

RESEARCH ARTICLE

# El impacto de la cultura organizacional en el rendimiento empresarial

Bravo Bravo Idilia Fernanda<sup>1,2</sup>   Barba Mosquera Angela Elena<sup>3</sup> 

Almenaba Guerrero Patricia Yajaira<sup>1</sup>  Ruiz López Silvana Elizabeth<sup>1</sup> 

<sup>1</sup> Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas, EC-080701, La Concordia, Ecuador

<sup>2</sup> Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, EC-230108, Santo Domingo, Ecuador

<sup>3</sup> Universidad UTE, EC-2302108, Santo Domingo, Ecuador

 Correspondencia: [idilia.bravo@utelvt.edu.ec](mailto:idilia.bravo@utelvt.edu.ec)  + 593 98 265 8670

DOI/URL: <https://doi.org/10.53313/gwj62070>

**Resumen:** La importancia de la cultura organizacional en el rendimiento empresarial ha fomentado el interés de los investigadores por este tema y, de los empresarios que buscan mejorar la rentabilidad de sus organizaciones. Sin embargo, la tarea no es fácil, dada la complejidad y diversidad de aspectos a analizar. El objetivo del estudio es explorar la relación entre la cultura organizacional y el rendimiento empresarial, proporcionando una visión valiosa de cómo los valores, creencias, normas y comportamientos compartidos en una organización pueden influir en su éxito. Para lo cual se realizó una revisión bibliográfica, que implica la recopilación, evaluación y síntesis de la literatura existente sobre un tema específico. Los resultados han demostrado que la cultura organizacional tiene un impacto significativo en el rendimiento empresarial, desde la motivación de los empleados hasta la toma de decisiones. Futuros estudios podrían explorar en mayor profundidad cómo los factores contextuales, como el sector de la empresa y su estrategia empresarial, influyen en la relación entre la cultura organizacional y el rendimiento empresarial.

**Palabras claves:** Cultura organizacional, Rendimiento, Motivación, Gestión.

## The impact of organizational culture on business performance

**Abstract:** The importance of organizational culture in business performance has encouraged the interest of researchers in this topic and of businessmen seeking to improve the profitability of their organizations. However, the task is not easy, given the complexity and diversity of aspects to be analyzed. The objective of the study is to explore the relationship between organizational culture and business performance, providing valuable insight into how the values, beliefs, norms and behaviors shared in an organization can influence its success. To this end, a literature review was conducted, which involves



**Cita:** Bravo Bravo, I. F., Barba Mosquera, A. E., Almenaba Guerrero, P. Y., & Ruiz López, S. E. (2023). El impacto de la cultura organizacional en el rendimiento empresarial. *Green World Journal*, 6(2), 70. <https://doi.org/10.53313/gwj62070>

**Received:** 05/Mar/2023  
**Accepted:** 20/May /2023  
**Published:** 23/May /2023

Prof. Carlos Mestanza-Ramón, PhD.  
Editor-in-Chief / CaMeRa Editorial  
[editor@greenworldjournal.com](mailto:editor@greenworldjournal.com)

**Editor's note:** CaMeRa remains neutral with respect to legal claims resulting from published content. The responsibility for published information rests entirely with the authors.



© 2023 CaMeRa license, Green World Journal. This article is an open access document distributed under the terms and conditions of the license.  
Creative Commons Attribution (CC BY).  
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

the collection, evaluation and synthesis of existing literature on a specific topic. The results have shown that organizational culture has a significant impact on business performance, from employee motivation to decision making. Future studies could further explore how contextual factors, such as the company's industry and its business strategy, influence the relationship between organizational culture and business performance.

**Keywords:** Organizational Culture, Performance, Motivation, Motivation, Management.

## 1. Introducción

La cultura organizacional ha sido reconocida como un factor crucial en el rendimiento empresarial [1]. Esta cultura, definida como el conjunto de valores, creencias y comportamientos que caracterizan a una organización [2], puede influir en la motivación de los empleados, la satisfacción en el trabajo y, en última instancia, el rendimiento de la empresa. A pesar de la importancia reconocida de la cultura organizacional, existe una falta de comprensión sobre cómo exactamente esta cultura afecta al rendimiento empresarial. Algunos estudios han sugerido que una cultura fuerte y positiva puede mejorar el rendimiento [3], mientras que otros han encontrado que una cultura demasiado fuerte puede ser perjudicial [4]. Esta falta de claridad dificulta a los líderes empresariales la tarea de moldear y gestionar la cultura de su organización de manera efectiva.

La cultura organizacional puede ser especialmente desafiante en el contexto tanto regional como local, en Ecuador, debido a factores culturales, económicos y políticos propios del territorio [5], entendiendo esto como los limitantes y condicionantes a los que se enfrentan las empresas en la planificación de estrategias para mejorar los rendimientos de sus partes. En cuanto a Ecuador, manteniendo estos elementos conflictivos, según [6], el entorno empresarial está en desarrollo y cambios constantes para adaptarse a la competencia que existe en el mercado, y para ello requieren una cultura organizacional y ambiente laboral positivo para que los empleados presenten mejores resultados en sus actividades.

La cultura organizacional puede afectar a una serie de factores clave en el rendimiento empresarial. Por ejemplo, puede influir en la motivación de los empleados, su compromiso con la organización y su satisfacción en el trabajo [7]. Además, la cultura puede afectar a la forma en que se toman las decisiones en la organización, lo que puede tener un impacto significativo en la eficacia de la empresa [1]. Dada la importancia de la cultura organizacional y la falta de claridad sobre su impacto en el rendimiento empresarial, es crucial llevar a cabo más investigaciones en esta área. Este estudio es viable ya que se basará en la revisión de literatura existente y en la recopilación de datos primarios a través de encuestas y entrevistas con líderes y empleados de diversas organizaciones.

