

Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los funcionarios de las empresas públicas del cantón San Francisco de Milagro.

Gabriela Sánchez Torres.¹

Resumen

Las empresas públicas se han preocupado por el cumplimiento de objetivo, logro de metas y servicio al cliente. Sin embargo, la cultura organizacional y la influencia de la misma en los funcionarios no había sido un tema de enfoque hasta hace unos pocos años atrás. La presente investigación denotó la importancia que tuvo la variable cultura organizacional en el desarrollo de las actividades de los servidores de las empresas públicas del cantón San Francisco de Milagro, constituidas por un total de 371 funcionarios (dato hasta abril 2019). Una investigación que mantuvo un enfoque cuantitativo de tipo correlacional –descriptivo, con una aplicación de 131 encuestas que revelaron la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral, los resultados obtenidos reflejaron los bajos niveles de preocupación por la mejora o implementación cambio en la misma, lo que permite evidenciar la insatisfacción laboral de los colaboradores. Considerando la información obtenida a través de las encuestas se podría sugerir el establecimiento formal de un plan de cultura organizacional y su pronta aplicación.

Palabras claves: Cultura organizacional, desempeño laboral, satisfacción laboral, empresas públicas.

Abstract

Public companies have been concerned with meeting objectives, achieving goals, and customer service. However, organizational culture and its influence on officials had not been a topic of focus until a few years ago. The present investigation denoted the importance of the organizational culture variable in the development of the activities of the servers of the public companies of the San Francisco de Milagro canton, made up of a total of 371 officials (data until April 2019). An investigation that maintained a quantitative approach of a correlational-descriptive type, with an application of 131 surveys that revealed the influence of organizational culture on job performance, the results obtained reflected the low levels of concern for its improvement or implementation, which allows to show the work dissatisfaction of the collaborators. Considering the information obtained through the surveys, the formal establishment of an organizational culture plan and its prompt implementation could be suggested.

Keywords: Organizational culture, job performance, job satisfaction, public companies.

¹ Gabriela Stefanie Sánchez Torres, Ingeniera Comercial, Técnico Docente, Universidad Estatal de Milagro, gabrielasanchez0124@gmail.com

Introducción

La cultura organizacional es parte de cada una de las empresas, oficialmente establecida o no, está siempre presente y afecta a quienes en ella se encuentran inmersos. En el corazón de cualquier organización hay una configuración de valores específicos de la institución y supuestos e ideología asociada que constituyen su carácter esencial (Kwarteng, A. y Aveh, 2018) y el resultado de la conjugación total es lo que se conoce como cultura organizacional.

La interferencia que se da en la cultura organizacional inicia luego del proceso de selección debido a la omisión de familiarización del nuevo funcionario con la historia, valores, proyectos, estructura, bienes, alcance, estilos de dirección e identidad que maneja la empresa. Un gran error, considerando que son estas variables las que permiten que el funcionario se identifique y establezca un grado de afinidad o rechazo ante cada una de ellas.

El desconocimiento y la ausencia de un plan o código de cultura organizacional representan una disminución de efectividad en los procesos, complicaciones en grupos de trabajo, obstaculización en el logro de objetivos, pérdida económica; y, en ocasiones, de credibilidad empresarial. Sin embargo, no solo la empresa es afectada debido a que toda acción empresarial repercute en el recurso humano influyendo directamente en el desempeño laboral.

Los estudios revelan que las empresas de propiedad privada, los que tienen la propiedad extranjera y las empresas de propiedad mixta tienen más probabilidades de tener cultura altamente integradora mientras que la propiedad pública y las empresas estatales son más propensas a tener la cultura moderadamente integradora (Naqshbandi, M.M., Kaur, S., Sehgal, R. and Subramaniam, 2015).

La literatura sobre organización pública, por lo tanto, sugiere que tradicionalmente han subestimado el desarrollo y el aspecto racional de la cultura organizacional porque no tienen una orientación hacia la adaptabilidad, el cambio y la asunción de riesgos (Parker, R. y Bradley, 2000), esta penúltima variable resulta conflictiva en el sector público debido a las variaciones que se generan son netamente políticas, sin opción a reclamo o sugerencia; y, en ocasiones alineados a un determinado partido político del que no todos los servidores pertenecen o con el que se sienten identificados.

Cuando los empleados de una organización están expuestos a una cultura en la que pueden aprender de forma continua y son apoyados por sus supervisores exhiben un mayor compromiso hacia su organización (Islam, T., Ahmad, U. N. U. B., & Ahmed, 2013) debido a que la cultura organizacional se relaciona positivamente con el nivel de capacidad de respuesta (Asree, S., Zain, M., & Razalli, 2010) la afectación será siempre directa; mayor beneficio laboral mayor retribución e identidad laboral fomentando la integración y aceptación de la cultura organización siempre y cuando la misma se enfoque en el beneficio del funcionario.

La presente investigación tiene como objetivo principal determinar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los funcionarios de las empresas públicas que desarrollan actividades en el cantón San Francisco de Milagro, identificando la manera en que afecta el desempeño laboral en los funcionarios, las falencias comunes; y, estableciendo las principales afectaciones.

