



UNIVERSIDAD ESAN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

**La influencia de la cultura organizacional en el desempeño organizacional de las
empresas peruanas de manufactura en el 2023**

Trabajo de Suficiencia Profesional presentado en satisfacción parcial de los
requerimientos para obtener el título profesional de Licenciado en Economía y
Negocios Internacionales

AUTORES

Cossi Yesan, Claudia Andrea

Diaz Garcia, Diego Franco

Urquia Laura, Wendy Susan Milagros

Perez Aquino, Luci Marleni

Saldaña Mladenovic, Samantha

ASESOR

Lizarzaburu Bolaños Edmundo Raul Antonio

ORCID N.º 0000-0002-8862-5624

Noviembre, 2023

TSP CULTURA Y DESEMPEÑO

INFORME DE ORIGINALIDAD

11 %	10 %	3 %	3 %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	1 %
2	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	1 %
3	www.researchgate.net Fuente de Internet	1 %
4	cathi.uacj.mx Fuente de Internet	<1 %
5	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
6	literatura.ciidiroaxaca.ipn.mx:8080 Fuente de Internet	<1 %
7	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
8	repositorio.esan.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

RESUMEN

El estudio tiene como finalidad indicar cómo influye la cultura organizacional en el desempeño organizacional de las empresas peruanas de manufactura en el año 2023. Para el presente trabajo se aplicó un enfoque de perspectiva cuantitativa, bajo alcance explicativo y de diseño no experimental y transversal. Se propuso una muestra de 384 compañías pertenecientes a la industria manufacturera en Perú. En el proceso para la recolección de datos se utilizarán encuestas digitales diseñadas para evaluar la cultura y desempeño dentro de la organización, con 48 ítems evaluados en la escala de Likert del 1 al 5; donde la cultura organizacional se midió a través de las dimensiones cultura de clan, cultura de mercado, cultura jerárquica y cultura adhocrática. Con el fin de analizar la información se ha propuesto el uso de estadística descriptiva e inferencial; específicamente de un modelo PLS-SEM, con el programa SPSS 28. Esta investigación anticipa que los aspectos culturales influyen en el desempeño de las empresas en el contexto manufacturero peruano.

PALABRAS CLAVE: Cultura organizacional, Desempeño organizacional, Sector manufacturero

ABSTRACT

The purpose of the study aims to indicate how organizational culture influences the organizational performance of Peruvian manufacturing companies in 2023. For the current study, a quantitative perspective approach, explanatory scope and non-experimental and transversal design was conducted. A sample of 384 companies was proposed belonging to the manufacturing industry in Peru. To collect data, digital surveys were designed to evaluate both the organizational culture and performance in the organization, and will be used 48 items measured on a Likert scale from 1 to 5; where organizational culture was measured through the dimensions of clan culture, market culture, hierarchical culture and adhocratic culture. In order to analyze the information, the use of descriptive and inferential statistics has been proposed; specifically from a PLS-SEM model, with the SPSS 28 program. This research anticipates that cultural aspects influence the performance of companies in the Peruvian manufacturing context.

KEYWORDS: Organizational culture, Organizational performance, Manufacturing sector

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	iii
ABSTRACT.....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	viii
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1 Situación Problemática	10
1.2 Preguntas de Investigación	12
1.2.1 Pregunta General.....	12
1.2.2 Preguntas Específicas.....	12
1.3 Objetivo de la Investigación	12
1.3.1 Objetivo General.....	12
1.3.2 Objetivos Específicos.....	12
1.4 Justificación	13
1.4.1 Justificación práctica.....	13
1.4.2 Justificación teórica	13
1.4.3 Justificación social.....	13
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	15
2.1 Antecedentes de la investigación	15
2.2 Bases teóricas.....	18
2.2.1 Teoría Organizacional.....	18
2.2.2 Modelos de Cultura.....	19
2.2.3 Modelos de Desempeño	20
2.3 Cultura.....	22
2.3.1. Características de la Cultura Organizacional.....	24

2.3.2. Importancia de la cultura organizacional	24
2.3.3 Dimensiones de cultura.....	25
2.4 Desempeño.....	28
2.4.1 Características	30
2.4.2 Importancia de Desempeño Organizacional	30
2.4.2 Dimensiones de Desempeño	30
2.5 Relación entre la Cultura y el Desempeño Organizacional	33
2.6 Entorno empresarial	33
2.6.1 Sector manufactura en el Perú	33
2.6.2 Principales empresas manufacturas en el Perú	36
2.6.3 Empresas manufactureras peruanas según su cultura organizacional.....	37
2.6.4 La Cultura Organizacional en las empresas de Papel e Imprentas	41
2.7 Modelo de estudio.....	42
2.8 Hipótesis	43
2.8.1 Hipótesis General.....	43
2.8.2 Hipótesis Específicas	43
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	45
3.1 Diseño de la Investigación	45
3.2 Población y Muestra	45
3.2.1 Población Objetivo.....	45
3.2.2 Método de Muestreo	45
3.2.3 Tamaño de la Muestra.....	45
3.3 Método de Recolección de Datos	46
3.4 Método de Análisis de Datos	46
CAPÍTULO IV: CONTRIBUCIÓN ESPERADA.....	48
4.1 Contribución teórica.....	48
4.2 Contribución práctica.....	48

CONCLUSIONES	49
RECOMENDACIONES.....	50
CAPÍTULO V: REFERENCIAS BIBLOGRÁFICAS	51
CAPTULO VI: ANEXOS.....	64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Modelos de cultura organizacional	20
Tabla N° 2 Modelos de desempeño organizacional.....	21
Tabla N° 3 Principales empresas manufactureras.....	36
Tabla N° 4 Tamaño de la muestra	46
Tabla N° 5 Variables y Dimensiones del cuestionario	46

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura N° 1 Crecimiento del sector manufactura	34
Figura N° 2. Comportamiento de la Industria de papel e imprenta 1994-2023.....	41
Figura N° 3 Modelo de estudio.....	43
Figura N° 4 Fórmula de población finita	45

INTRODUCCIÓN

En la gestión de empresas es crucial el estudio de la cultura organizacional (Saravia et al., 2023), la toma de decisiones, la flexibilidad laboral, el empoderamiento, la libertad de pensamiento, la orientación al logro de las metas y el desempeño organizacional (Ojeda et al., 2016). Por ello, el estudio en cuestión tiene como finalidad determinar cómo influye la cultura organizacional en el desempeño organizacional de las empresas peruanas de manufactura en el año 2023. Para ello se ha realizado un documento que consta de cuatro capítulos, los que son: Capítulo I: Planteamiento del Problema, que incluye el problema de la investigación, los objetivos y la justificación.

Capítulo II: Marco Teórico; en esta sección se presentan los estudios científicos en los que se fundamenta el estudio, las bases teóricas que se han revisado, en la que versan definiciones, modelos y enfoques de las variables de estudio; y, también se presenta la situación actual del sector manufactura, se expone el modelo de estudio y se proponen las hipótesis de interés.

Capítulo III: Metodología, este apartado expone las características de los métodos de investigación empleados para la realización del documento; Población, muestra, diseño, análisis y método de recolección de datos.

Capítulo IV: Contribución Esperada, en este acápite se exponen las características de la contribución que se está realizando con la elaboración del documento.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación Problemática

La alta competitividad y dinamismo de los actuales mercados requiere de empresas capaces de competir dentro de los más altos parámetros de eficacia y eficiencia, que puedan dar respuestas adaptativas al entorno, que sean ágiles, oportunas, confiables y de buena calidad, a la vez que generan resultados significativos en las organizaciones (Saravia et al., 2023). En ese sentido, un elemento importante de la transformación económica en cualquier país en crecimiento es el fortalecimiento del sector empresarial, por su relevancia para crear empleos, impulsar la competitividad y estimular el espíritu empresarial y la innovación (Riquero et al., 2019). Es por ello por lo que la industria manufacturera es de alto interés para el Perú, puesto que una de las actividades económicas con mayor importancia en el país, por su relevancia para la creación de empleo y la producción nacional (Murrieta et al., 2022).

Estas características del mercado se acentuaron más tras la aplicación de las medidas dirigidas a la disminución del contagio producto de la pandemia del Covid-19, las que afectaron negativamente la estabilidad empresarial y económica de casi todos los países del mundo, ocasionando que muchas empresas cierren o existan restricciones para sus actividades comerciales, que el mercado laboral atravesase una reestructuración significativa y se creen nuevos paradigmas empresariales (Aguilar et al., 2023). Sin embargo, la cautela macroeconómica y la búsqueda agresiva del libre comercio, que habían permitido al Perú emerger como una de las economías de crecimiento más dinámico en América Latina, fueron de utilidad para que esta afectación no sea tan fuerte como en los países cercanos (Guzmán et al., 2020). Así, de entre las consecuencias de la pandemia sobresale la estimulación de la evolución digital y el apuro de adaptarse a nuevos entornos de negocio, creando un mayor interés en la evolución de la cultura al interior de las empresas y su impacto directo en su desempeño (Aguilar et al., 2023; Guzmán et al., 2020).

Sobre ello, se define a la cultura organizacional como una manifestación concreta de valores y creencias compartidos que afectan el comportamiento de los empleados y dan forma a la forma en que una organización opera y se desempeña (Kim et al., 2018); y que puede medirse a través de las dimensiones: Cultura Jerárquica, Cultura Adhocrática, Cultura de Clan, Cultura de Mercado (Karlsson et al., 2021; Cameron et al., 2011). La cultura es relevante porque es el sello que diferencia a una organización de otras, y dichas organizaciones tendrán mayor probabilidad de alcanzar los objetivos propuestos a través de equipos de trabajo cuyos miembros deben estar adecuadamente capacitados, motivados y fortalecidos, creando comportamientos proactivos y sinergias positivas. Además, la cultura organizacional y el

trabajo en equipo son pilares importantes para una mejor productividad y competitividad, y así garantizar mejoras continuas en los procesos internos (Morales et al., 2023).

En ese sentido, la cultura es imprescindible en la gestión de las organizaciones, puesto que esta ha evolucionado y ahora las conexiones horizontales han sustituido a la tradicional visión vertical-jerárquica del desempeño de las tareas (Saravia et al., 2023); porque combina un enfoque interno con un gran grado de flexibilidad, en donde los empleados son abiertos, dedican mucho tiempo a promover la cohesión social y muestran compromiso personal; porque existe una menor burocracia, pero existe un alto respeto por la toma de decisiones y el hecho de que deben seguirse (Karlsson et al., 2021). Asimismo, porque existe una alta dinámica del mercado, una gran necesidad de flexibilidad y de estar a la vanguardia, de fomentar el empoderamiento, la libertad de pensamiento y la creatividad, pero siempre con la orientación al cumplimiento de las metas, de la obtención de resultados, de crear ventajas competitivas y rentabilidad para la empresa (Ojeda et al., 2016).

De otro lado, el desempeño organizacional se refiere al nivel de obtención de metas y objetivos en una organización bajo un determinado período (Kim, 2018), y que se mide a través de las dimensiones: Productividad Manufacturera, Eficiencia de Costos, Entrega a Tiempo, Flexibilidad en el Volumen, Consistencia con la Calidad (Sahoo et al., 2021). El desempeño de las empresas manufactureras en el Perú ha sido oscilante en los últimos años; así, por ejemplo, de acuerdo al Índice de Volumen Físico de la producción manufacturera dentro del periodo agosto del 2018 a agosto del 2019 se evidenció una contracción de -2.1%, en donde el subsector primario se contrajo en -10.4%, por la caída del 18.5% en la producción textil y de -30.8% en el rubro de impresiones. Posteriormente, en el periodo agosto del 2019 a agosto del 2020, hubo un mayor declive, de hasta -19.4%, donde el subsector no primario cayó en -23.6% y el primario en -7.3%, por la contracción en el sector textil de un -27% y de -67% en subsectores diversos; sin embargo, se incrementó el índice del subsector farmacias en un 39.3%, de muebles en un 18.2% y de alimentos en un 15.6% (Ministerio de Producción, 2023).

En el periodo agosto del 2020 a agosto del 2021 el Índice de Volumen Físico de la producción manufacturera se incrementó en un 1.4%, donde el subsector no primario creció en un 9.5%, principalmente por el crecimiento de la producción de alimentos en un 34.58%. Posteriormente, en el periodo agosto del 2021 a agosto del 2022 el índice tuvo un crecimiento de 2.1%, atribuible al mejor desempeño del subsector no primario de un 4.4%, debido al incremento del subsector textil en un 27.5% y de los productos de tocador en un 25.8%. Por último, en el periodo agosto del 2022 a agosto del 2023, el índice cayó en 7%, debido a los rendimientos negativos del subsector primario en -2.3% y del no primario en -8.5%, que se

suscitaron debido a la caída del sector textil en -37.7%, de conservas en un -51.3% y de muebles en -16.2% (Ministerio de Producción, 2023).

Es evidente que la tendencia actual pone a los empleados como el factor clave de una organización; y, que las organizaciones que adoptan una cultura organizacional más comprometida, además de incrementar los rendimientos financieros, obtienen excelentes resultados en resiliencia, compromiso y lealtad que convergen en una sostenibilidad a largo plazo. Y, sin embargo, son limitados los estudios que han examinado la cultura y el desempeño organizacional durante y después de la pandemia de COVID-19 (Aguilar et al., 2023). Por ello, el objetivo del presente estudio es determinar cómo influye la cultura organizacional en el desempeño organizacional de las empresas peruanas de manufactura en el 2023.

1.2 Preguntas de Investigación

1.2.1 Pregunta General

- ¿De qué manera influye la cultura organizacional en el desempeño organizacional de las empresas peruanas de manufactura en el 2023?

1.2.2 Preguntas Específicas

- ¿De qué manera influye la cultura de clan en el desempeño organizacional de las empresas peruanas de manufactura en el 2023?
- ¿De qué manera influye la cultura adhocrática en el desempeño organizacional de las empresas peruanas de manufactura en el 2023?
- ¿De qué manera influye la cultura de mercado en el desempeño organizacional de las empresas peruanas de manufactura en el 2023?
- ¿De qué manera influye la cultura jerárquica en el desempeño organizacional de las empresas peruanas de manufactura en el 2023?
- ¿Son significativas las variables de control para el modelo?
- ¿Cuál es el tipo de cultura predominante en el sector de papel e imprentas?

1.3 Objetivo de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

- Determinar de qué manera influye la cultura organizacional en el desempeño organizacional de las empresas peruanas de manufactura en el 2023.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Determinar de qué manera influye la cultura de clan en el desempeño organizacional de las empresas peruanas de manufactura en el 2023.

- Determinar de qué manera influye la cultura adhocrática en el desempeño organizacional de las empresas peruanas de manufactura en el 2023.
- Determinar de qué manera influye la cultura de mercado en el desempeño organizacional de las empresas peruanas de manufactura en el 2023.
- Determinar de qué manera influye la cultura jerárquica en el desempeño organizacional de las empresas peruanas de manufactura en el 2023.
- Determinar si las variables de control son significativas para el modelo.
- Determinar cuál es el tipo de cultura predominante en el sector de papel e imprentas.

1.4 Justificación

1.4.1 Justificación práctica

La rápida dinámica y competencia del mercado, la transformación digital y la necesidad de adaptarse (Guzmán et al., 2020) han afectado al comportamiento de los empleados y la forma en la que operan y se desempeñan en una organización (Kim et al., 2018); ya sea el grado de flexibilidad, el grado de burocracia (Karlsson et al., 2021) o una estructura cada vez más horizontal (Saravia et al., 2023). De esta manera, a través de este estudio se podrán identificar aquellos elementos primordiales en las organizaciones que impactan en una mejora de la competitividad y productividad en un contexto que evidencia cambios importantes.

1.4.2 Justificación teórica

Actualmente, son limitadas las investigaciones que han examinado el desempeño y cultura organizacional durante y después de la pandemia de COVID-19 (Aguilar et al., 2023), menor aún son las investigaciones que han estudiado la relación de estas variables en entornos latinoamericanos. Por ello, y conociendo que la cultura organizacional es imprescindible en la gestión de las compañías (Saravia et al., 2023), que existe una alta dinámica del mercado, una gran necesidad de flexibilidad y de estar a la vanguardia (Ojeda et al., 2016). El presente trabajo contiene información que será de utilidad para cerrar las brechas de conocimiento, donde los resultados podrán generalizarse a todas las empresas que cumplan con el perfil del estudio. Asimismo, podrá utilizarse como referencia para estudios de otros sectores, ya que contiene información actual, clara y precisa de la cultura y desempeño organizacional, variables atractivas para todas las empresas, sin distinguir el sector.