El objetivo de este estudio es explorar el impacto de la cultura organizacional en el rendimiento empresarial. En particular, se buscará identificar los aspectos de la cultura que tienen un impacto positivo en el rendimiento, así como aquellos que pueden ser perjudiciales. En conclusión, este estudio tiene el potencial de aportar una valiosa comprensión de la relación entre la cultura organizacional y el rendimiento empresarial. Los resultados podrían ayudar a los líderes empresariales a moldear y gestionar la cultura de su organización de manera más efectiva, lo que podría tener un impacto significativo en el éxito de su empresa.

## 2. Materiales y métodos

Este estudio adoptará un enfoque de revisión bibliográfica, utilizando tanto fuentes primarias como secundarias para obtener una comprensión más completa del impacto de la cultura organizacional en el rendimiento empresarial. El diseño de la investigación será de tipo descriptivo y analítico. El aspecto descriptivo permitirá caracterizar la cultura organizacional y el rendimiento

empresarial basándose en la literatura existente, mientras que el aspecto analítico permitirá examinar las relaciones entre la cultura organizacional y el rendimiento empresarial a través de la síntesis y el análisis de los hallazgos de estudios previos. Siendo este el diseño de la investigación, se realiza la búsqueda de información documental, como se presenta en la figura 1 acerca del número de documentos registrados.

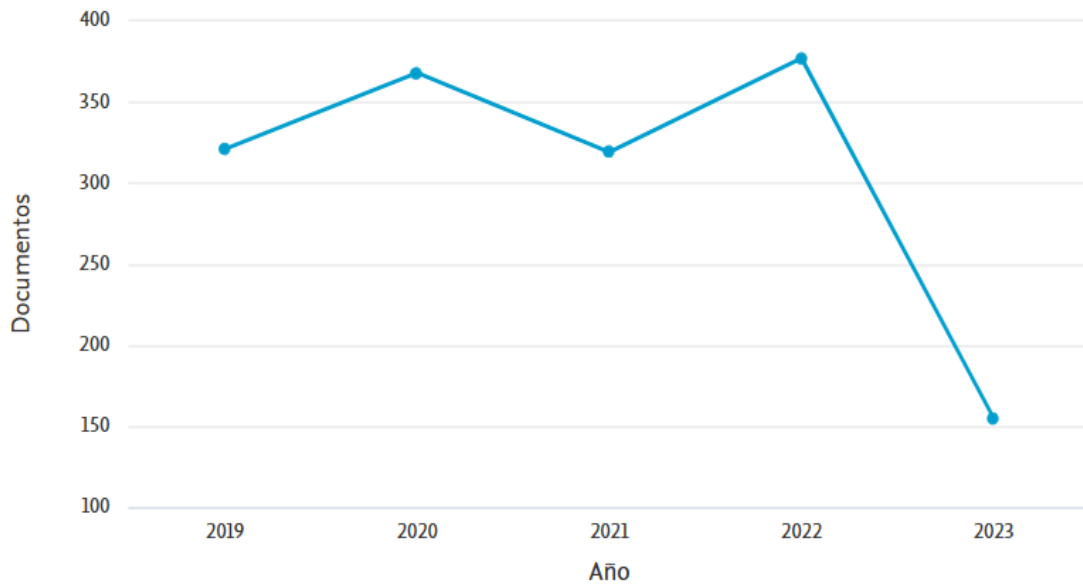


Figura 1. Documentos por año [13]

En la figura 1 se presenta datos en relación a la búsqueda de información y la generación de documentos sobre los temas de estudio, donde si bien ha existido un interés por la investigación de estos el mayor pico fue en el año de 2022 viniendo de una variación desde el 2019 que el número no se dispersó de sobremanera en cuanto a la documentación. En relación a esto, existe un gran abanico de archivos para sustentar la importancia de investigación al igual que el interés en diferentes campos y entornos. En la figura 2 se demuestra el nivel de escritos presentados por autores en diferentes países.

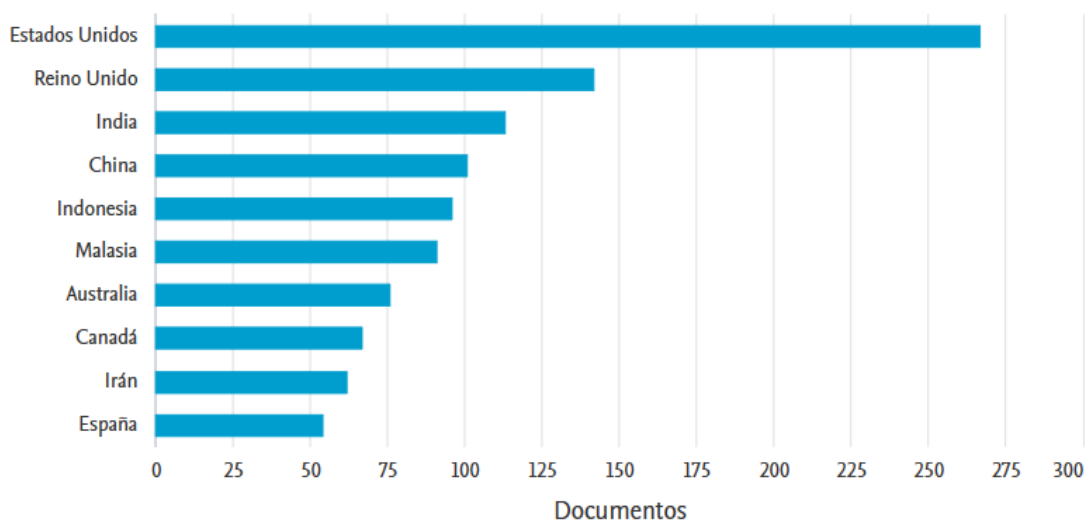


Figura 2. Documentos por países [13]