La cultura organizacional se crea mediante numerosos factores. Sin embargo, esta investigación se enfoca en determinar la influencia de ella en el desempeño de los servidores de las empresas públicas del cantón San Francisco de Milagro. Los procesos frecuentes para obtener información

acerca del comportamiento de las variables son: la encuesta, evaluaciones y recopilación de artículos relacionados al tema, etc. El presente trabajo investigativo es resultado del levantamiento de información mediante encuestas y aplicación de una metodología con enfoque cuantitativo de tipo correlacional –descriptivo.

Aplicando la fórmula de la muestra finita al total de la población: 371 servidores. Se determina, con un 80% de confiabilidad que el tamaño de la muestra de estudio es de 131 servidores.

Desarrollo

La cultura organizacional es un subsistema complejo que opera en otro sistema complejo que es la organización (Garay, 2009). A pesar de ser intangible, es un sistema de valores o símbolos que se entienden, que se cree y se adhieren juntos como sistemas adhesivos y distinguen la organización de otras organizaciones (Pawirosumarto et al., 2018) y que repercute en quienes en ella se encuentran.

La cultura organizacional también se manifiesta en el comportamiento de la organización (Heath, R.L., Johansen, W. y Heide, 2018) como resultado de la combinación de la conjunción de las creencias de los miembros que constituyen la organización. Según el autor en síntesis “es un conjunto de conductas que implica algún tipo de beneficio para la organización” (Navarro, 2011).

En el sector público, la cultura organizacional muestra niveles de desventaja en comparación con el sector privado debido a que en “instituciones públicas el desempeño exitoso de una tarea no se encuentra determinado única y exclusivamente por factores económicos, sino más bien, en muchas ocasiones se relaciona con aspectos gubernamentales, sociales y políticos propios de la función del estado” (Rodríguez, A. A., Retamal, M. P., Lizana, J. N., & Cornejo, 2011), mientras que en el sector privado prevalece una administración por resultados que permita la optimización del tiempo en los procesos y el logro de objetivos.

Sin embargo, determinados beneficios de la cultura organizacional se encuentran mencionados en “**Art. 23.- Derechos de las servidoras y los servidores públicos.- Son derechos irrenunciables de las servidoras y servidores públicos**” (Oficial, 2015), con la finalidad de garantizar un trabajo digno a los ecuatorianos. “La cultura organizacional ejerce una notable influencia en los equipos de trabajo donde tiene lugar una serie de procesos de orden socio psicológico que condicionan y, a la vez, determinan el éxito de la actividad que se realiza” (Albarracín, E. J. G., & de Lema, 2011) citado en (Serrate-Alfonso, A., Portuondo-Velez, A. L., Sanchez-Puigbert, N., & Suarez-Ojeda, 2014).

Las organizaciones no pueden omitir el hecho de que “un trabajador es un ser biosicosocial. Por tanto, su salud, bienestar y felicidad son partes integrantes no sólo de la vida sino también del trabajo” (Guadalupe et al., 2009), “debe considerarse que las personas se apegan emocionalmente a casi todos los elementos de la vida laboral y esto dificulta los cambios para un desempeño laboral óptimo” (Araujo, M. C., & Guerra, 2007).

La cultura organizacional se adhiere de tal manera a los integrantes de la organización que, tradicionalmente sigue la lógica de más tiempo en la empresa, mejor adaptado a su cultura, y mejor que actúa como embajador de su difusión (Maamari & Saheb, 2018), como resultado de una cultura positiva y aceptada por quienes en ella ejercen sus funciones, cuando en su defecto, es negativa y rechazada esta difusión tendrá como consecuencia una ruptura en la sinergia de los procesos.

La literatura sobre la cultura de la organización más amplia ha teorizado que tendrá un fuerte efecto sobre el comportamiento del empleado y, posteriormente, en el desempeño de la organización (Sivatte, Gordon, Rojo, Olmos, & Gordon, 2015) debido a que la cultura viene a ser parte del clima laboral en el que el funcionario se encuentra realizando su jornada laboral de 8 horas y que incrementa con respecto a las necesidades de la institución. Las falencias que se presenten en la cultura organizacional repercuten en el funcionario y en su actividad laboral; y, al no solucionarse a tiempo, o sentir que la organización toma a consideración sus necesidades posteriormente se procederá a denotar la disminución de sus niveles de desempeño en la organización.

Para (Lok, P. y Crawford, 2004) citado en (Pinho, J. C., Rodrigues, A. P., & Dibb, 2014) la razón fundamental para el estudio de la cultura organizacional y la orientación al mercado es que ambos pueden influir en los resultados de la organización a través del impacto que ejercen sobre el compromiso organizacional y desempeño. Conciernen con la afirmación de desempeño (Cantillo Padrón, 2013) quien afirma “que todas las dimensiones que conforman la cultura organizacional inciden en él”.

