UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE

DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESIS:

CULTURA ORGANIZACIONAL Y RENDIMIENTO EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA RESTAURANTERA EN CULIACÁN, SINALOA, MÉXICO.

Que como requisito para obtener el grado de

Doctor en Ciencias Administrativas

Presenta:

JOSÉ EFREN LEYVA DUARTE

Dr. José de Jesús Chávez Martínez

Director de Tesis

Culiacán de Rosales, Sinaloa, México, noviembre 2020

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento a DIOS por permitirme estar aquí en este preciso instante, con el todo, sin el nada.

A mis padres por ser ellos quienes me dieron la vida y formaron las bases para que al paso del tiempo lograra estar culminado la presente Tesis Doctoral.

A mi esposa Nereyda Madrid Salas y mis dos hijos José Efren y Ángel Uriel que son y serán siempre el principal motivo en la vida.

A todos los Doctores que forman parte del núcleo básico de profesores del programa doctoral por el esfuerzo en clases y sus charlas amenas.

Al Dr Carlos López Portillo Tostado por su participación en los coloquios de avances con sus comentarios siempre asertivos.

A la Dra. María de los Ángeles Cervantes Rosas por su valiosa participación e interés mostrado durante los coloquios de avances de tesis.

A la Dra. María Teresa de la Garza Carranza del Instituto Tecnológico de Celaya por la oportunidad otorgada para realizar estancia doctoral bajo su asesoría.

A mi Director José de Jesús Chávez Martínez por su siempre amable disponibilidad para direccionar las decisiones críticas durante mi etapa como estudiante de doctorado.

Al programa Doctorado en Ciencias Administrativas por su apoyo y coordinación de las actividades que comprendieron mi formación, entre ellas, la elaboración de la presente Tesis de grado.

A la Universidad Autónoma de Occidente que durante los últimos tres años forme parte como alumno de doctorado en sus aulas.

DEDICATORIA.

Dedicada con todo el amor del mundo a los integrantes de la familia Leyva Madrid:

Nereyda Madrid Salas

José Efren Leyva Madrid

Ángel Uriel Leyva Madrid

RESUMEN

La cultura organizacional ha sido durante muchos años una herramienta intangible que los especialistas en el tema de gestión administrativa han considerado como posible recurso estratégico que genera mejores rendimientos a las empresas. La presente investigación aborda, a partir de un esquema de tesis por artículo, un estudio realizado en empresas de la industria restaurantera en la ciudad de Culiacán, Sinaloa, México. Se evaluó la cultura organizacional utilizando la versión corta del instrumento denominado Escala de Diagnóstico de la Cultura Organizacional (EDCO) y para evaluar el rendimiento se utilizó una escala subjetiva. Como resultado, a través de un análisis descriptivo, se obtuvo las características preponderantes de la cultura organizacional de las empresas evaluadas y a través de un análisis de regresión múltiple se obtuvo el efecto entre las variables estudiadas. Los principales hallazgos muestran que la cultura organizacional ejerce una influencia parcial sobre el rendimiento. Como conclusión se puede señalar que el trabajo en equipo, la creación de cambio y el enfoque al cliente son factores que promueven positivamente el rendimiento y el establecimiento de normas y sanciones provoca un efecto contrario.

Palabras clave: Restaurante, Industria restaurantera, Cultura Organizacional Desarrollo organizacional, EDCO.

ABSTRACT

Organizational culture has been for many years an intangible tool that specialists in the field of administrative management have considered as a possible strategic resource that generates better returns for companies. This research addresses, based on a thesis scheme per article, a study carried out in companies of the restaurant industry in the city of Culiacán, Sinaloa, Mexico. Organizational culture was evaluated using the short version of the instrument called the Organizational Culture Diagnostic Scale (EDCO) and a subjective scale was used to evaluate performance. As a result, through descriptive analysis, the preponderant characteristics of the organizational culture of the companies evaluated were obtained and through a multiple regression analysis, the effect between the variables studied was obtained. The main findings show that the organizational culture exerts a partial influence on the performance. In conclusion, it can be noted that teamwork, creation of change, and customer focus are factors that positively promote performance and the establishment of standards and sanctions causes the opposite effect.

Keywords: Restaurant, Restaurant industry, Organizational Culture, Organizational development, EDCO.

"Currículum Vitae del Autor" Ingeniero Químico, Maestro en Administración Estratégica con Énfasis en Gestión y Dirección de Empresas por la Universidad Autónoma de Sinaloa. Profesor de la Facultad de Ciencias Químico Biológicas en el área de Productividad y Management Industrial, autor y revisor de diversos artículos de investigación en revistas indexadas en bases de datos internacionales. Correo electrónico: joseleyvad@uadeo.mx, Salvador Díaz Mirón 2950 Culiacán Sinaloa, México. C.P.80194.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL vi
ÍNDICE DE TABLAS ix
ÍNDICE DE FIGURAS x
INTRODUCCIÓN 1
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 3
1.1 Planteamiento del problema. 3
1.2 Objetivos e Hipótesis. 7
1.3 Justificación. 9
1.4 Estructura y contenido 11
CAPITULO II. ANÁLISIS TEÓRICO 13
2.1.1 Análisis Bibliométrico sobre Cultura Organizacional en Economía empresarial Web of Science, 1980-2018. 14
2.1.1.1 Resumen 14
2.1.1.2 Introducción 14
2.1.1.3 Método 18
2.1.1.4 Análisis de resultados 20
2.1.1.5 Referencias 36
2.1.2 Cultura organizacional en la industria de la hospitalidad: un análisis bibliométrico y una revisión sistemática de la literatura 41
2.1.2.1 Resumen 41
2.1.2.2 Introducción 41
2.1.2.3 Revisión de la literatura 43
2.1.2.3.1 Industria de la hospitalidad y cultura organizacional 43
2.1.2.4 Metodología 46
2.1.2.5 Resultados 48
2.1.2.5.1 Co-ocurrencia de palabras clave 53
2.1.2.5.2 Revisión sistemática de literatura 56
2.1.2.6 Conclusiones 62
2.1.2.7 Referencias 64
2.1.3 Análisis de la literatura sobre la conexión Cultura organizacional - Rendimiento de la empresa 72

2.1.3.1 Resumen 72
2.1.3.2 Introducción 72
2.1.3.3 Cultura Organizacional 73
2.1.3.4 Rendimiento de la empresa. 74
2.1.3.5 Metodología 76
2.1.3.6 Resultados 77
2.1.3.7 Análisis de la Literatura 81
2.1.3.8 Conclusiones 88
2.1.3.9 Bibliografía 89
CAPÍTULO III METODOLOGÍA. 96
3.1 Metodología 96
3.1.1 Operalización de las Variables: 97
3.1.2 Selección de los instrumentos. 98
3.1.3 Selección de la muestra 99
3.1.4 Aplicación del instrumento y recolección de la información. 100
3.1.5 Análisis de los datos 100
3.1.5.1 Validación del instrumento 101
3.1.5.2 Análisis del perfil de la cultura organizacional 101
3.1.5.3 Relación entre las variables 101
CAPÍTULO IV ANÁLISIS PRÁCTICO 103
4.1.1 Evaluación de la Escala de Diagnóstico de la Cultura Organizacional (EDCO) en empresas de la industria de la hospitalidad. 104
4.1.1.1 Resumen 104
4.1.1.2 Introducción 104
4.1.1.3 Cultura organizacional 105
4.1.1.4 Evaluación de la cultura organizacional 106
4.1.1.5 Método 109
4.1.1.5.1 Participantes 109
4.1.1.5.2 Instrumento. 110
4.1.1.5.3 Procedimiento 110
4.1.1.5.4 Análisis. 111
4.1.1.6 Resultados 115
4.1.1.7 Bibliografía 120