1.4.3 Justificación social

En estos últimos años la estructura de las conexiones dentro de las organizaciones ha cambiado (Saravia et al., 2023); Asimismo, se ha reformado la flexibilidad del trabajo, la libertad y el empoderamiento en la toma de decisiones (Karlsson et al., 2021) y se han

reestructurado el mercado laboral y los paradigmas empresariales (Aguilar et al., 2023), en un entorno cada vez más digital (Guzmán et al., 2020), y en donde los valores y creencias compartidas con la empresa afectan al comportamiento de los empleados y dan forma a la forma en que una organización opera y se desempeña (Kim et al., 2018). Por ello, con esta investigación se conocerá más acerca de los intereses y comportamientos de los empleados, lo que permitirá su mejor entendimiento y la postulación de programas, normas o herramientas que les ayuden a percibir mejor la cultura de la empresa y, con ello, puedan mejorar su desempeño laboral. De esta manera, se tendrá a trabajadores del sector manufactura más productivos, lo que conlleva a mejores economías de escala, mejor calidad en los productos y también un mayor grado de competitividad en el mercado, generando beneficios para todos los consumidores de los productos de manufactura.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Se ha asociado frecuentemente a la cultura organizacional (en adelante, CO), con sistemas de significados, creencias, valores, símbolos, lenguajes y rituales compartidos que evolucionan y se establecen dentro de una organización a lo largo del tiempo, por lo que desempeña un rol importante para la directriz y regulación de las acciones de sus miembros. Asimismo, se ha comprobado que su implementación mejora la administración de calidad total y a su vez impacta en la actitud de los empleados hacia el nivel de aceptación del cambio dentro de una organización. En ese sentido, el trabajo de Bhuiyan et al. (2020) tuvo como objetivo investigar la influencia de la CO, considerando las seis dimensiones del perfil de CO en las prácticas de responsabilidad social corporativa, y su posterior impacto en su desempeño bajo un contexto de economía emergente.

Los autores utilizaron un estudio cuantitativo, de alcance explicativo, en el que se aplicó una encuesta a 201 gerentes de nivel medio y superior en organizaciones de Bangladesh, registrados en el Sistema Dun y Bradstreet. Los resultados revelaron la ausencia de sesgo de falta de respuesta, respaldando la representatividad de la muestra. Dichos hallazgos evidencian la relación de las seis dimensiones de CO en las diferentes dimensiones de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (En adelanet, RSE). Además, se comprobó la influencia de las prácticas de RSE en el desempeño organizacional (en adelante, DO) tanto en el desempeño financiero como no financiero. Asimismo, se destacó que la CO tiene un impacto tanto en el desempeño financiero como no financiero. En particular, la cultura de orientación a resultados y al equipo se asoció positivamente con el desempeño financiero y no financiero. Mientras que una cultura innovadora se asocia negativamente con ambos tipos de desempeño.

De estos resultados se desprende que las organizaciones orientadas a resultados se centran más en enriquecer la calidad de los productos/servicios, y por lo tanto es muy probable que presten atención a la protección ambiental para evitar los costos asociados con el incumplimiento de las reglas y regulaciones ambientales y brindar a los empleados salud y seguridad ocupacional, por lo que desempeñen prácticas de responsabilidad social empresarial. En ese sentido, los autores recomiendan investigar cuales factores de la cultura y de las prácticas de RSE dan como resultado un DO positivo.

Por otro lado, se ha resuelto que aprovechar el liderazgo y el desempeño de la CO ayudan a desarrollar una imagen corporativa positiva externa e interna, y aumentará las ganancias. Esto, debido a que el fuerte carácter moral de un líder puede ayudar a incrementar

el crecimiento organizacional, el éxito y la eficacia de una organización. Así, Alkhadra et al. (2022) tuvieron como finalidad investigar el efecto del liderazgo ético en el DO mediante la responsabilidad social corporativa y la CO.

Este documento hizo uso de un método cuantitativo, de tipo explicativo y de diseño no experimental, en el que se aplicaron cuestionarios autoadministrados a 371 gerentes de nivel medio y alto que trabajan en empresas de servicios, en Jordania. Se utilizó un muestreo intencional no probabilístico, los cuestionarios fueron entregados físicamente durante el tiempo de oficina y fueron presentados en inglés. Para el análisis de datos se aplicaron pruebas descriptivas, de normalidad, de análisis factorial y con un modelo PLS-SEM, con los programas AMOS 24 y SPSS 26.

Los resultados demostraron que existe influencia del liderazgo ético en el DO, en la CO y la RSE. Asimismo, se comprobó que la RSE y la CO median significativamente la relación entre el DO y liderazgo ético. Por último, se comprobó que ambos factores afectan positivamente al DO. De esta manera, los resultados proporcionados por esta investigación son pautas para los formuladores de políticas que se preocupan por el DO, por lo que se propone que aquellas organizaciones de servicios que buscan mejorar el DO enfatizen las iniciativas de RSE y la CO para obtener el máximo nivel de DO.

De otro lado, es evidente el compromiso de las empresas por volverse ecológicas y socialmente responsables, en un intento de mejorar la imagen corporativa y obtener grandes beneficios. Es por ello por lo que Vergil et al. (2021) tuvo como propósito identificar y acordar el modelo de mejor ajuste al desempeño del triple resultado final, para lo que profundizó en las interrelaciones entre variables que incluyen prácticas de gestión sustentable, orientación estratégica y CO en el desempeño.

Este estudio aplicó un enfoque cuantitativo bajo un alcance descriptivo correlacional. Para la muestra se contó con la participación de 400 personas que desempeñaban funciones clave entre grandes empresas manufactureras de Filipinas, de más de 200 personas. Los datos primarios se recolectaron a través de una encuesta adaptada, que estuvo medida en escala de Likert del 1 al 5 y midió la gestión sostenible, la orientación estratégica, el desempeño y la CO. Los datos se analizaron con pruebas de confiabilidad alfa de Cronbach y modelos de ecuaciones estructurales.

Del estudio se extrae la siguiente conclusión destacada, que las prácticas de gestión sostenible, la CO y la orientación estratégica se correlacionaban significativa y positivamente con el desempeño. Así, se respalda que no sólo es necesario que una empresa gestione los impactos de los aspectos ambientales, sociales y económicos en sus operaciones comerciales,

sino también que los comparta con las partes interesadas para mantener el desempeño de sostenibilidad corporativa. Por tanto, los autores sugieren que las futuras investigaciones se centren en las grandes empresas manufactureras líderes de todo el país e identificar a los factores que afectan directa o indirectamente sus operaciones.

Por otro lado, se ha evidenciado que diversas empresas de todo el mundo han implementado con éxito principios y prácticas de gestión de calidad total para obtener ventajas comparativas, al ofrecer productos de calidad superior a sus clientes y mejorar su desempeño. Es por ello que el estudio conducido por Androwis et al. (2018) tuvo como principal propósito investigar la correspondencia entre el DO y las prácticas de gestión de calidad total en las empresas jordanas de productos químicos para la construcción.

En el trabajo de investigación se aplicó un enfoque cuantitativo bajo alcance explicativo y una investigación de naturaleza deductiva. La muestra estuvo conformada por 131 empleados de 28 empresas de Jordania. El levantamiento de datos se realizó a través de un cuestionario que utilizó diez constructos para medir las prácticas de calidad total y seis constructos para medir el DO, con un total de 75 preguntas medidas en escala de Likert del 1 al 5. Este instrumento se distribuyó de forma virtual, a través de un formulario en línea que fue enviado a través de correos electrónicos.

Los resultados se basaron en datos de percepción proporcionados por participantes que trabajan en diferentes sectores de la organización, los que señalan que las prácticas de calidad total se considera un factor clave que contribuye a la supervivencia de la empresa. Asimismo, se proporciona apoyo empírico de que la implementación de estas prácticas contribuye al desempeño y la supervivencia de dichas organizaciones. Es decir, el análisis ha demostrado que las prácticas de TQM afectan positivamente el DO, con un valor significativo para el compromiso de la gestión de proveedores, la alta dirección, el enfoque en el cliente, el control de procesos y la mejora continua. Sobre ello, los autores recomiendan que las futuras investigaciones de campo se realicen sobre estudios longitudinales, que permitan evaluar periodos más largos y el desarrollo a través del tiempo.

Por otro lado, la industria de este siglo se caracteriza por una fuerte competitividad global, los dinámicos cambios tecnológicos, los adelantos en la producción y en la tecnología de la información y las necesidades y requerimientos de consumidores que son cada vez más severos y minuciosos. En ese sentido, y en la búsqueda de esta optimización se ha incrementado la velocidad del desarrollo de productos, la elasticidad de la fabricación, la supresión de desperdicios, la mejora en el control de procesos, el uso efectivo de la mano de obra y el alcance global para obtener una ventaja competitiva en organizaciones de diferentes sectores y

segmentos, como manufactura, construcción civil, salud, hotelería y servicios, etc., quienes han implementado prácticas lean, con el objetivo de mejorar su desempeño operativo. En consideración de esta información, el estudio conducido por Sahoo et al. (2021) tuvo como finalidad analizar los efectos de la CO y las prácticas lean en el desempeño operativo de las medianas y pequeñas empresas manufactureras.

Este estudio aplicó un enfoque cuantitativo, bajo un alcance explicativo y un diseño transversal. Se realizó sobre los datos de 215 PYMES manufactureras listadas en las bases de datos de la Federación de la Cámara de Comercio e Industria de la India y la Confederación de la Industria de la India. Como herramienta de medición se utilizó un cuestionario estructurado, en la que se evaluó las prácticas lean (mantenimiento productivo total, gestión de la calidad de los procesos, énfasis técnico, producción justo a tiempo y mejora continua), la CO (apoyo de la alta dirección, colaboración, gestión del cambio, orientación al aprendizaje y desarrollo y entorno físico de trabajo) y el desempeño operativo (productividad de fabricación, conformidad con la calidad, rentabilidad, entrega a tiempo y flexibilidad de volumen), bajo la escala de Likert de cinco puntos. Se emplearon modelos SEM para el análisis de datos.

Los resultados demostraron que los conceptos de prácticas lean y CO tienen efectos significativos y directos en el desempeño operativo de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de la India. Además, se evidenció el impacto mediador de la CO en el mantenimiento de procesos eficientes. Finalmente, los autores sugieren que se realicen más investigaciones en un contexto más diverso (por ejemplo, economías emergentes y economías desarrolladas) para confirmar la generalización de los resultados; asimismo, las investigaciones futuras pueden ampliarse para investigar los efectos de los aspectos culturales organizacionales y lean en las medidas de desempeño financiero, social y ambiental.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Teoría Organizacional

Según Šubrt et al. (2019), el pensamiento de un individuo puede ser individualista u holístico. Donde el pensamiento individualista puede analizarse con la teoría utilitaria, teoría de la elección racional o teoría interpretativa; mientras que el acercamiento holístico puede explicarse a través del estructuralismo, funcionalismo, teoría de sistemas, análisis de redes de trabajo y la teoría del cambio social. Todas estas teorías humanas son generalizadas y analizadas por la teoría organizacional para tener una eficiente gestión de los recursos humanos; para ello, describen, explican, configuran la relación que existe entre un individuo y una organización (Bin et al., 2018).

Por lo general, los gerentes de las empresas manufactureras no poseen las medidas necesarias para medir el desempeño de una organización o comparar sus resultados, ya que los números no tienen la información suficiente para reflejar las importantes contribuciones que puede tener el reducir las confusiones en el trabajo y promover el cambio organizacional (Halachmi et al., 1994). Y es que el triunfo o quiebra de los negocios está sujeto a la experiencia de gestión, las habilidades y las cualidades de las personas, quienes dentro de sus competencias deben desarrollar un lenguaje común para describir y llevar a cabo diferentes tipos de conocimientos, habilidades y cualidades personales asociados con una gestión, las que pueden estar orientadas a las personas o a las tareas (Martin, 1994).

Sobre ello, tanto la conducta como la mentalidad de los individuos en una organización está alineada a la concepción, valores, normas, leyes, orientación, ética y moral de la empresa para la que trabaja, a lo que se denomina CO (Bjerke et al., 1993). Estos puntos, al igual que el cambio, siempre van a ser parte de la vida de una organización, ya que la participación e involucramiento de los empleados son los que determinarán el éxito de la toma de decisiones. No obstante, el mismo tipo de CO no va a ajustarse a todas las organizaciones, por lo que debe cambiar y representar a cada empresa de forma particular, según las convenciones o reglas de dicha organización (Wicks et al., 1999).

Históricamente, las investigaciones han sido ajenas a las cuestiones de género, ya que se asumía que las decisiones influían de forma semejante tanto a hombres como mujeres, por lo que esta práctica negligente está tomándose en consideración en los nuevos estudios (Wicks et al., 1999). Posteriormente, se estudió la cultura como un elemento que afecta el proceso de compra de servicios y productos (Morales, 1999) y se desarrollaron teorías que miden la CO y DO, como los que se explican en el siguiente acápite.

2.2.2 Modelos de Cultura

El trabajo de Denison et al. (2012) desarrolla una teoría por la que el DO engloba creencias y supuestos en los que se pueden expresar e identificar los cuatro rasgos de la cultura de la empresa: involucramiento, adaptabilidad, misión y consistencia. Este modelo exhibe la correspondencia de la CO con distintos elementos de desempeño, como lo son los rasgos culturales, la conducta y las convicciones de los trabajadores, todos adaptados a distintos contextos de cualquier tipo de organización (Denison et al., 2012). Este modelo también es usado como un medio para diagnosticar el perfil de las organizaciones con el fin de resaltar las debilidades y fortalezas de su cultura para crear estrategias que impulsen el buen desempeño en la organización.

Por otra parte, autores como Cameron y Quinn (2011) propusieron un modelo de valores de competencia, definido en los tipos de cultura: clan, adhocrática, jerárquica y de mercado. Estas cuatro dimensiones fueron desarrolladas por Hooijberg et al. (1993) y estudiadas también por Cameron et al. (2011) y por Karlsson et al. (2021). Otra propuesta fue la desarrollada por Wu et al. (2019), quienes midieron la cultura en las dimensiones: Innovación, Burocracia, Confianza y Soporte. De manera similar, la propuesta de Bhuiyan et al. (2020) explica la cultura a través del respeto por las personas, orientación al equipo, la orientación al resultado, la innovación, la atención a los detalles y la estabilidad.

Tabla N° 1 Modelos de cultura organizacional

Autor	Año	Dimensiones
Bhuiyan et al.	2020	Respeto por las personas, orientación al resultado, orientación al equipo, innovación, atención a los detalles, estabilidad.
Hooijberg et al.	1993	Cultura de Mercado, Cultura Adhocrática, Cultura
Hartnell et al.	2011	Jerárquica, Cultura de Clan
Cameron et al.	2011	
Karlsson et al.	2021	
Wu et al.	2019	Innovación, Burocrática, Confianza y Soporte
Denison	2012	Involucramiento, Adaptabilidad, Misión Y Consistencia.
Hofstede et al.	2011	Distancia del poder, Incertidumbre, Individualismo vs colectivismo; Masculinidad vs Femenidad.

Fuente: Adaptado de los trabajos de Hooijberg et al. (1993), Hartnell et al. (2011), Cameron et al. (2011), Karlsson et al. (2021), Wu et al. (2019). Denison (2012) y Hofstede et al. (2011)

2.2.3 Modelos de Desempeño

Wu y Chen (2014) enunciaron que el DO es resultado de la gestión del conocimiento, y que esta correspondencia se apoya en la teoría de los recursos y capacidades, la que mayormente reflexiona sobre intangibles. Asimismo, exponen que el DO es una construcción formativa de cuatro indicadores, los que son: excelencia operativa, liderazgo en la producción, satisfacción del consumidor y logro financiero (Wu y Chen, 2014).

De otro lado, el método de Denison (1984) para medir el desempeño de una organización adopta un enfoque simple, y de gran relevancia para gerentes y ejecutivos, así

como para investigadores y académicos; donde se establecieron como indicadores de desempeño: La rentabilidad de la inversión (ROI), la rentabilidad de los activos (ROA), el desarrollo de productos, el incremento en ventas, la calidad, la participación de mercado y la satisfacción de los empleados. Con este modelo se comprobó la correspondencia entre los atributos culturales y las medidas de efectividad corporativa.

