UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño.

Incidence of organizational culture of performance.

Julio Cesar Cantillo Padrón

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas
Sincelejo, Colombia
2013

Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño.

Incidence of organizational culture of performance.

Julio Cesar Cantillo Padrón

Trabajo Final presentada(o) como requisito parcial para optar al título de:

Magister en Administración.

Director (a):

Doctorado en Ciencias Económicas Daimer Higuita López

Línea de Investigación:

Recursos Humanos

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Económicas

Bogotá, Colombia

2013

Resumen

A partir de una revisión bibliográfica, el propósito de este artículo es documentar la posible relación entre cultura organizacional y desempeño, para ello se analizaron artículos científicos que relacionan los dos conceptos y que se encuentren publicados en bases de datos desde 1983 hasta el 2012. Esta revisión se estructuró y desarrolló en tres partes. La primera parte destaca dos grandes enfoques metodológicos utilizados en el abordaje de cultura organizacional. De estos enfoques se destacan las definiciones conceptuales, autores y modelos de mayor representatividad en el mundo académico y que han incidido en cómo es analizada la cultura organizacional y el desempeño en las últimas décadas, la segunda parte resume las diferentes escalas utilizadas para analizar la incidencia entre ambos conceptos, se presenta de manera resumida un inventario de escalas, dimensiones y variables utilizadas para identificar la relación entre cultura organizacional y desempeño, por último se analiza a partir de las conclusiones de los artículos científicos, la relación entre cultura organizacional y desempeño. Los hallazgos ponen de manifiesto la falta de consenso en la definición y determinación de las dimensiones constitutivas de los conceptos, sin embargo destaca que en la mayoría de los estudios demuestra la incidencia que ejerce la cultura organizacional en el desempeño.

Palabras Clave: Cultura organizacional, desempeño, organización, dimensiones.

Abstract

Purpose of this article is based on a literature review, document the potential impact or relationship between organizational culture and performance, analyzing scientific articles published in databases from 1983 through 2012. Research was structured and developed in three parts. The first part highlights two major methodological approaches used in addressing organizational culture. In First part is highlights the conceptual definitions, authors and more representative models in academia world that have influenced in how is analyzed organizational culture and performance in recent decades. Second part summarizes the different scales used to analyze the incidence among two concepts. is presented in summary inventory scales, dimensions and variables used to identify the relationship between organizational culture and performance, Finally is analyzing the relationship between organizational culture and performance based on conclusions from the scientific papers. Findings highlight the lack of consensus on the definition and determination of the constitutive dimensions of the concepts; however, in most studies is demonstrating the influence of the organizational culture on performance.

Key works: Organizational culture, performance, organization, dimensions.

Contenido

Pág.

Resumen ..... **III**

A. Lista de tablas ..... **VI**

B. Introducción. **1**

1. Revisión de Literatura. **3**
1.1 Cultura organizacional: definición. 3
1.2 Revisión de la definición desempeño organizacional. 7
1.3 Modelos de desempeño multidimensional. 8

2. Metodología. **11**

3. Dimensiones de la cultura organizacional y desempeño. **13**

4. Conclusiones. **21**

C. Bibliografía. **24**

A. Lista de tablas

Pág.

Tabla 1. Definiciones de cultura organizacional. 4
Tabla 2. Autores más citados en los últimos veinte años. 5
Tabla 3. Inventarios de dimensiones o escalas de cultura organizacional....14
Tabla 4. Inventario de escalas de desempeño. 14
Tabla 5. Inventario de dimensiones o escalas de cultura organizacional y desempeño que se relacionan.....15
Tabla 6. Inventario de dimensiones o escalas de cultura organizacional y desempeño que se relacionan entre sí. 19
Tabla 7. Conclusiones de artículos científicos.....21

Introducción.

La revisión bibliográfica efectuada en este trabajo muestra el creciente interés académico en torno a la relación entre cultura organizacional y el desempeño. Este creciente interés es generado por el surgimiento de países altamente competitivos como Hong-Kong, Singapur, corea del sur, Taiwán y Japón. Estos países según Peter y Waterman (1982) mostraban diferencias marcadas en torno a la cultura de sus organizaciones, las cuales permitían mejorar el desempeño. Sin embargo en términos científicos no hay consenso en torno a esta afirmación y en especial a las dimensiones que generen tal incidencia, esto en gran medida a la singularidad presente en las organizaciones.

La relación entre cultura organizacional y desempeño ha sido objeto de un buen número de trabajos empíricos. Sin embargo, las investigaciones desarrolladas en Colombia son muy escasas, se resaltan solamente dos investigaciones la primera realizada por Gálvez & Pérez (2011) quienes toman como referencia a 60 Mipymes[1] de mediana y alta tecnología en la ciudad de Cali y la segunda desarrollada por Martínez (2010) el cual referencia una muestra de empresas colombianas y la utilización del modelo desarrollado por Denison (1990).

La verificación de la existencia de una relación, fundamenta el estudio y el interrogante base de la investigación ¿Qué incidencia tiene la cultura organizacional en el desempeño? Para resolver este interrogante se plantea la definición de un inventario de dimensiones. Este inventario facilitara y permitirá profundizar a futuro en el planteamiento de un modelo de cultura organizacional aplicable a las características latinoamericanas y en especial al contexto Colombiano.

---

[1] Mipymes: siglas que significan micro, medianas y pequeñas empresas. En el caso colombiano se definen por el número de empleados y activos con la que cuenta la empresa.

1. Revisión de Literatura.

1.1 Cultura organizacional: definición.

"La cultura organizacional es un concepto amplio" (Jean & Yu, 2004, p. 79), y "complejo" (James & Connolly, 2009, p. 402) sobre la cual no se ha generado consenso. Esta falta de consenso según Shein, (1990) se debe a la intersección generada por diferentes disciplinas de las ciencias sociales (antropología, sociología, la psicología social y el comportamiento organizacional).

Ahora bien, en el estudio de la cultura organizacional no existe solo un distanciamiento de tipo conceptual, sino también de tipo metodológico. Este último aspecto (metodológico) suele ser dividido en dos grandes enfoques, por un lado el enfoque metodológico cualitativo, asociado al "modelo de Schein, (1990) quien describe la cultura organizacional como un patrón de supuestos básicos inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado" (Liviu & Corina, 2008, p. 322 - 323) y quien resume el análisis de la cultura organizacional en tres niveles fundamentales, el primer nivel denominado "artefactos observables", el segundo nivel "los valores" y por ultimo "los supuestos básicos subyacentes." (Shein, 1990, p. 111).