4.1.2 Cultura organizacional y rendimiento en empresas de la industria de la hospitalidad en Culiacán, Sinaloa, México. 122
4.1.2.1 Resumen 122
4.1.2.2 Introducción. 122
4.1.2.3 Marco Teórico 123
4.1.2.4 Cultura Organizacional 123
4.1.2.5 Rendimiento de la empresa 124
4.1.2.6 Cultura organizacional y rendimiento de la empresa 126
4.1.2.7 Metodología de la investigación. 130
4.1.2.7.1 Recolección de la información. 130
4.1.2.7.2 Variables e instrumentos de medición. 130
4.1.2.7.3 Confiabilidad y validez del instrumento 133
4.1.2.7.4 Análisis de Datos. 134
4.1.2.8 Resultados 134
4.1.2.8.1 Descripción de la muestra. 134
4.1.2.8.2 Resultados descriptivos de las variables. 136
4.1.2.8.3 Análisis Multivariante 137
4.1.2.9 Discusión 140
4.1.2.10 Conclusiones 145
4.1.2.11 Bibliografía 148
CAPITULO V CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN 153
5.1 Conclusiones Generales. 153
5.2 Futuras Líneas de Investigación 163
BIBLIOGRAFÍA 164
PUBLICACIONES 167
Bibliometric Analysis of Organizational Culture in Business Economics of Web of Science, 1980-2018. 167
Organizational culture in the hospitality industry: a bibliometric analysis and systematic literature review. 191
ANEXOS 215

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Publicaciones de WoS sobre cultura organizacional en la categoría de administración de economía empresarial (1980-2018) 20
Tabla 2 Publicaciones totales sobre cultura organizacional en la Web of Science (1980-2018)..... 21
Tabla 3 Principales 30 autores sobre cultura organizacional en el área de administración en la categoría de economía empresarial en WoS 23
Tabla 4 Las publicaciones mas citadas en WoS sobre cultura organizacional en la categoría de administración en el área de investigación..... 26
Tabla 5 Fuentes más productivas en la investigación del cultura organizacional en la categoría de administración en economía empresarial de WoS 30
Tabla 6 Principales referencias citadas de cultura organizacional en la categoría de administración 33
Tabla 7 Publicaciones total por revista acerca de cultura organizacional.. 49
Tabla 8 Publicaciones cultura organizacional en cinco revistas (Web of Science 1980 a abril 2019). 53
Tabla 10 Resultado de la búsqueda en bases de datos..... 77
Tabla 11 Publicaciones cultura organizacional y rendimiento 80
Tabla 12 Ficha técnica. Fuente: elaboración propia..... 96
Tabla 13 Dimensiones de la escala EDCO. 108
Tabla 14 Información básica de la muestra..... 109
Tabla 15 Escala de Diagnóstico de la Cultura Organizacional Versión Corta (EDCO-VC) 114
Tabla 16 Índices de ajuste de los modelos EDCO 115
Tabla 17 Cargas factoriales, coeficiente de fiabilidad compuesta (CR) 118
Tabla 19 Información descriptiva de la muestra..... 135
Tabla 20 Estadísticos descriptivos de la muestra..... 137
Tabla 21 Resultados del análisis de regresión múltiple entre las variables rendimiento de la empresa y la cultura organizacional ……139

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1Estructura de tesis doctoral 12
Figura 2 Evolución de la investigación científica en el campo de la cultura organizacional (1980.2018) 22
Figura 3 Mapa de red de los autores con más publicaciones en WoS sobre cultura organizacional en administración en el área de investigación de la economía empresarial 24
Figura 4 El mapa de red de las citas entre los autores en el WoS en cultura organizacional en la categoría de administración en el área de investigación de economía empresarial 25
Figura 5 Mapa de red de la publicación más citada en WoS en cultura organizacional en la categoría administración en el área de investigación de economía empresarial 29
Figura 6 Mapa de red entre las fuentes basado en el número de publicaciones en la investigación de cultura organizacional en la categoría de administración en economía empresarial 31
Figura 7 Mapa de red de fuentes en función del número de citas que están presentes en el WoS 32
Figura 8 Mapa de red formado por las citas compartidas de las referencias de las publicaciones de la base de datos de WoS sobre CO en la categoría de administración. 34
Figura 9 Proceso de búsqueda en WoS 47
Figura 10 Mapa de red de las palabras clave de autores en publicaciones de las cinco revistas de hospitalidad 1980-2019 55
Figura 11Acoplamiento bibliográfico de las publicaciones sobre la cultura organizacional 56
Figura 12 Esquema para representar el diseño de la investigación 98
Figura 13 Análisis factorial confirmatorio de la escala EDCO-VC 117
Figura 14 Esquema de investigación 134
Figura 15 Perfil de la cultura organizacional de las empresas restauranteras 136

INTRODUCCIÓN

En el mundo actual, los empresarios están inmersos en una lucha constante por mantener y mejorar los niveles de competitividad de sus empresas. Para ello, la selección de una estrategia de gestión innovadora es determinante para diferenciarse de sus competidores. El generar innovaciones en los procesos de gestión les permite alcanzar resultados satisfactorios a mediano y largo plazo.

La cultura organizacional ha sido durante muchos años una herramienta intangible que los especialistas en el tema de gestión administrativa han considerado como posible recurso estratégico aplicable en la búsqueda de la ventaja competitiva que genera mejores rendimientos a las empresas en los diferentes contextos industriales.

La idea acerca de la cultura organizacional, cuyo adecuado manejo provoca resultados favorables en el rendimiento de la empresa, ha sido sostenida por los profesionales durante mucho tiempo. Investigaciones recientes consideran que algunos tipos de cultura pueden beneficiar el rendimiento de la empresa, mientras que otros más pueden afectar sus resultados. Así, el impacto directo e indirecto de la cultura organizacional en el rendimiento de la empresa ha sido analizado en diversos estudios.

Otro aspecto importante en las investigaciones es el tema mediador y moderador de la cultura organizacional: pasó de ejercer influencia directa o indirecta sobre el rendimiento a jugar un papel intercesor entre algunas variables distintas y el rendimiento de la empresa. Otra forma de percibir a la cultura fue su utilización para moderar los efectos de una variable sobre el rendimiento basados en la afectación que la cultura organizacional ejerce sobre el entorno, sea beneficioso o perjudicial

Investigaciones recientes y actuales continúan con el debate y el estudio sobre la relación entre la cultura organizacional y el rendimiento de la empresa. Con la finalidad de aportar al conocimiento sobre este tema, la presente investigación

aborda, a partir de un esquema de tesis por artículo, un estudio realizado en la industria restaurantera en la ciudad de Culiacán, Sinaloa, México.

Este reporte incluye tres estudios teóricos que describen el estado del arte de la cultura organizacional en la administración de las empresas de la hospitalidad, basados en artículos publicados en las bases de datos más importantes de la investigación científica de las áreas sociales: *Web of Science* y *Scopus*.

Conocido el estado del arte y las tendencias de investigación en el área de la cultura organizacional y el rendimiento de la empresa, un cuarto artículo plantea la evaluación de la confiabilidad y validez de un instrumento de cultura organizacional en el entorno de las empresas en México. El artículo presenta un análisis factorial confirmatorio y una propuesta del instrumento modificado para las características de las empresas restauranteras, además de cumplir con los criterios de validez y confiabilidad necesarios para su utilización

Por último, el artículo cinco presenta una investigación que evalúa la cultura organizacional y su efecto en el rendimiento en el contexto de la industria restaurantera de la ciudad de Culiacán Sinaloa, México. Esta investigación utilizó la versión corta del instrumento para evaluar la cultura organizacional denominado Escala de Diagnóstico de la Cultura Organizacional (EDCO), propuesto y validado anteriormente en la investigación. Un análisis descriptivo muestra las características preponderantes de la cultura organizacional y a través de un análisis de regresión múltiple se muestra el efecto entre las variables. La investigación produjo resultados que aportan material para la discusión de la cultura organizacional y su impacto en el rendimiento. Igualmente se logró definir el perfil de la cultura organizacional en el contexto de la industria restaurantera en Culiacán, Sinaloa, México.

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema.

México ocupa uno de los primeros lugares a nivel mundial en calidad y variedad gastronómica, de acuerdo con la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC); uno de cada diez comercios que hay en México, es un restaurante.

