

Cultura organizacional y desempeño: Evidencia empírica de las PyMES en México

Organizational culture and performance: Empirical evidence of SMEs in México

Gerardo Hernández Chávez¹  0000-0002-1050-5139  gerardo.hernandez@uptlax.edu.mx
Yazmin Hernández Chávez²  0000-0003-4708-4689  yazmin.hernandez@uptlax.edu.mx
Jorge Alberto Sánchez Martínez³  0000-0003-1322-4161  jorgealberto.sanchez.m@uatx.mx

^{1,2,3} Universidad Politécnica de Tlaxcala, México

Clasificación JEL: M1, M10, M14

Recepción: 2023-08-16 / Aceptación: 2023-12-11 / Publicación: 2024-01-05

Citación/como citar este artículo: Hernández, G., Hernández, Y., Sánchez, J. (2024). Cultura organizacional y desempeño: Evidencia empírica de las PyMES en México. Revista ECA Sinergia, 15(1), 154-165. <https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v15i1.6022>

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es identificar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño organizacional en las PyMES del sector manufacturero del estado de Tlaxcala, México. La investigación se lleva a cabo bajo un enfoque cuantitativo de tipo correlacional, no experimental y de corte transversal, donde se analizan tres pequeñas y dos medianas empresas que pertenecen a los subsectores de autopartes, alimentos y metalmecánica con 52 encuestas. La información se recopiló a través de un cuestionario utilizando el marco de valores de competencia para la cultura organizacional y el cuadro de mando integral para el desempeño organizacional, aplicando correlación de Pearson y regresión lineal simple. Los autores hallaron una correlación positiva considerable entre la cultura organizacional y el desarrollo organizacional, y una correlación positiva media entre la cultura clan, adhocrática y jerárquica con respecto al desempeño organizacional, además, este estudio se basó únicamente en la opinión de los empleados.

Palabras clave: Cultura corporativa, creación de empresas , PyMES.

ABSTRACT

The objective of this research is to identify the relationship between organizational culture and organizational performance in SMEs in the manufacturing sector in the state of Tlaxcala, Mexico. The research is carried out under a quantitative, correlational, non-experimental and cross-sectional approach, where three small and two medium-sized companies that belong to the auto parts, food and metalworking subsectors are analyzed with 52 surveys. The information was collected through a questionnaire using the competency values framework for organizational culture and the balanced scorecard for organizational performance, applying Pearson's correlation and simple linear regression. The authors found a significant positive correlation between organizational culture and organizational development, and a medium positive correlation between adhocratic and hierarchical clan culture with respect to organizational performance, and this study was based solely on employee opinion.

Keywords: organizational culture, organizational performance, SMEs.

INTRODUCCIÓN

A finales de los años setenta y principios de los ochenta del siglo XX, la Cultura Organizacional (CO) se convirtió en un tema de interés derivado del surgimiento de países altamente competitivos como Japón, desde entonces, expertos en la materia como Denison, Schein, Rohrbaugh, Cameron y Quinn se han pronunciado por la relevancia que implica la CO y su vínculo con el Desempeño Organizacional (DO). La CO describe el ambiente laboral en la que los empleados actúan y experimentan el trabajo reflejado en la dirección, gestión y operación, que puede representar el éxito o fracaso para una organización (AlShehhi et al., 2021; Cantillo, 2013; Florido, Adame & Lema, 2010). Es así como la CO y su relación con el DO se ha vuelto un asunto de interés para empresarios e investigadores, a fin de construir organizaciones exitosas.

Cabe resaltar, que Gómez-Miranda et al. (2015) recomiendan investigar la CO desde una perspectiva internacional, dado que, las diferencias culturales entre los socios podrían afectar la cooperación, el desarrollo de actividades y el respectivo estilo de gestión. De esta manera, distintos investigadores han realizado estudios empíricos en la materia a nivel mundial en diferentes contextos geográficos y temporales, donde han destacado la importancia de la CO y el DO para las organizaciones como en Serbia (e.g. Savović, Nikolić, & Zlatanović, 2022), Indonesia (e.g. Ariani, 2023; Tanjoyo, Harianto, & Sutrisno, 2021), Emiratos Arabes Unidos (e.g. AlShehni et al., 2021), Ecuador (e.g. Tulcanaza-Prieto, Aguilar-Rodríguez & Artieda, 2021), Estonia (e.g. Reino, Rõigas & Mürsepp, 2020), Austria (e.g. Mang, 2018), Pakistán (e.g. Muhammad Fahim et al., 2021; Asif & Saijad, 2018), Malasia (e.g. Samad, Alghafis & Al-Zuman, 2018), África (e.g. Naidoo y Govender, 2022), Jordania (e.g. Almarshdah, 2024) entre otros. Por tal motivo, es trascendental comprender los rasgos culturales de las organizaciones, debido a que no existen prácticas universales de gestión que puedan ser aplicadas a todas las organizaciones por igual (Guerrero & Escorcía, 2011; Frassa, 2011; Lucas & García, 2002;). Sin embargo, destacan Naidoo y Govender (2022), Asif y Saijad (2018) y Maldonado, Pinzón y Marín (2016) que hacen falta más trabajos que aporten evidencia teórica y empírica de las PyMES con relación a las dos variables antes mencionadas, teniendo en cuenta que existen pocos estudios en países en desarrollo o emergentes, principalmente en regiones como América Latina, lo cual, abriría la posibilidad de explorar nuevas dimensiones de la CO y cómo se relacionan con el DO (Yesil & Kaya, 2013; Arciniega, 2013; Jochimsen & Napier, 2013). Pese a que se han realizado investigaciones que relacionan la CO y el DO, no todas coinciden con los rasgos culturales que podrían favorecer el DO de una empresa (Salas-Arbelaez, García & Murillo, 2017).