Según Shein (1985) citado en Lim (1995), los **artefactos** son el entorno construido físico y socialmente en una organización, **los valores** proporcionan los significados subyacentes e interrelaciones por el cual los patrones de comportamiento y los artefactos pueden ser descifrados y los **supuestos básicos** representan un nivel inconsciente de la cultura, en la que los valores subyacentes, durante un período de tiempo, se dan por sentado como una forma organizativa aceptable de percibir el mundo. Por su parte el enfoque metodológico cuantitativo (enfoque dominante) se encuentra asociado a autores como Hofstede, (1980); Kotter & Heskett, (1992), Pettigrew (1979) Peters & Waterman (1982); Cameron, & Quinn, (1999) y Denison, (1990). Estos autores han influenciado la forma

como es definida la cultura organizacional en la actualidad (ver Tabla 1) a partir de sus obras más representativas (ver Tabla 2).

Tabla 1. Definiciones de cultura organizacional.

Garibaldi, Wetzel, & Ferreira (2009)	*Conjunto de significados y valores que los miembros de una organización tienen. Estos significados y valores son los bloques de construcción de OC y se expresan mediante símbolos, comportamientos y estructura.*
Kim, Lee & Yu, (2004), pp 341	*Valores y normas compartidas de los miembros de la organización.*
Sanders & Cooke, (2005)	*Las creencias y valores compartidos que guían los estilos de pensamiento y de conducta de los miembros.*
Rondeau & Wagar, (1998), pp 14	*Patrón básico de creencias, supuestos y valores que existen en una organización y que son ampliamente compartidos por sus miembros.*
Deshpande & Webster, (1989), p4	*Patrón de valores y creencias compartidas que ayudan a las personas a entender el funcionamiento organizacional y así darles normas de comportamiento en la organización.*
Han, (2012), pp 208	*Valores y actitudes subyacentes que afectan a la forma en que se hacen las cosas.*
Yazici, (2009), pp 16	*Conjunto de valores, creencias y normas de conducta que guían cómo los miembros de la organización realizar el trabajo.*
Marcoulides & Heck, (2010), p 211	*Patrones de valores y creencias compartidas en el tiempo que producen las normas de comportamiento que se adopten en la resolución de problemas.*
Cheung, Wong & Lam, (2012), p 688	*Patrón de supuestos básicos que se manifiestan a traves del comportamiento de una organización.*

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Autores más citados en los últimos veinte años.

Orden	Autores y Año de publicación	Nombre del Articulo
1	Allaire & Firsirotu, (1984)	Theories of organizational culture.
2	Denison, (1984)	Corporate culture and organizational culture and effectiveness.
3	Hofstede, (1994)	Business cultures: every organization has its symbols, rituals and heroes.
4	Ouchi, (1981)	Theory Z.
5	Pettigrew, (1979).	On studying organizational culture.
6	Schein, (1985).	Organizational Culture and Leadership.
7	Peters & Waterman, (1982).	In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies.
8	Kaplan and Norton, (1992).	The balancedscorecard—Measures that drive performance.
9	Kotter & Heskett, (1992)	Corporate Culture and Performance.
10	Cameron and Quinn (1999)	Diagnosing and changing organizational culture.

Fuente: Elaboración propia

Hofstede, (1980), por su parte recopiló datos de empleados en IBM en cerca de 40 países y definió que la cultura organizacional se caracterizaba por ser:

Holística (describe un conjunto que es más que la suma de sus partes); **históricamente determinada** (que refleja la historia de la organización); **conformada por rituales y símbolos; se construye socialmente** (creado y **conservado por el grupo de personas que se congregan forman la organización); y es considerada como suave, y difícil de cambiar** (Liviu & Corina, 2008, p. 323).

Peters y Waterman (1982) son considerados los autores que popularizaron el concepto cultura organizacional. Estos autores estudiaban y "examinaban el papel de la cultura como recurso o activo organizacional que afecta el rendimiento" (Prajogo & McDermott, 2011, p. 712) definían la cultura organizacional "como un conjunto dominante y coherente de valores comunes transmitidos por medios simbólicos, tales como cuentos, mitos, leyendas, eslóganes, anécdotas y cuentos de hadas" (Skerlavaj, Stemberger, Skrinjar & Dimovsk, 2007, p. 347).

Pettigrew, (1979) considerado por algunos autores como el “precursor del concepto cultura organizacional” (Liviu & Corina, 2008; Han, 2012, Kim, Lee & Yu, 2004). Pettigrew, (1979) muestra como ciertos elementos (símbolos, el lenguaje, ideología, creencia, ritual y el mito) pueden ser utilizados en el análisis de las organizaciones. De estos elementos Pettigrew destaca a el símbolo como la categoría más inclusiva no sólo porque el lenguaje, los rituales, y el mito son formas de simbolismo sino porque el análisis de los símbolos son el marco de referencia (p. 574).

Kotter & Heskett (1992) reconocidos por realizar uno de los estudios más extensos sobre el vínculo cultura fuerte y desempeño organizacional en este estudio, se utilizaron datos de 207 empresas durante un período de cinco años. Este autor define la cultura organizacional como el “conjunto relativamente estable de creencias, valores y comportamientos comúnmente aceptados” (Liviu & Corina, 2008, p 322), sin embargo “los estudios sobre culturas fuertes tienden a enfatizar en la existencia de una sola cultura negando de este modo la existencia de subculturas” (Saffold, 1988, p. 547).

“Uno de los primeros estudios cuantitativos que examinan la relación entre la cultura y el rendimiento fue realizada por Denison, (1984), que recogió datos sobre las 34 empresas estadounidenses durante un período de cinco años”. (Lim, 1995, p. 19). Denison define cultura organizacional como las “Reglas y normas compartidas que sugieren soluciones preferidas para problemas comunes y situaciones encontradas por los miembros de una organización” (1990, p. 32). Asi mismo destaca que la cultura puede ser estudiada como una parte integral de los procesos de adaptación y reflexionan sobre la pertinencia de desarrollar determinados rasgos de la cultura para conseguir un resultado determinado en el desempeño (Denison & Mishra, 1995, p. 176).

Según Martínez, (2010) el modelo Denison se estructura en cuatro elementos fundamentales, el primer elemento denominado como **empoderamiento de la gente**, **la construcción personal alrededor de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de la organización,** el segundo **consistencia** que considera el comportamiento de las personas este elemento se

fundamenta en un conjunto de valores centrales, el tercero llamado **adaptabilidad** el cual permite a la organización responder a los cambios del entorno y responder a las nuevas exigencias de los clientes y por último la **misión** que se refiere al sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos. Cameron & Quinn (1999) citado en Han, (2012) ofrecen el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI), que utiliza las respuestas a seis preguntas para diagnosticar la cultura de una organización. Entre éstas resaltan cuatro tipos de cultura: clan, adhocracia[2], Mercado, y la Jerarquía, una taxonomía adoptada en este trabajo.