El Ingreso total reportado en el último censo publicado por el Instituto Nacional de Estadística (INEGI) en 2014 especifica que los establecimientos dedicados a la preparación de alimentos y bebidas en el 2013 generaron 177 mil 145 millones de pesos, lo cual representó el 1.1 por ciento del PIB total del país. Durante los últimos diez años, la aportación económica al PIB nacional de las empresas que comprenden este sector económico mantiene una tendencia a la baja; las cifras reportadas en 2003 por el INEGI presentaban una contribución ese año de 1.7 por ciento.

En otro aspecto macroeconómico, las empresas que conforman la industria restaurantera en el país generan una derrama de empleo de aproximadamente 1 millón 475 mil 981 espacios directos, lo que la coloca como la segunda rama económica en generación de empleo y la primera en autoempleo, donde prevalece el género femenino, hasta con 64 por ciento de la ocupación laboral. Otro aspecto relevante de esta industria es que aporta siete de cada 10 empleos en el sector turismo, y que las empresas de la industria restaurantera son las principales formadoras en competencias laborales (Canirac, 2012).

Los restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida, restaurantes con servicio de preparación de antojitos y los restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas concentran el 55.8 por ciento de total de los restaurantes que pertenecen a la industria restaurantera (INEGI, 2014). Las entidades de Ciudad de México, Guanajuato, Jalisco, México, Michoacán, Puebla y Veracruz, en donde se reportan más de 20 000 unidades económicas en cada una, concentraron el 50.6 por ciento del total de los restaurantes (INEGI, 2014).

En Sinaloa se encuentran localizadas 9 mil 812 unidades económicas, y los tamaños de empresas que los representan son en su mayor parte micro y pequeña, en menor presencia las medianas y las grandes empresas. El sector restaurantero en Sinaloa presenta una significativa generación de empleos, debido a que supera los 36 mil 963 espacios disponibles según datos reportados por el INEGI en el 2014.

La oferta de restaurantes en el estado de Sinaloa, entonces, alcanza casi las 10 mil unidades económicas, y presenta una dimensión destacada en cuanto al número de establecimientos debido a que por cada unidad perteneciente al sector de servicios de salud y de asistencia social hay en promedio 2.6 restaurantes; así mismo por cada unidad de servicios educativos existen 10.3 establecimientos dedicados a la preparación de alimentos para consumo inmediato.

Las empresas de la industria restaurantera en México representan una industria ubicada dentro de un mercado competitivo con bajas barreras de entrada, presenta una oferta que alcanza una cifra de 451 mil 854 unidades económicas según la información disponible en el censo realizado por el INEGI (2014).

Los productos comercializados por las empresas restauranteras se consideran bienes normales en virtud de que el incremento en el ingreso de las personas / familias incrementa la demanda de los productos. Dentro del gasto corriente de las familias mexicanas, el 34 por ciento es destinado al consumo de alimentos y bebidas, y de este gasto en alimentos el 21 por ciento lo llevan a cabo fuera del hogar (CANIRAC 2017).

Como resultado del incremento en el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC), en el año 2017, la industria restaurantera aumentó los precios al consumidor en 15 por ciento. Mier (2017) comenta que fue realmente imposible para los empresarios del sector continuar con los precios del año anterior debido al incremento en los costos de producción y al no haber alternativa se vieron en la necesidad de trasladar este aumento al consumidor. Aun cuando el mercado de la industria restaurantera ha registrado un crecimiento, el número de establecimientos que se abre cada año supera el comportamiento de la demanda de este tipo de

servicios. Esa alza ha crecido en un 6.5 por ciento anual, lo cual ha provocado mayor competencia (Vela, 2018).

La mayor competencia, señalada por Vela (2018), crea la necesidad de que los profesionales de la industria restaurantera desarrollen estrategias de gestión competitivas a mediano y largo plazo para lograr ser competitivos en un ambiente difícil que es generado por las escasas barreras de entrada para las nuevas empresas. Los tipos de recursos estratégicos que poseen las empresas pueden ser de características tangibles e intangibles, esta disposición de recursos de forma estratégica pueden mantenerse así mientras no puedan ser imitados por los competidores.

La cultura organizacional ha sido estudiada desde los años ochenta por los especialistas y, en diferentes escenarios, ha emergido como un recurso intangible que produce mejoras en los resultados de rendimiento de las empresas (Ertosun y Adiguzel, 2018; Warrick, 2017; Zhu y Wang, 2008). Sin embargo, mediante un análisis de la información disponible de las investigaciones realizadas sobre la cultura organizacional en todo el mundo se identificó una ausencia de consenso entre los resultados obtenidos en referencia a la cultura organizacional y su relación con el rendimiento de las empresas (Salas-Arbeláez, Solarte y Vargas, 2017; Gavric, Sormaz, & Ilic (2016). Según Mazur y Zaborek (2016), la cultura organizacional se aborda ampliamente en las ciencias de la administración y se considera un factor importante para mejorar el rendimiento de la organización.

Específicamente, en las investigaciones sobre cultura organizacional existe un contexto industrial escasamente estudiado: la industria de la hospitalidad ((Dawson; Abbott; Shoemaker, 2011; Bavik, 2016b), aquella que utiliza como estrategia principal el brindar servicios especializados como alojamiento, comidas y bebidas, tanto para turistas como para residentes locales (Pizam, 2009). Esta industria es ampliamente competitiva y está en permanente cambio, sin embargo, se identificó que las investigaciones de la cultura organizacional se enfocan primordialmente en empresas hoteleras y en menor medida en el área de la industria restaurantera. En

México, igualmente, las investigaciones realizadas sobre la cultura organizacional en empresas son escasas.

Las investigaciones analizadas en el presente trabajo mostraron que en el estudio de la cultura organizacional en México se abordan casos representativos de diferentes contextos industriales. Los investigadores Robles, Leyva, Rodríguez y Ortega (2018) consideran que la cultura organizacional de una empresa posee características únicas. En la evaluación de la cultura organizacional, Robles *et al.* (2018) y de-la-Garza-Carranza, Guzmán-Soria y Mueller (2011) afirman que no se cuenta con instrumentos de evaluación locales que permitan hacer una mejor evaluación de la cultura organizacional en el contexto de las empresas en México.

Para Bavik (2016), la cultura organizacional, específicamente relacionada con la industria de la hospitalidad, también es un área de investigación que ha permanecido relativamente inexplorada, ya que su gestión adecuada podría potencialmente generar ventajas competitivas sostenibles para las organizaciones

Por su parte, Gavric *et al.* (2016) afirman que la cultura organizacional es un área en la que los gerentes no están interesados ni suficientemente involucrados. Cui *et al.* (2018) complementan esta idea a la firmar que la cultura organizacional ha alcanzado un cierto grado de madurez, por lo que es urgente y necesaria una revisión de las tendencias de este tema.

Gavric *et al.* en 2016 señalaron coloquialmente que la cultura organizacional es “el viento en la espalda” y es la fórmula secreta para lograr el éxito de las empresas, pero también puede ser su “asesino silencioso”. Sin embargo, se podría utilizar para mejorar la estrategia principal de la Industria de la hospitalidad.

En resumen, el papel desempeñado por la cultura organizacional en las empresas de la industria de la hospitalidad no es del todo claro ni homogéneo. La asignatura pendiente en esta área es el rol que juega la cultura organizacional en la industria de la hospitalidad, un tema de investigación que ha permanecido relativamente sin explorar (Bavik, 2016b).

Con base en desarrollo anterior se plantea la siguiente interrogante central**: *¿Cómo afecta la cultura organizacional el rendimiento de las empresas que integran la industria restaurantera en Culiacán Sinaloa, México?***

La pregunta central se dividió en las siguientes preguntas secundarias:

1.- ¿Cómo afecta la cultura organizacional el modelo de rendimiento de los procesos internos en las empresas restauranteras de Culiacán Sinaloa, México?

2.- ¿Cómo afecta la cultura organizacional el modelo de rendimiento de sistema abierto en las empresas restauranteras de Culiacán Sinaloa, México?

3.- ¿Cómo afecta la cultura organizacional el modelo rendimiento racional en las empresas restauranteras de Culiacán Sinaloa, México?

