para ello se debe involucrar a todo el personal en los diferentes niveles organizacionales, buscando la adaptabilidad

de los trabajadores a los nuevos entornos a los que se enfrentará la organización, sobre todo aquellos que involucran a los agentes externos, procurando que el comportamiento organizacional influenciado por la nueva cultura sea consistente en el tiempo.

Con ello se logra constatar que los recursos humanos juegan un papel relevante en la empresa, debido a que son el elemento que ejecuta las actividades que se planifican y realizan en una empresa y serán quienes muestren con su desempeño la cultura organizacional vigente, ya que saber administrar el recurso humano en una organización es de suma importancia, por el hecho de que le dan una identidad a la empresa y son quienes fomentan la cultura a través de la comunicación y motivaciones existentes.

### 3.2 Factores determinantes de la cultura organizacional

Dado que el nivel de desempeño empresarial depende de la cultura organizacional para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos para generar ventajas competitivas sostenibles, es necesario analizar los factores que los determinan, y con ello poder entender la forma más eficiente de abordarlos e implementarlos en la organización.

Las transformaciones dinámicas que rodean a una organización modifican los factores que establecen su cultura organizacional, considerando que es el intangible que distingue a una empresa de otra. Así, los factores que configuran la cultura organizacional se pueden dividir en factores externos que se originan en el entorno de la organización y factores internos que se originan en el interior de la empresa.

El análisis organizacional de los factores internos y externos de la cultura organizacional contribuye de manera eficiente y racional a la consolidación de comportamientos y actitudes que impactan la dinámica, la creación y la consolidación de la organización, así como en la generación de su ventaja competitiva, la misma que le permite diferenciarse y sobresalir de la competencia.

Los factores externos son un conjunto de fuerzas y condiciones que no los controla la organización, pero que tienen suficiente influencia en sus procesos, lo determinante de estos factores es que están en constante cambio, lo que hace importante su comprensión para que la empresa pueda adaptarse a ellos. A continuación, en la *Tabla 2* se presenta una adaptación de los factores externos de la cultura organizacional.

**Tabla 2***Factores Externos que Inciden en la Cultura Organizacional*

Factores externos	Incidencia
Económico	Los cambios económicos generan oportunidades o amenazas como tasas de desempleo, inflación, tipo de interés, recesión o auge económico, entre otros.
Político y legal	Las normas legales sobre impuestos, regulaciones contractuales, imposición de impuestos y aranceles, etc.
Tecnológicos	Avances tecnológicos en equipos más eficientes y productivos, así como en nuevos productos, obliga a las empresas a actualizarse y tecnificarse.
Demográficos	Edad, nivel de ingreso y distribución de sexo son rasgos que determinan el desarrollo de un bien o servicio, así como el comportamiento del consumidor.
Socioculturales	Las costumbres y cultura del mercado influyen en la forma que se debe desempeñar la empresa para ser competitiva y aceptada por el mercado.
Ambientales	La responsabilidad social con el medio ambiente obliga a las empresas a adaptar sus operaciones para minimizar el impacto ambiental.
Los clientes, competidores, reguladores y proveedores	Las empresas deben identificar los gustos y preferencias de sus clientes para fidelizarlos y atraer nuevos clientes; los competidores se los considera con relación a si son competidores directos con bienes o servicios iguales e indirectos que pueden afectar la percepción del mercado al incursionar con su marca; los reguladores controlan la correcta implementación y aplicación de las políticas de las empresas; y los proveedores que ofrecen insumos necesarios para las operaciones e la empresa, afectando los costos y tiempos de entrega.

*Nota.* Adaptación propia con base en Da Silva (2002)

Si bien es cierto, los factores mencionados en la *Tabla 2* no pueden ser controlados por la empresa, sin embargo, sí se pueden asumir posibles escenarios con base en datos de los mercados, con lo cual, se puede trabajar en el desarrollo e implementación de una cultura organizacional que facilite enfrentar y ejecutar las diferentes actividades de la organización al personal de la empresa. Esto les permite mantener un buen desempeño, pero, sobre todo, adaptarse a entornos cambiantes sin que ello afecte precisamente su buen rendimiento y desempeño, lo cual se verá reflejado en el rendimiento y sostenibilidad de la empresa.

Por el contrario, los factores internos permiten determinar los aspectos que son controlados por la empresa y que se generan dentro de ella, facilitando identificar las fortalezas y debilidades, generando información con la cual su pueden tomar decisiones respecto al funcionamiento y desempeño de la organización.