En la figura 2, siguiendo la información sobre la relevancia e interés existente por la investigación del campo de la cultura organizacional, su impacto y relación con el rendimiento presente en las



### 3. Resultados

#### 3.1. Caracterización de la cultura organizacional

La cultura organizacional se caracteriza por una serie de elementos clave, entre los que se incluyen los valores y creencias predominantes, las normas y comportamientos observados y las percepciones de los empleados y líderes [1]. De esta forma se sostiene que estos elementos interactúan para formar un sistema complejo que influye en todos los aspectos de la vida organizacional, desde la toma de decisiones hasta la satisfacción en el trabajo. La cultura organizacional puede ser vista como un patrón de supuestos básicos compartidos que un grupo ha aprendido a medida que resuelve sus problemas de integración externa e interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, para ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas [1].

Estos elementos interactúan para formar un sistema complejo que influye en todos los aspectos de la vida organizacional. La cultura organizacional es una construcción social que se desarrolla a lo largo del tiempo a través de la interacción de los miembros de la organización. Los líderes de la organización pueden tomar medidas para influir en la cultura organizacional y fomentar una cultura que apoye los objetivos de la empresa y el bienestar de los empleados. Por lo tanto, es importante que los líderes de la organización sean conscientes de la importancia de la cultura organizacional y trabajen para crear una cultura positiva y saludable que fomente la colaboración, la innovación, la responsabilidad, el compromiso y el bienestar de los empleados. Al hacerlo, pueden mejorar la percepción de los empleados sobre la organización y su compromiso con la empresa, lo que puede tener un impacto positivo en el rendimiento empresarial.

##### 3.1.1. Valores y creencias predominantes

Los valores y creencias predominantes son un componente central de la cultura organizacional. Estos valores y creencias pueden influir en la forma en que los miembros de la organización perciben su entorno y toman decisiones [2]. Por ejemplo, una organización que valora la innovación puede fomentar la toma de riesgos y la experimentación, mientras que una organización que valora la estabilidad puede fomentar la precaución y la consistencia. Los valores y creencias predominantes en una organización pueden ser explícitos o implícitos. Los valores explícitos son aquellos que se articulan y promueven activamente, mientras que los valores implícitos son aquellos que se infieren a partir de las acciones y comportamientos observados en la organización.

Según [8], los valores y creencias compartidos pueden influir en el comportamiento de los empleados, la toma de decisiones y la adaptabilidad de la organización al cambio. En el contexto ecuatoriano, estos valores y creencias pueden estar influenciados por factores culturales y socioeconómicos específicos de la región, lo que puede tener implicaciones importantes para el rendimiento empresarial. Estos factores pueden tener implicaciones importantes para el rendimiento empresarial. Por ejemplo, una cultura empresarial que valora la colaboración y la inclusión puede ser más efectiva en una sociedad en la que la familia y la comunidad son valoradas. Además, una cultura empresarial que fomente el desarrollo personal y profesional puede ser más efectiva en un contexto socioeconómico en el que hay desigualdad económica y falta de oportunidades.

La cultura organizacional puede afectar tanto la productividad como la satisfacción de los empleados, así como la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos y metas. Por esta razón, es importante que los líderes de la organización comprendan los valores y creencias predominantes de su organización y trabajen para crear una cultura que apoye sus objetivos.

También es importante que los líderes de la organización comuniquen claramente los valores y creencias de la organización a sus empleados, para que todos estén en línea con la cultura de la organización y trabajen en la misma dirección.

### 3.1.2. Normas y comportamientos observados

Las normas y comportamientos observados son otro componente clave de la cultura organizacional. Estas normas y comportamientos pueden influir en la forma en que los miembros de la organización interactúan entre sí y con su entorno [1]. Por ejemplo, una organización que valora la colaboración puede tener normas que fomenten el trabajo en equipo y la cooperación. Con esto se sostiene que las normas y comportamientos observados en una organización son una manifestación de sus valores y creencias subyacentes. Estos comportamientos pueden ser formales, como las políticas y procedimientos de la organización, o informales, como las costumbres y tradiciones no escritas.

Es importante que los líderes de la organización comprendan las normas y comportamientos observados en su organización, ya que estos elementos pueden tener un impacto significativo en la productividad, la satisfacción de los empleados y la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos y metas. Los líderes también deben trabajar para crear normas y comportamientos que apoyen los valores y creencias de la organización y fomenten el trabajo en equipo, la colaboración y la innovación, propiciando que los resultados de la práctica sean superiores y pudiendo ofrecer beneficios mayores.

### 3.1.3. Percepciones de los empleados y líderes

Las percepciones de los empleados y líderes sobre la cultura organizacional pueden variar significativamente. Algunos empleados pueden percibir la cultura de su organización como positiva y motivadora, mientras que otros pueden percibirla como restrictiva o desalentadora [7]. Del mismo modo, los líderes pueden tener percepciones diferentes o incluso contradictorias sobre la cultura de su organización. En base a estas percepciones se pueden tener un impacto significativo en el rendimiento de la organización. Por ejemplo, si los empleados perciben que su organización valora y apoya su desarrollo profesional, pueden estar más motivados y comprometidos con su trabajo.

Las percepciones de los empleados y líderes sobre la cultura organizacional pueden variar y tener un impacto significativo en el rendimiento de la organización. Los líderes deben ser conscientes de estas percepciones y trabajar para crear una cultura organizacional que motive y apoye a su personal. Esto puede incluir medidas como proporcionar oportunidades de crecimiento y desarrollo, establecer una comunicación abierta y efectiva, y fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. Esto puede incluir proporcionar oportunidades de desarrollo profesional, establecer una comunicación abierta y efectiva, y fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.