4.- ¿Cómo afecta la cultura organizacional el modelo de rendimiento de los recursos humanos en las empresas restauranteras de Culiacán Sinaloa, México?

1.2 Objetivos e Hipótesis.

Se plantea la hipótesis de investigación:

Hipótesis General.

"En el contexto de la industria restaurantera en Culiacán Sinaloa, México, el rendimiento de la empresa es afectado positivamente por su cultura organizacional."

En la presente investigación se seleccionó un modelo para evaluar el rendimiento de la empresa que lo divide en cuatro diferentes dimensiones, de lo cual se establecen las siguientes hipótesis secundarias.

En el contexto de la industria restaurantera en Culiacán Sinaloa, México:

H_1 El rendimiento de modelo de los procesos internos es positivamente afectado por la cultura organizacional de la empresa

H_2 El rendimiento del modelo del sistema abierto es positivamente afectado por la cultura organizacional de la empresa

H_3 El rendimiento del modelo racional es positivamente afectado por la cultura organizacional de la empresa

H_4 El rendimiento del modelo de los recursos humanos es positivamente afectado por la cultura organizacional de la empresa

Para dar respuesta a las preguntas de investigación y comprobar las hipótesis planteadas se estableció el objetivo general de la investigación y cuatro objetivos específicos que se muestran a continuación.

Objetivo General:

Explicar cómo afecta la cultura organizacional el rendimiento de las empresas que integran la industria restaurantera en Culiacán, Sinaloa, México.

Objetivos Específicos:

1.- Evaluar cómo afecta la cultura organizacional el modelo de rendimiento de los procesos internos en las empresas restauranteras en Culiacán Sinaloa, México

2.- Evaluar cómo afecta la cultura organizacional el modelo de rendimiento de sistema abierto en las empresas restauranteras de Culiacán Sinaloa, México

3.- Evaluar cómo afecta la cultura organizacional el modelo de rendimiento racional en las empresas restauranteras en Culiacán Sinaloa, México

4.- Evaluar cómo afecta la cultura organizacional el modelo de rendimiento de los recursos humanos en las empresas restauranteras en Culiacán Sinaloa, México

1.3 Justificación.

Según Bernal (2010), existen tres características de justificación de una investigación teórica, práctica y metodológica. Por su parte, Hernández, Fernández, y Baptista (2010) mencionan varios criterios para justificar una investigación: conveniencia, relevancia social, implicaciones prácticas, valor teórico y utilidad metodológica.

En el caso de las ciencias económico-administrativas, un trabajo se justifica teóricamente cuando se analiza y se cuestiona una teoría administrativa. En el caso de una justificación práctica, ésta ayuda a resolver un problema planteado o al menos genera estrategias en busca de su resolución. Además, existe también una justificación metodológica, la cual consiste en proponer un método innovador para generar conocimiento válido y confiable (Bernal, 2010).

El presente trabajo de investigación posee una justificación de tipo teórico-práctico cuyos resultados muestran el estado del arte en el tema de la cultura organizacional, lo que ha permitido dimensionar su impacto en el rendimiento de las empresas de la industria restaurantera en Culiacán, Sinaloa, México

La industria restaurantera forma parte de la industria de la hospitalidad y esta última representa una parte muy importante en la economía del país. La industria de la hospitalidad está ampliamente relacionada con el turismo, entonces, esta investigación es pionera en el área y puede llegar a una conclusión relevante: la

cultura organizacional puede ser utilizada como una estrategia que permita colaborar a mejorar el rendimiento de las empresas estudiadas.

La investigación aportará además una evidencia empírica sobre el comportamiento de las variables cultura organizacional y rendimiento en un campo poco estudiado, como es la industria restaurantera. Esto permite identificar el rol de la cultura organizacional en las empresas restauranteras y cómo su manejo adecuado puede ser una ventaja competitiva, tal como comentan los autores analizados en el marco teórico.

Para los empresarios de la industria restaurantera, los resultados obtenidos de la investigación proporcionan información sobre los efectos que la cultura organizacional pudiera tener en sus empresas. Dichas afectaciones pudieran estar influyendo en los resultados financieros, lo que provocaría rendimientos desfavorables y posiblemente la mortandad de empresas de este sector de la economía.

El índice de mortandad de las empresas del sector restaurantero es alto, se estima que el 70% de ellas cierra en los primeros años. El no buscar alternativas de gestión administrativa que ayuden a disminuir el cierre de estas empresas, como posible alternativa de solución, provoca que se mantenga esta tendencia o tal vez pueda incrementarse. El diseño e implementación de culturas organizacionales adecuadas podría aumentar el rendimiento de las empresas y mantenerlas en un nivel competitivo.

La aportación teórica de esta investigación consiste en la elaboración de cinco artículos de investigación. Tres artículos sobre el estado del arte de la investigación de la cultura organizacional y dos artículos de investigación empíricos que aportan a la discusión mundial sobre la cultura organizacional y su relación con el rendimiento de la empresa. Estos artículos potencialmente se integrarán como referencia para futuras investigaciones acerca de la cultura organizacional dentro de la industria de la hospitalidad.

1.4 Estructura y contenido

La presente tesis doctoral se estructura en cinco capítulos, los cuales relacionan de forma complementaria el tema central. La figura 1 muestra un esquema de la estructura de la investigación.

Enseguida se describen de manera breve cada uno de los capítulos.

Capítulo I. En este capítulo se presenta información relevante sobre la industria restaurantera, además se establece la justificación de la investigación, el porqué de la importancia del tema, así como el planteamiento de la pregunta de investigación, la hipótesis y los objetivos.

Capitulo II. En este capítulo se presentan tres análisis teóricos sobre el estado del arte de la investigación de la cultura organizacional y el rendimiento. En primer lugar, un análisis bibliométrico de la variable cultura organizacional identifica las principales fuentes, autores de frontera y autores fundamentales. Además, se identifica la relevancia y pertinencia de la investigación de la cultura organizacional dentro de la investigación en el management de las organizaciones.

Capítulo III. En este capítulo se describe el proceso metodológico aplicado en la presente investigación, se muestra el diseño de la investigación, la operalización de las variables y el proceso de la identificación de la muestra, así como el método de muestro y los análisis aplicados a los datos obtenidos en el trabajo de campo durante el abordaje de las empresas estudiadas.

Capítulo IV. El capítulo presenta los resultados obtenidos en la investigación, para ello se divide en dos partes, la primera que muestra el proceso de la validación de la Escala de Diagnóstico de la Cultura Organizacional (EDCO) utilizado en el levantamiento de la información en las empresas estudiadas. La segunda parte consiste en un estudio empírico realizado en empresas de la industria restaurantera. Este apartado muestra los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento validado y simplificado anteriormente, además explica la relación que existe entre

el rendimiento y la cultura organizacional en las empresas de la industria restaurantera en Culiacán Sinaloa, México.

Capítulo V. Este capítulo presenta las conclusiones generales de la investigación. Se da respuesta a la pregunta de investigación, así como también se explica el cumplimiento de los objetivos y el contraste de las hipótesis. Por último, son planteadas futuras líneas de investigación.