Los factores internos que establecen la cultura organizacional en una empresa resaltan que la competitividad de la organización depende que esta sea capaz de configurar un conjunto de recursos difícilmente copiables por sus competidores. Esto se puede observar en la *Tabla 3*, donde se mencionan los diferentes factores internos que inciden en la cultura organizacional de una empresa, resaltando que la mayoría de ellos son determinados por los altos mandos y/o líderes de las diferentes áreas de la empresa, lo que implica que la cultura organizacional fluye de los niveles

jerárquicos más altos hacia la base de la estructura organizacional, haciendo notar que la cultura de la empresa es un reflejo de lo que son sus líderes y jefes.

**Tabla 3**

*Factores Internos que Inciden en la Cultura Organizacional*

Factores internos		Incidencia
Estrategia	Requiere de conocimiento del contexto en el que se ubica la empresa para alcanzar sus propósitos, materializando la visión de la realidad organizacional, con el fin de lograr un desempeño superior.	
Estructura	Hace referencia al patrón de variables creadas para coordinar el trabajo de los agentes organizacionales, generando rutinas formalizadas, diferenciadas y estandarizadas.	
Trabajo en equipo	Orienta el esfuerzo en la empresa mediante la participación de los colaboradores, promueve la cultura de trabajo colectivo y multinivel, a fin de lograr una meta común o compartida.	
Estilos de liderazgo	La forma de liderar por parte de los jefes debe ser un ejemplo que influya favorablemente en buen desempeño del grupo.	
Características organizacionales	Características como el tamaño, la formalización, el grado de descentralización y autonomía pueden facilitar la implementación de la cultura organizacional.	
Fundadores y propietarios	Los fundadores crean la filosofía de la empresa y determinan sus valores básicos, mientras de que los propietarios influyen de forma directa en la cultura de la organización, ya que ambos desean que la empresa sea un reflejo de ellos.	
Ambiente	Los colaboradores de la organización que interactúan en la empresa dinamizan el ambiente jurídico, económico, tecnológico y valores de la empresa.	

*Nota.* Adaptación propia con base en Carrillo (2016).

Con base en lo analizado, los factores que inciden en la cultura organizacional son diversos, muchos controlables (factores internos) y otros no (factores externos); sin embargo, el entender cómo influyen en la organización, permitirá su adaptación al entorno y el control de sus procesos, de tal manera que la implementación de la cultura organizacional sea el fiel reflejo de la empresa para el mercado, permitiendo que todos los que forman la empresa se alineen y empoderen con dicha cultura, logrando proyectar al mercado la imagen institucional deseada.

Por ello, la importancia y presencia de la cultura organizacional en una empresa radica en que esta sea aceptada, entendida y aplicada por el capital humano tal y como los líderes y mandos altos deseen proyectarla, ya que esta incide en el funcionamiento de los diferentes niveles organizacionales y sus procesos, permitiendo comprender los diferentes niveles de desempeño que se pueden generar en una organización.

### 3.3 Clima organizacional

Desde finales de la década de 1960, el clima organizacional ha sido un tema popular discutido en la literatura, sobre comportamiento organizacional y se considera un punto de vista vital para comprender las actitudes y comportamientos relacionados con el trabajo de los empleados, definiéndolo como la forma en que los empleados perciben su organización y sus propósitos, así como los agregados de las variables sociales, que constituyen el ambiente laboral del trabajador (Berberoglu, 2018). Estimando que las organizaciones son los sistemas sociales actuales, por su capital humano, cuyo comportamiento puede ser dividido en individuales y personales, dicho comportamiento puede notarse en el desenvolvimiento del rol del individuo en un entorno interno de la organización.

No obstante, el desarrollo organizacional tiene como finalidad lograr un cambio de necesidades y exigencias que posee una organización, concentrándose en el capital humano que posee, influyendo así en los valores, actitudes, relaciones y clima laboral en el que se encuentran desarrollando las diversas actividades de los individuos (Segredo, 2016).

En la actualidad, el clima organizacional es de interés de todo tipo de empresa, tanto de lucro como aquellas sin fines de lucro, debido a su influencia en el desarrollo de los procesos organizacionales y comunicación en y entre los diferentes niveles jerárquicos y por ende en el desempeño organizacional. Con base en ello, para Berberoglu (2018) el clima organizacional positivo conduce a niveles más altos de compromiso organizacional, que puede asumirse como un espejo del desempeño, puesto que en su investigación encontró que el clima organizacional está relacionado con el compromiso y desempeño organizacional percibido.