Por una parte, algunos estudios como el de AlShehni et al. (2021) y Fekete y Böcskei (2011) establecen que las culturas orientadas a la preocupación por el empleado y de carácter familiar generan mejores resultados, mientras que, Ogbonna y Harris (2000) identifican que la orientación al resultado y la innovación contribuyen a tener un mejor rendimiento. Asimismo, Zakari, Poku y Owusu-Ansah (2013) sostienen que una CO sólida que fomenta la participación de sus miembros parece ser el activo más importante, esto se debe a que la CO puede ser uno de los elementos sobre los que una organización puede construir una ventaja competitiva, y los competidores pueden tener dificultades para superarla. De la misma manera, enfatizan Sanfilippo, Pomeroy y Bailey (2023), Naidoo y Govender (2022) y Gupta (2011) que la CO puede influir en el compromiso y el desempeño individual al establecer las prácticas y los valores para un clima laboral positivo y significativo, afirmando que la organización de alto rendimiento/alto compromiso puede lograr y mantener niveles de rendimiento superiores, pero, requiere de un ambiente de trabajo positivo y prácticas que desarrollen y aprovechen el conocimiento y la capacidad de los empleados para crear valor.

Por otra parte, existen otras investigaciones como la de Zhang y Zhu (2012) que demuestran que una cultura identificada por la normalización y jerarquización no resulta en un rendimiento positivo, sino todo lo contrario. De la misma forma, Yesil y Kaya (2013) realizan un estudio a las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) de Turquía, evidenciando que no había una relación entre las dimensiones culturales y los resultados del desempeño. Sin embargo, Salas-Arbeláez et al. (2017) afirman que la cultura clan y adhocrática tienen un efecto sobre el rendimiento de manera positiva, pero no con la cultura de mercado y la jerárquica en empresas del sector manufacturero de alta tecnología en la ciudad de Santiago de Cali, Colombia. Por lo tanto, los resultados de las investigaciones acerca de CO y DO no han sido concluyentes, dado que dicha relación de acuerdo a Mathew (2019) parece estar basada en la adaptabilidad del entorno. En tal sentido, es indispensable destacar que la mayoría de los estudios mostrados anteriormente han utilizado para la recolección de la información una encuesta dirigida fundamentalmente a directivos y muy pocos involucran a los trabajadores. Visto de esta forma este trabajo, busca ampliar la información obteniendo a través de la opinión de los empleados una percepción más amplia de la CO poco explorada, considerando lo que Alvesson (2002) plantea que los trabajadores tienen una percepción más amplia de la CO al estar directamente involucrados en los diferentes procesos de la organización, por tal motivo, resulta pertinente considerar la participación de estos.

En México, el interés por la CO es reciente y existen estudios que abordan la CO en empresas de manufactura. Sin embargo, no se han realizado estudios que aborden el DO tomando como base el Cuadro de Mando Integral (CMI) y tampoco desde una perspectiva de los trabajadores. Por este motivo, invita a indagar este hecho social en las empresas mexicanas, donde las investigaciones en estos temas son prácticamente inexistentes.

Para la economía mexicana, el sector manufacturero es relevante debido a las aportaciones que hace a la producción y el empleo, por ejemplo, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2016) en 2015 aportó poco más del 17% del PIB total nacional y 24.4% del empleo. Además, no es un sector homogéneo, considerando que se pueden encontrar subsectores altamente productivos, intensivos en capital, en tecnología y fuertemente vinculados al sector externo. Por el contrario, existen subsectores con bajos niveles de productividad, capital, tecnología y netamente locales (Suárez & Macario, 2016). Asimismo, el sector antes mencionado está íntimamente relacionado con las exportaciones, y a la dinámica manufacturera de Estados Unidos de América, lo cual, origina una alta integración en la que operan ambas industrias. Ahora bien, México se ha especializado en la etapa de montaje de la cadena de producción, por consiguiente, se caracteriza por procesos productivos intensivos en mano de obra (González, 2014). Por lo anterior, el objetivo de la presente investigación es analizar la correlación entre la Cultura Organizacional y Desempeño Organizacional mediante un estudio empírico en empresas de manufactura del estado de Tlaxcala, México. Teniendo en cuenta que el DO depende de como los integrantes de la organización interpreten los significados de la CO al modelar sus actitudes y comportamientos reflejados en las prácticas organizacionales implementadas (Savović et al., 2022; MacQueen, 2020).