## 3.2. Medición del rendimiento empresarial

La medición del rendimiento empresarial es un aspecto crucial para entender el éxito de una organización. El rendimiento empresarial se puede medir a través de una variedad de indicadores, tanto financieros como no financieros [9]. Estos indicadores proporcionan una visión integral del estado de una empresa y su progreso hacia sus objetivos estratégicos. Con esto se argumenta que una medición efectiva del rendimiento empresarial debe incluir una combinación de indicadores financieros y no financieros. Esta combinación permite a las empresas evaluar su rendimiento desde múltiples perspectivas y tomar decisiones más informadas.

Esta combinación permite a las empresas evaluar su rendimiento desde múltiples perspectivas y tomar decisiones más informadas. Además, los indicadores no financieros pueden ser un factor clave para la retención de empleados comprometidos y la satisfacción del cliente, lo que a su vez puede tener un impacto positivo en los indicadores financieros. Es importante destacar que los indicadores no financieros pueden ser más difíciles de medir que los financieros, ya que no se pueden cuantificar de manera tan directa. Sin embargo, existen herramientas y métodos para medir estos indicadores, como las encuestas de satisfacción del cliente, las tasas de rotación de empleados y las medidas de impacto social y ambiental.

### 3.2.1. Indicadores financieros

Los indicadores financieros son una herramienta comúnmente utilizada para medir el rendimiento empresarial. Estos indicadores, que incluyen medidas como los ingresos, los beneficios y el retorno de la inversión, proporcionan una visión cuantitativa del rendimiento financiero de una empresa [10]. En razón de esto se sostiene que los indicadores financieros son esenciales para evaluar la salud financiera de una empresa y su capacidad para generar valor para los accionistas. Sin embargo, también advierten que estos indicadores deben utilizarse en combinación con otros tipos de medidas para obtener una visión completa del rendimiento empresarial.

De esta forma, los indicadores financieros son una herramienta valiosa para evaluar la salud financiera de una empresa y su capacidad para generar valor para los accionistas. Sin embargo, es importante tener en cuenta que los indicadores financieros no proporcionan una visión completa del rendimiento empresarial. Por lo tanto, es importante utilizar los indicadores financieros en combinación con otros tipos de medidas, como las medidas no financieras, para obtener una visión integral del rendimiento empresarial y tomar decisiones informadas. Al hacerlo, los líderes de la organización pueden mejorar el éxito a largo plazo de la empresa y su impacto en la sociedad.

### 3.2.2. Indicadores no financieros

Los indicadores no financieros son otra herramienta importante para medir el rendimiento empresarial. Estos indicadores, que incluyen medidas como la satisfacción del cliente, la retención de empleados y la calidad del producto, proporcionan una visión de los aspectos no financieros del rendimiento de una empresa [9]. Así argumentan que los indicadores no financieros pueden proporcionar una visión más temprana de las tendencias de rendimiento y pueden ser más predictivos del rendimiento financiero futuro. Además, estos indicadores pueden ayudar a las empresas a entender mejor las necesidades y expectativas de sus clientes y empleados.

La medición del rendimiento empresarial es crucial para entender el éxito de una organización. Los indicadores financieros y no financieros son importantes para evaluar el rendimiento desde múltiples perspectivas y tomar decisiones informadas. Los indicadores financieros miden los resultados económicos de la empresa, mientras que los indicadores no financieros miden aspectos no monetarios del desempeño empresarial. Una combinación efectiva de ambos tipos de indicadores permite a las empresas evaluar su rendimiento de manera integral y tomar medidas para mejorar en todos los aspectos relevantes.

### 3.3. *Relación entre la cultura organizacional y el rendimiento empresarial*

La relación entre la cultura organizacional y el rendimiento empresarial ha sido objeto de numerosos estudios. La cultura organizacional, como sistema de valores y normas compartidas, puede influir en una serie de factores que afectan al rendimiento empresarial, desde la motivación de los empleados hasta la toma de decisiones [1]. Refiriéndose a esto, se sostiene que la cultura

organizacional puede tener un impacto significativo en el rendimiento empresarial, tanto positivo como negativo. Por ejemplo, una cultura que fomente la innovación y la toma de riesgos puede impulsar el rendimiento, mientras que una cultura que fomente la conformidad y la evitación de riesgos puede limitarlo.

La cultura organizacional puede tener un impacto significativo en el rendimiento empresarial. Una cultura que fomente la innovación, la colaboración y el trabajo en equipo puede impulsar el rendimiento empresarial, mientras que una cultura que fomente la conformidad, la competencia y el individualismo puede limitarlo. Por lo tanto, es importante que los líderes de la organización comprendan la cultura de su organización y trabajen para crear una cultura que apoye los objetivos de la empresa y fomente el rendimiento empresarial positivo. Esto puede incluir medidas como fomentar la innovación, la colaboración y el trabajo en equipo, y fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.

### 3.3.1. Correlaciones entre aspectos específicos de la cultura organizacional y medidas de rendimiento

Existen correlaciones significativas entre aspectos específicos de la cultura organizacional y medidas de rendimiento. Por ejemplo, [3] encontraron que las empresas con culturas que enfatizan la adaptabilidad, los valores compartidos y la orientación al cliente tienden a tener un rendimiento financiero superior. También encontraron que las empresas con culturas fuertes y alineadas con su estrategia empresarial tienden a tener un rendimiento superior en comparación con las empresas con culturas débiles o desalineadas. Este hallazgo sugiere que la alineación entre la cultura y la estrategia puede ser un factor clave en el rendimiento empresarial.