Por esta razón, las organizaciones deben establecer mejoras para mantener un clima laboral armónico y agradable para sus colaboradores, con la finalidad de optimizar las relaciones interpersonales. Considerando que las características del clima organizacional se encuentran en las relaciones de autoridad y de seguridad que genera la cultura de la empresa, logrando desarrollar una identidad de pertenencia en la organización, adquiriendo como resultado colaboradores comprometidos con el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados por la organización, aportando no solo con el desarrollo de sus actividades asignadas, sino siendo colaborativos y empáticos con el trabajo y labor de todos para alcanzar los objetivos institucionales.

Otro factor que se debe de considerar es que los comportamientos van a depender del tipo de actividad designada a realizar por cada colaborador en la organización, así como las experiencias que adquieren en su ejecución; esto dado que el clima laboral repercute en las motivaciones que tienen cada una de las personas que conforman la organización e influyen en su comportamiento.

El clima organizacional se compone de diferentes factores físicos y emocionales, los cuales tienden a determinar el comportamiento y desempeño de los colaboradores en un área o en equipos multidisciplinares de trabajo, influyendo en la forma que perciben su trabajo, así como en su desempeño, productividad y satisfacción laboral. Lo cual determina que el ambiente laboral

armonioso, tranquilo y empático, logra potencializar el desempeño de un trabajador al momento de desarrollar sus actividades asignadas.

Por ello, al momento en que una empresa establece el diseño estructural de la organización, así como las normativas, políticas, procesos y los medios de control de desempeño laboral, deberán tener condiciones flexibles, ya que deben adaptarse a factores cambiantes que pueden afectar su cumplimiento íntegro. Dado que la satisfacción laboral, la necesidad de logro, la afiliación y el poder, la eficacia y el desempeño organizacional general y el compromiso organizacional resultan ser consecuencias del clima organizacional.

### 3.4 Factores determinantes del clima organizacional

El clima organizacional es fundamental para alcanzar los objetivos estratégicos planteados por las empresas, por tal razón, es determinante conocer los factores que inciden en el clima organizacional, dado que es responsable de brindar la suficiente estabilidad al personal de la empresa para poder realizar sus actividades de forma óptima y eficiente, permitiendo un desarrollo organizacional integral.

Debido a lo cual, en el clima organizacional intervienen algunos factores considerados relevantes en toda organización, ya que la percepción que tengan los trabajadores del ambiente laboral tendrá un impacto directo sobre ellos, afectando de forma positiva o negativa su desempeño laboral.

A continuación, en la *Tabla 4* se aprecian los factores determinantes más relevantes del clima organizacional con sus respectivas definiciones. Las mismas que representan el conjunto de percepciones compartidas por los trabajadores a propósito de su ambiente interno, las cuales influyen en el comportamiento del trabajador, en su desempeño y, por ende, en la productividad de la empresa (Pedraza, 2020).

**Tabla 4***Factores que Inciden en el Clima Organizacional*

<b>Factores</b>	<b>Incidencia</b>
Comunicación	Hace referencia a las redes de comunicación que deben existir dentro de la organización permitiendo una comunicación bidireccional, facilitando que los trabajadores sean escuchados.
Relaciones interpersonales	Hace referencia a la relación entre un grupo o conjunto de individuos que desarrollan una actividad determinada, donde se evidencia el grado de madurez, respeto, manera de comunicarse, grado de colaboración y compañerismo.
Liderazgo	Involucra al personal que dirige y está a cargo de cada área, desempeñando un papel activo en la formación y reforzamiento del clima organizacional.
Profesionalización	La organización busca desarrollar a su personal mediante la preparación académica, de habilidades y destrezas, que no solo mejore el desempeño del trabajador, sino que le permita un crecimiento profesional dentro de la organización.
Satisfacción	Es un factor de nivel individual que refleja los afectos emocionales del empleado hacia su trabajo.
Condiciones y recursos	Se refiere a los ambientes, ruido, herramientas y equipos, medios de comunicación e información para que el empleado pueda realizar su trabajo.
Toma de decisiones	Hace referencia a las decisiones del líder respecto a lo que se realiza dentro de la organización, definición de objetivos, determinar medios para alcanzar metas, solución de conflictos internos, donde el buen juicio sobre lo que se hará es trascendental.
Identidad	Es el sentimiento de pertenencia a la organización donde el trabajador comparte los objetivos personales con los de la empresa.