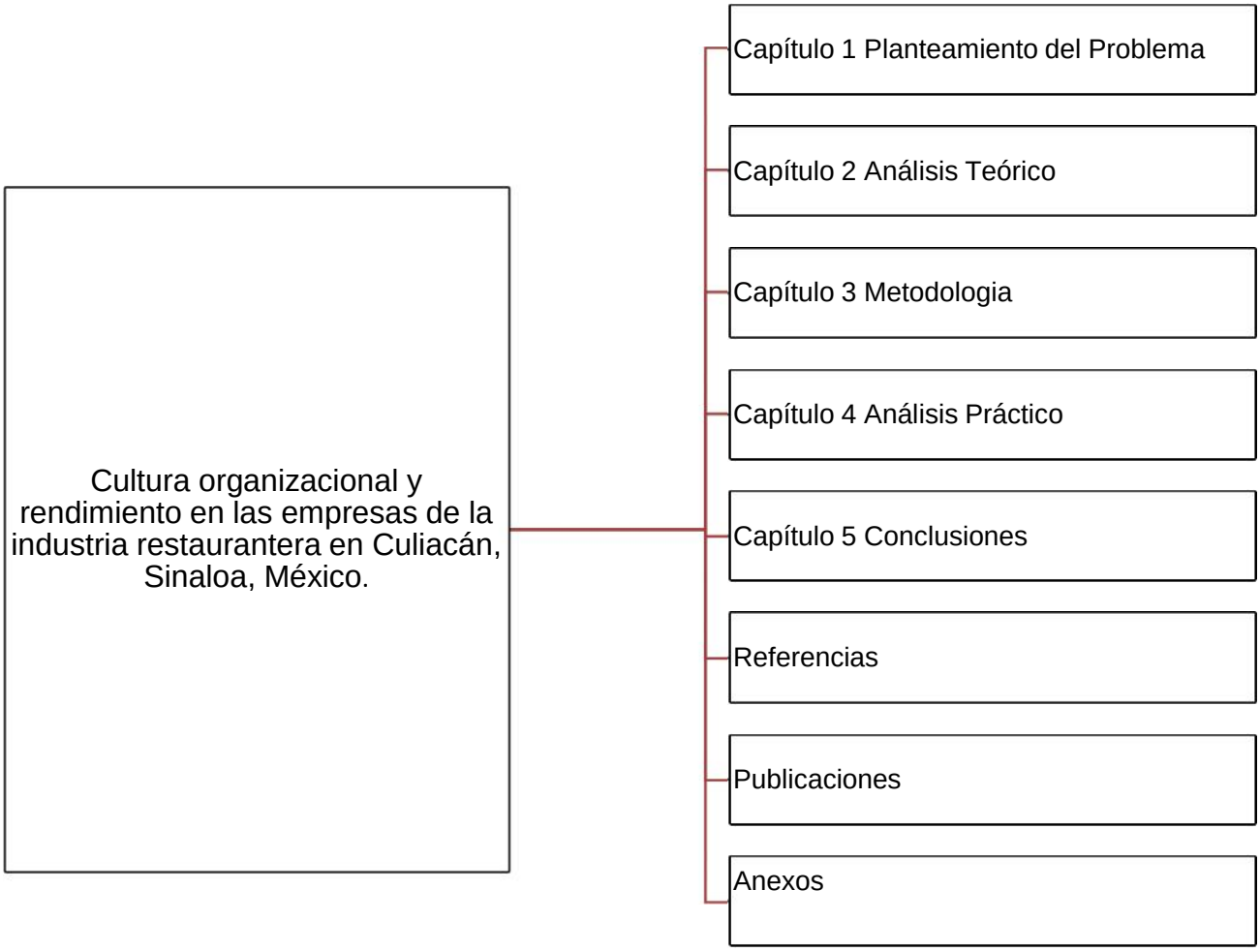


Figura 1 Estructura de tesis doctoral

CAPITULO II. ANÁLISIS TEÓRICO

Introducción

En este capítulo se presentan tres apartados que explican el estado del arte de la relación de la cultura organizacional y el rendimiento de la empresa. Dos de las principales bases de datos fueron utilizadas para llevar a cabo el análisis teórico.

En primer lugar, se presenta un análisis bibliométrico que identifica las principales fuentes y autores que aportan material de debate a la investigación sobre la cultura organizacional. Este análisis identificó autores y conocimientos de frontera fundamentales para el tema de investigación, así como sus trabajos principales.

En el apartado siguiente se describe una penetración en la industria de la hospitalidad. Se ubicó el estado actual de la investigación de la cultura organizacional dentro de este contexto específico. Se identificaron las fortalezas y debilidades de las investigaciones de la cultura organizacional analizadas en las empresas que comprenden el contexto de la industria de la hospitalidad, y así también la debilidad de las investigaciones de la cultura organizacional en empresas restauranteras.

Por último, este capítulo presenta un análisis de la literatura de la conexión de la cultura organizacional y el rendimiento de la empresa. Los resultados del análisis teórico de la relación entre las variables conjugado con los previos análisis teóricos permitieron avanzar en la investigación principal. A continuación, se presentan cada uno de los trabajos.

2.1.1 Análisis Bibliométrico sobre Cultura Organizacional en Economía empresarial Web of Science, 1980-2018.

2.1.1.1 Resumen

Introducción: Este artículo tiene como objetivo proporcionar un análisis de la información de publicaciones de investigación científica relacionadas con cultura organizacional disponible en la Web of Science. Para ello, se realizó un análisis bibliométrico de las publicaciones de la base de datos de Web of Science Core Collection sobre cultura organizacional en la categoría de administración en el área de investigación en economía empresarial.

Método: Los datos obtenidos en una búsqueda en la base de datos de Web of Science Core Collection se sometieron a un análisis bibliométrico utilizando el software VOSviewer. El período analizado fue desde 1980 hasta el 18 de octubre de 2018, fecha en que se descargaron los datos bibliográficos.

Resultados: En esta sección se muestra el análisis de los datos de las publicaciones sobre cultura organizacional. Las tablas y los mapas de red, los 25 autores más productivos y citados, las revistas que publicaron más artículos, las 40 publicaciones más citadas y las referencias más citadas, son algunos datos obtenidos en el análisis.

Discusión o Conclusión: Nuestros resultados del análisis bibliométrico mostraron que la cultura organizacional se mantiene como un tema de investigación de interés y proporciona una síntesis sobre la investigación de la cultura organizacional para los nuevos investigadores.

2.1.1.2 Introducción

La cultura organizacional (CO) ha sido objeto de diferentes investigaciones desde principios del siglo XX (Nukic y Huemann, 2016). Durante décadas, los investigadores y profesionales de negocios se han interesado en este tema, especialmente en las empresas estadounidenses (de-la-Garza-Carranza, Guzmán-Soria y Mueller, 2011; Pietersen, 2017). Desde 1980 hasta la fecha, se han producido más de seis mil publicaciones de investigación científica sobre CO en la base de datos de Web of Science (WoS). Actualmente, la investigación de CO

presenta un aumento en la producción de publicaciones, en los últimos tres años, el número de publicaciones ha aumentado, como lo demuestran los datos de WoS.

Web of Science identifica publicaciones sobre cultura organizacional y las clasifica en diferentes áreas de investigación (Economía empresarial, Psicología, Temas Sociales de Ciencias Sociales, Servicios de Ciencias de la Salud, Educación, Investigación Educativa, Ingeniería y otros). Economía empresarial es el área de investigación más crucial de CO; concentra alrededor del cuarenta por ciento de estas publicaciones.

A pesar de la gran cantidad de publicaciones sobre el tema de cultura organizacional, Chatman y O'Reilly (2016) creen que todo lo relacionado con la investigación en CO aún no está resuelto y que los nuevos investigadores tienen la misión de continuar con la investigación en varios aspectos que aún no están claros.

El objetivo de este artículo, a través del análisis bibliométrico, es proporcionar información útil sobre publicaciones de investigación científica de cultura organizacional en la categoría de administración en el área de investigación de economía empresarial disponible en la Web of Science, para investigadores interesados en el tema.

La cultura organizacional se define de diferentes maneras (Ertosun y Adiguzel, 2018). Por ejemplo: cómo un grupo de personas aprende durante un período de tiempo para resolver sus problemas de supervivencia en un entorno externo y sus problemas de integración interna (Schein, 1990). Para Schneider, Ehrhart y Macey (2013) se define como supuestos básicos sobre el mundo y los valores que guían la vida en las organizaciones.

El análisis de los trabajos de investigación y publicaciones recientes demuestra la multiplicación de algunos trabajos científicos dedicados al problema de CO (Shymko, 2018). La investigación del CO ha sido profundamente explorada con base en diferentes definiciones del constructo utilizando diferentes tipos de mediciones y de diferentes teorías (Chatman y O'Reilly, 2016).

La cultura organizacional es un aspecto crucial de cualquier empresa u organización exitosa (Kasemsap, Styron y Styron, 2017). La CO afecta a los empleados y a los procesos organizativos y juega un papel importante en las empresas y puede aportar una ventaja competitiva a la organización (Ertosun y Adiguzel, 2018). CO puede influir en el rendimiento y la eficacia de una empresa y puede ser un factor en el éxito de una organización (Warrick, 2017). CO es indicativo de la forma típica de orientar a los miembros de la organización hacia objetivos comunes (Calciolari, Prenestini y Lega, 2018).