La cultura organizacional puede ser un factor clave en el rendimiento empresarial y es importante que los líderes de la organización comprendan la importancia de los aspectos específicos de la cultura y trabajen para fomentarlos en su organización. La alineación entre la cultura y la estrategia empresarial también es fundamental para lograr un rendimiento empresarial superior, y es importante que los líderes de la organización trabajen para asegurar que su cultura esté alineada con su estrategia empresarial. Al hacerlo, pueden mejorar la productividad, la eficiencia y el rendimiento financiero de su organización.

### 3.2. Diferencias en el rendimiento empresarial entre organizaciones con diferentes culturas

Las diferencias en la cultura organizacional pueden dar lugar a diferencias significativas en el rendimiento empresarial. Por ejemplo, [7] encontró que las empresas con culturas que enfatizan la participación, la cohesión y la adaptabilidad tienden a tener un rendimiento superior en comparación con las empresas con culturas que no enfatizan estos aspectos. Se sostiene que estas diferencias en el rendimiento pueden ser el resultado de la forma en que la cultura organizacional influye en la motivación de los empleados, la toma de decisiones y otros factores clave. Este hallazgo sugiere que la gestión efectiva de la cultura organizacional puede ser una estrategia importante para mejorar el rendimiento empresarial.

En consecuencia, se sostiene que la gestión efectiva de la cultura organizacional puede ser una estrategia importante para mejorar el rendimiento empresarial. Los líderes de la organización deben ser conscientes de los aspectos específicos de la cultura que pueden influir en el rendimiento empresarial y trabajar para fomentarlos en su organización. Esto puede incluir medidas como la promoción de la participación de los empleados, la cohesión y la adaptabilidad, el establecimiento de una comunicación abierta y efectiva, y la creación de un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.



### 3.4. Impacto de la cultura organizacional en aspectos específicos del rendimiento empresarial

La cultura organizacional puede tener un impacto significativo en varios aspectos del rendimiento empresarial. Esta influencia puede ser directa, como cuando la cultura afecta a la motivación de los empleados, o indirecta, como cuando la cultura influye en la toma de decisiones que, a su vez, afecta al rendimiento [1]. Así se sostiene que la cultura organizacional puede ser una fuente de ventaja competitiva si se gestiona eficazmente. Por ejemplo, una cultura que fomente la innovación y la adaptabilidad puede ayudar a una empresa a responder más rápidamente a los cambios en el entorno empresarial.

En base a estos criterios, se la puede considerar como una fuente de ventaja competitiva si se gestiona eficazmente, y esto puede incluir medidas como fomentar la innovación, la adaptabilidad, la colaboración y el trabajo en equipo. Además, es importante que los líderes de la organización comprendan la importancia de la cultura organizacional en la motivación de los empleados y su impacto en el rendimiento empresarial. Al tomar decisiones informadas y trabajar para crear una cultura fuerte y alineada con la estrategia empresarial, los líderes pueden mejorar la productividad, la eficiencia y el rendimiento financiero de su organización.

#### 3.4.1. Influencia de la cultura organizacional en la motivación de los empleados

La cultura organizacional puede tener un impacto significativo en la motivación de los empleados. Por ejemplo, una cultura que valora y reconoce el rendimiento puede fomentar una mayor motivación y esfuerzo entre los empleados [11]. Como lo argumentan que la cultura organizacional puede influir en la motivación de los empleados al afectar a su percepción de autonomía, competencia y relación. Por ejemplo, una cultura que fomente la autonomía y la competencia puede aumentar la motivación intrínseca de los empleados. Para fomentar una cultura organizacional que apoye la motivación de los empleados, los líderes pueden tomar medidas como brindar oportunidades para el desarrollo de habilidades, establecer metas desafiantes pero alcanzables, reconocer y recompensar el buen desempeño, y fomentar la colaboración y el trabajo en equipo. Al hacerlo, pueden mejorar la motivación y el compromiso de los empleados y, en última instancia, mejorar el rendimiento empresarial de su organización.

Una cultura que fomente la autonomía, la competencia y la colaboración puede aumentar la motivación y el compromiso de los empleados. Los líderes de la organización pueden tomar medidas para fomentar una cultura que apoye la motivación de los empleados, como brindar oportunidades para el desarrollo de habilidades, establecer metas desafiantes pero alcanzables, reconocer y recompensar el buen desempeño, y fomentar la colaboración y el trabajo en equipo. La motivación de los empleados es un factor clave para el éxito de una organización, ya que los empleados motivados pueden ser más productivos, creativos y comprometidos. Por lo tanto, es importante que los líderes de la organización trabajen para mantener y mejorar una cultura que fomente la motivación y el compromiso de los empleados.

#### 3.4.2. Influencia de la cultura organizacional en la satisfacción en el trabajo

La cultura organizacional también puede influir en la satisfacción en el trabajo. Por ejemplo, una cultura que valora el equilibrio entre el trabajo y la vida personal puede contribuir a una mayor satisfacción en el trabajo [12]. Así encontraron que la satisfacción en el trabajo está influenciada por la percepción de los empleados de la cultura organizacional. Por ejemplo, los empleados que perciben que su organización valora y apoya su bienestar tienden a reportar una mayor satisfacción en el trabajo.

Una cultura que fomente la autonomía, la competencia, la colaboración y el reconocimiento del rendimiento puede aumentar la motivación y el esfuerzo de los empleados. Los líderes de la organización deben ser conscientes de la importancia de la cultura organizacional en la motivación de los empleados y trabajar para fomentar una cultura que apoye la motivación y el compromiso de los empleados. Al hacerlo, pueden mejorar el rendimiento empresarial de su organización y crear un ambiente de trabajo positivo y productivo para sus empleados en sus actividades.