En este sentido, la CO es la manifestación de los valores y creencias de los propietarios y trabajadores de una organización en el desarrollo de su gestión y tareas que impactan en el DO. Sin embargo, para las PyMES de acuerdo a Tidor et al. (2012) el cambiar su CO sería posible al contar con una CO más flexible con respecto a una gran empresa, pero, como se mencionó anteriormente, las investigaciones en las PyMES que relacionen la CO y el DO en un contexto latinoamericano son limitadas. Por lo que, se plantean las siguientes hipótesis:

Ha: La cultura organizacional y el desempeño organizacional se relacionan positivamente en las PyMES del sector manufacturero de Tlaxcala.

Ha1. La cultura clan y el desempeño organizacional se relacionan positivamente en las PyMES del sector manufacturero de Tlaxcala.

Ha2. La cultura adhocrática y el desempeño organizacional se relacionan positivamente en las PyMES del sector manufacturero de Tlaxcala.

Ha3. La cultura de mercado y el desempeño organizacional se relacionan positivamente en las PyMES del sector manufacturero de Tlaxcala.

Ha4. La cultura jerárquica y el desempeño organizacional se relacionan positivamente en las PyMES del sector manufacturero de Tlaxcala.

El artículo está organizado en tres secciones: la primera corresponde a explicar la metodología utilizada; la segunda presenta los resultados obtenidos. La tercera expone la discusión de los resultados para finalmente exponer las conclusiones y líneas de investigación que pueden derivar de la presente investigación.

METODOLOGÍA

Para alcanzar el objetivo del presente estudio empírico se realizó bajo un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional, con un diseño no experimental y transversal.

Muestra

Las hipótesis formuladas se analizaron a través de una muestra a empleados en las PyMES de manufactura del estado de Tlaxcala, México. El criterio para la clasificación de las PyMES aplicado fue por el número de trabajadores que establece la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en México, determinando de 11 a 50 trabajadores para las pequeñas y de 51 a 250 trabajadores para las medianas. El estudio se efectuó mediante un muestreo de conveniencia que

de acuerdo a Otzen y Manterola (2017) permite seleccionar a aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Se realizó una invitación por medio telefónico y correo electrónico para que los representantes de las empresas permitieran que los trabajadores contestaran un cuestionario de manera impresa o electrónica, estableciendo ellos el número de cuestionarios que podrían contestar. La información se obtuvo mediante el directorio empresarial de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO, 2018). Las PyMES que accedieron a participar fueron tres pequeñas y dos medianas empresas que pertenecen al sector de autopartes, alimentos, textil y metalmecánica. Los datos se recogieron entre noviembre de 2021 y marzo de 2022. Se enviaron 150 encuestas, de las cuales se devolvieron y analizaron 52 cuestionarios utilizables, teniendo una tasa de respuesta del 35%.

Medidas

El método utilizado para recopilar los datos fue un cuestionario que contó con preguntas referidas a las percepciones de los empleados acerca de la relación entre CO y DO. De la misma forma, se propuso la CO como variable independiente y la DO como variable dependiente, considerando que el DO es producto de la CO.

El modelo seleccionado para la CO fue el MVC de Cameron y Quinn (2011) porque ha mostrado su eficacia para identificar el perfil de la CO a través del Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI) que consta de 24 preguntas y representa los cuatro tipos de cultura (clan, adhocrática, jerárquica y de mercado). Las preguntas se tradujeron del inglés al español. Por otra parte, varios investigadores han confirmado que el OCAI cuenta con una sólida confiabilidad y validez (Arache et al., 2022; Reino et al. 2020; Asif & Saijad, 2018; Mang, 2018; Salas-Arbeláez et al., 2017). En el instrumento se empleó la escala de Likert de cinco puntos, desde “totalmente en desacuerdo (=1)” hasta “totalmente de acuerdo (=5)”.

Para el DO se utilizó el modelo CMI de Kaplan y Norton (2005) simplificando, es decir, se dejó fuera las medidas de rendimiento financiero, debido a la dificultad de recopilar esta información entre los empleados y se consideró solamente las dimensiones de clientes, procesos internos, innovación y aprendizaje. El uso de escalas inspiradas en el CMI simplificado se encuentran en estudios de Mang (2018) y Nazarian, Atkinson y Foroudi (2017). El cuestionario en esta sección incluyó nueve preguntas y una escala de Likert de cinco puntos, desde “totalmente de en desacuerdo (=1)” hasta “totalmente de acuerdo (=5)” para estimar la correlación entre la CO y DO bajo un enfoque cuantitativo.

Análisis de datos

Las técnicas para el análisis de los datos fueron el alfa de Cronbach, estadística descriptiva como la media y desviación estándar, análisis de regresión simple y correlación, todos los análisis se realizaron utilizando el programa SPSS versión 26.