Es necesario conceptualizar al desempeño con la finalidad de facilitar la comprensión de esta variable y la manera en que influye en él la cultura organizacional. Para Chiavenato (2012)

El desempeño laboral es la combinación del comportamiento de las personas con sus resultados, también lo interpreta como la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad estando dirigido a la evaluación, la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

Según (Varela, O. E. T., & Irlanda, 2011) “se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa”.

El desempeño no es resultado de la formación académica, es la calidad del trabajo que realiza; y, si a la ecuación del desempeño le sumamos responsabilidad y productividad el resultado es magnífico. “Cuando se aumenta el desempeño dentro de las funcionarias, existe un aumento de la satisfacción respecto a la relación que llevan con sus superiores en la institución” (Vega, M.M.C.,

& Neira, 2015). La organización requiere conseguir niveles altos de desempeño. Según (Chiavenato, 2011), “esto se logra mediante el mejoramiento continuo en el empleo de sus talentos creativos y de la capacidad de autodirección y auto control de sus miembros, cuando les proporciona al mismo tiempo oportunidades para la satisfacción de sus necesidades”.

Ante el criterio de los investigadores expuestos es indiscutible que la cultura organizacional afecta en el desempeño laboral de los funcionarios. La presente investigación se centra en la función pública.

La investigación empírica sobre el papel de las características del trabajo en el bienestar de los empleados en el sector público es algo limitada. Sin embargo, la literatura sobre las dimensiones específicas del bienestar de los empleados, tales como la satisfacción en el trabajo y el compromiso de la organización, se ha conservado (Johari, J., Shamsudin, F. M., Yean, T. F., Yahya, K. K., & Adnan, 2019). Es necesario conceptualizar cada una de las dimensiones con la finalidad de contextualizar su rol (Meyer, 2015) definen al compromiso como la fuerza relativa de la identificación de un individuo con y su participación en una organización particular (Yiing, L. H., & Ahmad, 2009) define a la satisfacción laboral como el nivel de conformidad que posee el empleado con respecto a su entorno y las condiciones que mantiene en su trabajo, se relaciona de manera directa con la marcha en la que se encuentra la organización, la valoración del cargo o puesto, la rentabilidad y productividad que se posea. Conjunto de sentimientos que un individuo tiene hacia su puesto de trabajo.

Se debe agregar que “el bienestar, la felicidad y la satisfacción de los hombres como personas y no sólo como empleados en su puesto de trabajo— se vuelve un factor y una ventaja competitiva de enorme significación para cualquier organización” (Guadalupe et al., 2009).

Un aspecto particularmente importante de esto está asociado con la noción de congruencia entre valores internalizados y observados, que funciona como un enlace directo entre la falta de congruencia cultural, la rotación de los empleados satisfacción en el trabajo y compromiso con el organización (Belak, 2016) como el funcionamiento de las ruedas dentadas de un engranaje; la organización (corona) y los funcionarios (piñón) si existiera un deterioro en cualquiera de los dos elementos no se podría realizar el movimiento circular y se obstruyera el movimiento mecanizado. Así sucede en las empresas, si el funcionario (piñón) no se engrana con la organización (corona) el movimiento mecanizado (desempeño/satisfacción laboral) se imposibilita.

Las estructuras organizacionales demasiado rígidas, el exceso de formalismo y de procedimientos, influyen negativamente en el desempeño (Albarracín, E. J. G., & de Lema, 2011). Un claro ejemplo de lo que sucede en las instituciones gubernamentales en las que la afinidad por los partidos políticos líderes del momento empaña la cultura organizacional, las diferentes formas de liderazgo y de administración alineadas a las necesidad del partido político de turno, “la cultura

organizacional cambia continuamente ya que es afectada por una serie de factores que moldean el comportamiento individual y colectivo de las personas” (Punina, 2016).

Se ha mencionado a la cultura organizacional, el desempeño, compromiso y la satisfacción laboral. Sin embargo, no se puede omitir la incidencia del liderazgo en la variable de estudio.

La cultura organizacional y el liderazgo son vistos como imprescindible para el funcionamiento del sector público (Al Suwaidi, A.A. y Rahman, 2019). Así también, “el liderazgo es la parte esencial para propiciar un gran desempeño laboral, a través de un adecuado clima organizacional, en base a las percepciones provocadas por el Líder” (Barba, N. G. S., & Salguero, 2017).

Se presenta la interrogante ¿De qué manera influye la cultura organizacional en el desempeño de los funcionarios de las empresas públicas del cantón San Francisco de Milagro?

Metodología

La presente investigación mantiene un enfoque cuantitativo de tipo correlacional –descriptivo.

La población de estudio son el número de servidores que prestan servicios en las empresas públicas del cantón San Francisco de Milagro: Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la Universidad Estatal de Milagro - EPUNEMI (129), Empresa Pública Municipal, Tránsito y Transporte de Milagro - EMOVIM (11), Empresa Pública Aguas de Milagro - EPAMIL-EP (96) y Empresa Pública Cuerpo Bomberos de Milagro (135), un total de 371 servidores. La muestra fue tomada de una población conocida y finita resultado del cálculo del tamaño de la muestra con los valores obtenidos (Tabla 1).