Por otro lado, según Androwis et al. (2018), se ha explicado el DO también a través de las dimensiones Desempeño Operacional, Desempeño del Empleado, Desempeño Ambiental, Desempeño Económico, Desempeño del Cliente, Desempeño de Innovación. De otro lado, para Sahoo et al. (2021) se mide a través de Productividad Manufacturera, Eficiencia de Costos, Entrega a Tiempo, Flexibilidad en el Volumen y Consistencia con la Calidad, y es resultado de la CO y de las Prácticas de Ajuste. Asimismo, según Vergil et al. (2021), se explica a través de la CO, las Prácticas de Gestión Sostenibles y la Orientación a la Estrategia. Por último, según Alkhadra et al. (2022), se mide a través de la Responsabilidad Social Corporativa y la CO.

Tabla N° 2 Modelos de desempeño organizacional

Autor	Año	Dimensiones/VARIABLES
Alkhadra et al.	2022	Cultura Organizacional, Responsabilidad Social Corporativa
Vergil et al.	2021	Cultura Organizacional, Prácticas de Gestión Sostenibles, Orientación a la Estrategia
Sahoo	2021	Productividad Manufacturera, Eficiencia de Costos, Entrega a Tiempo, Flexibilidad en el Volumen, Consistencia con la Calidad
Androwis et al.	2018	Desempeño Operacional, Desempeño del Empleado, Desempeño Ambiental, Desempeño Económico, Desempeño del Cliente, Desempeño de Innovación
Wu et al.	2014	Excelencia Operativa, Liderazgo de Producción, Satisfacción del Cliente, Logros Financieros
Denison	1984	Rendimientos de los Activos, Rendimientos de inversión, Desarrollo de productos, Aumento de ventas, Participación de mercado, Calidad, y Satisfacción de colaboradores

Fuente: Adaptado de los trabajos de Alkhadra et al. (2022), Vergil et al. (2021), Sahoo (2021), Androwis et al. (2018).

2.3 Cultura

El concepto de cultura es muy flexible e importante, ya que permite llevar el análisis organizacional por diferentes y prometedoras direcciones (Humphreys, 1996), porque el cambio se ha convertido en un fenómeno constante que debe de ser atendido y manejado apropiadamente para la supervivencia de las organizaciones, ya que el ambiente externo es muy dinámico, impredecible, demandante y devastador para quienes no están preparados (Church et al., 1996). Se define como CO a las normas, valores compartidos (O'Reilly et al., 1996; Sinaga, 2018), “suposiciones y creencias básicas que comparten los miembros de la organización” (Schein, 1985, p. 9), y que muestran la visión y estrategia del fundador o líder. Asimismo, se explica como la percepción de los sentimientos de los empleados que pueden crear patrones de confianza, valores y expectativas, que hace que los empleados sean independientes y estén dispuestos a trabajar duro; de esta manera, se puede afirmar que la cultura influye en los individuos, grupos y procesos organizacionales (Gibson et al., 2012).

En ese sentido, en las organizaciones donde existe una cultura clara, en la que se expresa la individualidad y la unicidad de los empleados, y en donde las expectativas de los resultados son positivas, ya que la cultura define como se van a comportar las personas en un conjunto dado de circunstancias; es decir, que prescriben o determinan ciertas formas de comportamiento (Shein, 1992). Así, se puede afirmar que la CO desempeña un rol importante en el entorno empresarial puesto que influye directamente en el desempeño de los trabajadores y, por tanto, en el éxito de la organización. Febrina et al. (2021) sostiene que la CO influye en el desempeño de los colaboradores a través de la satisfacción y la implicación en el trabajo. En consonancia con este enfoque, Lubis y Hanum (2020) argumentan que la CO representa un sistema de convicciones y valores desarrollado por la organización, lo que le permite afrontar los desafíos del entorno al fomentar la colaboración y la resolución de problemas.

Más allá de ser un sistema de creencias, la CO implica suposiciones y creencias subyacentes que influyen en la adaptación de los empleados a la organización (Limaj y Bernroider, 2019). Esta influencia se extiende más allá de las creencias individuales, ya que Ilham (2018) destaca que las características de la CO proporcionan valores, principios, tradiciones y actitudes que influyen en el comportamiento de los colaboradores de la organización hacia sus compañeros. De esta manera, es fundamental comprender que la CO no es estática; más bien, se adapta a las circunstancias cambiantes; sobre ello, Meng y Berger (2019) hacen hincapié en que la cultura organizativa abarca aspectos más profundos y amplios,

convirtiéndose en el cimiento para crear un clima organizacional ideal. Esto se vuelve especialmente relevante en entornos laborales inciertos, donde la CO se convierte en una preocupación real. Por lo tanto, la función de la CO trasciende la mera existencia de valores y creencias, como apuntan Saad y Abbas (2018): La CO está al servicio de lo que se logra dentro de la organización en la ejecución de tareas y responsabilidades en grupo para alcanzar metas y objetivos organizacionales previamente acordados.

De otro lado, Paais y Pattiruhu (2020) argumentan que la CO se manifiesta de manera específica en cada organización, ya que cada una tiene sus propias normas y costumbres que constituyen su cultura distintiva. No obstante, Li et al. (2018) señalan que algunas culturas organizacionales pueden ser rígidas, dificultando la creatividad y resistiendo la innovación. Por otro lado, Tan (2019) sostiene que la CO es una competencia esencial, ya que fomenta la coincidencia de los valores empresariales junto con la de sus empleados, lo que afecta de forma directa al en el desempeño de la compañía y, en última instancia, en el éxito de la organización. En esencia, la CO se configura bajo un sistema de valores y creencias que se utilizan como guía para las acciones de la organización, distinguiéndola de otras, como destaca Arumi et al. (2019).

Por otra parte, es esencial indicar que los efectos de la CO no se limitan al ámbito interno de la organización; sobre ello, Oberföll et al. (2018) subrayan la existencia de relación significativa entre la CO y variables de DO, tales como la rotación de colaboradores, la satisfacción laboral, la satisfacción con la empresa y las ventas. Así, la CO se revela como un pilar imprescindible en la evaluación de la eficacia de una organización, tal como argumenta Felipe et al. (2017), y desempeña un rol indispensable en la formación de normas y valores en la organización. Mientras tanto, la estructura funcionalista implica que la CO ejecuta competencias similares en todas las empresas, disponiendo el comportamiento y las decisiones, incluso la adopción de tecnologías digitales, ofreciendo un sentido de pertenencia a los integrantes de la empresa, como lo evidencia el estudio de Grayson et al. (2018).

Finalmente, Springer et al. (2018) describen la CO como una representación singular de una entidad, conformada por valores, convicciones, ceremonias, íconos y métodos laborales. Esta cultura sirve como una fuerza motriz para el avance de la gestión sostenible, convirtiéndola en el corazón de la organización. Además, la CO influye en la gestión de factores de comportamiento, como la comunicación de los trabajadores, el estilo de trabajo y el grado de control y autonomía del colaborador, como señala Park et al. (2018).

En resumen, la CO es un factor fundamental en el éxito y el funcionamiento de una organización, afectando directamente al desempeño de los trabajadores y el cumplimiento de

las metas de la organización. Su intervención se explyea a todos los aspectos de la empresa, desde la satisfacción de los colaboradores hasta la identidad de la compañía y su capacidad de adaptación a un entorno en constante cambio. La comprensión y gestión efectiva de la cultura organizativa son esenciales para alcanzar los objetivos y el desempeño de la compañía en un mundo empresarial cada vez más competitivo.

2.3.1. Características de la Cultura Organizacional

Es relevante señalar que la cultura no es homogénea para todas las áreas de la organización, por lo que habrá subculturas, que se verán influenciadas por la fuerza e idoneidad de la cultura dominante. Sin embargo, tienen características similares, las que son: “1) regularidad de comportamiento, 2) normas, 3) valores dominantes. 4) filosofía, 5) reglas y 6) clima organizacional”. Otras propuestas de rasgos característicos de la CO es la de Robbins et al. (2013), quienes afirman que son: “(1) Innovación y asunción de riesgos, (2) Atención al detalle, (3) Orientación al resultado, (4) Orientación a las personas, (5) Orientación al equipo, (6) Agresividad, y (7) Estabilidad” (Robbins et al., 2013).

2.3.2. Importancia de la cultura organizacional

La CO es un elemento estratégico y de interés de las empresas, ya que faculta a que sus participantes fomenten un sentido de identidad con la organización mediante su manera de pensar, sus creencias y valores, lo que incrementa sus ventajas competitivas (Etkin, 2000) gracias a que logra orientar las conductas hacia las metas de la compañía, a la vez que mantiene estable el sistema social interno (Alcocer et al., 2004); es por ello por lo que su conocimiento y conciencia son responsabilidad de la gerencia (Shahzad et al., 2012).

Es relevante mencionar que la CO influye de forma significativa en el desempeño económico de largo plazo (McGivern et al., 1998), así como en los rendimientos directos y la efectividad de una organización, así como en la salud, la motivación, el compromiso y la flexibilidad de su personal, convirtiéndose en una parte esencial para el cumplimiento de sus objetivos. Es por ello por lo que debe mejorarse su efectividad y crearse un clima que invite a retirarse a todos aquellos que no se adecúen a las normas culturales.

La correspondencia entre la CO y el DO ha sido objeto de un extenso análisis. Según Joseph y Kibera (2019), la fuerza de la CO y su alineación con la estrategia y la estructura son elementos cruciales para explicar el DO, convirtiendo a la cultura organizativa en un factor esencial en el éxito empresarial; para ello, se apoya en diversos factores que impactan directamente en el desempeño de los empleados.

2.3.3 Dimensiones de cultura

2.3.3.1 Cultura clan

La cultura de clan en el entorno organizacional se caracteriza por una comunicación cercana y colaborativa entre empleados y líderes, creando un ambiente laboral que refleja la dinámica de una gran familia (Fakhri et al., 2020). Esta cultura promueve un entorno de trabajo agradable donde todos los miembros participan activamente. Además, el estilo de liderazgo desempeña un papel esencial en la implementación de la cultura de clan. En empresas de propiedad y gestión familiar, prevalece un liderazgo participativo que fomenta los valores de grupo y minimiza la burocracia, lo que se traduce en prácticas menos formalizadas en la empresa (Sanchez-Marin et al., 2016).

La práctica de la cultura del clan no se limita a los miembros de la familia propietaria de la empresa. Según Richard y Kang (2018), esta cultura tiende a elevar las competencias de todos los empleados, independientemente de su relación con la familia propietaria. Un elemento central de la cultura de clan es la confianza interna que genera. Como destaca Cheng et al. (2021), esta confianza tiene un mayor impacto en entornos con contratos y regulaciones menos sólidos o en sectores empresariales volátiles, donde la confianza mutua es especialmente necesaria.

La cultura de clan también ejerce influencia en el desarrollo regional, ya que diversos estudios han demostrado su efecto positivo en la promoción del espíritu empresarial, como evidencia Zhang (2020). Además, esta cultura tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los colaboradores, como sugieren Xie y Gu (2020). Los empleados se sienten más involucrados y comprometidos con la organización debido a la confianza y el ambiente colaborativo que caracterizan esta cultura.

Los directivos desempeñan un papel fundamental en una cultura de clan, ya que deben trabajar de manera conjunta para inspirar y motivar a los colaboradores, con la finalidad de desarrollar una cultura de excelencia en la organización, según lo planteado por Miguel (2015). En las pequeñas empresas, la cultura de clan se manifiesta con mayor fuerza, arraigándose en organizaciones donde los valores culturales relacionados con la tradición, la ayuda mutua y las relaciones personales son especialmente importantes (Khatami y Ferraris, 2021).

Las personas que valoran la tradición local y las pautas de comportamiento que coinciden en gran medida con lo que la literatura organizativa define como cultura de

clan encuentran una afinidad natural con esta cultura, como menciona Claes (2019), contribuyendo a su preservación y fortalecimiento. En resumen, la cultura de clan en el entorno empresarial se basa en la comunicación cercana, la confianza y el liderazgo participativo. Esta cultura tiene una influencia significativa en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el espíritu empresarial, y es especialmente relevante en empresas de propiedad familiar y entornos donde los valores culturales tradicionales son apreciados.

2.3.3.2 *Cultura adhocrática*

La cultura adhocrática se destaca como un factor crítico en el fomento de la innovación y el desempeño dentro de las organizaciones. Este enfoque, como señalan Njagi et al. (2020), es un predictor efectivo de la innovación y el desempeño exitoso. Su principal característica es la descentralización de la estructura organizativa, lo que potencia la implementación de estrategias empresariales en diversos contextos organizacionales. Misigo et al. (2019) resaltan que la cultura adhocrática se caracteriza por su entorno dinámico y emprendedor, donde la creatividad y la innovación ocupan un lugar central, priorizando la mejora continua de los productos y de los servicios, basando sus planes estratégicos en el deseo de cambio continuo y la adquisición de nuevos conocimientos y recursos.

Un elemento fundamental en la promoción del desempeño de los empleados es el liderazgo transformacional a través de la cultura adhocrática, como sugiere Karneli (2023). Este tipo de liderazgo impulsa la creatividad y la iniciativa entre los empleados, lo que se transforma en un incremento de la eficacia y la productividad organizativa. Las culturas adhocráticas se distinguen por su énfasis en el cambio, la orientación externa y la promoción de la autonomía y la iniciativa, según lo plantea Rosario et al. (2017). Esto se traduce en una mayor disposición para asumir riesgos en el proceso de innovación.

Además, estas culturas fomentan la búsqueda constante de conocimientos externos, lo que contribuye a la innovación ambiental, según lo destacado por Liao (2018). La flexibilidad, el enfoque externo y la creatividad son rasgos distintivos de la cultura adhocrática, mientras que la cultura del mercado se asocia con la claridad de objetivos organizacionales y la eficacia, como afirma Espasandín et al. (2021). Estos rasgos son fundamentales en la generación de resultados positivos y en la retroalimentación sobre el DO.

La cultura adhocrática influye significativamente en el grado de innovación incremental de los productos de las empresas, según lo plantea Noone et al. (2022). Es interesante notar que el tamaño de la compañía puede modular la influencia de la innovación incremental de los productos en los resultados generales de la empresa. Las adhocracias son ágiles y adoptan rápidamente cambios en respuesta a nuevas situaciones, como destaca Chege et al. (2022). Este enfoque parte del supuesto de que las organizaciones procesan información y emplean habilidades adaptativas para enfrentar nuevas condiciones.

En resumen, la cultura adhocrática se erige como un motor de la innovación y el DO. Su enfoque en la descentralización, la creatividad y la adaptación continua la convierten en una opción poderosa para empresas que buscan prosperar en un entorno empresarial en constante cambio

2.3.3.3 Cultura mercado

La cultura de mercado se caracteriza por una postura orientada al mercado y una firme respuesta a las necesidades de los clientes mediante estrategias de creación de valor, lo que resulta en la fidelización de los clientes (Joseph y Kibera, 2019). Esta cultura pone un fuerte énfasis en la consecución de objetivos y el dominio de los mercados, con un enfoque constante en alcanzar los mejores logros (Yesil y Kaya, 2013). Asociada directamente al DO, la cultura de mercado influye en los resultados financieros y ejerce una influencia indirecta a través de la innovación, especialmente en la satisfacción del cliente (Morgan y Vorhies, 2018). Su contribución a la eficacia organizativa se fundamenta en su aptitud para facilitar la novedad y la flexibilidad, ya que se enfoca en los contextos externos y resalta la importancia de la competencia y la competitividad, lo que potencialmente mejora la eficacia empresarial (Huynh, 2022).

La cultura de mercado promueve un entorno de trabajo eficiente enfocado a la competitividad y a las transacciones externas con proveedores y clientes, con el objetivo de obtener una ventaja competitiva (Azeem et al., 2021). Sin embargo, también se asocia con niveles más bajos de disposición individual al cambio en términos de beneficio personal, apoyo de la dirección, adecuación y eficacia del cambio (Haffar et al., 2014). Esta cultura, en resumen, busca constantemente la excelencia en la satisfacción del cliente y la competitividad en el mercado, pero puede desafiar la disposición al cambio de los individuos dentro de la organización.

2.3.3.4 Cultura jerárquica

La cultura jerárquica se caracteriza por sus normas de trabajo rígidas, métodos altamente organizados, reglas formales y políticas que controlan las operaciones internas (Azeem et al., 2021). Bajo esta cultura, la eficiencia y la estabilidad son metas a largo plazo, y los directivos se esfuerzan por mantener la coordinación y el DO como objetivos principales. Teniendo en cuenta el entorno de liderazgo ejercido bajo una estructura jerárquica, los empleados podrían tener muchas menos oportunidades de participación en la toma de decisiones de la organización (Kim y Lee, 2020).