Confiabilidad y validez

La validez de contenido se efectuó de manera cualitativa mediante un panel de expertos en gestión organizacional, con el objeto de identificar en el constructo su extensión e importancia del DO para las PyMES del sector manufacturero de Tlaxcala. Posteriormente, se realizó una prueba piloto con siete empleados a fin de detectar alguna confusión o error en los diferentes ítems.

El coeficiente de alfa de Cronbach de acuerdo a Oviedo y Campo-Arias (2005) es una forma sencilla de valorar la consistencia interna y se espera que muestre valores entre 0 y 1. Cuanto más se aproxime al número 1, mayor será la fiabilidad del instrumento. El alfa de Cronbach que obtuvimos global fue de 0.914 que de acuerdo al criterio de George y Mallery (2019) es excelente. Al analizar la confiabilidad de las sub-escalas por separado, se muestra en la tabla 1 se lograron valores entre 0.881 y 0.902, lo cual, indica que el instrumento es muy bueno y contiene consistencia interna.

Tabla 1. Índices de fiabilidad para cada variable

VARIABLES	Alfa de Cronbach	Fidelidad
Cultura Organizacional	0.901	Muy bueno
Desempeño Organizacional	0.818	Buena

Los principales estadísticos descriptivos se pueden observar en la tabla 2. Los resultados muestran que la cultura de mercado y clan es la que más caracteriza al sector manufacturero del estado de Tlaxcala. Sin embargo, con el tipo de cultura que menos se identifican son la jerárquica y adhocrática. En cuanto a las perspectivas del cliente e interna, se antepone al aprendizaje.

Tabla 2. Estadísticos descriptivos de CO y DO

	N	Mínimo	Máximo	Media	□
Clan	52	2	5	3.9231	0.76302
Adhocrática	52	2	5	3.8269	0.78519
Mercado	52	3	5	4.1154	0.61528
Jerárquica	52	2	5	3.8654	0.65765
Cliente	52	2	5	4.1538	0.77674
Aprendizaje y crecimiento	52	2	5	3.8269	0.98461
Interna	52	2	5	4.0577	0.75182

RESULTADOS

Como se observa en la tabla 3 de resumen del modelo, se analiza la correlación entre CO y DO que el coeficiente de determinación corregido tiene un valor de 0.492, lo cual, se puede interpretar como la existencia de un grado de dependencia lineal razonable entre CO y DO. Además, el R cuadrado muestra que el 52.2% de la variación de desempeño organizacional está explicada por la cultura organizacional.

Tabla 3. Resumen del modelo, ANOVA y coeficientes

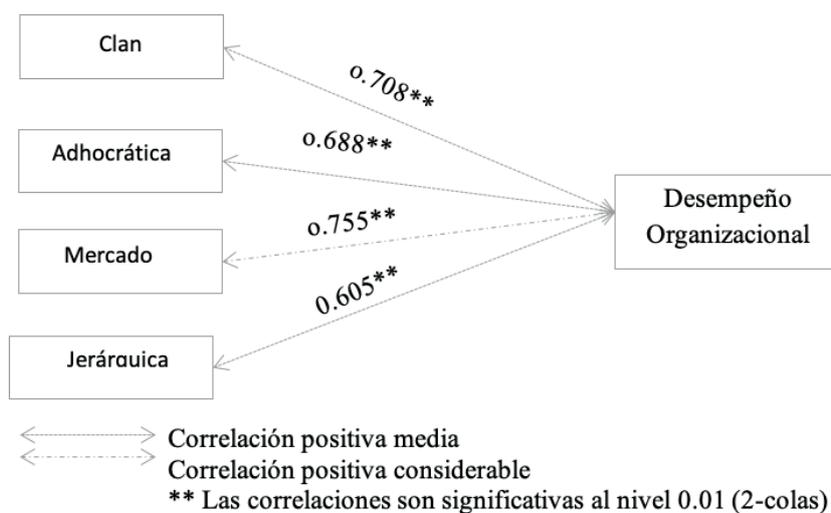
Resumen del modelo
Variable dependiente: Cultura organizacional Variable predictora: Desempeño organizacional R2= 0.502; R2 corregido=0.492; Error típico de la estimación= 0.45496
ANOVA
Grados de libertad total= 51; F= 50.341; Significación F= 0.000; Suma de cuadrados= 10.420 (regresión) y 10.349 (residual); Media cuadrática 10.420 (regresión); 0.207 (residual)
Coefficientes
1 (constante)= 1.768; prueba t= 5.902; Significación= 0.000 Desempeño organizacional= 0.517; prueba t= 7.095; Significación= 0.000

En la tabla ANOVA aplicado a la regresión cuyo objetivo es anunciar si existe o no una relación significativa entre las variables. El valor de F= 50.341 presenta un P valor igual a $0 < 0.05$, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se concluye que la dependencia lineal es estadísticamente significativa, por lo que, el modelo es adecuado. En la tabla 3 se examinan los coeficientes del modelo de regresión según estos resultados, la relación entre CO y DO puede expresarse mediante la siguiente ecuación lineal.