1.2 Revisión de la definición desempeño organizacional.

La utilización del concepto desempeño y la implementación de sus sistemas de medidas, ha sido uno de los temas de mayor importancia en la administración. Se puede señalar que el creciente interés de este concepto se debe a la realización de estudios como los de Adam Smith y Frederick Winslow Taylor.

A partir de Terán y Irlanda, (2011) se puede afirmar que la medición del desempeño se ha desarrollado bajo dos grande ejes[3], el primer eje enfocado en medidas unidimensionales (cuantitativa) y el segundo enfocado en la utilización de medidas multidimensional (cuantitativo y cualitativo).

El enfoque unidimensional solo "considera los objetivos de los propietarios del capital, ignorando la existencia de diversos grupos de interés en la organización con objetivos propios" (Camisón & Cruz, 2008, p. 83), este enfoque solo se preocupa por identificar y medir procesos y procedimientos mediante indicadores[4].

---

[2] La Adhocracia es un tipo de cultura, se enfoca mayormente a ciertas características en las organizaciones. En el caso de la cultura adhocrática valora aspectos como la "flexibilidad, la orientación externa ; liderazgo en el mercado, el cambio permanente, y en consonancia, la iniciativa, la creatividad y la asunción de riesgos son valores importantes en esta cultura" (Naranjo, Jiménez, & Sanz, 2011, p 3)

[3] Un tercer eje ha surgido con el señalamiento de alinear los objetivos organizacionales con los individuos que la conforman, sin embargo Khandwalla (1973) esto no es sencillo puesto que alineación en sí es compleja y difícil.

[4] Según Garibaldi, Wetzel & Ferreira, (2009) los indicadores son herramientas que permiten identificar acción correctiva en la gestiona, además reduce la incertidumbre, fomenta la coordinación de esfuerzos y facilitar la planificación de la organización.

Permitiendo centrarse exclusivamente en la maximización de utilidad y rentabilidad (desempeño financiero) McGivern & Tvorik, (1997); Jean & Yu (2004); James & Satyendra, (2009), Prajogo & McDermott, (2011); Rajendar & Garg, (2005); Meiek & Semih, (2009); Henri, (2006); Wilderom, Van den Berg, & Wiersma, (2012); Doran, Haddad, & Chow, (2003); Yazici, (2009); Han, (2012); Flamholtz & Kannan-Narasimhan, (2005); Rondeau & Wagar, (1998); Galvez & Pérez, (2011) .

El desempeño "es definido principalmente en términos económicos" (Garmendia, 2004; Tangen, (2004), sin embargo este es un concepto mucho más amplio que apenas lucro. Por tal motivo se contempla la utilización y "desarrollo de nuevos enfoques teóricos" (Camisón & Cruz, 2008, p. 82) como el desempeño multidimensionales, el cual toma como referencia aspectos de tipo cualitativo (eficiencia y eficacia) y de tipo cuantitativo. Amy & Herbert, (2011); Calderón, Álvarez & Naranjo, (2010); Castillo, (2006); Jarratt & O'Neill (2002); Yilmaz, Alpkan, & Ergun, (2004); Beugelsdijk, Koen & Noorderhaven, (2009); Cheung, Wong & Lam (2012); Galvez & Pérez (2011).

1.3 Modelos de desempeño multidimensional.

Investigaciones más recientes como las de Shahzad, luqman, Rashid & Shabbir, (2012); Mian, Hai & Jun, (2008); Galvez, & Pérez, (2011); Skerlavaj, Stemberger, Skrinjar & Dimovsk, (2007); Henri, (2006), toman como referente un modelo denominado cuadro de mando integral. Este modelo desarrollado por Kaplan & Norton (2001) considera los dos ejes (cualitativo y cuantitativo), esta herramienta "permite describir una estrategia de forma coherente y clara" (Martínez & Milla, 2007, p. 199), a través de cuatro perspectivas la **Financiera,** de **Clientes,** de **Procesos** y **Las capacidades estrategicas**. Las dos primeras perspectivas son denominadas perspectivas de tipo externas y las dos ultimas son denominadas perspectivas de tipo interna. Una vez que se hayan identificados Los objetivos (cuatro perspectivas) estas deben relacionarse por causa y efecto.

Un segundo modelo muy utilizado es el Modelo de Weerakoon, (1996), el cual toma como referencia cuatro dimensiones, incluyendo la motivación del empleado, el funcionamiento del mercado, el desempeño de la productividad y el impacto social, y cubre la satisfacción de las diversas partes interesadas, como clientes, inversionistas, empleados, proveedores y la sociedad, Skerlavaj, Stemberger, Skrinjar & Dimovsk, (2007).

2. Metodología.

En términos metodológicos para definir las dimensiones de cultura organizacional y desempeño, se tomó como referencia 11 bases de datos académicas (academic search complete, blackwell sinergy, business full text, business source complete, emerald, ebrary, journal storage, science direct, springer journal, doaj - directory of open access journals y sage journal). Estas bases de datos fueron escogidas por contener un gran volumen de publicaciones de carácter científico. En total se tomaron como referencia 70 artículos publicados desde 1983 hasta el 2012. El análisis de la información fue realizada a través de fichas bibliográficas, las cuales referenciaron varios aspectos dentro de los que se destaca el sector o área de desarrollo de la investigación, objetivo de investigación, modelo (s) utilizado(s) en el artículo, enfoque y herramientas metodológicas, conclusión, tipo de relación cultura organizacional y desempeño.

3. Dimensiones de la cultura organizacional y desempeño.

“Desde la década de 1980, muchos estudiosos en gestión y organización han mostrado un importante intereses en la relación entre la cultura organización y desempeño” (Mian, Hai, & Jun, 2008, p 257). “El uso de ambos conceptos implican la existencia de ciertas variables y dimensiones estrechamente asociadas e interdependientes” Cheung, Wong & Lam (2012). A partir de una revisión realizada a los artículos publicados por los autores: Martínez, (2010); Kim, Lee & Yu, (2004); Garibaldi, Wetzel & Ferreira (2009); Shahzad, Luqman, Rashid & Shabbir (2012); Wali & Boujelbene, (2011); Garnett, Marlowe & Pandey (2008); Zhou, Bundorf, Chang, Huang & Xue. (2009); Racelis, (2010); Galvez & Perez (2011); Terán & Irlanda, (2011); Ezirim, Nwibere & Emcchcta, (2010) Yazici, (2009); Marcoulides & Heck (2010); Yilmaz, Alpkan, & Ergun (2004); Jarratt & O’Neill, (2002); Zehir, Ertosun, Zehir, & Müceldili, (2011); Beugelsdijk, Koen & Noorderhaven (2009); Flamholtz & Kannan-Narasimhan, (2005); Khan & Afzal (2011); Wilderom, van den Berg & Wiersma, (2012); Meiek & Semih, (2009); Engelen, Brettel & Wiest, (2012); Henri, (2006); Appiah-Adu, & Singh, (1999); Chow, Haddad & Wu, (2003); Doran, Haddad & Chow, (2003); Cheung, S. Wong & Lam (2012); Rondeau & Wagar, (1998); Han, (2012); Winston & Dadzie (2007); Yuan & Lee (2011), se logró identificar en términos generales 60 dimensiones o escalas de Cultura organización (ver tabla 3) y 42 escala de desempeño (ver tabla 4). Estas escalas o dimensiones son utilizadas para rechazar o aceptar las hipótesis (Investigación cuantitativa) o disertaciones (investigaciones cualitativas) y de esta manera establecer o identificar la posible relación entre cultura organizacional y desempeño:

Tabla 3. Inventarios de dimensiones o escalas de cultura organizacional

INVENTARIOS DE DIMENSIONES O ESCALAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL			
Orientación a la Innovación	Prácticas de recursos humanos	La consistencia interna	Emprendedor
Orientación de equipo	Normas de funcionamiento	Cooperación	Estructura organizativa
Orientación humanista	Orientación al aprendizaje	Capacidad de Participación	Estilo de gestión
Orientación a la tarea	Orientación a la práctica externa	Desarrollo de Empoderamiento	Orientación al cliente
Orientación de apoyo	Orientación del recurso humano	Responsabilidad	Orientación social
Orientación a largo plazo	Orientación a la mejora	Rituales	Orientación recompensa
Orientación a la comunicación	Orientación hacia los resultados	Mitos	Colectivismo
Orientación a la misión	Orientación rendimiento	Valores	carácter institucional
Orientación a las normas	Comunicación organizacional	Símbolos	Líder institucional
Orientación a las metas	El individualismo- Colectivismo	Resolución de Conflictos	Lenguaje
Énfasis institucionales	Habilidades interpersonales	Orientación de mercado.	Clan
Participación	Estructura de decisión	Creencias	Misión
Adaptabilidad	Integración organizacional	Consistencia	Distancia del poder
Claridad de metas	Control de la incertidumbre	Estilo de gestión	Jerarquía
Calidad del servicio	Coordinación e Integración	Héroe	Valores

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Inventario de escalas de desempeño.

INVENTARIO DE ESCALAS DE DESEMPEÑO		
Efectividad	Crecimiento en la utilidad	Eficacia
Crecimiento de las ventas	Flujo de caja	Liquidez
Crecimiento de fuerza de negocio	Roa (retorno sobre activos)	Retorno sobre el patrimonio
Rentabilidad neta de inversión	Res (retorno sobre las ventas	Cantidad de depósitos
crecimiento de volúmenes de venta	Desarrollo del recurso humano	Satisfacción de los empleados
Tasas de ocupación	Uso de los recursos	Calidad
Duración de estancia	Rentabilidad	los medios y fines organizacionales
Beneficio neto (utilidad Neta).	Satisfacción de clientes	Volumen de ventas
Desarrollo de capacidades	Ganancias netas	Cuota de mercado
Eficiencia	Rendimiento de las ventas	Compromiso de los empleados.
Satisfacción del equipo	Rentabilidad sobre activos	Nuevos negocios
Ganancia de cuota de mercado	posición competitiva general	Retorno de capital (Roe)
Producto nuevo	Estabilidad	Satisfacción del cliente
Rendimiento de la inversión	Competitividad	Retención del consumidor

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo no todas las dimensiones o escalas señaladas en las Tablas 2 tienen incidencia o relación con el desempeño. En términos generales pueden destacarse que las señaladas en la tabla 5 y 6 inciden o relacionan los conceptos de cultura organizacional y desempeño.

Tabla 5. Inventario de dimensiones o escalas de cultura organizacional y desempeño que se relacionan.

Autor(es)	Dimensiones o escalas de Desempeño	Dimensiones o escalas de cultura organizacional
Wilderom, Van den Berg & Wiersma, (2012)	La eficiencia, la satisfacción del cliente, el comportamiento gerencial, el comportamiento profesional, calidad del servicio, el contacto con los clientes, la posición de mercado y la reputación.	Orientación externa, la cooperación interdepartamental, la orientación de los recursos humanos y la orientación de mejora.
Cheung, Wong & Lam (2012)	Indicadores Financieros, Procesos Internos de negocios, y la Innovación y Aprendizaje.	Claridad Meta, Coordinación e Integración, Resolución de Conflictos, Participación de los empleados, Orientación a la Innovación, Énfasis al desempeño, Orientación a la recompensa y orientación de equipo.
Hartnell, Ou & Kinicki, (2011)	Efectividad (Actitudes de los empleados, efectividad operacional y efectividad financiera)	Cultura tipo: Clan, Adhocracia y mercado.
Kim, Lee & Yu, (2004)	Crecimiento de negocios, suma asegurada y políticas anuales en el sector de seguros, beneficio neto, tasas de rotación de personal en el sector hospitalario y rentabilidad de activos en el sector de la industria manufacturera	Orientación a la Innovación, orientación de equipo, orientación a la tarea, cultura fuerte
Chow, Haddad & Wu (2003)	Tasa de crecimiento de la compañía, ventas o ingresos, el nivel de rentabilidad a largo plazo y solidez financiera (liquidez y capacidad de reunir recursos financieros)	Claridad de organización, estructura de decisiones, integración organizacional, estilo de gestión, orientación hacia los resultados, vitalidad de organización, compensación y desarrollo de recursos humanos
Gálvez & Pérez (2011)	tareas del personal, la eficiencia de los procesos operativos internos, calidad de los productos y servicios, eficiencia, productividad, satisfacción de los clientes, rapidez de adaptación a los cambios del entorno, el cambio en la imagen de la empresa y sus productos o servicios, satisfacción de los trabajadores, la rotación y el ausentismo del personal.	La cultura de tipo: clan, adhocrática, mercado, jerárquica y de innovación
Yilmaz, Alpkan & Ergun, (2004)	Resultados financieros y de mercado (rentabilidad, crecimiento en ventas y cuota de mercado) rendimiento cualitativo (Mejora en la Calidad, desarrollo de Productos nuevos desarrollo de capacidades, Satisfacción de los empleados, Compromiso de los empleados).	orientación al cliente y orientación al aprendizaje, los valores y la cultura fuerte
Wali & Boujelbene (2011)	ventas, crecimiento de las ventas, el crecimiento en la utilidad de operación antes de depreciación, las ventas netas, costo de ventas, gastos de comercialización y de administración, el crecimiento en el flujo de caja operativo, Roa (Rendimiento de los activos) y Res (Rendimiento de las ventas).	Innovación, orientación a la estabilidad, orientación hacia los resultados, orientación a las personas, a la comunicación.