TABLA 1.

Valores para aplicación de fórmula de tamaño de la muestra

Parámetro	Valor
N	371
Z	1,280
P	95,00%
Q	5,00%
e	1,96%

Fuente: Elaborado por autora del documento

Aplicación de fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = 131,26$$

$$n = 131$$

Donde:

N=Universo

z= Nivel de Confianza

p= Probabilidad a favor

q= Probabilidad en contra

e= Margen de error

Aplicada la fórmula de la muestra finita al total de la población; los 371 servidores que desarrollan actividades en las empresas públicas del cantón San Francisco de Milagro, se determinó que el tamaño de la muestra corresponde a 131 servidores.

En la recopilación de información para la investigación se utilizó la encuesta física constituida por 13 preguntas con medición de escala de Likert. En la tabulación y análisis de datos el programa SPSS permitió la elaboración de tablas las cuales representan los resultados obtenidos.

Resultados

Se aplicó la encuesta a la muestra, 131 funcionarios de las empresas públicas del cantón San Francisco de Milagro, la misma que estuvo estructurada por 13 preguntas en las que se consideraron las variables propias de la investigación: cultura organizacional, desempeño y satisfacción laboral, a continuación, se detalla.

FIGURA 1.

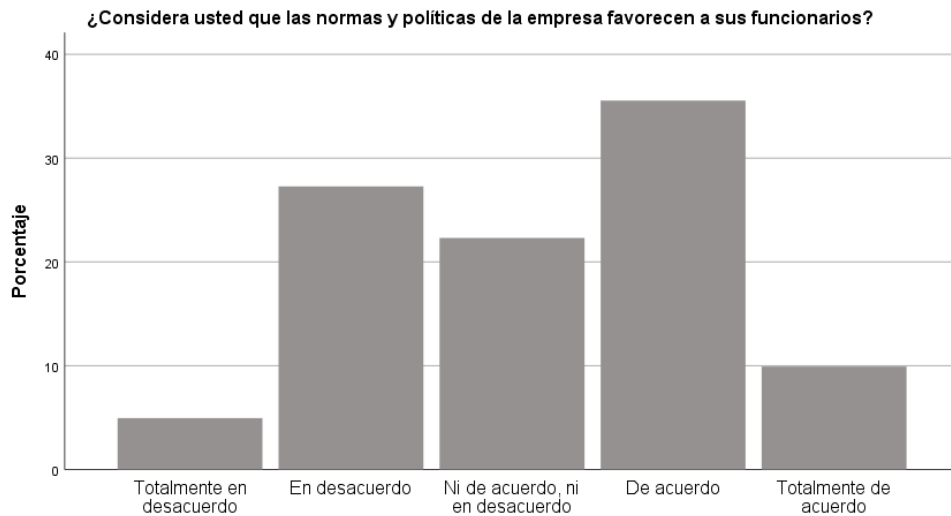
Identificación con la cultura organizacional



Los funcionarios en un 50,41% se encuentran identificados con la cultura organizacional que manejan en su empresa, el 28,10% en desacuerdo, 14,88% ni de acuerdo, ni en desacuerdo y un 6,61% totalmente de acuerdo.

FIGURA 2.

Favorecimiento de normas y políticas empresariales.

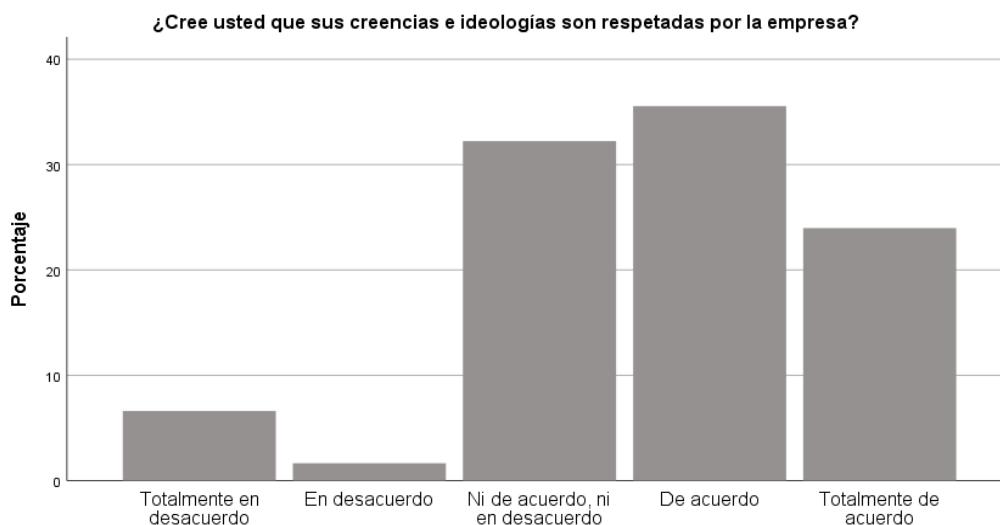


Nota: Gráfica obtenida de la tabulación realizada en el programa SPSS.