$$Y = 0.517 + 1.768 X$$

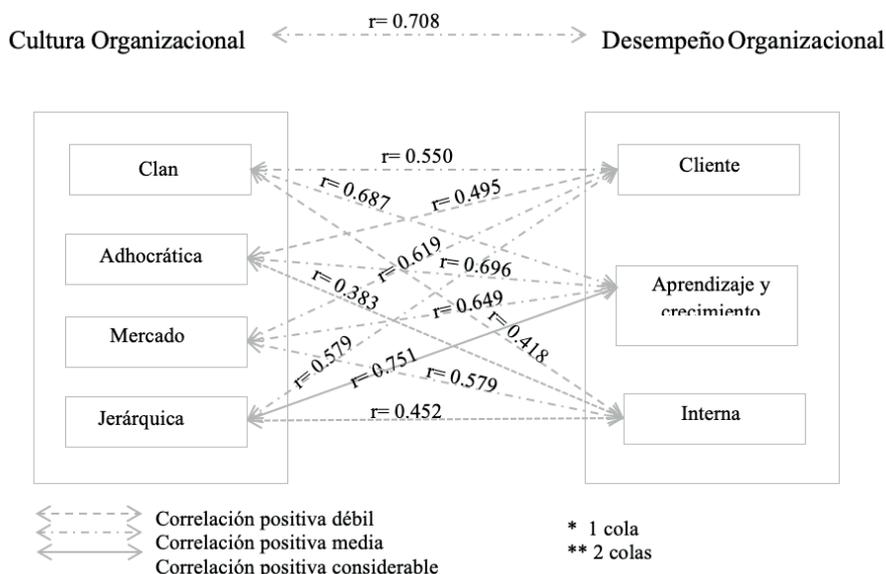
La interpretación del grado de correlación entre las variables estudiadas de CO y DO se realizó según la clasificación de Hernández, Fernández y Baptista (2014) teniendo en cuenta que el coeficiente de Pearson oscila entre -1 y 1. Así, de acuerdo con el análisis de resultados presentados en la figura 1, se obtuvo una correlación de Pearson de 0.708 entre CO y DO, con un nivel de significancia de 0.01 (2 colas), por lo que se puede argumentar, que existe una correlación positiva media. Con respecto, a la cultura clan, adhocrática y jerárquica y su relación con el DO se obtuvo una correlación positiva media como se muestra en la figura 1, en cuanto, a la cultura de mercado se alcanzó una correlación positiva considerable.

Figura 1. Relaciones entre las dimensiones de la CO y DO



A continuación, en la figura 2 se presentan de manera detallada las correlaciones entre las dimensiones de la CO y DO. Se puede observar una correlación positiva considerable entre la cultura jerárquica con el aprendizaje y crecimiento. Las correlaciones positivas medias se evidenciaron en las culturas clan, adhocrática, mercado y jerárquica con las de cliente, aprendizaje y crecimiento e interna. Las correlaciones positivas débiles se evidenciaron entre las culturas adhocrática, clan y jerárquica, con los componentes cliente e interna. Todas estas relaciones se fundamentan de acuerdo al método de correlación de Pearson.

Figura 2. Relaciones entre las dimensiones de CO y DO.



DISCUSIÓN

Los resultados de la presente investigación evidencian la presencia de una correlación positiva media entre la CO y el DO en las PyMES del estado de Tlaxcala, México. Lo anterior coincide con los argumentos de Almarashdah (2024), Ariani (2023), Arabeche et al. (2022), Tulcanaza-Prieto et al. (2021), AlShehhi et al. (2021), Pathiranage, Jayatilake y Abeysekera (2020), Mang (2018), Asif y Saijad (2018) y García, González y Vivanco (2010) al comprobar que el tipo de cultura implementada por parte de las PyMES influye en su rendimiento. Estos resultados también convergen con los de Zakari et al. (2013) quienes realizaron una investigación en el sector bancario de Ghana. No obstante, Gupta (2011) destaca que para que una organización tenga un alto rendimiento que le permita conseguir una ventaja competitiva, la base es la CO que debe ser consistente en el tiempo, aprendida y compartida por parte de los empleados. Sin embargo, requerirá que las prácticas organizacionales se desarrollen bajo un agradable ambiente de trabajo que permita aprovechar los conocimientos y capacidades de los trabajadores para crear valor; por lo que se valida Ha.

Con respecto a la hipótesis Ha1 los resultados muestran que la cultura clan tiene una relación positiva media con respecto al DO, este resultado concuerda con las investigaciones de Reino et al. (2020), Mang (2018) y Maldonado et al. (2016) al destacar que la cultura clan tiene una influencia significativa con el rendimiento empresarial. Sin embargo, Kim y Chang (2019) argumentan que la cultura clan tiende a disminuir con el tiempo, es decir, no se mantiene consistente. Además, los resultados muestran lo opuesto a lo expuesto por Salas-Arbeláez et al. (2017) que argumentan que la cultura clan tiene un efecto negativo con el rendimiento, de la misma forma, Gálvez y García (2011) concluyen en su investigación que la cultura clan no tiene un impacto significativo sobre el rendimiento de la empresa. No obstante, de acuerdo a Cameron y Quinn (2011) la cultura clan se nombra así haciendo analogía de una organización con una familia, en donde la dirección busca mejorar el ambiente de trabajo a través del trabajo en equipo y el desarrollo de los miembros de la organización que permita su participación, compromiso y lealtad, en pensar en los clientes y proveedores como socios; por lo que se acepta Ha1 pero parcialmente.