Tabla 5. (Continuación)

Autor(es)	Dimensiones o escalas de Desempeño	Dimensiones o escalas de cultura organizacional
Mathew, Ogbonna, & Harris (2012)	innovación, Rentabilidad y Crecimiento	(Misión, la preocupación por los empleados y la confianza, aprendizaje organizacional, empoderamiento y valores básicos).
Tvorik & McGivern (1997)	Roa (Rendimiento de los activos), Res (Rendimiento de las ventas) Roic (Rendimiento sobre el capital invertido), Roi (Retorno de inversión), Valor del mercado contra valor en libros.	Estructura, valores y compromisos.
Flamholtz & Kannan-Narasimhan, (2005)	EBIT (Utilidad antes de intereses e impuestos).	Orientación al cliente, la ciudadanía corporativa, normas de funcionamiento y comportamiento, identificación con la empresa.
Ginevicius & Vaitkunaite (2006)	Se deducen las dimensiones a partir de la encuesta realizada en la investigación las siguientes dimensiones: eficacia, trabajo en equipo, toma de decisión, conocimiento, Adaptabilidad, ejecución de estrategias a largo plazo, planes y metas, las habilidades de los empleados, satisfacción del cliente.	La participación, cooperación (colaboración), la transmisión de información, aprendizaje, se preocupan por clientes, la capacidad de adaptación, la dirección estratégica, recompensa y el sistema de incentivos, sistema de control, la comunicación, Acuerdos, la coordinación y la integración.
Mian, Hai, & Jun (2008)	Desarrollo de Recurso humano (capacidad para atraer a los empleados esenciales, la capacidad de retener a los empleados esenciales, las relaciones entre la dirección y otros empleados, y la moral de los empleados.)y desempeño financiero (rentabilidad, marketing, crecimiento de las ventas y la cuota de mercado).	Cultura tipo: clan y Adhocracia.
Yuan & Lee, (2011)	Logro de la meta organizacional, la satisfacción de los empleados, y la reputación personal del líder.	La cultura creativa, racional, significativamente preferidos de la cultura burocrática y clan.
Davies, Mannion, Jacobs, Powell & Marshall, (2007)	Grado de especialización: mayor nivel de operaciones canceladas: altos niveles de confianza, tiempos de espera, Mejor calidad de los datos y el balance financiero (ingresos y costos), niveles de quejas y moral del personal. Variables de tamaño (como el número de camas, camas vacías, los sitios con más de 50 camas), Las variables de personal (como los médicos y demás personal WTE) y Las variables de gasto (como el coste total, el gasto no salarial, NHS totales. Salarios totales).	Subtipos culturales: clan y racional
Rondeau & Wagar (1998)	**Medidas de clientes** (Calidad de atención al paciente La satisfacción del paciente, Las ayudas comunitarias Organización reputación) **Medidas de los empleados** Moral de los empleados. (quejas de los empleados Empleado resistencia al cambio Empleado desarrollo / formación) **Medidas operacionales** (eficiencia operativa La salud financiera, flexibilidad organizativa, La exposición a la responsabilidad legal)	Cultura de grupo, empresarial, jerárquica y racional.

Tabla 5. (Continuación).

Autor(es)	Dimensiones o escalas de Desempeño	Dimensiones o escalas de cultura organizacional
Shahzad, luqman, Rashid & Shabbir (2012)	Logro de objetivos de manera eficiente y eficaz	La distancia jerárquica, Individualismo, Control de la incertidumbre, masculinidad
Asree, Zain & Rizal (2010)	Nivel de aumento o disminución de los ingresos	la práctica y comportamientos (cómo se hacen las cosas aquí), y la práctica subyacente (creencias y valores) relacionadas con el sistema operativo y la capacidad de respuesta de la organización
Terán & Irlanda (2011)	Competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Funciones, responsabilidades, acciones, comportamientos observables, objetivos/metas por puesto, rutinas de trabajo, actividades no programadas, elaboración de informes. Conocimientos, habilidades y actitudes requeridas a cada persona de acuerdo al puesto.	Misión, Visión, Valores, Comunicación, Inducción personal de nuevo ingreso, Ideario, Eventos oficiales, Documentos oficiales, Relaciones formales, informales, Creencias compartidas.
Zhou, Bundorf, Chang, Huang & Xue (2009)	rentabilidad, tasas de consultas externas y días de hospitalización por cada médico por día (BDPPPD, bed days per physician per day)	Consistencia Interna y Control de costos
Che, Kumar, Abdullah & Yeng (2008)	Perspectivas financieras, Perspectiva del Cliente, Perspectiva Comercial Interno Innovación y aprendizaje y Perspectiva de Evaluación de Tecnología	Individualismo / Colectivismo, Poder Distancia, control de la incertidumbre y La feminidad / masculinidad
Marcoulides & Heck (2010)	Las ganancias de capital en comparación con los costos.	Estructura organizativa / objeto (OS) – exógena, Valores de la organización (OV) – exógena, Clima organizacional –Endógenas, Tarea de la organización (TO) – endógena, actitudes de los trabajadores / objetivos (AT)
Winston & Dadzie, (2007)	Rentabilidad, el crecimiento de las ventas y cuota de mercado	Cultura tipo: clan, Adhocracia, jerarquía y de mercado.
Martínez, (2010)	Rentabilidad (Efectividad), crecimiento de las ventas e ingresos y rendimiento de activos	Misión
Zehir, Ertosun, Zehir & Müceldili, (2011)	Defecto nivel de productos / servicios, Nivel de satisfacción ventas, Mercado, la innovación de productos, suministro de nuevos producto/servicios, cuota de mercado producto / servicio, Queja del cliente, nuevos producto / oferta de servicio	tipos de cultura: competitiva, comunidad y burocrática
Racelis, (2010)	Las ganancias netas, Relación beneficio neto, rendimiento de los activos, rentabilidad sobre recursos propios, monto de los depósitos, y Rango de la industria en términos de activos e ingresos.	Cultura Fuerte y Cultura adaptativa

Tabla 5. (Continuación).

Autor(es)	Dimensiones o escalas de Desempeño	Dimensiones o escalas de cultura organizacional
Doran, Haddad & Chow, (2003):	Tasa de crecimiento de las ventas o ingresos, nivel de rentabilidad de la empresa a Largo plazo. Fortaleza financiera (liquidez y la capacidad de obtener recursos financieros). Moral de los empleados, la satisfacción laboral y compromiso, Imagen pública y la buena voluntad.	Claridad Organizacional, Estructura de decisión, Estilo de gestión Orientación rendimiento, Compensación, Vitalidad Organizacional, Desarrollo de Recursos Humanos
Prajogo & McDermott, (2011),	Productos y procesos de calidad e Innovación de productos y procesos.	cultura de Grupo, jerárquica, de desarrollo y racional
Yazici, (2009)	Eficiencia del proyecto: Hora de encuentro y objetivos presupuestarios. Efectividad del proyecto: Reunión cliente expectativas, satisfacción del equipo.	Clan y Mercado

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 6. Inventario de dimensiones o escalas de cultura organizacional y desempeño que se relacionan entre sí.