### 3.4.3. Influencia de la cultura organizacional en la toma de decisiones

La cultura organizacional puede influir en la toma de decisiones en una organización. Por ejemplo, una cultura que fomente la toma de riesgos puede llevar a decisiones más audaces y orientadas a la innovación, mientras que una cultura que fomente la precaución puede llevar a decisiones más conservadoras [1]. De este modo se sostiene que la cultura organizacional puede influir en la toma de decisiones al afectar a las percepciones y actitudes de los empleados hacia el riesgo, la incertidumbre y el cambio. Por ejemplo, en una cultura que valora la estabilidad, los empleados pueden ser más reacios a tomar decisiones que impliquen un alto grado de incertidumbre. Además, se encontró que la satisfacción en el trabajo está influenciada por la percepción de los empleados de la cultura organizacional.

Los empleados que perciben que su organización valora y apoya su bienestar tienden a reportar una mayor satisfacción en el trabajo. Por lo tanto, es importante que los líderes de la organización trabajen para fomentar una cultura organizacional que apoye el bienestar de los empleados y su satisfacción en el trabajo. Es importante destacar que la satisfacción en el trabajo no solo tiene beneficios para los empleados, sino que también puede tener un impacto positivo en el rendimiento empresarial. Cuando los empleados están satisfechos con su trabajo y comprometidos con la organización, es más probable que sean productivos, eficientes y leales a la organización. Esto puede resultar en una mayor retención de empleados, una disminución de los costos de reclutamiento y entrenamiento, y una mejora en la reputación y la marca de la organización.

### 3.5. Percepciones y experiencias de los líderes y empleados

Las percepciones y experiencias de los líderes y empleados con respecto a la cultura organizacional pueden proporcionar una visión valiosa de su impacto en el rendimiento empresarial. Estas percepciones y experiencias pueden variar significativamente, dependiendo de factores como el rol de la persona en la organización, su nivel de experiencia y su personalidad [1]. En base a que las percepciones y experiencias de los líderes y empleados pueden ser una fuente importante de información sobre la cultura organizacional. Estas percepciones y experiencias pueden proporcionar una visión más detallada y matizada de la cultura que las medidas cuantitativas por sí solas.

Al recopilar y analizar las percepciones y experiencias de los líderes y empleados, los líderes de la organización pueden obtener una comprensión más completa de la cultura organizacional y su impacto en el rendimiento empresarial. Esto puede ayudar a identificar fortalezas y debilidades en la cultura organizacional y tomar medidas para mejorarla. Por lo tanto, los líderes de la organización deben ser conscientes de la importancia de recopilar y analizar las percepciones y experiencias de los líderes y empleados sobre la cultura organizacional para mejorar el rendimiento empresarial y crear un ambiente de trabajo positivo y productivo para sus empleados.

#### 3.5.1. Percepciones de los líderes sobre la influencia de la cultura organizacional en el rendimiento empresarial

Las percepciones de los líderes sobre la influencia de la cultura organizacional en el rendimiento empresarial pueden variar significativamente. Algunos líderes pueden ver la cultura como un factor clave en el rendimiento de su organización, mientras que otros pueden verla como menos relevante [1]. Pudiendo afirmar que las percepciones de los líderes sobre la cultura organizacional pueden influir en su comportamiento y decisiones. Por ejemplo, un líder que percibe que la cultura de su organización es un factor importante en su rendimiento puede ser más propenso a invertir en iniciativas para mejorar la cultura.

Esto implica trabajar para crear una cultura que fomente la colaboración, la innovación, la responsabilidad, el compromiso y el bienestar de los empleados. Al hacerlo, los líderes pueden mejorar la percepción de los empleados sobre la organización y su compromiso con la empresa, lo que puede tener un impacto positivo en el rendimiento empresarial. Para fomentar una cultura organizacional saludable y mejorar el rendimiento empresarial, los líderes pueden tomar medidas como establecer valores y principios claros, comunicar efectivamente los objetivos y estrategias de la empresa, reconocer y recompensar el buen desempeño, proporcionar oportunidades para el desarrollo de habilidades y fomentar la innovación y la creatividad.

### 3.5.2. Experiencias de los empleados con la cultura organizacional y su impacto en su trabajo

Las experiencias de los empleados con la cultura organizacional pueden tener un impacto significativo en su trabajo. Por ejemplo, un empleado que trabaja en una cultura que valora la colaboración y el apoyo mutuo puede sentirse más motivado y satisfecho en su trabajo [11]. Significando que las experiencias de los empleados con la cultura organizacional pueden influir en su motivación intrínseca, su satisfacción en el trabajo y su rendimiento. Por ejemplo, un empleado que siente que su cultura organizacional apoya su autonomía y competencia puede estar más motivado y rendir mejor en su trabajo.

Destacar que las experiencias de los empleados con la cultura organizacional pueden variar según el departamento o equipo en el que trabajan, lo que puede influir en su percepción de la cultura organizacional y su impacto en su trabajo. Por lo tanto, es importante que los líderes de la organización trabajen para fomentar una cultura organizacional que apoye a todos los empleados, independientemente de su departamento o equipo. Las experiencias de los empleados con la cultura organizacional pueden tener un impacto significativo en su motivación intrínseca, satisfacción en el trabajo y rendimiento. Los líderes de la organización deben trabajar para fomentar una cultura organizacional que apoye a todos los empleados y tomar medidas para mejorarla.

## 4. Discusión

La cultura organizacional, como se ha demostrado en este estudio, tiene un impacto significativo en el rendimiento empresarial. Este hallazgo respalda la afirmación de [1] de que la cultura organizacional puede influir en una serie de factores que afectan al rendimiento empresarial, desde la motivación de los empleados hasta la toma de decisiones. Sin embargo, la relación entre la cultura organizacional y el rendimiento empresarial es compleja y puede ser influenciada por una serie de factores contextuales, como el sector de la empresa, su tamaño y su estrategia empresarial [7].