Sin embargo, esta estructura jerárquica implica centralización y restricciones que pueden disminuir la percepción de un entorno de apoyo, afectando la disposición al cambio de los empleados y su compromiso afectivo (Alqudah et al., 2021). Además, los empleados pueden tener limitadas oportunidades para intervenir en la toma de decisiones organizativas debido a la naturaleza autoritaria de esta cultura, lo que puede resultar en niveles más bajos de beneficio personal, apoyo de la dirección, adecuación y eficacia del cambio (Haffar et al., 2014). La cultura jerárquica, en resumen, se centra en la estabilidad y la eficiencia, pero puede presentar desafíos en términos de adaptabilidad y colaboración de los trabajadores en la toma de decisiones.

2.4 Desempeño

El DO es un concepto amplio y multifacético que se refiere al grado de consecución de los objetivos y metas de una organización en un período determinado (Kim, 2018). Asimismo, se explica como la comparación de los resultados con los objetivos fijados previamente (Abolade, 2018), los que pueden ser el aumentar los ingresos, las ganancias, la cuota de mercado, el rendimiento de la inversión, la satisfacción del cliente y el empleado productividad (Chen, Tsou y Huang, 2009). Es decir, es una medida de éxito, que va a definir cuál es el problema y también encuentra la solución (Shahzad et al., 2012) para que la organización pueda superar o igualar el desempeño de otras organizaciones en la misma industria o mercado.

El desempeño también se define como una medida integral que hace referencia a la productividad, calidad y consistencia obtenida por la buena administración y la ejecución de sus recursos de manera efectiva (Karanja, 2014). Es por ello por lo que debe estimarse según medidas financieras y también por valoraciones no financieras.

Se consideran medidas financieras aquellas que utilizan como referencia para medir la eficiencia, eficacia, capacidad de respuesta, resultados o resultados financieros (George y Walker, 2019). Estas medidas son necesarias para el éxito continuo de una organización, ya que proporcionan un mecanismo integral para evaluar y mejorar su desempeño (Buldan et al.,

2020). Asimismo, se relaciona estrechamente con la capacidad de adaptación de la organización a un entorno empresarial en constante cambio, lo que incluye la consideración de factores como la sostenibilidad, la rentabilidad y la aptitud de satisfacer las expectativas de los grupos de interés (Anwar y Abdullah, 2021).

Mientras que las medidas no financieras incluyen la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la rotación de empleados (Akpa et al., 2021). Esto, debido a que se ha establecido una conexión directa entre el DO y los resultados de la gestión de los recursos humanos (Kim, 2022). En este contexto, el DO se considera una medida clave de la productividad al evaluar las contribuciones de los empleados de una organización (Zhao et al., 2016). Además, se considera vinculado a la eficiencia que alcanzan aquellos que aceptan la gestión del conocimiento antes de aplicarla en la empresa (Huynh, 2022). La influencia de los directivos transformacionales también es relevante, ya que impulsan a mejorar el DO mediante la explotación de la tecnología, la resolución de problemas y el desarrollo de productos basados en su experiencia (Para et al., 2018). Por tanto, se deben de gestionar eficazmente el conocimiento y recursos humanos, a través de la adquisición y empleo de conocimientos estratégicos (Abubakar et al., 2019).

Es decir, el DO es un fenómeno complejo y multidimensional que incluye los resultados reales de la organización en relación con sus objetivos y metas previstos (Al Khajeh, 2018), que no se limita a una única métrica, ya que se compone de una variedad de medidas, algunas basadas en costos y otras en ingresos (Masa'deh et al., 2018). Por ello, es una medida esencial que evalúa la efectividad de las acciones de gestión de una empresa que puede abordarse desde diversas perspectivas, incluyendo el desempeño colectivo de los empleados individuales (Berberoglu, 2018).

En el pasado, el desempeño se definía como una medida de ganancias, costos y participación de mercado, pero hoy en día, los gerentes organizacionales están cambiando su énfasis hacia definiciones menos tradicionales (Varasriverachote, Sornsaruht y Sirijaropat, 2019). El desempeño empresarial del negocio se define como la capacidad de una empresa para implementar una estrategia para lograr los objetivos de la organización; asimismo se considera como una herramienta para que las empresas analicen la eficacia de su gestión para lograr los objetivos comerciales (Mendez & Mendez, 2021). Es decir, se explica como el nivel de logro de una empresa en un periodo específico de tiempo (Herlinawati et al., 2019), que se demuestra a través de una comparación entre los objetivos y los logros de una unidad de negocio (Sumiati, 2020). De esta manera, una filosofía empresarial dirige a una organización a identificar los mercados objetivo, comprender sus demandas y organizar las funciones comerciales para

atender mejor las necesidades y cumplir con los valores agregados de los mercados objetivo. Así, por tanto, el desempeño empresarial es un concepto complejo que comprende la eficacia, la eficiencia y la adaptabilidad (Abdallah y Al-Ghwayeen, 2019).

En resumen, el DO es un indicador clave del éxito de una organización y está estrechamente asociado con la gestión del conocimiento, la eficiencia y la aptitud de adaptación a un entorno empresarial en constante evolución. Su medición y mejora son esenciales para alcanzar el éxito y la competitividad en el mercado actual.

2.4.1 Características

Anteriormente, se utilizaban las percepciones subjetivas de los directivos para medir los resultados de las empresas; no obstante, también se utilizan indicadores objetivos. Para ambos casos, se ha resuelto que son válidos para medir el DO (Venkatraman y Ramanujan, 1986).

La medición del DO es una parte vital del seguimiento y la evaluación del progreso de una organización, lo que le permite ajustar sus estrategias y operaciones en base a los rendimientos alcanzados. Además, las capacidades técnicas y el tamaño de la empresa pueden afectar a su DO (Lee y Kim, 2020; Gupta et al., 2020). Por lo tanto, el desempeño corporativo es un factor esencial en la gestión empresarial, ya que se relaciona directamente con la eficacia, la competitividad y la capacidad de una empresa para lograr sus metas y mantener un crecimiento sostenible.

2.4.2 Importancia de Desempeño Organizacional

El desempeño de una organización es importante porque refleja la eficiencia de la organización y las competencias de sus trabajadores para incrementar las ventas manteniendo bajos los costos variables. El desempeño de la organización depende de muchos factores, como la eficiencia de los procesos de negocios, la productividad de los empleados, la eficacia con la que las organizaciones cumplen sus objetivos, la alineación entre las funciones de negocios, así como la alineación de esas funciones con la estrategia de la organización y la estructura organizacional, cultura y clima.

2.4.2 Dimensiones de Desempeño

2.4.2.1 Productividad manufacturera

La productividad se explica como la relación entre el volumen total de los insumos, ya sea materias primas, y los productos terminados, como lo son los bienes y servicios terminados (Hutton et al., 2018); cuyo objetivo principal es medir cuán eficientemente se han utilizado los recursos para producir diversos productos (Ong et

al., 2021) minimizando los residuos (Razzak et al., 2022), los costos de producción e incrementando los niveles de ventas (Seth et al., 2020).

La productividad se puede medir en número de unidades producidas o en tiempo u horas de trabajo o cualquier otra métrica que pueda basarse en datos objetivos o subjetivos. Así también por ejemplo la evaluación de la utilización eficiente del espacio en la planta de producción o la productividad de los trabajadores en términos de productos producidos en comparación con otras empresas del mismo sector (Razzak et al. 2022). Por tanto, la productividad total de los factores es el mejor indicador del desempeño de una empresa, ya que tiene en cuenta todos los recursos necesarios para fabricar un producto (Savovic et al., 2020).

De esta manera, en un contexto cada vez más dinámico y competitivo la mejora de la productividad es un antecedente de los indicadores de desempeño empresarial, como la rentabilidad (Yu et al., 2017). Específicamente, las empresas manufactureras se están concentrando más en aumentar el desempeño de la producción en términos de productividad para competir en el mercado porque el desempeño altamente productivo está directamente relacionado con el control del procesamiento y la eficiencia del equipo. Como resultado de ello, se observa incrementos en la velocidad, la flexibilidad, la eficiencia de costos y la calidad de la producción, lo que resulta en retornos financieros y una posición en el mercado más sólidos (Shanak et al., 2023).

2.4.2.2 Conformidad con la calidad

La calidad se explica como el valor, conformidad con las especificaciones, conformidad con los requisitos, idoneidad para el uso, prevención de pérdidas y cumplimiento y/o superación de las expectativas de los clientes. Es decir, es la medida en la que un producto o servicio cumple y/o supera las expectativas del cliente, quienes ahora basan sus elecciones en factores tanto racionales como emocionales, y donde las características del producto y/o servicio relacionadas con la excelencia, y donde el valor o la conformidad con las especificaciones son demasiado restringidas para reflejar con precisión los deseos del consumidor (Conti et al., 2019).

La gestión de la calidad ha evolucionado a lo largo de la historia, comenzando con simples actividades de inspección hasta evolucionar en estándares de control y garantía de calidad (Saleh et al., 2017). Este componente crítico facilita el desempeño de la empresa en innumerables dimensiones, como la cultura de los empleados, impulsar el desempeño operativo y satisfacer los requisitos de los clientes relacionados con el producto (Ferrer et al., 2022).

El control de calidad es una práctica que destaca un flujo en donde las piezas se procesan, transfieren e inspeccionan al mismo tiempo, para garantizar una alta calidad tanto de los bienes como de los procesos y evitar que las piezas defectuosas fluyan a los procesos posteriores, por la máquina o línea de producción se detendrá inmediatamente cuando se detecte una pieza defectuosa durante la inspección (Ong et al., 2021). Asimismo, los fabricantes suelen realizar un seguimiento de la calidad de sus productos observando, por ejemplo, el número de devoluciones, reclamaciones de garantía, quejas de los usuarios finales y retrabajos debido a defectos (Ferrer et al., 2022).

2.4.2.3 Eficiencia de costo

Rivalizar en el mercado en base a la rentabilidad requiere un gran esfuerzo por lograr una producción de bajo coste (Li, 2000); para ello es necesario adoptar prácticas eficientes que permitan minimizar los costos a lo largo de la cadena de suministro e incrementar la eliminación de residuos en todos los departamentos (Ferrer et al., 2022). En ese sentido, la eficiencia de costos es la capacidad demostrada para ejecutar operaciones de planta utilizando relativamente pocos recursos totales de insumos, e incrementando la capacidad de personalizar productos a través del ajuste de los volúmenes de producción, de responder a los cambios en el desempeño de las entregas y de reducir los costos de transacción (Panigrahi et al., 2023).

El costo es una necesidad competitiva (Ferrer et al., 2022), ya que implica lograr un nivel de inventario bajo, disminuir el costo de mano de obra y reducir el tiempo de la máquina son factores positivos de la construcción de eficiencia de costos (Li, 2000). Esta orientación a un equilibrio óptimo de eficiencia y flexibilidad utiliza las nuevas tecnologías para estimar las tendencias del consumo de energía, así como herramientas de planificación cognitiva para optimizar la capacidad de uso disponible de la planta (Salam, 2019).

2.4.2.4 El tiempo de entrega

La capacidad de entrega es una cuestión de tiempo; es la rapidez con la que se entrega un producto o servicio a un cliente, garantizando la fiabilidad con la que se desarrollan y comercializan (Li, 2000). Respecto a ello, la dinámica economía empresarial impulsa a las empresas manufactureras a encontrar formas creativas de minimizar los plazos de entrega de fabricación para mejorar la productividad y los principios operativos (Ferrer et al., 2022). Una capacidad central de la Industria es la entrega rápida y rentable de bienes y servicios; es decir, tener un tiempo de respuesta

que permita tener ciclos de pedidos rápidos, en donde el tiempo de producción, el diseño de nuevos productos y las actualizaciones de producto sean cortos (Salam, 2019).

Los plazos de entrega cortos mejoran la competitividad de la empresa, y cumplen el propósito de las prácticas eficientes en la fabricación de productos en la industria manufacturera, a la vez que mejoran la satisfacción de los clientes (Ferrer et al., 2022) por haberles entregado el producto, la calidad, el momento y el lugar correcto, considerando asimismo la fuente, el servicio y finalmente el precio; todo, evitando la acumulación de pedidos existentes más el tiempo de procesamiento para completar el pedido (Salam, 2019).

2.4.2.5 Flexibilidad de volumen

Sobre la flexibilidad en el volumen de las entregas, las empresas deben de tener la capacidad de entregar los productos y evitar que se acumulen los pedidos. Para ello, deben tener un amplio conocimiento de la cadena de producción, y trabajar a niveles óptimos de producción; asimismo, los gerentes deben identificar cuidadosamente los pasos y el tiempo necesarios para entregar un producto o servicio y luego analizar la relación entre tiempo y costo, y entre tiempo y calidad (Li, 2000).

2.5 Relación entre la Cultura y el Desempeño Organizacional

Según los resultados revisados en los trabajos de Shahidi et al. (2023), Lin et al. (2022), Reino et al. (2019), Salas et al. (2017) y Kao et al. (2011) la correspondencia entre la CO y el DO se ha analizado en diferentes contextos, en los que con distintos modelos, teorías y métodos han comprobado que es obligatorio admitir que la CO tiene un rol de interés en el desempeño de las empresas. Así, por ejemplo, determinó que las diferencias culturales en una organización afectarán significativamente al desempeño corporativo.

2.6 Entorno empresarial

2.6.1 Sector manufactura en el Perú

La actividad manufacturera en el Perú está compuesta por los sectores de alimentos, cauchos y plásticos, metalmecánica, madera y muebles, metalurgia, minería no metálica, papel e imprenta, químico, siderúrgico, textil y pesca. Donde, los sectores con mayor relevancia engloban a las empresas productoras de aceites de pescado y harina, al igual que aquellas de procesamiento, conserva de verduras, frutas y productos lácteos. Asimismo, es importante el sector químico, que se encarga de fabricar productos farmacéuticos, de limpieza y de tocador (Andina, 2023).

A partir del año 2009 en adelante el sector manufacturero se posiciona como segundo dentro de los mayores aportantes al PBI, resaltando su contribución al crecimiento económico,

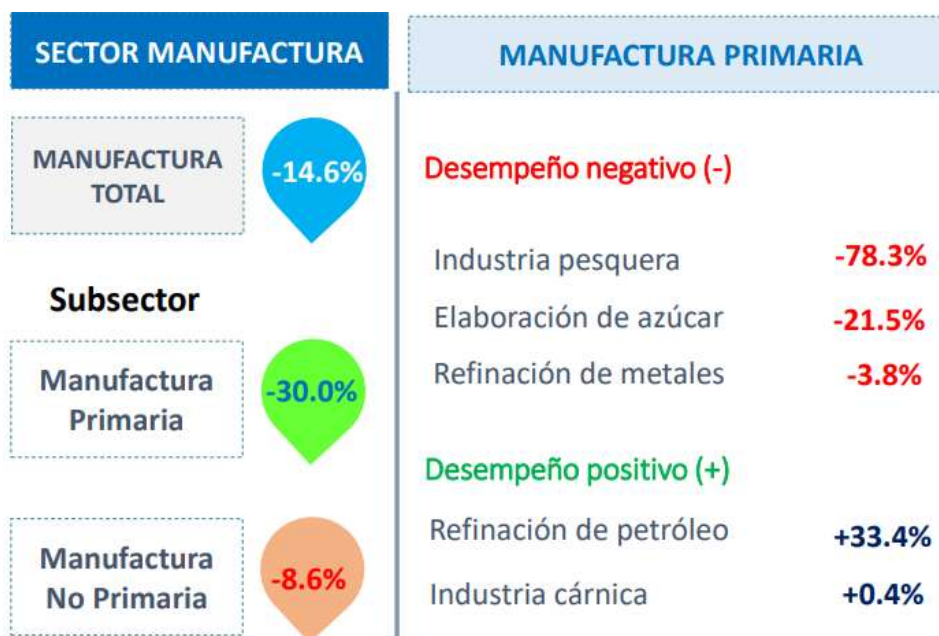
llegando a representar el 12.7% del PBI del Perú en el año 2022 (Basurto et al., 2023). Asimismo, este sector se caracteriza por su alto nivel de innovación para ser sostenible en el mercado; y, por ser un elemento crítico para la disminución en la tasa de desempleo en el mercado, ya que requiere del uso intensivo de mano de obra (Basurto et al., 2023).