En cuanto a la cultura adhocrática y el DO presentan una correlación positiva media, por lo que se valida la hipótesis Ha2. Dichos resultados concuerdan con las investigaciones de Reino et al. (2020), Mang (2018) y Salas-Arbeláez et al. (2017) al afirmar la existencia de un efecto positivo sobre el rendimiento en las PyMES del sector de manufactura y alta tecnología en la ciudad de Cali, Colombia; así mismo, Kim y Chang (2019) destaca que la cultura adhocrática con respecto al desempeño muestra una relación consistente positiva. En contraste, con los resultados de Gálvez y García (2011) que concluyen que no hay una relación significativa entre la cultura adhocrática y el rendimiento de la empresa. Habría que decir también, que los resultados de García et al. (2010) sostienen que no hay relación entre la cultura adhocrática y el desempeño de las PyMES del estado de Aguascalientes (México), por lo que, no concuerdan con los resultados obtenidos en esta investigación.

En relación con la cultura jerárquica y el DO se obtuvo una correlación positiva media, por lo que se acepta Ha3. Estos resultados muestran lo contrario a lo propuesto por Maldonado et al. (2016) que sostienen que la cultura jerárquica no tiene una influencia positiva y significativa con el rendimiento empresarial. Igualmente, con García et al. (2010) destacan que la cultura jerárquica ejerce una influencia negativa en el rendimiento. También Salas-Arbeláez et al. (2017) destacan que la cultura jerárquica no es significativa con respecto al rendimiento de las PyMES; y finalmente, con Gálvez y García (2011) subrayan que la cultura jerárquica no muestra un impacto significativo sobre el rendimiento.

Acercas de la cultura de mercado y el DO se alcanzó una correlación positiva considerable por lo que se acepta Ha4 dichos resultados concuerdan con los de Reino et al. (2020), Mang (2018) y Maldonado et al. (2016) al sostener que la cultura de mercado tiene una influencia positiva y significativa con el rendimiento empresarial, en igual forma, Kim y Chang (2019) que señalan que la cultura de mercado muestra una relación con el DO si es consistente a lo largo de los años; pero no corresponden, con los de Gálvez y García (2011) al sustentar que la cultura de mercado no tiene relación con el desempeño de las MiPyMES y con Salas-Arbeláez et al. (2017) que refuerzan que la cultura de mercado no es significativa con el rendimiento organizacional.

Las investigaciones examinadas demuestran que existe algún tipo de relación entre las dimensiones propuestas de CO de Cameron y Quinn (2011) y el DO de Kaplan y Norton (2005). Posiblemente, las dimensiones que han presentado una menor relación son las culturas jerárquica y adhocrática, puesto que, muestran una correlación positiva media. Aunque, Cameron y Quinn (2011) enfatizan que la mayoría de las organizaciones presentan un estilo cultural dominante, en este caso, para la industria manufacturera del estado de Tlaxcala es la de cultura clan y de mercado.

Es conveniente destacar que, en México, se han realizado escasas investigaciones en cuanto a la CO y DO, algunos estudios interesantes son los de Villareal, Gómez y Rojero (2023), Martínez, Ollivier y Escobedo (2013); Martínez, Vera y Vera (2014) y Vivanco (2010) donde destacan la importancia que tiene la CO para la mejora del DO y la competitividad de las organizaciones. De manera que, es importante señalar que los resultados de la presente investigación no son generalizables en otros sectores industriales y tipos de empresas con respecto a su tamaño que no se consideraron en la muestra, puesto que el estudio se desarrolló en un contexto específico y en un momento determinado.

CONCLUSIÓN

Los resultados obtenidos en la presente investigación apoyan la correlación que existe entre la CO y DO desde una perspectiva de los empleados en las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero del estado de Tlaxcala, México. Las cuatro tipologías de CO (clan, mercado, adhocrática y jerárquica) del MVC de Cameron y Quinn (2011) evidencian una correlación positiva con respecto al DO. Los hallazgos presentados ayudarán a mejorar la comprensión de la relación entre la CO y el DO en las organizaciones, ya que hay escasez de investigaciones empíricas sobre el tema, específicamente en las PyMES en Latinoamérica.

A pesar de los esfuerzos de los autores, el presente artículo tiene algunas limitaciones. La primera es el tamaño de la muestra, por lo que es recomendable incluir más PyMES que sin duda permitiría hacer comparaciones entre sectores industriales, lo cual, ampliará la óptica de la relación entre la CO y el DO en las organizaciones. En segundo lugar, es la generalidad de los resultados obtenidos, que invitan a tomarlos con cautela debido a que están sujetos a un territorio, sector y tiempo específico. Finalmente, las empresas participantes establecieron restricciones en la participación de los empleados para contestar el cuestionario, por lo que no se obtuvo control en la aplicación del instrumento para la recolección de la información.