En cuanto a las normas y políticas de las empresas, un 35,54% está de acuerdo con que favorecen a los funcionarios, el 27,27% señala estar totalmente de acuerdo, ni en acuerdo, ni en desacuerdo un 22,31%, en tanto que el 9,92% se encuentra totalmente de acuerdo y un 4,96% totalmente en desacuerdo.

FIGURA 3.

Creencias e ideologías

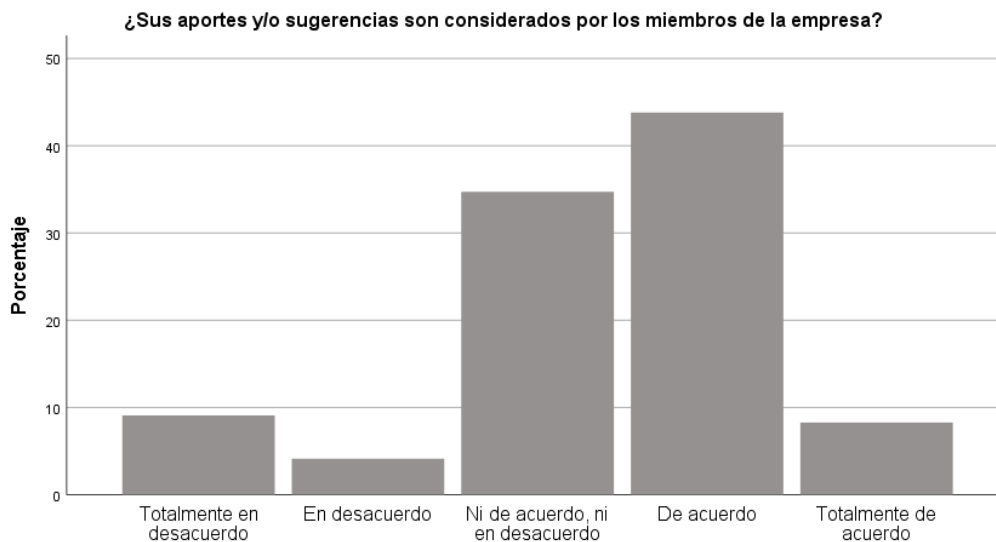


Nota: Gráfica obtenida de la tabulación realizada en el programa SPSS.

El 35,54% de los funcionarios aseguran estar de acuerdo con que sus creencias e ideologías son respetadas por la empresa, el 32,23% ni de acuerdo, ni en desacuerdo; un 23,97% costa totalmente de acuerdo. En desacuerdo 6,61% y el 1,65% totalmente en desacuerdo.

FIGURA 4.

Aportes y/o sugerencias

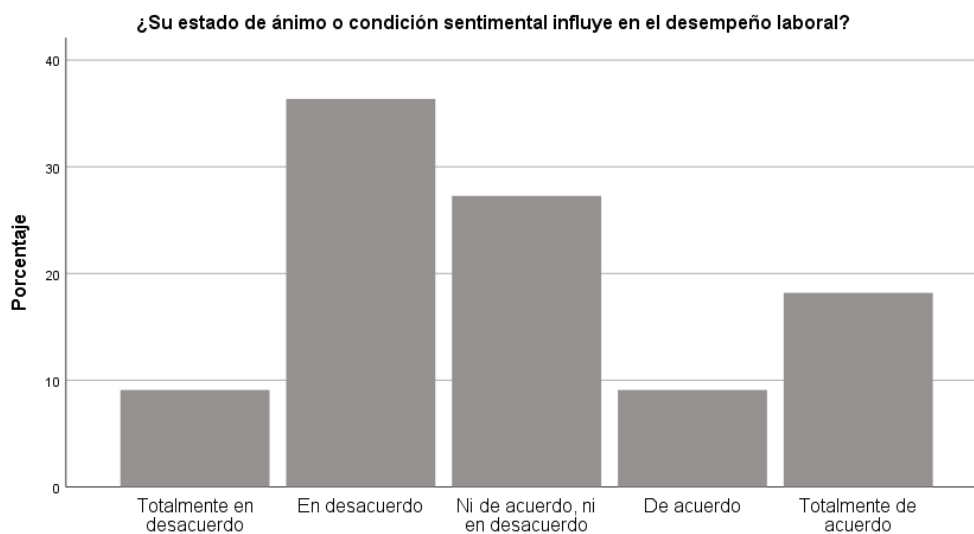


Nota: Gráfica obtenida de la tabulación realizada en el programa SPSS.

Los funcionarios que aseveran estar de acuerdo con que los aportes y sugerencias son considerados por los miembros de la empresa corresponden al 43,80%; ni de acuerdo, ni en desacuerdo el 37,71%, un 8,26% totalmente de acuerdo. En tanto que el 9,09% está totalmente en desacuerdo y el 4,13% en desacuerdo.

FIGURA 5.

Estado de ánimo o condición sentimental.