*Nota.* Adaptación propia con base en Chiang Vega et al. (2021).

Los factores citados en la *Tabla 4* son determinantes al momento de desarrollar el clima organizacional en una empresa, así como su correcto control y desarrollo, los cuales mejorarán el ambiente de trabajo y motivarán a los trabajadores, dando como resultado un desempeño eficiente en la organización. Para Jeong et al. (2014) un clima organizacional cooperativo y amistoso mejora la armonía emocional o la disonancia. Sin embargo, sin el liderazgo y apoyo de los mandos altos de la organización en la implementación de un clima organizacional adecuado para la empresa, se considera que este está destinado a fracasar en su ejecución.

### 3.5 Satisfacción laboral y su papel en el desempeño laboral y empresarial

La satisfacción laboral es determinante en el desempeño de los trabajadores, debido que al percibir un entorno favorable en la organización en pro de su bienestar, el trabajo y accionar de los colaboradores será recíproco y evidente en su desempeño, dando como resultado el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

Por consiguiente, la satisfacción laboral es una variable que incide en el clima laboral y en el desempeño eficiente del trabajador y de la organización, de tal modo que, su unión podrá permitir la oportuna toma de decisiones y acciones que aporten con la mejora continua en el desempeño de la empresa. Considerando que la satisfacción laboral se genera en función del grado en que las expectativas personales están cubiertas por la situación laboral.

En virtud de lo cual, la integración entre personas dentro de las organizaciones ha tomado mayor fuerza debido a los cambios sociales políticos, tecnológicos y culturales que conforman el ámbito empresarial. Permitiendo que las ideas, pensamientos o sentimientos respecto a su día a día laboral sea compartido y conocido por su entorno social, pudiendo influenciar con su percepción laboral en el clima organizacional de forma favorable o no. En consecuencia, es preciso que las organizaciones posean sentido de propósito, reconocimiento, crecimiento, comportamiento de valores y oportunidades de aprendizaje para fortalecer los procesos administrativos, logrando la eficiencia y efectividad de la organización. Lo cual conlleva al desarrollo eficiente del desempeño laboral en la empresa logrando su crecimiento y posicionamiento en el mercado.

Por ellos, se puede considerar al desempeño laboral como el comportamiento y accionar del trabajador, el cual busca conseguir los objetivos estratégicos definidos por la organización como requisito de trabajo y por la satisfacción laboral del deber cumplido. Por ende, el análisis y evaluación del desempeño laboral es una fortaleza en distintas actividades de las organizaciones, que permite optimizar la elección del personal, otorgar compensaciones y retribuciones o fortalecimiento de capacidades (Ramos-Villagrasa et al., 2019) turning its assessment into a capital issue. The present study analyzes the functioning of a brief 18-item self-report scale, the Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ).

En ese contexto, se puede asumir que la retribución recibida por el buen desempeño y esfuerzo laboral de los trabajadores se verá reflejada en un estado emocional adecuado, así como en la satisfacción por el trabajo realizado, lo cual se traduce en un actitud positiva y colaborativa en la ejecución de sus funciones y responsabilidades dentro y fuera de la organización.

De tal manera que el desempeño laboral en una organización depende mucho de la motivación y satisfacción laboral, los cuales lo regulan (Pariona et al., 2021), ya que la orientación proyectiva de la persona devela el sentido estratégico en el desempeño profesional, puesto que porta un sentido de proyección al futuro tendiente a un desarrollo integral, por lo que es necesario el conocimiento de sí mismo y de su entorno.

Para lo cual, el desempeño de la organización se convierte en un indicador significativo para las organizaciones en el logro de sus objetivos o metas, tanto en economías desarrolladas como en desarrollo, en pequeñas y medianas empresas, así como en grandes organizaciones (Rehman et al., 2019).

## Conclusiones

Una vez realizada la revisión literaria se puede concluir que aunque existen diferentes factores que inciden en la cultura de una empresa, si su dirección está bajo un buen liderazgo que logre

implementar adecuadamente los factores internos que inciden en la cultura organizacional, la empresa podrá hacer frente y reaccionar ante un cambio de los factores externos, Así pues, se evidencia que existe una relación directamente proporcional entre la apropiación de la cultura organizacional del recurso humano con el desempeño empresarial teniendo como nexo a un adecuado clima organizacional, el cual tendrá una incidencia directa de los altos mandos de la empresa, así como de los líderes de los trabajadores.