Como líneas futuras de investigación, sería interesante hacer algunas comparaciones entre las opiniones de los directivos y empleados que permitiría observar diferencias y similitudes ampliando la perspectiva de lo que implica la CO y el DO en las PyMES.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almarashdah, M.A. (2024). The role of organizational culture on the relationship between employee training and job performance in Jordan. *Uncertain Supply Chain Management*, 12. 505-512.
- AlShehhi, N., AlZaabi, F., Alnahhal, M., Sakhrieh, A., & Tabash, M. I. (2021). The effect of organizational culture on the performance of EAU organizations. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1-21. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1980934>
- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. London: SAGE Publications.
- Arabeche, A., Soudani, A., Brahmi, M., Aldieri, L., Vinci, C.P., & Abdelli, M.E.A. (2022). Entrepreneurial orientation, organizational culture and business performance in SMEs: Evidence from emerging economy. *Sustainability*, 14(9), 1-20. <https://doi.org/10.3390/su14095160>
- Arciniega, R. S. (2013). Culturas organizacionales en empresas de la región Toluca-Lerma, Estado de México. *El Cotidiano*, 183, 63-74.
- Ariani, D. W. (2023). Exploring relationship of job satisfaction, organizational culture, and employee performance in small medium enterprise. *International Journal of Professional Business Review*, 8(2), 1-18. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i2.876>
- Asif, M., & Saijad, W. (2018). Organizational culture and performance: An empirical study of SMEs in Pakistan. *Journal of Management and Research*, 5(2), 64-89. <https://ojs.umt.edu.pk/index.php/jmr/article/view/230>
- Cantillo, J. C. (2013). Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño. *ECONOMICAS CUC*, 34(1), 131-152.

- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture*. (3ª Ed.). Jossey-Bass.
- Fekete, H., & Böcskei, E. (2011). Cultural waves in company performance. *Research Journal of Economics, Business and ICT*, 3, 38-42.
- Florido, S. V., Adame, M. G., & de Lema, D. G. P. (2010). Cultura empresarial y rendimiento de la PYME en el estado de Aguascalientes (México). *Revista de Economía*, 27(75), 103-123.
- Frassa, J. (2011). Cultura organizacional: Conceptualizaciones y metodologías detrás de un concepto complejo. *Dirección y Organización*. 44, 74-85. <https://doi.org/10.37610/dyo.v0i44.371>
- Gálvez, E. J., & García, D. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: Un estudio empírico en Cali, Colombia. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 125-145. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao24-42.corm>
- García, D., González, M., & Vivanco, S. (2010). Cultura empresarial y rendimiento de la PYME en el estado de Aguascalientes (México). *Revista de Economía*, 27(75), 104-123.
- George, D., & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS statistics 26 step by step: A simple guide and reference*. Routledge.
- Gómez-Miranda, M.E., Pérez-López, M.C., Argente-Linares, E., & Rodríguez-Ariza, L. (2015). The impact of organizational culture on competitiveness, effectiveness and efficiency in Spanish-Moroccan international joint ventures. *Personnel Review*. 44(3), 364-387. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2013-0119>
- González, A. H. (2014). La industria manufacturera mexicana vista en el contexto de industrialización de China e India. *Economía Informa*, 384, 41-69. [https://doi.org/10.1016/S0185-0849\(14\)70410-4](https://doi.org/10.1016/S0185-0849(14)70410-4)
- Guerrero, E. F. C., & Escorcía, J. M. D. (2011). Influencia de la cultura organizacional en la competitividad de las empresas. *Escenarios*, 9(1), 18-23.
- Gupta, V. (2011). Cultural basis of high performance organizations. *International Journal of Commerce and Management*, 21(3), 221-240. <https://doi.org/10.1108/10569211111165280>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana.
- INEGI. (2016). *Encuesta anual de la industria manufacturera 2016-2017, información 2015-2016*. México: INEGI.
- Jochimsen, B., & Napier, N. (2013). Organizational culture, performance and competitive advantage: What next?. *Strategic Management in the 21st century*, 2, 233-254.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *Cuadro de mando integral (The balanced Scorecard)*. Gestión 2000.
- Kim, T., & Chang, J. (2019). Organizational culture and performance: A macro-level longitudinal study. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(1), 65-84. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2018-0291>
- Lucas, M., & García, P. (2002). *Sociología de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- MacQueen, J. (2020). *The flow of organizational culture: New thinking and theory for better understanding and process*. Palgrave Macmillan Cham.