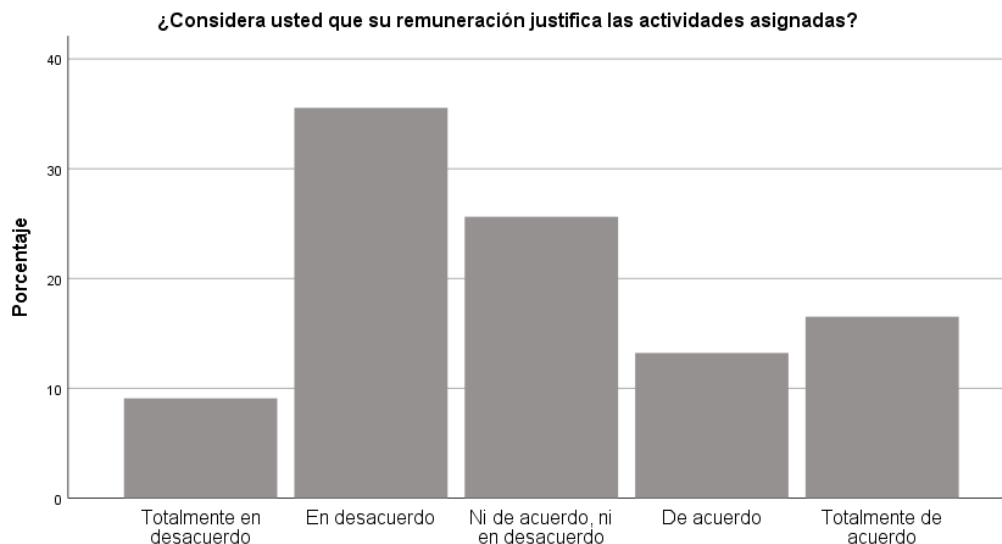


Nota: Gráfica obtenida de la tabulación realizada en el programa SPSS.

El 36,36% de los funcionarios están en desacuerdo con que su estado de ánimo o condición sentimental influya en su desempeño laboral, el 27,27% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, un 18,18% totalmente de acuerdo y 9,09% totalmente en desacuerdo.

FIGURA 6.

Estado de ánimo o condición sentimental.

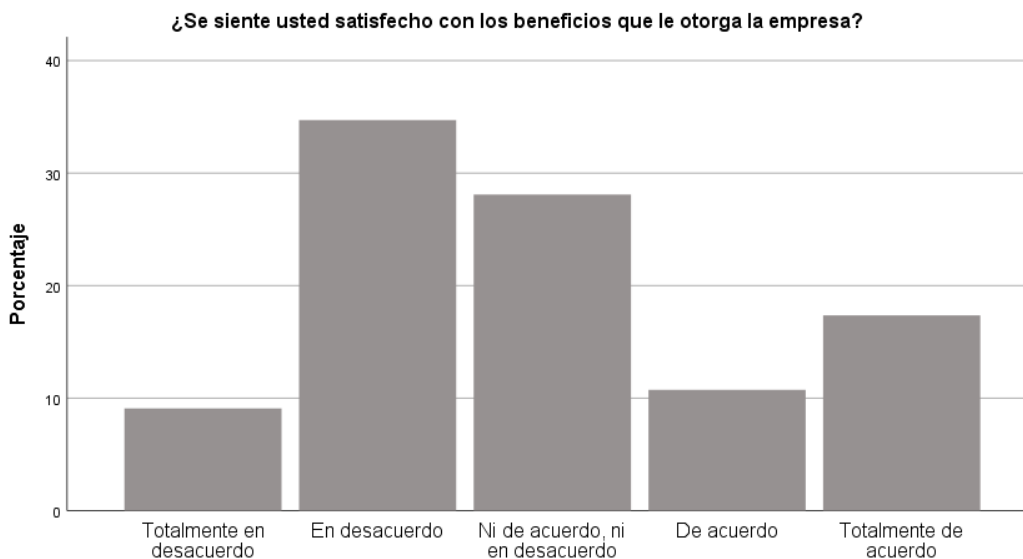


Nota: Gráfica obtenida de la tabulación realizada en el programa SPSS.

El 35,54% indica que está en desacuerdo con el hecho de que la remuneración percibida justifica a las actividades asignadas, ni de acuerdo, ni en desacuerdo el 25,62%, un 16,53% está totalmente de acuerdo, de acuerdo el 13,22% y totalmente en desacuerdo el 9,09%.

FIGURA 7.

Satisfacción en relación a los beneficios empresariales.



Nota: Gráfica obtenida de la tabulación realizada en el programa SPSS.

Un 37,71% de los funcionarios está en desacuerdo referente a la satisfacción que le proporcionan los beneficios que ofrece la empresa, el 28,10% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, un 17,36% totalmente de acuerdo, de acuerdo el 10,74% y un 9,09% totalmente en desacuerdo.