- **El crecimiento de la industria manufacturera en la economía peruana**

El Ministerio de la Producción (2023) indica que la producción manufacturera de junio se redujo en -14.6% respecto al mismo periodo del 2022. El resultado es consecuencia de la menor actividad en la industria primaria (-30.0%); en especial la pesca industrial, debido a la aparición del fenómeno del Niño Costero. Asimismo, se vio afectada por la contracción de industria no primaria (-8.6%).

“La fuerte caída experimentada por el sector Manufactura en junio 2023 responde al desempeño negativo de la industria primaria (pesca industrial, refinación de metales y azúcar), así también incidió la menor producción de las industrias no primarias, principalmente, de los bienes de consumo e intermedios.” (Ministerio de la Producción, 2023). (Ver Figura N° 1).

Figura N° 1 Crecimiento del sector manufactura



Fuente: Ministerio de la Producción (2023)

Elaboración: Ministerio de la Producción (2023)

“En junio de 2023, la producción manufacturera experimentó, por segundo mes consecutivo, una fuerte disminución en -14.6%. En este resultado, incidió la menor actividad registrada por el subsector primario (-30.0%), explicado, por la significativa caída de la actividad pesquera industrial (-78.3%) y elaboración de azúcar (-21.5%). Asimismo, también afectó la caída del subsector no primario (-8.6%); debido a la menor producción de bienes de

consumo e intermedios asociado a la reducción de la demanda interna y exportaciones industriales.” (Ministerio de la Producción, 2023).

Para el año 2023, se proyectó un bajo crecimiento de 0.1% con respecto al año anterior, producto de la disminución de la demanda interna para el 2023 (de +2.1% a +1.5%), al igual que en los eventos no considerados como conflictos sociales suscitados al interior del país (primer trimestre 2023), el estancamiento del sector construcción (bajo nivel de inversiones), y los fenómenos climáticos adversos (moderado) que continúan el segundo trimestre. (Ministerio de la Producción, 2023).

- **Información actual**

En agosto del 2023 la producción manufacturera con respecto al mes similar del año anterior presento una leve disminución de -4.1%, atribuible a una producción inferior del subsector no primario en -9.4%. Por otro lado, la caída de la producción manufacturera se atenuó con el incremento del subsector primario en 16.5%, y contribuyó con +3.4 p.p. (Ministerio de la Producción, 2023).

En relación con el subsector no primario las principales caídas fueron en bienes de consumo, en prendas de vestir en -37.7%, conservación de frutas y legumbres en -51.3% y muebles en -16.2%. En contraste, se incrementó el consumo de bienes de capital en +32.8% y servicios vinculados a la manufactura en +8.4% (Ministerio de la Producción, 2023). La atenuación de esta caída se debió al subsector primario principalmente en la producción pesquera en +105.9%, al incremento de abastecimiento de recursos hidrobiológicos como anchoveta para harina y aceite de pescado; al aumento de la refinación de petróleo en +49.7%, y de la producción de metales en +1.9%, como resultado del incremento de la demanda externa de productos derivados de cobre y zinc (Ministerio de la Producción, 2023).

Asimismo, El Instituto de Estudios Económicos y Sociales (2023) destacó que el PBI nacional presentó una caída de -0,45% en el primer semestre del 2023, atribuido en parte al impacto negativo del sector manufacturero, con -0,74 %, siendo así el sector que más ha influenciado en el descenso de la producción peruana en dicho período. Asimismo, la manufactura está perdiendo participación en el PBI nacional, y por lo que se ha contraído en 12.9% en el 2022, mientras que en los años 70 representaba el 17.5% del PBI. Por último, la Sociedad Nacional de Industrias organizó un evento para impulsar la producción de pequeñas y medianas empresas industriales, con el objetivo de presentar nuevos proyectos para el desarrollo industrial de las regiones. Por ello, se espera a futuro que los eventos hagan énfasis en temas como economía circular. innovación y sostenibilidad.

Adicionalmente, el Ministerio de Trabajo de Perú, evidenció una variación negativa del 3.1% respecto al Producto Bruto Interno y una variación de +1.7% del empleo entre el periodo 2016-2020 (Ministerio de Trabajo de Perú, 2020). Donde, específicamente, en el año 2020 el sector manufactura representó el 5.6% de la Población Económicamente Activa del 2020 y presentó una reducción de 5.5% en su tasa de empleo formal, como resultado de la pandemia por el COVID 19, que ha perjudicado a la motivación y a la satisfacción de los trabajadores y ha influido significativamente en el desempeño y fuga de personal (Aperhu, 2021). Por ello, hoy, es importante hacer diagnósticos situacionales recurrentes para entender cuáles han sido las áreas más afectadas y tener monitoreado el progreso de la satisfacción laboral de los colaboradores (Aperhu, 2021), ya que son los empleados quienes desempeñan un papel crucial para estas empresas, y es evidente la feroz competencia por tener al mejor capital humano (Phuong y Vinh, 2020).

2.6.2 Principales empresas manufacturas en el Perú

En la tabla N° 3 se presenta el listado de las principales empresas de manufacturas en el Perú, según la categoría de producción.

Tabla N° 3 Principales empresas manufactureras

<i>Rubro</i>	<i>Empresas</i>
Alimentos	Tecnología de Alimentos S.A.; Pesquera Exalamar S.A.A.; Viru S.A.; Danper Trujillo S.A.C.; Pesquera Hayduk S.A.
Caucho y Plásticos	Centela Perú S.A.C.; Indeco S.A.; Metalpren S.A.; Resemin S.A.; FCA Nacional de Acumuladores ETNA S.A.
Metalmecánica	Centela Perú S.A.C.; Indeco S.A.; Metalpren S.A.; Resemin S.A.; FCA Nacional de Acumuladores ETNA S.A.
Sector Madera y Muebles	Logística Minera Braxon E.I.R.L.; Maderera Bozovich S.A.C.; Minera e inversiones AyA E.I.R.L.; Huracangana E.I.R.L.; E y J Matthei Maderas del Perú S.A.
Sector Metalurgia	Metales Industriales Copper S.A.; Grupo Klaus Sociedad Anónima Cerrada; Metso Outotec Perú S.A.; Moly-Cop Adesur S.A.; Recolsa S.A.
Sector Minería No Metálica	AGP Perú S.A.C.; Cerámica Lima S.A.; Owens-Illinois Perú S.A.; Cerámica San Lorenzo SAC; Heinz-Glas Perú S.A.C.
Sector Papel e Imprenta	Kimberly-Clark Perú S.R.L.; Emusa Perú S.A.C.; Softys Perú S.A.C.; Metrocolor S.A.; Empresa Minera Denilson E.I.R.L.

Sector Químico	Quimpac S.A.; Sucoalcolera del Chira S.A.; Inkabor S.A.C.; Procesadora Industrial Río Seco S.A.; Productos Naturales de Exportación S.A.
Sector Siderúrgica	Nexa Resources Cajamarquilla S.A.; Procesadora Sudamericana S.R.L.; Tecnofil S.A.; Corporación Aceros Arequipa S.A.; Industrias Electroquímicas S.A.
Sector Textil	Michell y Cía S.A.; Topy Top S.A.; Textile Sourcing Company S.A.C. BIC; Industrias Nettelco S.A.; Textiles Camones S.A.
Sector Pesca	Tecnología de Alimentos S.A.; Pesquera Exalmar S.A.A.; Pesquera Hayduk S.A.; Pesquera Diamante S.A.; Seafrost S.A.C.

Fuente: Ministerio de Producción (2023)

2.6.3 Empresas manufactureras peruanas según su cultura organizacional

2.6.3.1 Cultura clan

Para Cameron y Quinn (2006) el trabajo en equipo, los programas de participación de los colaboradores y su compromiso corporativo son características comunes de las organizaciones de tipo clan. En esta dimensión se analiza a la empresa Alicorp S.A., el cual vende una selección de productos para el consumo masivo, productos industriales y alimentos para animales. Según el Ministerio de la Producción (Ministerio de la Producción,2023) es una de las principales compañías manufactureras en el sector de alimentos.

Alicorp S.A puede ser descrita como una organización que presenta una cultura de tipo clan, ya que se evidencia en los valores de la organización, con su valor estamos conectados, se refiere a que cumplimos con excelencia los objetivos de la organización que sentimos como propios. Siempre colaborando para generar valor y bienestar para las personas (Alicorp, 2021).

Asimismo, fomenta el compromiso con los empleados, al crear una atmósfera de trabajo en donde el respeto y la confianza son el cimiento de las conexiones de sus colaboradores (Alicorp, 2021, p.12.). A fin de promover el vínculo laboral, Alicorp ha implementado iniciativas como la concientización y sensibilización continua de los líderes mediante prácticas éticas y gestión de valores. En este proceso, ha reforzado la Escuela de Modalidades Formativas, la Gestión de Bienestar Social, el Reconocimiento, el seguro médico, los horarios de verano, la vestimenta casual durante todo el año, la distribución de canastas navideñas, los descuentos en comercios, entre otras medidas.

Además, la empresa garantiza igualdad de condiciones para todos sus empleados, brindándoles la posibilidad de crecimiento tanto en su desarrollo personal como profesional. Se fomenta la meritocracia, que consiste en proporcionar igualdad de oportunidades mediante una valorización justa e imparcial, en función de su nivel de contribución y de logro de sus metas (Alicorp, 2021, p.13).

2.6.3.2 Cultura adhocrática

La cultura de la adhocracia es un tipo de CO que se caracteriza por su enfoque en la innovación, la iniciativa y la disposición para asumir riesgos. En este sentido, tenemos los siguientes ejemplos:

Culqi es una empresa peruana de soluciones de pagos que forma parte del grupo Credicorp, y que tiene como misión ayudar a las organizaciones a crecer y atreverse a más (Culqi, 2022). Se caracteriza por ser una organización con una cultura adhocrática, debido a los siguientes hechos y acciones:

- **Innovación y adaptabilidad:** Culqi nació como un proyecto universitario y ha experimentado un crecimiento significativo en un corto período de tiempo. Esto sugiere una mentalidad de innovación y adaptabilidad para enfrentar los desafíos cambiantes del mercado de pagos.
- **Ambición y audacia:** Su objetivo de ayudar a las empresas a evolucionar y atreverse a más refleja una actitud ambiciosa y la disposición a asumir riesgos para impactar en el mercado.
- **Flexibilidad y agilidad:** La empresa ha demostrado ser flexible en su enfoque, lo que se alinea con una cultura adhocrática que valora la capacidad de adaptarse rápidamente a las necesidades cambiantes con foco en el mercado y los clientes.
- **Alianzas estratégicas:** La asociación con el corporativo Krealo es un ejemplo de cómo Culqi busca oportunidades para colaborar y ampliar su base de usuarios, lo que demuestra una actitud abierta a alianzas estratégicas.
- **Enfoque en el cliente:** La empresa se centra en ofrecer soluciones de pago que ayuden a los negocios en Perú, lo que implica un compromiso en brindar soluciones y satisfacción al cliente.
- **Crecimiento acelerado:** Culqi ha procesado una cantidad significativa de transacciones y ha crecido en sectores diversos, lo que sugiere una ambición por crecer y adaptarse a diferentes segmentos del mercado.

Un segundo ejemplo es la empresa Joinnus, una plataforma peruana que ofrece una solución para conectar a personas con intereses comunes y permitir a los usuarios y empresas crear, promocionar, gestionar y vender entradas para eventos en Perú (Joinnus, 2023). Esta plataforma se ajusta a varios aspectos de una cultura adhocrática:

- **Innovación y agilidad:** Joinnus se ha centrado en ofrecer una solución innovadora para conectar a organizadores y asistentes de eventos. La plataforma permite a los organizadores crear y promocionar eventos en cuestión de minutos y vender entradas en tiempo real, lo que demuestra su capacidad para adaptarse rápidamente a las necesidades cambiantes del mercado de eventos.
- **Toma de decisiones descentralizada:** Joinnus permite a los organizadores de eventos tener un mayor control sobre la promoción y la gestión de sus eventos, lo que implica una toma de decisiones descentralizada y un enfoque en la autonomía de los usuarios.
- **Foco en el cliente:** La plataforma está centrada en satisfacer a los usuarios al ofrecer una forma más fácil y eficaz de descubrir y participar en eventos que coincidan con sus intereses. Esto refleja un compromiso con la experiencia del cliente.
- **Colaboración y comunidad:** Joinnus promueve la creación de comunidades en torno a intereses comunes y anima a las personas a participar en eventos y actividades que les apasionen. Esta colaboración y participación son características de una cultura adhocrática.
- **Adaptabilidad y crecimiento:** Joinnus se adapta constantemente a las cambiantes necesidades y preferencias de los usuarios, lo que demuestra su capacidad para evolucionar y crecer en un entorno empresarial competitivo.

2.6.3.3 Cultura jerárquica

Para esta dimensión se toma en consideración a la empresa Petroperú dedicada al transporte, refinación y distribución y la comercialización de combustibles y productos derivados del petróleo (PetroPerú, 2023). Se caracteriza como una organización con una cultura jerárquica, debido a los siguientes hechos y características:

- No existe un plan de formación en liderazgo que permita a los jefes/líderes empoderar a sus liderados en cómo emprender acciones y generar propuestas para innovar en los procesos. Únicamente desde el 2020 se ejecutó un plan de

capacitación que se enfoca en habilidades duras sin mucho foco en habilidades blandas.

- Alrededor del 80% de los empleados se encuentra en contrato plazo indeterminado y vienen laborando en la empresa por varios años o décadas, lo que dificulta el desarrollo y línea de carrera para los jóvenes. En ese sentido, no existe mayor incentivo por parte de los empleados para realizar mejores e innovación dentro de la empresa. Asimismo, se resalta la poca capacidad para innovar y ser eficientes.
- Posee una CO muy rígida, esto impacta en el desempeño financiero. En el año 2021 se registró una pérdida neta por \$271 millones de dólares americanos y una ganancia neta en el 2022 por \$68 millones de dólares americanos. En cuanto a la participación de mercado en
- En la última década la empresa adoptó diversos programas software de tecnología que pueden aportar en mejorar procesos de la empresa y eficiencia en tiempo y costo. En ese sentido se venía trabajando en un status quo que dificultaba la mejora continua muy ligado al pensamiento de antiguos empleados en la empresa.

2.6.3.4 Cultura de mercado

Para esta dimensión se toma en consideración a la empresa Bambos: es una cadena de hamburgueserías peruana que ha logrado un gran éxito al adaptar sus productos y estrategias de marketing para el mercado local. Han incorporado ingredientes y sabores peruanos en su menú, lo que ha atraído a los consumidores locales (Bembos, 2023). Puede caracterizarse por poseer una fuerte cultura de mercado, debido a los siguientes hechos y características:

- Adaptación a gustos locales: Bambos ha demostrado una capacidad única para adaptar su menú y ofrecer hamburguesas y productos que se alinean con los sabores y preferencias del mercado peruano. Incorporan ingredientes y sabores peruanos en sus hamburguesas, como ají y cebolla criolla, lo que hace que hace a sus productos más atractivos para el consumidor local.
- Innovación en el mercado de comida rápida: La empresa ha innovado en el mercado de comida rápida en Perú al introducir nuevas opciones y combinaciones de sabores que no se encuentran en otras cadenas de comida rápida internacionales. Esto ha creado una identidad de marca única que resuena con los consumidores peruanos.
- Énfasis en la experiencia del cliente: Bambos se ha centrado en brindar una experiencia agradable y acogedora a sus clientes, no solo calidad alimentaria, sino

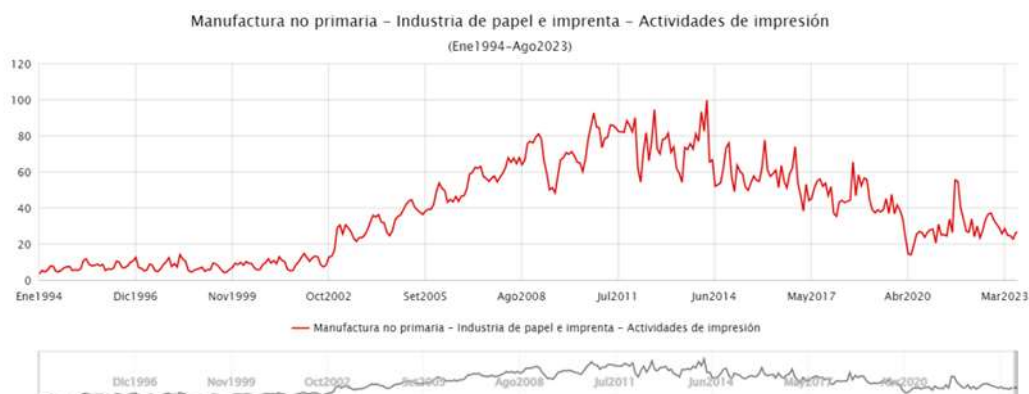
también en el ambiente de sus locales. Esto contribuye a la cultura de mercado, ya que muestra una preocupación por la satisfacción del cliente.