RELACION ENTRE DIMENSIONES			
DIMENSIONES DE CULTURA ORGANIZACIONAL		**DIMENSIONES DE CULTURA ORGANIZACIONAL**	
Orientaciones	Innovación, recompensa, a la tarea, resultados, clientes a aprendizaje, al recurso humano, al cliente, externa, a la mejora, estabilidad y al rendimiento.	Marketing	La cuota de mercado, reacción de Mercado, Nivel de satisfacción del cliente, la posición de mercado, la innovación de productos, suministro de nuevos producto / servicios, Defecto nivel de productos / servicios, nuevos producto / oferta de servicio, calidad del servicio, contacto con los clientes, Innovación, calidad de los productos y servicio, procesos de calidad, Imagen pública, desarrollo de Productos nuevos, Queja del cliente, niveles de quejas, Calidad de atención al paciente,
Tipos de cultura	Adhocracia, mercado, clan, jerárquica, competitiva, externa, fuerte, adaptativa, burocrática, grupal, racional, creativa.		
Talento humano	Inducción personal de nuevo ingreso, eventos, clima organizacional, estilos de gestión, comportamiento, cooperación, coordinación, integración, ciudadanía corporativa, compromisos, empoderamientos, comunicación, integración, estructura de decisiones, cooperación, acuerdos, sistema de recompensas e incentivos, capacidad de adaptación, capacidad de respuesta, participación, énfasis al desempeño, sistema de control, control de la incertidumbre, vitalidad de organización, Consistencia Interna, compromisos, confianza, Documentos oficiales, la preocupación por los empleados, feminidad / masculinidad	Contables y financieras	Rentabilidad, Tasa de crecimiento, beneficio neto, Solidez financiera, cuota de Ganancia en relación a la competencia, Posición de liquidez financiera, Posición beneficio neto, Retorno de la inversión, productividad, costo de ventas, gastos de comercialización y de administración, Roa (Rendimiento de los activos), Res (Rendimiento de las ventas), Roic (Rendimiento sobre el capital invertido, Roi (Retorno de inversión), Valor de mercado / valor de libros, EBIT (Utilidad antes de intereses e impuestos) , las ganancias netas, activos, liquidez, El crecimiento en: la utilidad de operación antes de depreciación, el flujo de caja operativo.
Comportamentales	Relaciones formales y relaciones informales, creencias, valores, actitudes, normas, Resolución de Conflictos, identificación con la empresa, Participación de los empleados, la práctica y comportamientos, Individualismo.	Genéricas	Eficiencia, Efectividad, Eficacia, Tasas de ocupación, Perspectiva del Cliente, Perspectivas financieras, Perspectiva de Evaluación de Tecnología, Perspectiva Comercial Interno.
Estratégica	Misión, Visión, jerarquía, distancia de poder, dirección estratégica, niveles de satisfacción del cliente.	Talento Humano	Aprendizaje, tasas de rotación de personal, la rotación y el ausentismo del personal, satisfacción de los trabajadores, la eficiencia de los procesos operativos internos, desarrollo de capacidades, trabajo en equipo, toma de decisión, Conocimiento, Adaptabilidad, ejecución de estrategias a largo plazo, planes y metas, las habilidades de los empleados, capacidad para atraer a los empleados esenciales, moral de los empleados, habilidades y actitudes requeridas a cada persona de acuerdo al puesto, Moral de los empleados, satisfacción laboral y compromiso, rutinas de trabajo, comportamiento profesional, comportamiento gerencial, Compromiso de los empleado, resistencia al cambio, Nivel de contribución.

Fuente: Elaboración Propia.

4. Conclusiones.

En términos generales son tres las conclusiones a las que han llegado las investigaciones que buscan identificar la incidencia de cultura organizacional en el desempeño (Ver tabla 6). Una primera conclusión destaca una relación total entre ambos conceptos, Murugan, (2009); Doran, Haddad & Chow (2003); Davies, Mannion, Jacobs, Powell & Marshall, (2007); Han, (2012), Garmendia, (2004), es decir que todas las dimensiones que conforman la cultura organizacional inciden en el desempeño.

Un segundo enfoque destaca una relación parcial, quiere decir que se presenta una relación solo en algunas dimensiones, escalas o tipos de cultura organizacional Martínez, (2010); Kim, Lee & Yu (2004); Galvez & Perez (2011); Ezirim, Nwibere & Emcchcta, (2010), Yazici, (2009), Yilmaz, Alpkan & Ergun (2004); Zehir, Ertosun, Zehir & Müceldili (2011); Flamholtz & Kannan-Narasimhan, (2005); James & Connolly, (2009); Hartnell, Ou, & Kinicki, (2011); Ezirim, Nwibere & Emecheta (2010); Racelis, (2010); Wilkins & Ouchi (1983); Lim, (1995) y por último se encuentra la investigación realizada por Rousseau (1990) quien concluye a partir de su investigación en 32 organizaciones de servicio de voluntario, la no existencia de relación entre las normas de conducta (dimensión de cultura organizacional) y el recaudo de fondos (dimensión de desempeño organizacional).

Tabla 7. Conclusiones de artículos científicos.

Estudio	Resultado
Rousseau, (1990, P. 455)	“indican una relación significativa y negativa entre la cantidad en dólares de los fondos recaudados y las normas” (dimensión de cultura organizacional).
Lim, (1995, p. 20)	Señala que no es posible en el estudio demostrar una relación causal entre la cultura organizacional y el desempeño a corto plazo. Sin embargo existe alguna evidencia para sugerir una correlación entre "cultura adaptativas" y el desempeño a largo plazo.
Doran, Haddad & Chow, (2003)	Cultura de trabajo de una empresa establece es significativamente relacionado con su rendimiento general.