Para aumentar la efectividad de la organización, la CO puede usarse como un elemento crítico para promover la efectividad a largo plazo y que los esfuerzos de cambio de la cultura global pueden manifestarse no solo en resultados como el retorno de la inversión, los activos o las ventas, sino también en satisfacción del cliente (Gillespie, Denison, Haaland, Smerek y Neale, 2008). La personalidad del CEO afecta la cultura de la organización; Esta cultura posteriormente afecta un amplio conjunto de resultados organizacionales, como el desempeño financiero, las recomendaciones de los analistas de reputación y las actitudes de los empleados (O'Reilly, Doerr y Chatman, 2018).

Aunque los investigadores han estudiado durante algún tiempo la relación entre la CO y el desempeño financiero, aún no está claro cómo es esta relación (Chatman, Caldwell, O'Reilly y Doerr, 2014). La CO puede ser una fuerza poderosa que muestra claramente lo que es esencial y coordina los esfuerzos de los miembros sin el costo de las ineficiencias de una estrecha supervisión dentro de una organización (Chatman y Cha, 2003). La cultura puede estudiarse como parte del proceso de adaptación de las organizaciones, y la característica cultural específica puede ser útil para predecir la efectividad y el rendimiento (Denison y Mishra, 1995). Para determinar si la cultura o el rendimiento tienen una prioridad causal o si existe una relación recíproca, se realizó un estudio longitudinal que concluyó que la cultura "es lo primero" (Boyce, Nieminen, Gillespie, Ryan y Denison, 2015).

Hoy en día, las publicaciones sobre CO están aumentando, el consenso sobre el concepto del constructo es diverso, y el impacto que causa en los resultados de las empresas sigue en discusión.

Por otra parte, el **Análisis bibliométrico** es el estudio cuantitativo del material bibliográfico y puede mostrar una imagen general de un campo de investigación (Merigo y Yang, 2017). El análisis bibliométrico es una valiosa herramienta de investigación que puede representar sistemáticamente la naturaleza de disciplinas científicas específicas al resaltar puntos críticos de investigación e identificar tendencias de investigación (Zhang *et al.*, 2016).

Algunas investigaciones han utilizado el análisis bibliométrico como método para indicar tendencias en diferentes áreas, por ejemplo: López-Fernández, Serrano-Bedia y Pérez-Pérez (2016) aplicaron indicadores bibliométricos en una revisión exhaustiva y sistemática del tema del emprendimiento en empresas familiares, identificando los autores más productivos; a través de sus citas compartidas y el análisis de palabras compartidas, identificaron tendencias de investigación en el tema. Podsakoff, MacKenzie, Podsakoff y Bachrach (2008) utilizaron técnicas bibliométricas para examinar 30 revistas de investigación en el campo de la administración, utilizando el número de citas como base para determinar el impacto de la investigación en un período definido de años.

Wang et al (2018) presentaron los métodos bibliométricos y las redes de visualización para analizar las publicaciones del Journal of Uncertainty, Fuzziness and Knowledge-Based Systems en el período 1993-2016 que incluye una descripción general de publicaciones, autores, instituciones y países, que fueron la función más relevante del número de citas. También utilizaron el software VOSviewer para visualizar diferentes conexiones entre autores, revistas y países.

Ozkose y Gencer (2017) utilizaron el mapeo bibliométrico para analizar en profundidad el campo de la Administración de los Sistemas de Información. La opinión experta definió una muestra de 24 revistas, estas revistas de la muestra fueron las más importantes en el área, la técnica bibliométrica del análisis de coocurrencia permitió establecer los términos y palabras clave más citadas a través

del software VOSviewer que se representaron en mapas de densidad para interpretación.

Mascarenhas, Marques, Galvao y Santos (2017) basados en un estudio bibliométrico utilizando el software VOSviewer para analizar el tema del Emprendimiento Universitario basado en una investigación publicada en el WoS desde 1900 hasta el presente, determinaron las oportunidades de investigación para el área. Pecha y Vanecek (2015) realizaron un análisis bibliométrico de las publicaciones de investigación en el campo de la fisiología en la República Checa y Hungría. Para el análisis, utilizaron el software de visualización VOSviewer y compararon las direcciones de la investigación y los temas de investigación interna en el área con las tendencias mundiales.

Un estudio bibliométrico de publicaciones en diferentes bases de datos en los últimos 70 años realizado por Olczyk (2016) explicó el estado del arte de la competitividad internacional en la disciplina de la economía. En su análisis, utilizó indicadores bibliométricos como el análisis de red de citas, y el análisis de co-ocurrencia de términos.

Mediante el análisis de citas bibliográficas y co-citas, así como el análisis de contenido de la literatura, este artículo expone la situación actual de las publicaciones sobre la investigación de CO y proporciona respuestas a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las principales publicaciones, autores y revistas en el área de investigación de CO en economía empresarial? ¿Cómo las publicaciones, los autores y las revistas de investigación presentan relación dentro de la investigación de CO en economía empresarial?

2.1.1.3 Método

La búsqueda bibliográfica se realizó en la base de datos de la colección principal de Web of Science. Esta base de datos ha sido ampliamente utilizada en la investigación académica (Caputo, Marzi, Pellegrini y Rialti, 2018; Castillo-Vergara, Álvarez - Marín y Placencio-Hidalgo, 2018; Caya y Neto, 2018; Mascarenhas *et al.*, 2017; Merigo & Yang, 2017; Wang *et al.*, 2018). La base de datos de la Colección principal de Web of Science incluye los índices de citas: Índice de Citas de Ciencia

Ampliado (SCI-EXPANDED), Índice de Citas de Ciencias Sociales (SSCI), Índice de Citas de Artes y Humanidades (A & HCI), Índice de Citas de Libros-Ciencia (BKCIS), libro Citation Index- Social Sciences & Humanities (BKCI-SSH), Emerging Sources Citation Index (ESCI).

Primero, el término "Organizational Culture" se utilizó en un tipo de búsqueda por tema en WoS. El tipo de búsqueda por tema incluye los siguientes campos para buscar un registro de la base de datos: título, resumen, palabras clave del autor y palabras clave plus. La búsqueda refinada por área de investigación (economía empresarial) y categoría de WoS (administración). La búsqueda se realizó el 18 de octubre de 2018 y el rango de tiempo desde 1980 hasta octubre de 2018.

El segundo paso se realizó a partir de los datos obtenidos en la búsqueda. Se llevó a cabo un análisis detallado de la información proporcionada por el WoS. Las publicaciones por año, las publicaciones y citas de los principales autores y revistas, así como los artículos más citados a lo largo de los años, se incluyeron en tablas para facilitar la comprensión del tema.

Para el análisis de los datos obtenidos de la búsqueda se utilizó el software VOSviewer, un programa desarrollado para construir y ver mapas bibliométricos. VOSviewer se puede utilizar, por ejemplo, para construir mapas de autores o revistas basados en datos de citas o para construir mapas de palabras clave basados en datos de coincidencia (Van Eck y Waltman, 2010). El software VOSviewer se ha utilizado para construir redes de publicaciones científicas, revistas científicas, investigadores, organizaciones de investigación, países, palabras o términos clave. Los elementos en estas redes se pueden conectar por coautoría, co-ocurrencia, cita, acoplamiento bibliográfico o enlaces de co-cita (Caputo *et al.*, 2018; Mascarenhas *et al.*, 2017; Merigo & Yang, 2017; Ortiz-de -Urbina-Criado, Nájera - Sánchez, y Mora - Valentín, 2018). Para este trabajo, se utilizaron los indicadores de cita y co-cita para mostrar la relación entre autores, revistas y referencias de las publicaciones obtenidas de WoS.

2.1.1.4 Análisis de resultados

De la búsqueda en el WoS, se obtuvieron 1936 publicaciones de investigación científica, la tabla 1 muestra la distribución de las publicaciones por tipo de documento. Los artículos son el tipo de documento más importante dentro de las publicaciones; representa el 89.5% del total de publicaciones de la base de datos en CO en la categoría de Administración en el área de investigación económica empresarial.