- Responsabilidad social y sostenibilidad: La empresa ha participado en iniciativas de responsabilidad social y sostenibilidad, lo que refuerza su imagen como una empresa comprometida con el bienestar de la sociedad. Esta es una característica valorada en la cultura de mercado, ya que demuestra una preocupación por el impacto social y ambiental.
- Expansión internacional con éxito: La capacidad de Bambos para expandirse a nivel internacional y adaptarse a diferentes mercados muestra su versatilidad y enfoque en satisfacer las demandas cambiantes de los consumidores en diversos lugares, lo que es un rasgo destacado en la cultura de mercado global.

2.6.4 La Cultura Organizacional en las empresas de Papel e Imprentas

Sobre la subcategoría de Papel e Imprenta, se observa en la siguiente figura que ha tenido un crecimiento constante desde Octubre del 2002 hasta finales del año 2008; pasando luego a una clara contracción y teniendo un comportamiento muy oscilante hasta mediados del año 2014, en donde esta industria se contrajo significativamente a razón de la tendencia hacia la digitalización. Este decrecimiento frenó a finales del 2020 y desde entonces ha presentado un crecimiento casi constante, con un punto de crecimiento en época de elecciones.

Figura N° 2. Comportamiento de la Industria de papel e imprenta 1994-2023



Fuente: BCRP (2023)

Este sector, a finales del 2020, tenía en su haber 22 680 microempresas, 753 pequeñas empresas y 82 grandes y medianas empresas. De este total, 13468 empresas están ubicadas en Lima Metropolitana y Callao (INEI, 2020). Se sabe también que la tasa de utilización de capacidad instalada fue de 49% en el 2021, siendo una de las más afectadas durante la pandemia, por lo que aún no ha llegado a superar su drástica caída. Sobre los productos, las

cajas de cartón, los cartones diversos, las bolsas de papel y las servilletas han presentado un crecimiento constante; sin embargo, el papel corrugado, el papel higiénico, los pañales, el papel bond, el papel toalla, las cartulinas y papeles diversos siguen presentando resultados negativos desde el año 2019 (SNI, 2022).

Sobre esta industria, más del 57.4% de las empresas se encuentran en Lima Metropolitana, y la mayor parte son microempresas. Considerando esta información es de entender que tienen una alta cultura de clan, ya que la comunicación debe ser cercana y colaborativa entre empleados y los dueños de las empresas, en donde se debe promover un agradable lugar de trabajo. Asimismo, es importante para este sector la cultura de mercado, ya que su postura debe estar dirigida hacia los clientes y deben desarrollar estrategias que permitan su fidelización. Además, es también importante para ellos la cultura adhocrática porque deben de innovar constantemente para estar alineados con las necesidades de los clientes y poder enfrentarse a un mercado cada vez más cambiante. Por otro lado, este sector no considera relevante la cultura jerárquica porque al ser principalmente emprendimientos no presentan normas de trabajo rígidas, y no presentan una proyección a largo plazo.

2.7 Modelo de estudio

Considerando los objetivos planteados en la presente investigación, y utilizando como como referencias el trabajo de Ngee et al. (2022) para medir la cultura, y la investigación de Sahoo et al. (2021) para medir el desempeño, se ha propuesto el Modelo 1, en donde el Desempeño Organizacional es una variable dependiente que puede explicarse a través de la variable independiente Cultura Organizacional.

(1) Modelo de estudio

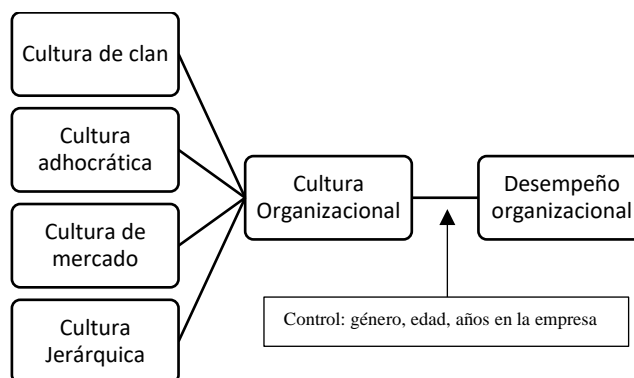
$$Desempeño_{organizacional} = B0 + Cultura_{organizacional} + error$$

Desagregando el modelo, y considerando la teoría de Ngee et al. (2022), la cultura organizacional es un constructo que se mide a través de cuatro dimensiones. De esta manera, la variable dependiente Desempeño Organizacional se explica a través de las variables independientes Cultura de Clan, Cultura Adhocrática, Cultura de Mercado y Cultura Jerárquica.

(2) Modelo de estudio desagregado

$$Desempeño_{organizacional} = B0 + B1Cultura_{clan} + B2Cultura_{adhocrática} + B3Cultura_{mercado} + B4Cultura_{jerárquica} + B5género + B6edad + B7años_{empresa} + error$$

Ambos modelos pueden evidenciarse de forma gráfica en la Figura N° 2.

Figura N° 3 Modelo de estudio

Fuente: Elaboración propia, en base a los estudios de Ngee et al. (2022) y Sahoo et al. (2021)

De otro lado, en la Tabla N° 5 se pueden presentar los indicadores utilizados para construir la variable

2.8 Hipótesis

2.8.1 Hipótesis General

Existen numerosas investigaciones que han comprobado la relación entre la variable Cultura Organizacional y la variable Desempeño Organizacional. Así, por ejemplo, los trabajos de Tseng et al. (2009) y de Kao et al. (2011) determinaron que la Cultura Organizacional afecta de forma positiva y significativa al Desempeño Corporativo. De manera similar, el trabajo de Reino et al. (2019) realizado sobre empresas del sector servicio en Estonia, la investigación de Lin et al. (2022) realizada sobre el servicio de Clínicas en Italia, y el trabajo de Shahidi et al. (2023) determinaron que la Cultura organizacional influye positivamente en el Desempeño Organizacional. Por ello, se optó por presentar la siguiente hipótesis:

- HG: La cultura organizacional influye positivamente en el desempeño organizacional de las empresas peruanas de manufactura en el 2023.

2.8.2 Hipótesis Específicas

Las investigaciones que han analizado la relación entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Organizacional, y que han considerado como elementos de la cultura a la Cultura de Clan, la Cultura Adhocrática, la Cultura de Mercado y la Cultural Jerárquica, también han comprobado que existe una relación positiva y significativa entre estos elementos y el Desempeño Organizacional. Así, por ejemplo, se encuentran los trabajos de Shahidi et al. (2023), Lin et al. (2022) y Reino et al. (2019). Por ello, se ha optado por presentar las siguientes hipótesis:

- H1: La cultura de clan influye positivamente en el desempeño organizacional de las empresas peruanas de manufactura en el 2023.

- H2: La cultura adhocrática influye positivamente en el desempeño organizacional de las empresas peruanas de manufactura en el 2023.
- H3: La cultura de mercado influye positivamente en el desempeño organizacional de las empresas peruanas de manufactura en el 2023.
- H4: La cultura jerárquica influye positivamente en el desempeño organizacional de las empresas peruanas de manufactura en el 2023.
- H5: Las variables de control son significativas para el modelo.
- H6: Existe un tipo de cultura predominante en el sector de papel e imprentas.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Diseño de la Investigación

Para contrastar las hipótesis planteadas en esta investigación y tras haber realizado un análisis previo de la literatura y los antecedentes empíricos, el trabajo se realizará mediante el enfoque cuantitativo, por el cual, a través de un conjunto de procesos organizados de manera secuencial se comprobarán ciertas suposiciones en función de un análisis estadístico (Hernández, 2020). Además, sobre el alcance de la presente investigación, se empleará un estudio explicativo, debido a que tiene el propósito de buscar y entender las causas o las razones por las que se produce un suceso o un fenómeno (Hernández, 2020).

De otro lado, el diseño de investigación utilizado para desarrollar este estudio es no experimental, puesto que no habrá manipulación de variables. Asimismo, será transeccional o transversal ya que la variable será analizada en un tiempo específico o momento dado. (Hernández, 2020).

3.2 Población y Muestra

3.2.1 Población Objetivo

La población está compuesta por todas las empresas peruanas de manufactura activas en el año 2023. De acuerdo con el Boletín de Demografía Empresarial en el Perú (2023), elaborado por el Instituto Nacional de Estadística, el número total de empresas pertenecientes a la industria manufacturera en Perú asciende a 242,098 al primer trimestre del 2023.

3.2.2 Método de Muestreo

Como método de muestreo se utilizará un muestreo estratificado, ya que el total de la población (empresas de la industria manufacturera) será segmentado según el tipo de producción y se seleccionará una muestra por cada segmento (Hernández, 2018).

3.2.3 Tamaño de la Muestra

La cifra de 242,098 fue empleada como el conjunto poblacional para llevar a cabo el proceso de cálculo de la muestra mediante la fórmula de Cochran, teniendo en cuenta un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%, y empleando la fórmula de población finita se determinó que la muestra representativa la conformarían 384 empresas peruanas de la industria manufacturera.

Figura N° 4 Fórmula de población finita

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 4 se presentan los valores asignados a la fórmula de población infinita.

Tabla N° 4 Tamaño de la muestra

242,098	N = Población
1.96	Z_{α}^2 = Tabla de distribución
0.50	p = Proporción éxito
0.50	q = 1 – p
0.05	d = Precisión (5%)

Fuente: Elaboración propia

3.3 Método de Recolección de Datos

El instrumento utilizado para la recolección de datos en el presente estudio es la encuesta, en donde se miden las variables cultura organizacional y desempeño organizacional. Estas encuestas serán validadas por tres expertos en el tema, quienes validarán la traducción e idoneidad de las preguntas. Posteriormente, las preguntas serán adjuntadas en una encuesta online a través de la plataforma “Google Formularios”. Posteriormente, la encuesta se distribuirá por vía correo electrónico entre los gerentes de las 384 empresas que integran el sector manufacturero. En la tabla N° 5 se presentan las variables y las dimensiones del estudio.

Tabla N° 5 Variables y Dimensiones del cuestionario

Variable	Dimensiones	Ítems	Autor
Cultura Organizacional	• Cultura de clan	1-24	Ngee et al. (2022).
	• Cultura de mercado		
	• Culturar jerárquica		
	• Cultura adhocrática		
Desempeño Organizacional	• Productividad manufacturera	25-48	Sahoo et al. (2021)
	• Conformidad con la calidad		
	• Eficiencia de costo		
	• El tiempo de entrega		
	• Flexibilidad de volumen		

Fuente: Adaptado de Ngee et al. (2022) y de Sahoo et al. (2021)

3.4 Método de Análisis de Datos

Para el análisis de los datos se utilizarán dos tipos de estadística:

- Estadística Descriptiva, para describir de forma clara y resumida las características específicas de las variables de estudio y determinar a través de gráficos y tablas su nivel de importancia para los clientes.

- Estadística Inferencial, para poder determinar, con un alto grado de confianza, el comportamiento de la población de estudio. Para ello se utilizarán las pruebas: 1) Pruebas de normalidad, para determinar si la distribución de los datos es normal; 2) Pruebas de confiabilidad, para verificar si el instrumento y sus dimensiones son confiables; 3) Pruebas de análisis de Factores para comprobar la validez del instrumento; 4) Pruebas de correlaciones, para evaluar si existe relación entre las variables de estudio; 5) Pruebas Durbin Watson, para detectar si existe autocorrelación en los datos; 6) Pruebas de Regresión Lineal Múltiple, para determinar si existe una relación causal entre las variables.

CAPÍTULO IV: CONTRIBUCIÓN ESPERADA

4.1 Contribución teórica

En el presente estudio se sintetiza la literatura asociada con la Cultura Organizacional y el Desempeño Organizacional; estos son, los principales y distintos modelos, enfoques y definiciones que versan sobre las variables de interés. Esta condensación de información de documentos únicamente de carácter científico servirá como fuente de apoyo para todos aquellos que busquen tener un entendimiento claro y completo sobre las variables propuestas; y, también será de utilidad para todos aquellos que busquen analizarlas en diferentes contextos.

Asimismo, esta información es relevante porque son limitadas las investigaciones que han examinado la CO y el DO después de la pandemia de COVID-19 y porque son escasos los estudios que han abordado la relación de estas variables en entornos latinoamericanos; por tanto, el estudio servirá para contrastar la realidad actual peruana con la teoría académica y generar un aporte de índole científico.

4.2 Contribución práctica

Este documento es interesante para entender de qué manera la rápida dinámica y competencia del mercado, la transformación digital y la necesidad de adaptarse a nuevos negocios han influenciado en el comportamiento de los empleados y la forma en la que operan y se desempeñan en una organización. Así, se evaluará su disposición hacia el trabajo en grupo, la gestión de la empresa, el liderazgo, las normas y reglas, así como hacia la orientación a resultados; con ello, se conocerá más acerca de los intereses y comportamientos de los empleados, lo que permitirá su mejor entendimiento y la postulación, y se podrán generar programas y herramientas esenciales para incrementar la competitividad y la productividad en un entorno cada vez más dinámico.

CONCLUSIONES

La revisión de la literatura ha evidenciado un amplio interés y exploración de la Cultura Organizacional y el Desempeño Organizacional; sin embargo, se han enfocado principalmente en poblaciones orientales, por lo que son escasos los estudios que han revisado las variables en América Latina, y más limitados aún aquellas investigaciones que versan sobre el Perú.

Por otro lado, de los estudios revisados se puede inferir que, considerando los distintos modelos y metodologías existentes, la CO influye positivamente en el DO de las empresas; es por ello que a la espera de obtener resultados similares, se presentó la Hipótesis General: La CO influye positivamente en el DO de las empresas peruanas de manufactura en el 2023.

En esa misma línea lógica, considerando los estudios de Hooijberg et al. (1993), Hartnetll et al. (2011), Cameron et al. (2011) y Karlsson et al. (2021), se optó por elegir el método, modelo y perspectiva por la cual se mide la CO a través de las dimensiones Cultura de Clan, Cultura Adhocrática, Cultura Jerárquica, Cultura de Mercado. Asimismo, se eligió el método, modelo y perspectiva desarrollada por Sahoo (2021), y que explica el DO a través de la Productividad Manufacturera, la Eficiencia de Costos, la Entrega a Tiempo, la Flexibilidad en el Volumen, y la Consistencia con la Calidad.

A razón de profundizar principalmente en la influencia de la CO, y sus dimensiones, en el DO, se revisó y constató en la literatura que las dimensiones Cultura de Clan, Cultura Adhocrática, Cultura de Mercado y Cultura Jerárquica también evidencian una relación positiva y significativa con el DO. Así, por ejemplo, se encuentran los trabajos de Shahidi et al. (2023), Lin et al. (2022) y Reino et al. (2019). Por tal motivo, se formularon hipótesis independientes de cada dimensión con el DO y se espera corroborar su validez con los resultados estadísticos. De esta manera, se podrá determinar que dimensión o dimensiones de cultura son las de mayor interés para los colaboradores y se pueda consolidar e impulsar una mejora cultural en la organización y, así, lograr un incremento en el DO.

RECOMENDACIONES

En consideración de la bibliografía revisada, y de los resultados que se esperan obtener, se realizan las siguientes recomendaciones:

- Impulsar la realización de estudios científicos en el Perú que aborden el comportamiento organizacional, desde la perspectiva de la empresa y de sus empleados; específicamente, de la CO y el DO, con la finalidad de conocer más como interactúan estos dos grupos de interés y, poder reforzar aquellos puntos que son ligeramente de interés y que de fondo repercuten sólidamente en los resultados empresariales.
- Ampliar la investigación y determinar cuáles son las dimensiones de la CO de mayor influencia en empresas grandes, medianas y pequeñas del sector Manufactura, para verificar si las dimensiones son homogéneas sin considerar el tamaño de la empresa o, por lo contrario, determinar si existen dimensiones de interés específico para cada tamaño de la organización.
- También se sugiere realizar la investigación de forma comparativa por cada subcategoría de empresa manufacturera; y resolver si las dimensiones de cultura son semejantes.
- Asimismo, se sugiere analizar el sector de servicios y el sector comercial, para corroborar si los resultados sobre las dimensiones culturales son específicos de un sector o son resultado, específicamente, de la cultura peruana.