Análisis Correlacional

Se realiza el análisis correlacional una vez obtenidos los resultados de aplicación de la encuesta cuya elaboración de interrogantes permitió el estudio de las variables: cultura organizacional, desempeño y satisfacción laboral. El coeficiente de correlación de Spearman ρ (rho) permitió identificar el nivel en el que las variables se correlacionan, para cada grado de relación existe una significación. A continuación en la tabla 2 se detalla la relación según coeficiente de correlación de acuerdo a lo que plantea (Barrera, 2014):

TABLA 2.

Grado de relación según coeficiente de correlación

RANGO	RELACION
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

Nota: información obtenida de (Barrera, 2014)

H1. La cultura organizacional influye directamente en el desempeño laboral.

TABLA 3.

Análisis correlacional entre las variables cultura organizacional y desempeño laboral.

			Cultura Organizacional	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Cultura Organizacional	Coefficiente de correlación	1.000	.850**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	131	131
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	.850**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	131	131

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Datos de programa SPSS.

Análisis. - Realizada la correlación de las variables cultura organizacional con el desempeño laboral se muestra como resultado rho= 0,850 (p>0.05), una correlación positiva muy fuerte como lo denota la significación de correlación de la *Tabla 2*.

H2. La satisfacción influye directamente en el desempeño laboral.

TABLA 4.

Análisis correlacional entre las variables desempeño y satisfacción laboral.

			Desempeño Laboral	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	1.000	.698**
		Sig. (bilateral)		
		N	131	131
	Satisfacción Laboral	Coefficiente de correlación	.698**	1.000
		Sig. (bilateral)		
		N	131	131

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Datos de programa SPSS.

Análisis. - La correlación del desempeño y satisfacción laboral expulsó un resultado rho= 0,698 (p>0.05), una correlación positiva considerable como lo denota la significación correlación de la *Tabla 2*.

Conclusiones

La cultura organizacional, a pesar de encontrarse de manera innata en la organización necesita de la aplicación de una serie de estrategias y medidas que fortalezcan sus falencias y facilite la identidad empresarial de sus funcionarios.

El objetivo de la investigación era determinar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los funcionarios de las empresas públicas del cantón San Francisco de Milagro, el análisis correlacional mostró como resultado $\rho = 0,850$ ($p > 0,05$) una correlación positiva muy fuerte en cuanto a la hipótesis “***La cultura organizacional influye directamente en el desempeño laboral***”.

La aplicación de la encuesta a la muestra (131 funcionarios) indica que a pesar de que 50,41% de la población se sienta identificada con su cultura el 37,71% no se encuentra satisfecho con los beneficios que ofrece la empresa. Es decir, los valores de satisfacción laboral no son bajos. Sin embargo, repercute de manera directa en el desempeño laboral.

La insatisfacción de los funcionarios se refleja también en un 35,54% correspondiente a quienes consideran que su remuneración percibida justifique las actividades asignadas lo que permite apreciar un escenario en el que aún prevalece el cumplimiento del proceso pero se trata de cuidar el bienestar de quienes lo realizan lo que hace años atrás no se podía evidenciar dentro de las organizaciones públicas.

Consecuencia de la poca atención hacia la cultura organizacional en las empresas públicas ha ocasionado que existan afectaciones en el entorno organizacional, repercutiendo en el desempeño laboral de sus funcionarios.

Es momento de que el desempeño y la satisfacción laboral pasen de ser variables de estudio y términos de los libros de administración para convertirse en elementos fundamentales en el logro de objetivos y crecimiento empresarial de las organizaciones públicas.

Los beneficios que genera la correcta aplicación de la cultura organizacional no solo deberían estar mencionados en los *Derechos de las servidoras y los servidores públicos* sino también convendría ser aplicada en el diario vivir de sus colaboradores. Se recomienda, la creación de un plan de cultura organizacional y su inmediata aplicación. A las investigaciones futuras se sugiere indagar en la influencia del liderazgo en la cultura organizacional y satisfacción laboral de los funcionarios de las empresas públicas.