Tabla 7. Continuación

Estudio	Resultado
Jean & Yu, (2004).	Existe relación con el desempeño en especial las dimensiones culturales denominadas: innovación, orientación de equipo y orientación a la tarea.
Yilmaz, Alpkan & Ergun, (2004).	Si existe relación pero es necesario respaldar esta relación con una cultura fuerte. En conclusión, este estudio revela que la orientación al cliente, al aprendizaje y los sistemas de valores organizacionales son más fáciles de desarrollar cuando se complementa con supuestos culturales colectivistas y cuando están respaldados por una cultura fuerte.
Garmendia, (2004).	Al igual que los investigadores anteriores, podemos concluir que la cultura tiene un fuerte impacto positivo en el desempeño de la organización (resultados), especialmente si el organización se adapta al medio ambiente e interactúa activamente con él.
Flamholtz & Kannan-Narasimhan, (2005).	Cuatro de los factores de cultura organizacional (orientación al cliente, la ciudadanía corporativa, normas de funcionamiento y la identificación con la empresa) se encontró que influyen directamente en los resultados financieros de la empresa.
Davies, Mannion and Jacobs, Powell & Marshall (2007).	Los resultados proporcionan un apoyo especial para una relación contingente entre la cultura y el rendimiento.
Cheung, Wong & Lam (2012).	Los resultados del estudio proporcionan apoyo empírico a la hipótesis de que el desempeño de las organizaciones de la construcción se ve afectada positivamente por la cultura organizacional. En especial por dos dimensiones la primera denominada Orientación Innovación (IO) y la segunda la Orientación a la recompensa (RO).
Murugan, (2009).	Infiere que la cultura organizacional incide en el desempeño laboral en el sector de la tecnología de información
Yazici, (2009).	La Cultura tipo "clan", la cual se caracteriza por contar con alta cohesión, la colegialidad en la toma de decisiones, y un especial sentido de la identidad institucional, influye en la eficacia y la eficiencia de los proyectos, así como en el rendimiento organizacional.
Garibaldi, Wetzel & Ferreira (2009).	Se concluye la existencia de relación entre cultura y los indicadores de desempeño organizacional.
Ezirim, Nwibere & Emcchcta, (2010).	Las culturas organizativas competitivas, empresarial y consensuadas cada uno tiene un efecto positivo y significativo sobre varios resultados de la organización, como la rentabilidad, volumen de ventas y cuota de mercado.
Racelis, (2010).	Los hallazgos de este estudio (que implica un estudio de 60 bancos que operan en las Filipinas) parecen confirmar la idea de que los valores organizacionales (dimensión de cultura) se relacionan con el desempeño financiero.

Tabla 7. Continuación

Estudio	Resultado
Martínez, (2010, P. 186)	Sólo la misión evidencia relaciones significativas con algunas medidas de desempeño (financiero).
Hartnell, Ou & Kinicki, (2011)	La investigación indica relación entre tres tipos de cultura (clan, Mercado y Adhocracia) están ligado a la efectividad (desempeño).
Zehir, Ertosun, Zehir & Müceldili, (2011)	Los resultados del presente estudio indican que tres formas de cultura (competitiva, comunidad burocrática) están directamente relacionados con el rendimiento
Galvez & Perez (2011)	Los resultados muestran que las culturas de tipo clan y la de tipo innovación tienen un impacto positivo sobre el rendimiento de las empresas, mientras que la de tipo jerárquico de manera negativa.
Han, (2012)	El estudio muestra que la cultura corporativa afecta directamente el desempeño financiero.

Fuente: Elaboración propia.

Bibliografía.

[1] Amy, Kevin, Herbert. Schoch, (2011),"Factors influencing the effectiveness of performance measurement systems". *International Journal of Operations & Production Management,* Vol. 31 Iss: 12 p. 1287 – 1310.

[2] Appiah-Adu, K. & Singh, S. (1999): “Marketing Culture and Performance in UK Service Firms”. *The Service Industries Journal*, Volumen 19:1, p. 152-170.

[3] Asree, S. Zain, M. & Rizal, M. (2010),"Influence of leadership competency and organizational culture on responsiveness and performance of firms", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 22 Iss: 4 pp. 500- 516.

[4] Beugelsdijk, S. Koen, C. & Noorderhaven, N. (2009) “A dyadic approach to the impact of differences in organizational culture on relationship performance”. *Industrial Marketing Management* Volumen 38 Pag. 312–323

[5] Calderón, Gregorio; Álvarez, Claudia; Naranjo, Julia. (2010) Estrategia competitiva y desempeño organizacional en empresas industriales Colombianas. *Innovar*, vol. 20, núm. 38, p. 13-26.

[6] Castillo, L. M. (2006). La flexibilidad como capacidad asociada al recurso humano generadora de desempeño organizacional superior. Facultad de ciencias y administración. Manizales, Universidad Nacional de Colombia. 121.

[7] Che, R. Kumar, N. Abdullah, H. Yeng, G (2008) Organizational Culture as a Root of Performance improvement: Research and Recommendations. *Contemporary Management Research* Vol. 4, No. 1, 43-56.

[8] 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,* Volumen 13:4, p. 688-704.

[9] Denison, D. R. 1990. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. *Wiley*, New York.

[10] Chow, C. Haddad, K & Wu, A. (2003): “Corporate Culture and Performance: Evidence from Taiwanese Manufacturing Companies”. *Journal of Asia-Pacific Business*, Volumen 4:4, p. 25-38.

[11] Davies, H. Mannion, R. Jacobs, R. Powell, A. and Marshall, M. (2007) “Exploring the Relationship between Senior Management Team Culture and Hospital Performance”. *Medical Care Research and Review* Volume 64 Number 1 p. 46-65.

[12] Doran, M; Haddad, K. & Chow, C. (2003): “The Relationship between Corporate Culture and Performance in Bahrain Hotels”. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, Vol. 4:3, p. 65-80.

[13] Engelen, A. Brettel, M. Wiest, G (2012) Cross-functional Integration and New Product Performance — The Impact of National and Corporate Culture. *Journal of International Management*, Volumen 18 p. 52–65.

[14] Ezirim, C. Nwibere, B & Emecheta, B (2010)"organizational culture and performance: the nigerian experience". *International Journal of Business and Public Administration*, Volume 7, Number 1. Pag 40-56.

[15] Flamholtz, E. & Kannan-Narasimhan, R. (2005) Differential Impact of Cultural Elements on Financial Performance". *European management journal*, Vol. 23, Nº 1, p. 50-64.

[16] Galvez, E & Perez D (2011) "Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia" *Cuaderno de. Administración*. Bogotá (Colombia), 24 (42): 125-145.

[17] Garibaldi, a, Wetzel, U. Ferreira, V. (2009),"Organizational culture and performance: a Brazilian case", *Management Research News*, Vol. 32 Iss: 2 pp. 99 – 119.

[18] Garmendia, J. (2004) "The Impact of Corporate Culture on Company Performance" *Current Sociology* Vol. 52(6) p. 1021–1038.

[19] Garnett, J. Marlowe, J. Pandey, S. (2008) Penetrating the performance Predicament: Communication as a Mediator or Moderator of Organizational Culture's Impact on Public Organizational Performance. *Public Administration Review*. Volume 68, Número 2, páginas 266-281.

[20] Ginevicius, R. & Vaitkunaite, V. (2006), Analysis of organizational culture dimensions impacting performance. *Journal of Business Economics and Management*, 7:4, 201-211.