CAPÍTULO V: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdallah, A., & Al-Ghwayeen, W. (2019). Green supply chain management and business performance: The mediating roles of environmental and operational performances. *Business Process Management Journal*.
- Abolade, A. (2018). Effect of Organizational Culture Change on Organizational Performance of Kenya Wildlife Service Nairobi National Park.
- Abubakar, A., Elrehail, H., Alatailat, M., y Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation y Knowledge*, 4(2), 104-114. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.07.003>
- Aguilar, I., Barcellos, L., y Artieda, C. (2023). Organizational Culture and Organizational Performance: The Role of Companies of a Developing Economy to the COVID-19 Pandemic. *Global Business Review*.
- Akpa, V., Asikhia, O., y Nneji, N. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), 361-372.
- Al Khajeh, E. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1-10. DOI: 10.5171/2018.687849
- Alcocer, S., & Vera, J. L. (2004). About organizational culture. *Revista Cultura*, 18(1), 227-239.
- Alicorp (2021). Guía de compromisos éticos. https://www.alicorp.com.pe/media/documents/GU%C3%8DA_DE_COMPROMISOS_%C3%89TICOS_C3K20jl.pdf
- Alicorp (2021) Memoria Anual 2021. <https://www.alicorp.com.pe/media/documents/alicorp-memoria-anual-2021.pdf>
- Alkhadra, W., Khawaldeh, S., y Aldehayyat, J. (2022). Relationship of ethical leadership, organizational culture, corporate social responsibility and organizational performance: a test of two mediation models. *International Journal of Ethics and Systems*, (ahead-of-print).
- Alqudah, I., Carballo, A., y Ruzo, E. (2021). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture.

- European Research on Management and Business Economics*, 28(1), 100177.
<https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100177>
- Andina (2023) Perú. Obtenido de <https://peru.info/es-pe/comercio-exterior/noticias/7/31/-como-esta-el-sector-manufactura-en-el-peru->
- Androwis, N., Sweis, R., Tarhini, A., Moarefi, A., y Hosseini, M. (2018). Total quality management practices and organizational performance in the construction chemicals companies in Jordan. *Benchmarking: An International Journal*, 25(8), 3180-3205.
- Anwar, G., y Abdullah, N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5.
- Aperhu (2021) La pandemia demostró que debemos ser más cercanos a los trabajadores.
- Arumi, M., Aldrin, N., y Murti, T. (2019). Effect of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior with Organizational Commitment as a Mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 8(4), 124–132.
<https://doi.org/10.20525/ijrbs.v8i4.274>
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., y Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>
- Basurto, F., Luna, D., Paredes, R., Pumacayo, A., y Tello, J. (2023). Los efectos de la toma de riesgos en el desempeño financiero de empresas. Lima.
- BCRP (2023) Manufactura No Primaria - Industria De Papel E Imprenta - Actividades De Impresión. Recuperado de: <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/consulta/grafico>
- Bembos (2023). Cómo nació Bembos. <https://www.bembos.com.pe/nosotros/como-nacio-bembos>
- Berberoglu, A. (2018) Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Serv Res* 18, 399 (2018). <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>
- Bhuiyan, F., Baird, K., y Munir, R. (2020). The association between organisational culture, CSR practices and organisational performance in an emerging economy. *Meditari Accountancy Research*, 28(6), 977-1011.

- Bin, A. y Woodside, A. (2018). Building generalizable case-based theory in human resources management. In *Improving the Marriage of Modeling and Theory for Accurate Forecasts of Outcomes* (Vol. 25, pp. 85-154). Emerald Publishing Limited.
- Bjerke, B., y Al-Meer, A. (1993). Culture' s consequences: Management in saudi arabia. *Leadership y Organization Development Journal*, 14(2), 30-35.
- Buldan, H., Hamid, E., Sriyana, J., y Tohirin, A. (2021). The Role of Islamic Business Ethics and Market Condition on Organizational Performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 781–790. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO1.781>
- Cameron, K. y Quinn, R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (3ra edición). Jossey-Bass. Estados Unidos.
- Cameron, K. y Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture* (edición revisada). Jossey-Bass. Estados Unidos.
- Chege, S. W., Gichunge , P., y Muema, D. (2022). Analysis of Adhocracy Culture Implementation Approach and Performance of Universities in Kenya. *Journal of Strategic Management*, 2(3), 1–10. Retrieved from <https://edinburgjournals.org/journals/index.php/journal-of-strategic-management/article/view/126>
- Chen, J. S., Tsou, H. T., & Huang, A. Y. H. (2009). Service delivery innovation: Antecedents and impact on firm performance. *Journal of service research*, 12(1), 36-55.
- Cheng, J., Dai, Y., Lin, S., y Ye, H. (2021). Clan culture and family ownership concentration: Evidence from China. *China Economic Review*, 70, 101692. <https://doi.org/10.1016/j.chieco.2021.101692>
- Church, A., Siegal, W., Javitch, M., Waclawski, J., y Warner, W. (1996). Managing organizational change: What you don't know might hurt you. *Career Development International*, 1(2), 25-30.
- Claes, M. (2019), "Pizza hut vietnam: adapting a global code of conduct", in Prange, C. and Kattenbach, R. (Eds), *Management Practices in Asia*. Springer International Publishing, Switzerland, pp. 153-166.
- Conti, E., Vesci, M., Crudele, C., y Pencarelli, T. (2019). Design-driven innovation, quality, and customer value in manufacturing companies. *The TQM Journal*, 31(6), 968-986.
- Culqui (2022). Código Corporativo de Ética. <https://culqi.com/static/files/etica.pdf>
- Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N. & Lief, C. (2012). *Culture Change in Global Organizations*. San Francisco: JosseyBass/Wiley

- Denison, D. (1984). "Bringing Corporate Culture to the Bottom Line," *Organizational Dynamics*, 13 (2), 4-22.
- Etkin, R. (2000). El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana S.A. de C.V.
- Espasandín, F., Ganaza, J. and Diaz, R. (2021), "Employee happiness and corporate social responsibility: the role of organizational culture", *Employee Relations*, Vol. 43 No. 3, pp. 609-629. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2020-0343>
- Fakhri, M., Syarifuddin, S., Winarno, A., Nurnida, I., y Hanum, S. (2021). Democratic Leadership Practice to Construct Clan Organizational Culture in Family Companies. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 803–811. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO1.803>
- Febrina, S., Astuti, W., y Triatmanto, B. (2021). The Impact of Organizational Culture and Emotional Intelligence on Employee Performance: An Empirical Study from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(11), 285–296. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO11.0285>
- Felipe, C., Roldán, J., y Leal, A. (2017). Impact of Organizational Culture Values on Organizational Agility. *Sustainability*, 9(12), 2354. MDPI AG. <http://dx.doi.org/10.3390/su9122354>
- Ferrer, M., Calvo, E., y Santa, R. (2022). The key success factors to adopting lean practices: the case of South American manufacturing firms. *The TQM Journal*, 35(7), 2068-2091.
- George, B., Walker, R., y Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810-819. <https://doi.org/10.1111/puar.13104>
- Gibson (2012). Improved Job Satisfaction Through Compensation and Transformational Leadership: The Mediating Role of Organizational Culture.
- Grayson, D., Coulter, C., y Lee, M. (2018). *All in: The future of business leadership*. Routledge.
- Gupta, S., Drave, V., Dwivedi, Y., Baabdullah, A., y Ismagilova, E. (2020). Achieving superior organizational performance via big data predictive analytics: A dynamic capability view. *Industrial Marketing Management*, 90, 581-592. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.009>
- Guzmán, C., Navarro, N., Florez, W., y Vicente, W. (2020). Impact of digital transformation on the individual job performance of insurance companies in Peru. *International Journal of Data and Network Science*, 4(4), 337-346.

- Haffar, M., Al-Karaghoul, W. and Ghoneim, A. (2014) "An empirical investigation of the influence of organizational culture on individual readiness for change in Syrian manufacturing organizations", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 27 No. 1, pp. 5-22. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2012-0046>
- Halachmi, A., y Bouckaert, G. (1994). Performance Measurement, Organizational Technology and Organizational Design. *Work Study*, 43(3), 19-25.
- Hartnell, C., Ou, A., y Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of applied psychology*, 96(4), 677
- Ilham, R. (2018). The impact of organizational culture and leadership style on job satisfaction and employee performance. *Journal of Advanced Management Science*, 6(1), 50-53.
- Herlinawati, E., Ahman, E., & Machmud, A. (2019). The effect of entrepreneurial orientation on SMEs business performance in Indonesia. *Journal of Entrepreneurship Education*, 22(5), 1-15.
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-hill.
- Hidalgo, J., Valencia, S., y Sampieri, R. (2016). El liderazgo y su relación con el Modelo de Valores en Competencia. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 18(1), 17-38.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8.
- Hooijberg, R., y Petrock, F. (1993). On cultural change: Using the competing values framework to help leaders execute a transformational strategy. *Human resource management*, 32(1), 29-50.
- Humphreys, M. (1996). Culture difference and its effect on the management of technical education. *Leadership y Organization Development Journal*, 17(2), 34-41.
- Hutton, S., y Eldridge, S. (2018). Improving productivity through strategic alignment of competitive capabilities. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(3), 644-668.
- Huynh, Q. (2022). Systematic Evaluation Effects of Culture on the Effectiveness of Small and Medium Firms in Tra Vinh of Vietnam: With AHP and Regression. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(8), 135–144. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2022.VOL9.NO8.0135>

- Huynh, Q. (2022). The Impact of Knowledge Management on Organizational Performance by Considering Structure and Culture in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(10), 97–104. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2022.VOL9.NO10.0097>
- Instituto Nacional de Estadística (2023) Boletín de Demografía Empresarial. <https://m.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/demografia-empresarial-8237/1/#lista>
- INEI (2020) Perú Estructura Empresarial 2020. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1861/1ibro.pdf
- Jaakson, K., Reino, A., y Molsmees, P. (2012). Is there a coherence between organizational culture and changes in corporate social responsibility in an economic downturn?. *Baltic Journal of Management*, 7(2), 202-216.
- Joinnus (2023). Sección: Acerca de nosotros. <https://www.joinnus.com/about/us>
- Joseph, O., y Kibera, F. (2019). Organizational culture and performance: Evidence from microfinance institutions in Kenya. *SAGE open*, 9(1), 2158244019835934. <https://doi.org/10.1177/2158244019835934>
- Karanja, J. W. (2014). Effects of corporate culture on organization performance. *IOSR J. Math*, 10(6), 59-65.
- Kao, S., Wu, C., y Su, P. (2011). Which mode is better for knowledge creation?. *Management Decision*, 49(7), 1037-1060.
- Karlsson, M., Karlsson, F., Åström, J., y Denk, T. (2021). The effect of perceived organizational culture on employees' information security compliance. *Information y Computer Security*, 30(3), 382-401.
- Karneli, O. (2023). The Role of Adhocratic Leadership in Facing the Changing Business Environment. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), 77-83. <https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.26>
- Khatami, F., Ferraris, A., De Bernardi, P. and Cantino, V. (2021), "The relationship between food heritage and clan culture: is “familiness” the missing link in SMEs?", *British Food Journal*, Vol. 123 No. 1, pp. 337-354. <https://doi.org/10.1108/BFJ-12-2019-0952>
- Kim, B. (2022). Outcome and Antecedent of Organizational Effectiveness: Moderation Effect of Strategy. *East Asian Journal of Business Economics (EAJBE)*, 10(2), 1–17. <https://doi.org/10.20498/EAJBE.2022.10.2.1>

- Kim, D., y Lee, S. (2020). How Paternalistic Leadership affects Employee Voice Behavior in Korean Hierarchical Organizations? *International Journal of Advanced Culture Technology*, 8(2), 48–57. <https://doi.org/10.17703/IJACT.2020.8.2.48>
- Kim, T., y Chang, J. (2018). Organizational culture and performance: a macro-level longitudinal study. *Leadership y Organization Development Journal*, 40(1), 65-84.
- Kim, M. (2018). A Study of Entrepreneurship and Social Capital in Organizational Performance. *International Journal of Advanced Culture Technology*, 6(4), 1-11.
- Lee, S., y Kim, D. (2020). Relationship between Organizational Size and Performance in Public Management: Mediating Effect of Organizational Goal Ambiguity. *International Journal of Advanced Culture Technology*, 8(3), 18–27. <https://doi.org/10.17703/IJACT.2020.8.3.18>
- Li, X. (2000). Manufacturing capability development in a changing business environment. *Industrial Management y Data Systems*, 100(6), 261-270.
- Li, W., Bhutto, T.A., Nasiri, A., Shaikh, H. and Samo, F. (2018), "Organizational innovation: the role of leadership and organizational culture", *International Journal of Public Leadership*, Vol. 14 No. 1, pp. 33-47. <https://doi.org/10.1108/IJPL-06-2017-0026>
- Liao, Z. (2018). Corporate culture, environmental innovation and financial performance. *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1368-1375. <https://doi.org/10.1002/bse.2186>
- Limaj, E., y Bernroider, E (2019). The roles of absorptive capacity and cultural balance for exploratory and exploitative innovation in SMEs. *Journal of Business Research*, 94(September), 137-153. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.052>
- Lin, Y., Han, W., Kim, C., Jiang, L., y Xia, N. (2021). Effect of commitment on the link between organizational culture and international project performance: a comparison between China and Korea. *Engineering, Construction and Architectural Management*.
- Lubis, F., y Hanum, F. (2020). Organizational culture. In *2nd Yogyakarta International Conference on Educational Management/Administration and Pedagogy (YICEMAP 2019)* (pp. 88-91). Atlantis Press.
- Martin, G., y Staines, H. (1994). Managerial competences in small firms. *Journal of management development*, 13(7), 23-34.
- Masa'deh, R., Al-Henzab, J., Tarhini, A. and Obeidat, B.(2018), "The associations among market orientation, technology orientation, entrepreneurial orientation and organizational performance", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 25 No. 8, pp. 3117-3142. <https://doi.org/10.1108/BIJ-02-2017-0024>

- McGivern, M., y Tvorik, S. (1998). Vision driven organizations: measurement techniques for group classification. *Management Decision*, 36(4), 241-264.
- Mendez, J. C., & Mendez, M. (2021). El Balanced Scorecard y su efecto en el desempeño de las organizaciones.
- Meng, J., y Berger, B. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.11.002>
- Miguel, P. (2015). Receiving a national quality award three times: Recognition of excellence in quality and performance. *The TQM Journal*, 27, 63-78.
- Ministerio de Producción (2023) Boletín Producción Manufacturera, agosto 2023 <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oee-documentos-publicaciones/boletines-industria-manufacturera/item/1142-2023-agosto-reporte-de-produccion-manufacturera>
- Ministerio de Producción (2023) Principales empresas manufactureras. <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/estadistica-oee/estadistica-grandes-empresas>
- Ministerio de Producción (2023) Boletín de Producción Manufacturera : Reporte de Producción Manufacturera
- Misigo, G., Were, S., y Odhiambo, R. (2019). Influence of adhocracy culture on performance of public water companies in Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(5), 84-103.
- Morales, H., Medina, C., Valencia, A., Vasquez, M., Valencia, J., y Delgado, J. (2023). Organizational Culture and Teamwork: A Bibliometric Perspective on Public and Private Organizations. *Sustainability*, 15(18), 13966.
- Morales, M. (1999). Assessing the cross-cultural applicability of a service quality measure A comparative study between Quebec and Peru. *International Journal of Service Industry Management*, 10(5), 449-468.
- Morgan, A., y Vorhies, W. (2018). The business performance outcomes of market orientation culture and behaviours. *Innovation and Strategy*, 15, 255-282.
- MTPE (2020) Variación del Empleo en el Sector Formal Privado a diciembre 2020. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1795317/VESFP%20%28anual%202020%29.pdf>