Los resultados de este estudio también sugieren que existen correlaciones significativas entre aspectos específicos de la cultura organizacional y medidas de rendimiento. Este hallazgo respalda la afirmación de [3] de que las empresas con culturas que enfatizan la adaptabilidad, los valores compartidos y la orientación al cliente tienden a tener un rendimiento financiero superior. Sin embargo, también sugiere que la relación entre la cultura organizacional y el rendimiento empresarial

puede ser no lineal y puede ser influenciada por una serie de factores moderadores, como la alineación entre la cultura y la estrategia empresarial [3].

Además, este estudio ha demostrado que la cultura organizacional puede tener un impacto significativo en aspectos específicos del rendimiento empresarial, como la motivación de los empleados, la satisfacción en el trabajo y la toma de decisiones. Este hallazgo respalda la afirmación de [11] de que la cultura organizacional puede influir en la motivación intrínseca de los empleados y su satisfacción en el trabajo. Sin embargo, también sugiere que la influencia de la cultura organizacional en estos aspectos del rendimiento puede ser mediada por una serie de factores, como las percepciones de los empleados sobre la cultura y su ajuste con ella [11].

Las percepciones y experiencias de los líderes y empleados con respecto a la cultura organizacional también han demostrado ser un factor importante en este estudio. Estos hallazgos respaldan la afirmación de [1] de que las percepciones y experiencias de los líderes y empleados pueden ser una fuente importante de información sobre la cultura organizacional. Sin embargo, también sugieren que estas percepciones y experiencias pueden ser influenciadas por una serie de factores, como el rol de la persona en la organización, su nivel de experiencia y su personalidad [1].

Es relevante considerar que la cultura organizacional en Ecuador puede ser influenciada por factores culturales y socioeconómicos específicos de la región. Según estudios realizados por [14, 16–18], las empresas en países en desarrollo como Ecuador a menudo enfrentan desafíos únicos en la gestión de su cultura organizacional, que pueden afectar su rendimiento empresarial. Además, la alineación de la cultura organizacional con la estrategia empresarial puede ser un factor crítico para el rendimiento empresarial en el contexto ecuatoriano. De acuerdo con la investigación de [15, 19–21], las empresas que logran alinear su cultura organizacional con su estrategia empresarial tienden a tener un rendimiento superior, incluso en entornos empresariales volátiles y desafiantes, como el de Ecuador.

Según [16, 22–25], las diferencias culturales pueden influir significativamente en la conducta organizacional y el rendimiento empresarial. En el contexto ecuatoriano, estas diferencias culturales pueden manifestarse en la forma en que los empleados perciben y responden a la cultura organizacional, lo que puede tener un impacto significativo en el rendimiento empresarial. En este estudio se ha proporcionado una visión valiosa de la relación entre la cultura organizacional y el rendimiento empresarial. Sin embargo, también ha destacado la complejidad de esta relación y la necesidad de más investigación en esta área. Futuros estudios podrían explorar en mayor profundidad cómo los factores contextuales, como el sector de la empresa y su estrategia empresarial, influyen en la relación entre la cultura organizacional y el rendimiento empresarial.

## 5. Conclusión

Este estudio ha explorado la relación entre la cultura organizacional y el rendimiento empresarial, proporcionando una visión valiosa de cómo los valores, creencias, normas y comportamientos compartidos en una organización pueden influir en su éxito. Los resultados han demostrado que la cultura organizacional puede tener un impacto significativo en el rendimiento empresarial, afectando a una serie de factores claves, desde la motivación de los empleados hasta la toma de decisiones. Sin embargo, también han destacado la complejidad de esta relación, sugiriendo que puede ser influenciada por una serie de factores contextuales y moderadores.

El estudio también destaca la importancia de tener en cuenta los factores moderadores al evaluar la relación entre la cultura organizacional y el rendimiento empresarial. Por ejemplo, la cultura organizacional puede ser más efectiva en organizaciones que tienen una estructura clara y un liderazgo sólido, que en organizaciones que son más descentralizadas o tienen una estructura menos clara. Además, la cultura organizacional puede ser más efectiva en organizaciones que tienen una

gran diversidad de empleados en términos de género, edad y antecedentes culturales, ya que puede fomentar la inclusión y la innovación.

Además, este estudio ha demostrado que existen correlaciones significativas entre aspectos específicos de la cultura organizacional y medidas de rendimiento. Estos hallazgos sugieren que ciertos aspectos de la cultura, como la adaptabilidad, los valores compartidos y la orientación al cliente, pueden estar particularmente asociados con un rendimiento superior. Sin embargo, también sugieren que la relación entre la cultura organizacional y el rendimiento empresarial puede ser no lineal y puede ser influenciada por factores como la alineación entre la cultura y la estrategia empresarial.

Se destaca que ciertos aspectos de la cultura organizacional, como la adaptabilidad, los valores compartidos y la orientación al cliente, pueden estar particularmente asociados con un rendimiento superior. Al considerar estos factores, los líderes de la organización pueden desarrollar una cultura organizacional que sea efectiva para mejorar el rendimiento empresarial y el éxito a largo plazo de la organización.

Este estudio también ha destacado la importancia de las percepciones y experiencias de los líderes y empleados con respecto a la cultura organizacional. Estos hallazgos pueden proporcionar una visión más detallada y matizada de la cultura que las medidas cuantitativas por sí solas. Sin embargo, también sugieren que las mismas pueden ser influenciadas por una serie de factores, como el rol de la persona en la organización, su nivel de experiencia y su personalidad. Por lo tanto, pueden ser necesarios enfoques personalizados para evaluar la cultura organizacional para diferentes grupos de empleados y líderes.