- Maldonado, G., Pinzón, S., & Marín, J. (2016). La influencia de la cultura empresarial en el rendimiento de la pyme de México. *FIR-Faedpyme International Review*, 5(9), 35-45.
- Mang, L. M. (2018). The relationship between organizational culture and an organization's performance in the Austrian private sector. *Journal of Organisational Studies and Innovation*, 5(4), 11-24. Recuperado de <http://journal.mbacademy.org.uk/wp-content/uploads/2019/06/Lisa-Malina-Mang.pdf>
- Martínez, P. J., Olliver, J. O., & Escobedo, H. C. (2013). Relación entre la cultura organizacional y el desempeño de la organización: Un estudio en empresas maquiladoras de la ciudad de Chihuahua. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 2(3), 77-100.
- Martínez, R., Vera, M. A. M., & Vera, J. G. S. (2014). Cultura organizacional y efectividad en las pequeñas empresas constructoras de Puebla, México. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 7(5), 79-91.
- Mathew, J. (2019). Organisational culture and effectiveness: A multi-perspective evaluation of an Indian knowledge-intensive firm. *The International Journal*. 41(3), 538-551. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2017-0219>
- Muhammad Fahim, S., Misbah Inayat, S., Rafay Zaidi, S. M., Ahmed, D., Hassan, R., & Zulfiqar Ali, S. (2021). Influence of organizational culture & intellectual capital on business performance in in textile industry of Pakistan. *Journal of Information and Organizational Sciences*, 45(1), 243-265. <https://doi.org/10.31341/jios.45.1.11>
- Naidoo, S., & Govender, K.K. (2022). Exploring the relationship between organizational culture, organizational commitment and performance in commercial banks in two african countries. *International Review of Management and Marketing*, 12(6), 65-76. <https://doi.org/10.32479/irmm.13795>
- Nazarian, A., Atkinson, P., & Foroudi, P. (2017). Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 22-32. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.01.003>
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788. <https://doi.org/10.1080/09585190050075114>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Oviedo, H. C., & Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572-580.
- Pathiranage, Y.L., Jayatilake, L.V., & Abeysekera, R. (2020). A literature review on organizational culture towards corporate performance. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 7 (9). 522-544.
- Reino, A., Rõigas, K., & Mürsepp, M. (2020). Connections between organisational culture and financial performance in Estonian service and production companies. *Baltic Journal of Management*, 15 (3), 375-393. <https://doi.org/10.1108/BJM-01-2019-0017>
- Salas-Arbaláez, L., García, M., & Murillo, G. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las Pymes de Cali. *Suma de Negocios*. 8(18), 88-95. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2017.11.006>
- SEDECO. (2018). Directorio Industrial del Estado de Tlaxcala. Recuperado de http://www.sedecotlaxcala.gob.mx/images/directorio_industria_enero2018.pdf
- Samad, S., Alghafis, R., & Al-Zuman, A. (2018). Examining the effects of strategic management and organizational culture on organizational performance. *Management Science Letters*, 8, 1363-1374. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.9.003>

Sanfilippo, F., Pomeroy, C., & Bailey, D. N. (2023). *Lead, Inspire, Thrive: A Handbook for Medical School Department Chairs (And Other Leaders)*. Springer.

Savović, S., Nikolić, J., & Zlatanović, D. (2022). Acquisitions, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from Acquired Company in Serbia. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 27(3), 23-34. <https://doi.org/10.7595/management.fon.2021.0007>

Suárez, Y. C., & Macario, B. C. (2016). El empleo en subsectores de la manufactura en las entidades federativas de la región centro de México 1998-2014. *Paradigma Económico*, 8(1), 77-105. Recuperado de <https://paradigmaeconomico.uaemex.mx/articulo/view/4844>

Tidor, A., Gelmereanu, C., Baru, P., & Morar, L. (2012). Diagnosing organizational culture for SEM performance. *Procedia Economics and Finance*, 3, 710-715. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(12\)00218-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00218-3)

Tanjoyo, C., Harianto, E., & Sutrisno, T. (2021). The role of TQM and organizational culture on operational performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(4), 938-948. <http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.04.20>

Tulcanaza-Prieto, A.B., Aguilar-Rodríguez, I.E. & Artieda, C. (2021). Organizational culture and corporate performance in the ecuadorian environment. *Administrative Sciences*, 11(4), 1-17. <https://doi.org/10.3390/admsci11040132>

Villareal, F.M., Gómez, J.G., & Rojero, R. (2023). La cultura organizacional y el desempeño laboral en una empresa metal mecánica de Durango, México. *Revista de Administración y Organizaciones*, 26(51), 1-15. <https://doi.org/10.24275/UXID7771>

Vivanco, F. J. S. (2010). La cultura organizacional: Una oportunidad de éxito para las micro y pequeñas empresas de la confección, el caso de Aguascalientes. Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Yesil, S., & Kaya, A. (2013). The effect of organizational culture on firm financial performance: Evidence from a developing country. *Social and Behavioral*, 81, 428-437. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.455>

Zakari, M., Poku, K., & Owusu-Ansah, W. (2013). Organizational culture an organisational performance: Empirical evidence from the banking industry in Ghana. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3(1), 95-107.

Zhang, Z., & Zhu, X. (2012). Empirical analysis of the relationship between organizational culture and organizational performance. *National Conference on Information Technology and Computer Science*, 763-766. <https://doi.org/10.2991/citics.2012.14>