- Murrieta, M., y De la Vega, I. (2022). State and Dynamics of the Innovative Performance of Medium and Large Firms in the Manufacturing Sector in Emerging Economies: The Cases of Peru and Ecuador. *Sustainability*, 15(1), 670.
- Ngee, N. (2022). Effects of organizational culture, affective commitment and trust on knowledge-sharing tendency. *Journal of Knowledge Management*, (ahead-of-print).
- Njagi, A., Nugget Kamau, J., y Muraguri, C. (2020). Adhocracy Culture and Strategy Implementation: An Application within Professional Bodies in Kenya. *International Journal of Business and Management*, 15(9), 47-57.
- Noone, B., Lin, M., y Sharma, A. (2022). Firm performance during a crisis: effects of adhocracy culture, incremental product innovation, and firm size. *Journal of Hospitality y Tourism Research*, 10963480221086846. DOI: 10.1177/10963480221086846
- Oberföll, K., Camarena Adame, M., y Saavedra, M. (2018). Relationship between organizational culture and performance among German multinational companies in Mexico. *Journal of Business, Universidad Del Pacífico (Lima, Peru)*, 10(2), 24-47. <https://doi.org/https://doi.org/10.21678/jb.2018.840>
- Ojeda, J., Méndez, S., y Hernández, R. (2016). El liderazgo y su relación con el Modelo de Valores en Competencia. Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín, Maracaibo, Venezuela.
- Ong, C., Koo, Y., Tan, O., y Goh, C. (2021). Does rational culture matter in the relationship between lean manufacturing practices and operational productivity?. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(5), 994-1015.
- O'Reilly y Chatman, (1996). Contextualizing AMO Explanations of Knowledge Sharing in MNEs: The Role of Organizational and National Culture.
- Paais, M., y Pattiruhu, J. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Panigrahi, R., Jena, D., Meher, J., y Shrivastava, A. (2023). Assessing the impact of supply chain agility on operational performances-a PLS-SEM approach. *Measuring Business Excellence*, 27(1), 1-24.
- Para, L., Jiménez, D. and Martínez, A. (2018), "Exploring the mediating effects between transformational leadership and organizational performance", *Employee Relations*, Vol. 40 No. 2, pp. 412-432. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2016-0190>
- Park, J., Cho, Y., y Lim, S. (2018, February 28). Analysis of Factors Affecting the Quality of Work Life of Dental Hygienists Based on the Culture-Work-Health Model. *Journal of*

Dental Hygiene Science. The Korean Society of Dental Hygiene Science.
<https://doi.org/10.17135/jdhs.2018.18.1.32>

- PetroPerú (2023). Memorial Anual 2022.
https://www.petroperu.com.pe/Storage/tbl_documentos_varios/fld_1160_Documento_file/641-w5G19Qw2Nv7Iq0F.pdf
- Phuong, T., & Vinh, T. (2020). Job satisfaction, employee loyalty and job performance in the hospitality industry: A moderated model. *Asian Economic and Financial Review*, 10(6), 698-713.
- Richard, J., y Kang, E. (2018). Culture, Competencies and Compensation: A Framework for Pay for Performance Incentives. *American Journal of Management*, 18(4), 33-48.
<https://doi.org/10.33423/ajm.v18i4.182>
- Riquero, I., Hilario, C., Chavez, P., y Raymundo, C. (2019). Improvement proposal for the logistics process of importing SMEs in Peru through lean, inventories, and change management. *In Brazilian Technology Symposium* (pp. 495-501). Cham: Springer International Publishing.
- Robbins y Judge, (2013). Improved Job Satisfaction Through Compensation and Transformational Leadership: The Mediating Role of Organizational Culture.
- Rosario, R.; Patricia, S.; René, D. (2017) Eco-innovation and organizational culture in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 2017, vol. 65, p. 71-80.
- Reino, A., Rõigas, K., y Mürsepp, M. (2019). Connections between organisational culture and financial performance in Estonian service and production companies. *Baltic Journal of Management*, 15(3), 375-393.
- Razzak, M. (2022). Mediating effect of productivity between sustainable supply chain management practices and competitive advantage: Evidence from apparel manufacturing in Bangladesh. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 34(2), 428-445.
- Saad, G., y Abbas, M. (2018). The impact of organizational culture on job performance: a study of Saudi Arabian public sector work culture. *Problems and Perspectives in Management*, 16(3), 207-218.
- Sahoo, S. (2021). Lean practices and operational performance: the role of organizational culture. *International Journal of Quality y Reliability Management*, 39(2), 428-467.
- Salas, L., García, M., y Murillo, G. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. Universidad del Valle, Cali, Colombia.

- Salam, M. (2019). Analyzing manufacturing strategies and Industry 4.0 supplier performance relationships from a resource-based perspective. *Benchmarking: An International Journal*, 28(5), 1697-1716.
- Saleh, R., Sweis, R., y Saleh, F. (2017). Investigating the impact of hard total quality management practices on operational performance in manufacturing organizations: Evidence from Jordan. *Benchmarking: An International Journal*, 25(7), 2040-2064.
- Sánchez, G., Hernández, A., del Valle, I., y Castillo, M. (2016). Organizational culture and family business: A configurational approach. *European Journal of Family Business*, 6(2), 99-107. <https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2017.05.002>
- Saravia, E., Sanchís, C., y Albort, G. (2023). Organizational culture, process management and maturity of the process: an empirical study of the process status in Peru. *Global Business Review*, 24(2), 258-280.
- Savović, S., y Mimović, P. (2020). Effects of cross-border acquisitions on efficiency and productivity of acquired companies: evidence from cement industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(4), 1099-1125.
- Seth, H., Chadha, S., Sharma, S., y Ruparel, N. (2020). Exploring predictors of working capital management efficiency and their influence on firm performance: An integrated DEA-SEM approach. *Benchmarking: An International Journal*, 28(4), 1120-1145.
- Shahidi, H., Ali, K., y Idris, F. (2023, September). Perceived organizational culture and employee performance: moderating role of supervisor humor. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*. Emerald Publishing Limited.
- Shahzad et al. (2012). Effect of Organizational Culture Change on Organizational Performance of Kenya Wildlife Service Nairobi National Park. pg 2-4
- Shanak, H., & Abu, A. (2023). Does market performance mediates the nexus between production performance and financial performance in manufacturing companies?. *Journal of Islamic Marketing*, 14(10), 2531-2549.
- Shein, E. (1992). Impacto de la cultura organizacional sobre la innovación de las Pymes.
- Schein, E. (1985). Increasing organizational effectiveness through better human resource planning and development. *Readings in human resource management*, 376.
- Sinaga, (2018). Effect of Organizational Culture Change on Organizational Performance of Kenya Wildlife Service Nairobi National Park, pg 2.
- SNI (2022) Desempeño en Octubre 2021. Recuperado de: <https://sni.org.pe/wp-content/uploads/2022/01/Coyuntura-Industrial-Diciembre-2021.pdf>

- Springer, A., Garcia, J., y Cramer, H. (2018, March). Assessing and Addressing Algorithmic Bias-But Before We Get There. In *AAAI Spring Symposia*.
- Sumiati, S. (2020). Improving small business performance: The role of entrepreneurial intensity and innovation. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 211-218.
- Šubrt, J. (2019). The Two Lines of Theoretical Thinking in Sociology. In *Individualism, Holism and the Central Dilemma of Sociological Theory* (pp. 19-113). Emerald Publishing Limited.
- Tan, B. (2019), "In search of the link between organizational culture and performance: A review from the conclusion validity perspective", *Leadership y Organization Development Journal*, Vol. 40 No. 3, pp. 356-368. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0238>
- The Logistics World (2023) Preocupación en Perú por la caída del sector manufacturero. <https://thelogisticsworld.com/actualidad-logistica/preocupacion-en-peru-por-la-caida-del-sector-manufacturero/>
- Tseng, S. (2009). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of knowledge management*, 14(2), 269-284.
- Varasriverachote, T., Sornsaruht, A, & Sirijarupat, P. (2019). Thai gem and jewellery industry business performance: Is continued growth dependent on Tourism?. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(5).
- Venkatraman, N., & Ramanujan, V. (1986). Drivers of market orientation and performance in service firms. *Journal of Service Marketing*, 12(1), 3-58.
- Vergil, J. y Guhao, E. S. (2021, March). Structural equation model on triple bottom line performance of large manufacturing companies in Region XII, Philippines. In *Recent Developments in Asian Economics International Symposia in Economic Theory and Econometrics* (pp. 13-37). Emerald Publishing Limited.
- Wicks, D., y Bradshaw, P. (1999). Gendered organizational cultures in Canadian work organizations: Implications for creating an equitable workplace. *Management Decision*, 37(4), 372-381.
- Wu y Chen. (2014). Gestión del conocimiento y su influencia sobre el desempeño organizacional en las empresas de Aguascalientes.
- Wu, L., Huang, I., Huang, y Du, P. (2019). Aligning organizational culture and operations strategy to improve innovation outcomes: An integrated perspective in organizational management. *Journal of Organizational Change Management*, 32(2), 224-250.

- Xie, Y., Gu, D., Liang, C., Zhao, S., y Ma, Y. (2020). How transformational leadership and clan culture influence nursing staff's willingness to stay. *Journal of Nursing Management*, 28(7), 1515-1524. <https://doi.org/10.1111/jonm.13092>
- Yesil, S., y Kaya, A. (2013). The effect of organizational culture on firm financial performance: Evidence from a developing country. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 81, 428–437. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.455>
- Yu, W., Ramanathan, R., Wang, X., y Yang, J. (2017). Operations capability, productivity and business performance: The moderating effect of environmental dynamism. *Industrial Management y Data Systems*, 118(1), 126-143.
- Zhang, C. (2020). Clans, entrepreneurship, and development of the private sector in China. *Journal of Comparative Economics*, 48(1), 100-123. <https://doi.org/10.1016/j.jce.2019.08.008>
- Zhao, X., Chen, S., y Xiong, C. (2016). Organizational attention to corporate social responsibility and corporate social performance: The moderating effects of corporate governance. *Business Ethics-a European Review*, 25(4), 386–399. <https://doi.org/10.1111/beer.12124>

CAPTULO VI: ANEXOS

ANEXO 1: Matriz de Consistencia

TEMA: “LA INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS PERUANAS DE MANUFACTURERA EN EL 2023”

Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variables de estudio
<ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué manera influye la cultura organizacional en el desempeño organizacional de las empresas peruanas de manufactura en el 2023? 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar de qué manera influye la cultura organizacional en el desempeño organizacional de las empresas peruanas de manufactura en el 2023. 	<ul style="list-style-type: none"> • La cultura organizacional influye positivamente en el desempeño organizacional de las empresas peruanas de manufactura en el 2023. 	
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	Variables de estudio
<ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué manera influye la cultura de clan en el desempeño organizacional de las empresas peruanas de manufactura en el 2023? • ¿De qué manera influye la cultura adhocrática en el desempeño organizacional de las empresas peruanas de manufactura en el 2023? • ¿De qué manera influye la cultura de mercado en el desempeño organizacional de las empresas peruanas de manufactura en el 2023? • ¿De qué manera influye la cultura jerárquica en el desempeño organizacional de las empresas peruanas de manufactura en el 2023? • ¿Son significativas las variables de control para el modelo? • ¿Cuál es el tipo de cultura predominante en el sector de papel e imprentas? 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar de qué manera influye la cultura de clan en el desempeño organizacional de las empresas peruanas de manufactura en el 2023. • Determinar de qué manera influye la cultura adhocrática en el desempeño organizacional de las empresas peruanas de manufactura en el 2023. • Determinar de qué manera influye la cultura de mercado en el desempeño organizacional de las empresas peruanas de manufactura en el 2023. • Determinar de qué manera influye la cultura jerárquica en el desempeño organizacional de las empresas peruanas de manufactura en el 2023. • Determinar si las variables de control son significativas para el modelo. • Determinar cuál es el tipo de cultura predominante en el sector de papel e imprentas. 	<ul style="list-style-type: none"> • La cultura de clan influye positivamente en el desempeño organizacional de las empresas peruanas de manufactura en el 2023. • La cultura adhocrática influye positivamente en el desempeño organizacional de las empresas peruanas de manufactura en el 2023. • La cultura de mercado influye positivamente en el desempeño organizacional de las empresas peruanas de manufactura en el 2023. • La cultura jerárquica influye positivamente en el desempeño organizacional de las empresas peruanas de manufactura en el 2023. • Las variables de control son significativas para el modelo. • Existe un tipo de cultura predominante en el sector de papel e imprentas. 	

ANEXO 2: Encuesta

MARCAR CON UN ASPA(X) EN EL NÚMERO DE OPCIÓN CORRESPONDIENTE**Parte I: FILTROS DE INFORMACION GENERAL**

1. Género del entrevistado:

(1) Masculino

(2) Femenino

2. Edad del entrevistado:

(MARCAR EN EL RANGO CORRESPONDIENTE)

(1) Entre 18 y 24 años

(2) Entre 25 y 30 años

(3) Entre 31 y 35 años

(4) Entre 36 y 40 años

(5) Entre 41 y 45 años

(6) Otros

Indique si (1) Absolutamente en desacuerdo; (2) Desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Absolutamente de acuerdo

1	2	3	4	5
Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo

No	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión	1	2	3	4	5
	Productividad manufacturera					
1	Mejora de la disponibilidad y confiabilidad de los equipos.					
2	Reducción de los tiempos de preparación y del tiempo de inactividad no planificado					
3	Mejora del valor añadido por empleado					
4	Mejora de la capacidad de producción					
5	Reducción del tiempo medio de mantenimiento autónomo					
6	Mejora de la eficacia general del equipo (OEE)					
7	Mejora de la productividad laboral					
	Conformidad con la calidad					

8	Mejor cumplimiento de pedidos de clientes.					
9	Reducción de defectos y rechazos totales del proceso.					
10	Reducción de defectos durante el proceso.					
11	Reducción de defectos en el producto final.					
12	Reducción del número de problemas de garantía de los clientes.					
	Eficiencia de costo					
13	El coste unitario de fabricación se ha reducido.					
14	Nuestro costo unitario de fabricación es menor que el de nuestros competidores.					
15	Los costos de fallas internas (es decir, defectos, desperdicios, reelaboraciones, fallas de proceso, reducción de precios y tiempo de inactividad) se han reducido.					
16	Los costos de fallas externas (es decir, quejas, devoluciones, reclamos de garantía, responsabilidad y pérdida de ventas) se han reducido.					
	El tiempo de entrega					
17	Reducción del tiempo total del ciclo (desde el pedido hasta la entrega).					
18	Nuestra capacidad para entregar productos al cliente según lo prometido ha aumentado.					
19	Somos capaces de entregar productos al mercado más rápido que nuestros competidores.					
20	Mejora de la rotación de inventario (reducción de inventario)					
	Flexibilidad de volumen					
21	Reducción del tiempo de ciclo para desarrollar nuevos productos.					
22	Mejora de la velocidad de introducción de nuevos conceptos de productos en los procesos de la planta.					
23	Mejora de la flexibilidad para cambiar de volumen.					
24	Mejora de la flexibilidad para cambiar el mix de productos.					
	Cultura Adhocrática					

25	La empresa es como una gran familia, donde todos comparten sus experiencias.					
26	El liderazgo se realiza mediante la tutoría o la simplificación de las tareas.					
27	La gestión en la empresa se caracteriza por el trabajo en equipo.					
28	La lealtad y la confianza mutua en la empresa es alta.					
29	La empresa destaca el capital humano, generando un alto nivel de confianza					
30	La empresa mide el éxito sobre los resultados del trabajo en equipo					
	Cultura de Clan					
31	La empresa es un lugar muy activo e innovador por el que las personas están dispuestas a arriesgarse.					
32	Generalmente el liderazgo de la empresa ejemplifica el espíritu empresarial					
33	La modalidad de administración de la empresa se caracteriza por la asunción de riesgos individuales					
34	El compromiso mantiene unida a la empresa a través de la innovación y el desarrollo.					
35	La empresa se enfoca en obtener nuevos recursos, establecer desafíos y buscar oportunidades					
36	La empresa define el éxito sobre la exclusividad de los productos.					
	Cultura Jerárquica					
37	La empresa se orienta a los resultados, por lo que la gente es muy competitiva					
38	El liderazgo de la empresa emplea un enfoque prudente y agresivo					
39	La gestión se caracteriza por una fuerte competitividad, altas exigencias y logros.					
40	La empresa se enfoca en el logro y el cumplimiento de las metas.					

41	La empresa destaca la competitividad y los logros, por lo que se plantean y logran objetivos ambiciosos.					
42	La empresa fija el éxito sobre el nivel de participación de mercado y superar a la competencia.					
	Cultura de Mercado					
43	La empresa es muy estructurada, por lo que los procesos gobiernan lo que hacen las personas					
44	El liderazgo emplea la coordinación para su buen funcionamiento.					
45	El estilo de gestión en la empresa se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.					
46	Las reglas y políticas formales sostienen a la empresa.					
47	La empresa se preocupa por la permanencia y la estabilidad de sus colaboradores.					
48	La organización mide el éxito sobre la base de la eficiencia, la programación fluida y la producción de costos bajos.					

Fuente: Adaptado de Ngee et al. (2022) y de Sahoo et al. (2021)