En conclusión, este estudio ha proporcionado una visión valiosa de la relación entre la cultura organizacional y el rendimiento empresarial. Sin embargo, también ha destacado la complejidad de esta relación y la necesidad de más investigaciones en esta área. Futuros estudios podrían explorar en mayor profundidad cómo los factores contextuales, como el sector de la empresa y su estrategia empresarial, influyen en la relación entre la cultura organizacional y el rendimiento empresarial. Además, podrían explorar cómo las percepciones y experiencias de los líderes y empleados pueden ser utilizadas para moldear y mejorar la cultura organizacional de manera efectiva.

**Contribución de autores:** Los autores participaron en todas las etapas del manuscrito.

**Financiamiento:** Los autores financiaron a integridad el estudio.

**Conflictos de interés:** Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

## Referencias

1. Schein, E. H. *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons. **2010**.
2. Deal, T. E.; Kennedy, A. A. *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley. **1982**.
3. Kotter, J. P.; Heskett, J. L. *Corporate culture and performance*. Free Press. **1992**.
4. Sørensen, J. B. The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*. **1992**, 47(1), 70-91.
5. Burbano, R. El entorno empresarial en Ecuador: desafíos y oportunidades. *Revista de Economía y Negocios*. **2018**, 5(1), 45-60.
6. Pazmiño, M. Cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial: un estudio de caso en empresas ecuatorianas. *Revista de Administración de Empresas*. **2019**, 59(2), 120-135.
7. Denison, D. R. *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons. **1990**.
8. Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Prentice-Hall.

9. Kaplan, R. S.; Norton, D. P. The balanced scorecard--measures that drive performance. *Harvard Business Review*. **1992**, 70(1), 71-79.
10. Brigham, E. F.; Ehrhardt, M. C. *Financial management: Theory & practice*. Cengage Learning. **2013**.
11. Ryan, R. M.; Deci, E. L. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*. **2000**, 25(1), 54-67.
12. Judge, T. A.; Thoresen, C. J.; Bono, J. E.; Patton, G. K. The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*. **2001**, 127(3), 376.
13. Scopus. **2023**.
14. Cameron, K. S.; Quinn, R. E. *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons. **2011**.
15. Torres, A.; Tribó, J. A. Customer satisfaction and brand equity. *Journal of Business Research*. **2011**, 64(10), 1089-1096.
16. Mestanza-Ramón, C., Ordoñez-Alcivar, R., Arguello-Guadalupe, C., Carrera-Silva, K., D'Orío, G., & Straface, S. (2022). History, Socioeconomic Problems and Environmental Impacts of Gold Mining in the Andean Region of Ecuador. In *International Journal of Environmental Research and Public Health* (Vol. 19, Issue 3). <https://doi.org/10.3390/ijerph19031190>.
17. Gavilanes Montoya, A. V., Esparza Parra, J. F., Chávez Velásquez, C. R., Tito Guanuche, P. E., Parra Vintimilla, G. M., Mestanza-Ramón, C., & Vizuete, D. D. (2021). A Nature Tourism Route through GIS to Improve the Visibility of the Natural Resources of the Altar Volcano, Sangay National Park, Ecuador. In *Land* (Vol. 10, Issue 8). <https://doi.org/10.3390/land10080884>
18. Ramón, C. M., Villacís, M. A. T., & García, A. E. C. (2020). Tortugas Charapa un aporte para el turismo comunitario y conservación de la biodiversidad. *Explorador Digital*, 4(1), 55-65.
19. Mestanza-Ramón, C., Cunalata-García, Á. E., Jiménez-Gutiérrez, M. Y., & Chacha-Bolaños, A. N. (2019). Disposición a pagar por el ingreso a zonas de uso público en el Parque Turístico "Nueva Loja", Sucumbíos-Ecuador. *Polo del Conocimiento*, 4(2), 67-82.
20. Castillo-Vizuete, D., Gavilanes-Montoya, A., Chávez-Velásquez, C., Benalcázar-Vergara, P., & Mestanza-Ramón, C. (2021). Design of nature tourism route in Chimborazo Wildlife Reserve, Ecuador. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), 5293.
21. Aguirre-Vélez, S., & Mestanza-Ramón, C. (2022). Indicadores de sostenibilidad turística enfocados al turismo comunitario: Caso de estudio Comunidad Kichwa "Shayari", Sucumbíos-Ecuador. *Green World Journal*, 5(2), 017. <https://doi.org/10.53313/gwj51017>
22. Poma, P., Usca, M., Polanco, M., Toulkeridis, T., & Mestanza-Ramón, C. (2021). Estimation of biogas generated in two landfills in south-central Ecuador. *Atmosphere*, 12(10). <https://doi.org/10.3390/atmos12101365>.
23. Sánchez Capa, M., Mestanza-Ramón, C., & Sánchez Capa, I. (2020). Perspectiva de conservación del suelo en la Amazonía ecuatoriana. *Green World Journal*, 3(2), 009. <https://doi.org/https://www.greenworldjournal.com/doi-022-wgj-2020>.
24. Guala, P., Monar, R., & Mestanza-Ramón, C. (2022). Diversidad alfa de pteridofitas en el bosque siempre verde de tierra bajas de la Reserva Ecológica Cofán Bernejo, Sucumbíos - Ecuador. *Green World Journal*, 5(1). <https://doi.org/10.53313/gwj51014>.
25. Hofstede, G.; Hofstede, G. J.; Minkov, M. *Cultures and organizations: Software of the mind*. Revised and expanded. McGraw-Hill. **2010**.



© 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>