Con ello, para que una empresa logre destacar en su mercado y pueda mejorar su posicionamiento mediante el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, deberá tener un desarrollo óptimo y eficiente en la ejecución de sus actividades, lo cual se logrará alcanzar con el empoderamiento de la cultura organizacional por parte de los trabajadores de la empresa, mediante la alineación sus objetivos personales con los de la organización, lo que se reflejará en el desempeño de los trabajadores, así como en la potencialización de sus aptitudes y destrezas.



## Referencias

- Aranki, D. H., Suifan, T. S., & Sweis, R. J. (2019). The Relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment. *Modern Applied Science*, 13(4), 137. <https://doi.org/10.5539/MAS.V13N4P137>
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66. <https://doi.org/10.1016/J.TECHSOC.2021.101635>
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: Empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, 18(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>
- Carrillo, Á. (2016). Medición de la Cultura Organizacional. *Ciencias Administrativas*, 4(8), 61-73. <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/2637>
- 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. <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.620157>
- Chiang, M., Hidalgo-Ortiz, J., & Gómez-Fuentealba, N. (2021). Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional, mediante ecuaciones estructurales. *Retos*, 11(22), 347–362. <https://doi.org/10.17163/RET.N22.2021.10>
- Da Silva, R. (2002). *Teorías de la administración*. Cengage Learning.
- Elsbach, K., & Stigliani, I. (2018). Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research. *Journal of Management*, 44 (6), 2274–2306. <https://doi.org/10.1177/0149206317744252>
- Garbanzo-Vargas, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40(1), 67–87. <https://doi.org/10.15517/REVEDU.V40I1.22534>
- 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. [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(14\)71250-1](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(14)71250-1)
- Jeong, S., Choi, J., & Kim, J. (2014). On the drivers of international collaboration: The impact of informal communication, motivation, and research resources. *Science and Public Policy*, 41(4), 520–531. <https://doi.org/10.1093/SCIPOL/SCT079>

- Muda, I., & Ade Afrina, E. (2018). Influence of human resources to the effect of system quality and information quality on the user satisfaction of accrual-based accounting system. *Contaduría y Administración*, 64(2), 100. <https://doi.org/10.22201/FCA.24488410E.2019.1667>
- Odor, H.(2018). Organisational Change and Development. *European Journal of Business and Management*, 10(7), 58-66. <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/41452>
- Pariona, B., Rivero, Z., González, R., & Hinojosa, R. (2021). Clima organizacional y desempeño profesional administrativo: Estudio desde una universidad estatal peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 308–317. <https://doi.org/10.52080/RVG93.21>
- Pedraza, N. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30(76), 9–24. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>
- Ramos-Villagrasa, P., Barrada, J., Fernández-Del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 195-205. <https://doi.org/10.5093/JWOP2019A21>
- Rehman, S., Mohamed, R., & Ayoup, H. (2019). The mediating role of organizational capabilities between organizational performance and its determinants. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 1-23. <https://doi.org/10.1186/S40497-019-0155-5>
- Segredo, A. (2016). Organisational development. A view from the academic field. *Educacion Medica*, 17(1), 3–8. <https://doi.org/10.1016/J.EDUMED.2015.09.002>
- Soomro, B., & Shah, N. (2019). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 266–282. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-12-2018-0142/FULL/XML>
- Stojanović, E., Vlahović, M., Nikolić, M., Mitić, S., & Jovanović, Z. (2020). The relationship between organizational culture and public relations in business organizations. *Journal of Business Economics and Management*, 21(6), 1628–1645. <https://doi.org/10.3846/JBEM.2020.13377>

Copyright (2023) © Julio César Méndez Bravo, Claudia Jeaneth Bolaños Piedrahita y Manuel Alberto Méndez Bravo



Este texto está protegido bajo una licencia internacional [Creative Commons](#) 4.0.

Usted es libre para Compartir—copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato — y Adaptar el documento — remezclar, transformar y crear a partir del material—para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla las condiciones de Atribución. Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[Resumen de licencia](#) – [Texto completo de la licencia](#)