Tabla 1 Publicaciones de WoS sobre cultura organizacional en la categoría de administración de Economía empresarial (1980-2018)

Tipo de documento	PT	Tipo de documento	PT
Artículo	1734	Libro	14
Capítulo de libro	147	Corrección	3
Revisión	113	Corrección adicional	1
Artículo de Congreso	45	Resumen de congreso	1
Revisión de libro	38	Nota	1
Material editorial	31	Reimpresión	1

Fuente: Elaboración propia con base en datos de WoS. PT Publicaciones totales.

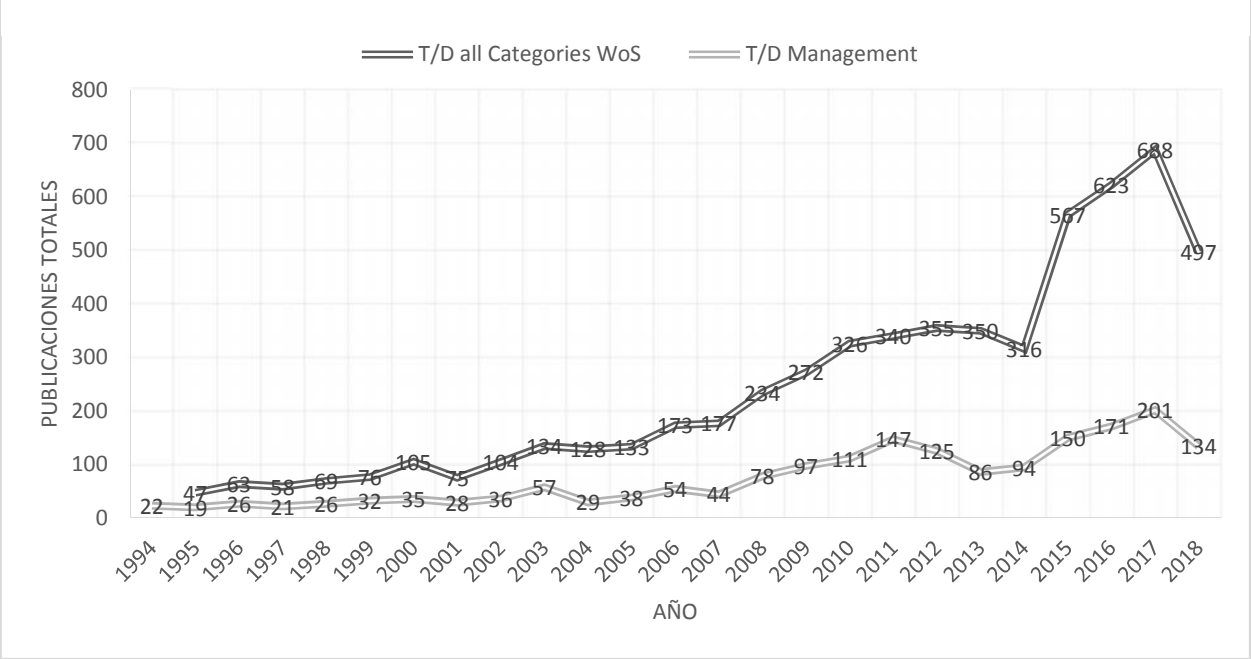
Por otro lado, la cantidad de publicaciones sobre CO en el WoS desde 1994 hasta la actualidad se muestra en la tabla 2. En esta tabla, una columna especifica el número total de publicaciones sobre CO por año en WoS, otra columna indica el número de publicaciones sobre CO en la categoría de Administración del área de investigación economía empresarial. Aunque las publicaciones de CO son extensas: ha lo largo de los años, las publicaciones sobre CO en la categoría de administración de Economía empresarial han obtenido, en ciertos años (1995, 1996, 1999, 2003, 2011), más del 40% del total de publicaciones de WoS. En promedio anual, las publicaciones en CO, en la categoría mencionada y el área de investigación, representan aproximadamente el 33% del total de publicaciones de WoS sobre el tema. La distribución de publicaciones generadas a lo largo del tiempo muestra la tendencia creciente de publicaciones sobre CO. La evolución de la investigación en el área de CO se muestra en la figura 2.

El total de publicaciones de WoS sobre CO aumentó de manera constante de 1994 a 2001, luego decayó, pero en 2002, se recuperó y continuó con una tendencia de crecimiento hasta 2012. En 2013, hubo una disminución en el número de publicaciones que continuaron en 2014. En los últimos tres años (2015, 2016 y 2017) hubo un aumento significativo en las publicaciones (más del 50%) en comparación con 2012, que fue el año más productivo en publicaciones.

Año	P/T WoS	P/T Categoría Administración	%	Año	P/T WoS	P/T Categoría Administración	%
1995	47	19	40.43	2007	177	44	24.86
1996	63	26	41.27	2008	234	78	33.33
1997	58	21	36.21	2009	272	97	35.66
1998	69	26	37.68	2010	326	111	34.05
1999	76	32	42.11	2011	340	147	43.24
2000	105	35	33.33	2012	355	125	35.21
2001	75	28	37.33	2013	350	86	24.57
2002	104	36	34.62	2014	316	94	29.75
2003	134	57	42.54	2015	567	150	26.46
2004	128	29	22.66	2016	623	171	27.45
2005	133	38	28.57	2017	688	201	29.22
2006	173	54	31.21	2018	497	134	26.96

Tabla 2 Publicaciones totales sobre cultura organizacional en la Web of Science (1980-2018)
Fuente: Elaboración *propia. P/T publicaciones totales*

Figura 2 Evolución de la investigación científica en el campo de la cultura organizacional (1980.2018)



Fuente: Elaboracion propia con datos de WoS

El término "Organizational culture" se utilizó en un tipo de búsqueda por tema en WoS. Aquí, se identificaron 6 mil 338 publicaciones de investigación científica. A continuación, para una búsqueda refinada en el área de investigación de Economía empresarial en la categoría administración, se obtuvieron 1,936 publicaciones de la base de datos de WoS. Para estas publicaciones, se obtuvieron 3 mil 819 autores y se identificaron 407 revistas. Finalmente, el número total de referencias citadas en estas publicaciones es equivalente a 82 mil 597 referencias.

El análisis bibliométrico indicó los autores más productivos en CO en la categoría de administración del área de investigación de economía empresarial. Ogbona, Harris y Denison son los autores con más publicaciones en esta categoría. Por otro lado, si la productividad se basa en la medición de las citas que los autores tienen en WoS, Chatman, Cadwell y Oreily ocuparían los lugares 1, 2 y 3 en esta área de investigación (Tabla 3).

R	Autor	PT	CT	R	Autor	PT	CT
1	Ogbonna, E	13	515	1	Chatman, J	5	2353
2	Harris, L	10	553	2	Caldwell, D	2	1475
3	Denison, D	7	1188	3	Oreilly, C	1	1445
4	Schultz, M	7	886	4	Denison, D	7	1188
5	Chatman, J	5	2353	5	Barney, J	1	1121
6	Hatch, M	5	891	6	Hatch, M	5	891
7	Schroeder, R	5	517	7	Schultz, M	7	886
8	Hofstede, G	5	427	8	Shenkar, O	4	863
9	Shenkar, O	4	863	9	Kunda, G	3	854
10	Cable, D	4	598	10	Mcsweeney, B	2	852
11	Weber, Y	4	445	11	Schein, E	3	788
12	Kunda, G	3	854	12	Lado, A	1	758
13	Schein, E	3	788	13	Wilson, M	1	758
14	Lubatkin, M	3	516	14	Barkema, H	2	686
15	Gordon, G	3	419	15	Vermeulen, F	2	686
16	Ravasi, D	3	404	16	De Long, D	1	622
17	Caldwell, D	2	1475	17	Fahey, L	1	622
18	Mcsweeney, B	2	852	18	Burnett, D	1	619
19	Barkema, H	2	686	19	Tett, R	1	619
20	Vermeulen, F	2	686	20	Cable, D	4	598
21	Kayworth, T	2	579	21	Kayworth, T	2	579
22	Leidner, D	2	579	22	Leidner, D	2	579
23	Barsade, S	2	562	23	Barsade, S	2	562
24	Jehn, K	2	536	24	Barley, S	1	555
25	Jarvenpaa, S	2	459	25	Harris, L	10	553
26	Fombrun, C	2	417	26	Mishra, A	1	548
27	Neale, M	2	407	27	Jehn, K	2	536
28	Oreilly, C	1	1445	28	Schroeder, R	5	517
29	Barney, J	1	1121	29	Lubatkin, M	3	516
30	Lado, A	1	758	30	Ogbonna, E	13	515