[21] Guy S. Saffold, III (1988) "Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving beyond "Strong" Culture". *The Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 4 p. 546-558.

[22] Han, H. (2012) "The Relationship among Corporate Culture, Strategic Orientation, and Financial Performance". *Cornell Hospitality Quarterly* Volumen 53 p. 207-219.

[23] Hartnell, C. Ou, A. and Kinicki, A. (2011) Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. *Journal of Applied Psychology* Vol. 96, No. 4, p. 677–694.

[24] Henri J. (2006) "Organizational culture and performance measurement systems". *Accounting, Organizations and Society* Vol. 31 p. 77–103.

[25] James, C & Connolly, M. (2009): "An analysis of the relationship between the organizational culture and the performance of staff work groups in schools and the development of an explanatory model". *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, volumen12:4, p. 389-407.

[26] Jarratt, D. & O'Neill, G. (2002) "The Effect of Organisational Culture on Business-to-Business Relationship Management Practice and Performance". *Australasian Marketing Journal* 10 (3) p. 21-40.

[27] Jean, S. & Yu, K. (2004), "Corporate culture and organizational performance". *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 Iss: 4 pp. 340 – 359.

[28] Khan, M. & Afzal H. (2011): High level of education builds up strong relationship between organizational culture and organization performance in Pakistan. *The International Journal of Human Resource Management,* vol. 22:07, p. 1387-1400.

[29] Kotter J. & Heskett, J. (1992). Corporate Culture and Performance. Free Press, New York.

[30] Lim, B. (1995). "Examining the organizational culture and organizational performance link". *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 16 Iss: 5 pp. 16 – 21.

[31] Liviu, L. & Corina, G. (2008) the link between organizational culture and corporate performance – an overview. *annals of faculty of economics,* vol. 4, issue 1, pages 322-325.

[32] Marcoulides, g & Heck, r. (2010) organizational culture and performance: proposing and testing a model*. Institute for operations research and the management sciences*, vol. 4, no. 2 pp. 209-225.

[33] Martínez, D. & Milla, A. (2007) "*cuadro de mando integral*" La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. España Ediciones Díaz de Santos Páginas: 191-205.

[34] Martínez, M. (2010) Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuaderno de Administración* Bogotá (Colombia), 23 (40): 163-190.

[35] Mathew, j. Ogbonna, E. Harris, E (2012) "Culture, employee work outcomes and performance: An empirical analysis of Indian software firms*". Journal of World Business* Vol. 47, p. 194–203.

[36] Meiek Eker & Semih Eker (2009) "An Empirical Analysis of the Association between the Organizational Culture and Performance Measurement Systems in the Turkish Manufacturing Sector" *Journal of Economic and Social Research* Volumen 11 (2), p. 43-76.

[37] 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.*, 2007, 28(8): 140–148.

[38] Murugan, M (2009) "A Study on Organizational Culture and Its Impact on the Performance of IT Employees in Chennai". *The IUP Journal of Management Research*. Vol. 8 NBR. 5 p. 7-16.

[39] Naranjo, Jiménez, & Sanz, (2011) ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* vol. 15, p. 1-10.

[40] Ouchi, W. (1981) Theory Z: How American Busi-ness Can Meet the Japanese Challenge. Reading, MA: Addison-Wesley.

[41] Peters, T. & Waterman, R. (1982) In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies. Harper and Row, New York.

[42] Racelis, a (2010) the influence of organizational culture on the performance of philippine banks. *Social science diliman.* Volume 6:2, 29-49.
[43] Rondeau, K & Wagar, T (1998): Hospital Chief Executive Officer Perceptions of Organizational Culture and Performance. *Hospital Topics*, Vol. 76:2, p. 14-21.
[44] Rousseau, D. (1990) “Normative Beliefs in Fund-Raising Organizations: Linking Culture to Organizational Performance and Individual Responses” *Group & Organization Management* Vol. 15 p. 448 460.
[45] Sanders, E Cooke, R (2005) Financial Returns from Organizational Culture Improvement: Translating Soft Changes into Hard Dollars. Artículo para su presentación en la Expo de ASTD en Orlando, FL, 06 de junio 2005.
[46] Schein, E (1990), "Organizational Culture," *American Psychologist*, 45, 2, 109-119.
[47] Shahzad, F. luqman, R. rashid, A. Shabbir, L (2012) impact of organizational culture on organizational performance: an overview. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business* january Vol 3, N 9.
[48] Skerlavaj M. Stemberger, M. Skrinjar, R. Dimovsk, V (2007) “Organizational learning culture—the missing link between business process change and organizational performance” *Int. J. Production Economics* 106 p. 346–367.
[49] Tangen, S. (2004),"Performance measurement: from philosophy to practice", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 53 Iss: 8 pp. 726 – 737.
[50] Terán, O y Irlanda, J (2011) Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. *Omnia,* Volumen 17, No. 1 pp. 96 – 110.
[51] Tvorik, S & McGivern, M (1997),"Determinants of organizational performance", *Management Decision,* Vol. 35 Iss: 6 pp. 417 – 435.

[52] Wali, S. & Boujelbene Y. (2011) “Cultural Influences On TQM Implementation And Financial Performance In Tunisian Firms”. *Journal Ekonomika A Management.* Vol. 3 pp 30-45.
[53] Wilderom, C. van den Berg, P. & Wiersma, U. (2012) “A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance”. *The Leadership Quarterly* Volumen 23 p. 835–848.
[54] Wilkins, A & Ouchi, W. (1983) “Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance”. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 3, p. 468-481.
[55] Winston, E. & Dadzie, K. (2008) “Organizational Culture in Cote d’Ivoire: Analysis of Cultural Types and Firm Performance”. *Journal Of African Business,* Volumen 8:1, p. 99-112.
[56] Yazici, H (2009) “The Role of Project Management Maturity and Organizational Culture in Perceived Performance”. *Project Management Journal.* Volumen 40, Issue 3, p. 14–33.

[57] Yuan, C &, Lee, C (2011) Exploration of a construct model linking leadership types, organization culture, employees performance and leadership performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences,* Vol. 25, p. 123 – 136.

[58] Yilmaz, C. Alpkan, L. Ergun, E (2004) Cultural determinants of customer- and learning-oriented value systems and their joint effects on firm performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* Volumen 46, p. 1565-1569.

[59] Zehir, C. Ertosun, O. Zehir, S. & Müceldili, B. (2011) "The Effects of Leadership Styles and Organizational Culture over Firm Performance: Multi-National Companies in Istanbul". *Procedia Social and Behavioral Sciences,* Vol. 24 p 1460–1474.

[60] Zhou, P. Bundorf, K. Chang, J. Huang, J. & Xue, D. (2009) Organizational Culture and Its Relationship With Hospital Performance in Public Hospitals in China. *Health Services Research,* p 2139 – 2160.