Referencias bibliográficas

- Al Suwaidi, A.A. y Rahman, M. H. (2019). Cultura organizacional , liderazgo y resultados de la Municipalidad de Dubai. *Future Governments*, 7, 205-220.
- Albarracín, E. J. G., & de Lema, D. G. P. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia. *Cuadernos de Administracion*, 24(42), 125-145. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/205/20520042006.pdf>
- Araujo, M. C., & Guerra, M. L. (2007). Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral en las Instituciones de Educacion Superior. *Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 4(2), 132-147.
- Asree, S., Zain, M., & Razalli, M. R. (2010). Influencia de la competencia de liderazgo y la cultura organizacional en la capacidad de respuesta y desempeño de firmas. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 500-516.
- Barba, N. G. S., & Salguero, C. P. G. (2017). Influencia del Liderazgo sobre el Clima Organizacional en las Instituciones de Educacion Superior. *Boletin Redipe*, 6(4), 135-149.
- Barrera, M. A. M. (2014). Uso De La Correlación De Spearman En Un Estudio De Intervención En Fisioterapia. *Movimiento Científico*, 8(1), 98-104. <https://doi.org/10.33881/2011-7191.mct.08111>
- Belak, J. (2016). Gestión y Gobierno : Cultura de la Organización en relación con Ciclo de Vida Empresa. *Esmerald Insight*, 45(4).
- Cantillo Padrón, J. C. (2013). Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño. *Revista Económicas CUC*, 34(1), 131-152. Recuperado de <file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-IncidenciaDeLaCulturaOrganizacionalEnElDesempeno-5085531.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. el capital humano de las empresas*.
- Garay, R. R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22), 67-92. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87722106%0ACómo>
- Guadalupe et al. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75. Recuperado de <http://scielo.sld.cu67>
- Heath, R.L., Johansen, W. y Heide, M. (2018). Organizacion. In *The International Encyclopedia of Strategic Communication* (eds R.L. Heath and W. Johansen), 1(9). <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/9781119010722.iesc0121>
- Islam, T., Ahmad, U. N. U. B., & Ahmed, I. (2013). La calidad del intercambio de la cultura organizacional de aprendizaje y líder-miembro. *The Learning Organization*, 20(4/5), 322-337.
- Johari, J., Shamsudin, F. M., Yean, T. F., Yahya, K. K., & Adnan, Z. (2019). «Las características del trabajo, el bienestar de los empleados y el desempeño laboral de los empleados del sector público en Malasia». *Revista Internacional de Gestión del Sector Público*, 32(1), 102-119.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJPSM-09-2017-0257>

- Kwarteng, A. y Aveh, F. (2018). Examen empírico de la cultura organizacional en el sistema de información contable y el rendimiento empresarial: Evidencia desde una perspectiva de los países en desarrollo. *Meditari Accountancy Research*, 26(4), 675-698.
- Lok, P. y Crawford, J. (2004). El efecto de la cultura organizacional y el estilo de liderazgo de satisfacción en el trabajo y el. *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338.
- Maamari, B. E., & Saheb, A. (2018). Estilo de la cultura y el liderazgo organizacional ¿Cómo afecta al rendimiento de los géneros empleados? *Revista Internacional de Análisis de las Organizaciones ¿Cómo*, 26(4), 630-651.
- Meyer, J. P. (2015). Compromiso Organizacional. In *Wiley Encyclopedia of Management* (eds C.L. Cooper, D.E. Guest and D.J. Needle). <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom050052>
- Naqshbandi, M.M., Kaur, S., Sehgal, R. and Subramaniam, I. D. (2015). Perfil de la cultura organizacional de las industrias de alta tecnología de Malasia. *Asia-Pacífico Journal of Business Administration*, 7(1), 2-19.
- Navarro, L. M. F. (2011). La Gestion de Recurso Humano y el Desempeño Laboral. Oficial, D. D. R. *Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP.* , (2015).
- Parker, R. y Bradley, L. (2000). La cultura organizacional en el sector público: evidencia de seis organizaciones. *Revista Internacional de Gestión del Sector Público*, 13(2), 125-141.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., Gunawan, R., Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2018). El efecto del ambiente de trabajo , el estilo de liderazgo y la cultura organizacional hacia la satisfacción en el trabajo y su implicación hacia el rendimiento de los empleados en paradores y Estaciones , Indonesia. *Revista Internacional de Derecho y Gestion*, 59(6), 1337-1358.
- Pinho, J. C., Rodrigues, A. P., & Dibb, S. (2014). El papel de la cultura corporativa , la orientación al mercado y el compromiso de la organización en el desempeño organizacional El caso de las organizaciones sin ánimo de lucro. *Journal of Management Development*, 33(4), 374-398.
- Punina, C. Á. P. (2016). Medicion de la Cultura Organizacional. *Ciencias Administrativas*, 4(8). Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/57300>
- Rodríguez, A. A., Retamal, M. P., Lizana, J. N., & Cornejo, F. A. (2011). Clima y Satisfaccion Laboral como Predictores del Desempeño: En una Organizacion Estatal Chilena. *Salud & Sociedad*, 2(2), 219-234.
- Serrate-Alfonso, A., Portuondo-Velez, A. L., Sanchez-Puigbert, N., & Suarez-Ojeda, R. (2014). Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. *Ingeniera Industrial*, 35(1), 2-12. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v35n1/rii02114.pdf>
- Sivatte, I. De, Gordon, J. R., Rojo, P., Olmos, R., & Gordon, J. R. (2015). El impacto de la cultura

- de la vida laboral en la productividad de la organización. *Personnel Review*, 44(6), 883-905.
- Varela, O. E. T., & Irlanda, J. L. (2011). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. *Omnia*, 17(1), 96-110. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73718406007>
- Vega, M.M.C., & Neira, N. J. S. (2015). Análisis de la Satisfacción y el Desempeño Laboral en los Funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia & Trabajo*, 17(54), 159-165. <https://doi.org/https://doi.org/10.4067/s0718-24492015000300001>
- Yiing, L. H., & Ahmad, K. Z. B. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Esmerald Insight*, 30(1), 53-86. <https://doi.org/10.1108/01437730910927106>