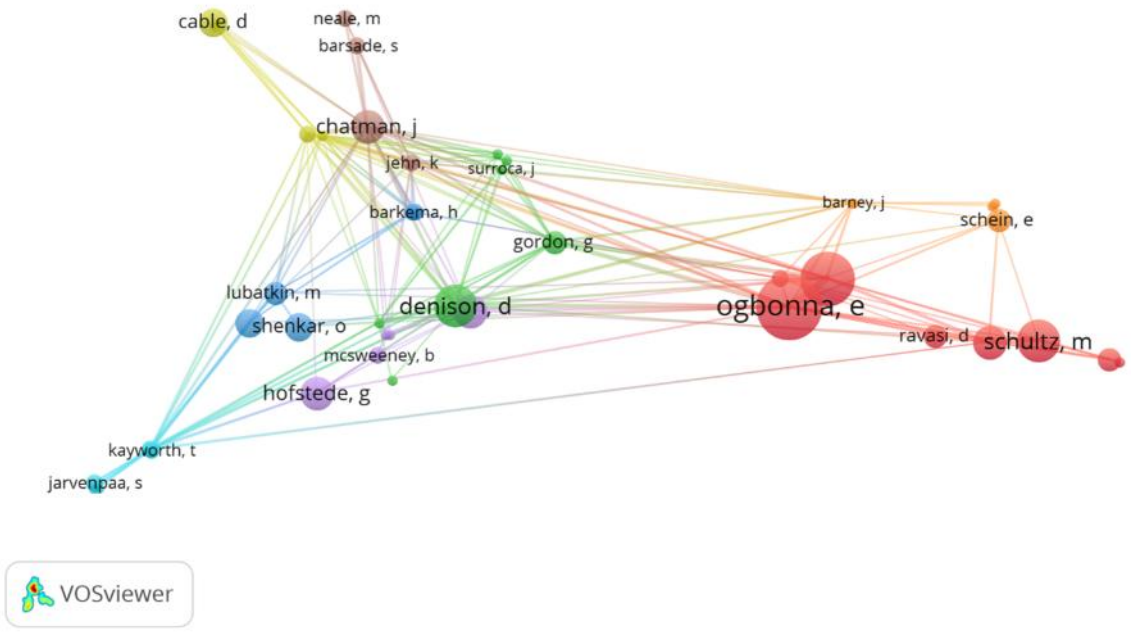
Tabla 3 Principales 30 autores sobre cultura organizacional en el área de administración en la categoría de economía empresarial en WoS

Fuente: Elaboración propia con datos de WoS. PT publicaciones totales, CT citas totales, R: ranking

La Figura 3 muestra el mapa de la red de citas entre los autores en función del número de publicaciones para el autor en la base de datos; donde se puede interpretar la relación existente en las publicaciones de los autores. El tipo de color y la distancia entre las burbujas en el gráfico indican la relación entre los autores. Las burbujas del mismo color reflejan una mayor fuerza entre los autores que las que representan y las líneas indican que existe una relación entre las citas de los

autores. La relación de los autores se determina en función del número de veces que se citan entre sí.

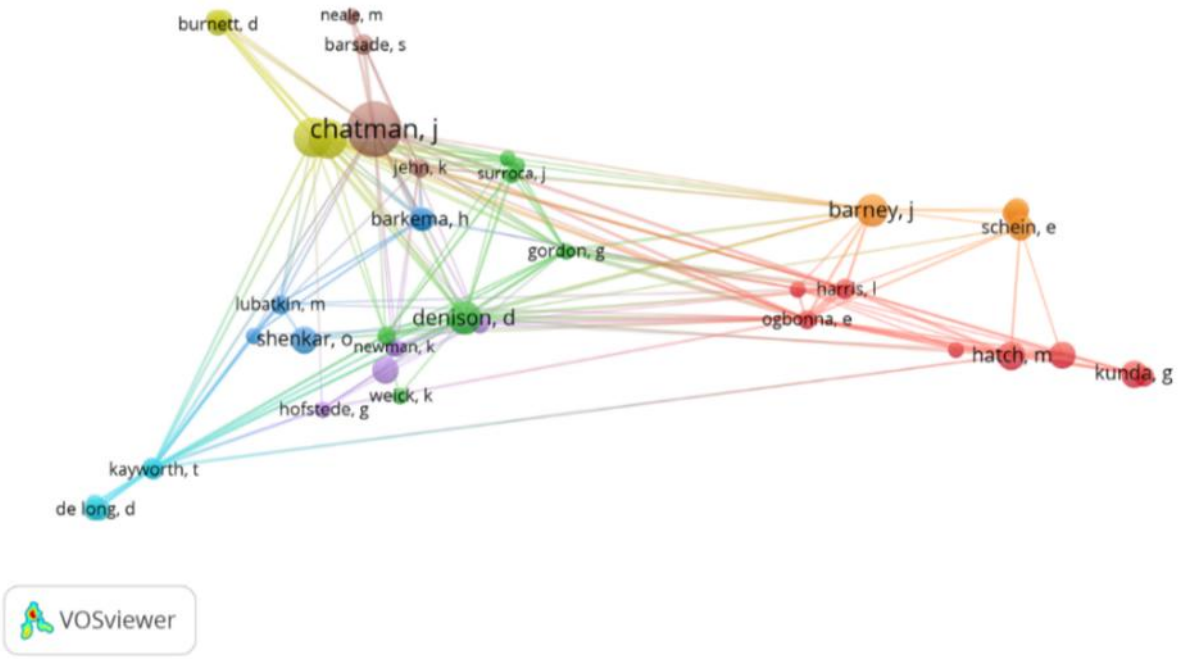
Figura 3 Mapa de red de los autores con más publicaciones en WoS sobre cultura organizacional en administración en el área de investigación de la economía empresarial



Fuente: Elaboración propia, datos WoS, software: VOSviewer

El mapa de red de las citas entre los autores se muestra en la Figura 4. El mapa de red se basa en el número de citas de los autores en el WoS en CO en la categoría de administración en el área de investigación de economía empresarial. Las líneas muestran las conexiones que existen entre los autores, como en la figura anterior, las burbujas del mismo color representan una mayor fuerza entre las citas del autor y las líneas indican que hay una cita entre los autores que conecta.

Figura 4 El mapa de red de las citas entre los autores en el WoS en CO en la categoría de administración en el área de investigación de economía empresarial



Fuente: Elaboración propia, datos WoS, software: VOSviewer

El análisis de las publicaciones seleccionadas en CO en la categoría de administración del área de investigación de economía empresarial proporcionó información para la elaboración de la tabla 4. Estas tablas contienen las 40 publicaciones más citadas en el WoS sobre el tema. También en la tabla se encuentra el ranking que ocupa la publicación, sus autores, el nombre y la fecha de la revista científica donde se publicó. El número de citas que tienen las publicaciones en el WoS y el número de citas promedio por año es información crítica que es fácil de obtener de las tablas.

Tabla 4 Las publicaciones mas citadas en WoS sobre CO en la categoría de administración en el área de investigación.

R	Título	Autor	*Fuente*	Año	CT	CT/A
1	People and organizational culture - a profile comparison approach to assessing person-organization fit	Oreilly, CA; Chatman, J; Caldwell, DF	*Academy of Management J.*	1991	1445	51.6
2	Organizational culture - can it be a source of sustained competitive advantage	Barney, JB	*Academy of Management R.*	1986	1121	34
3	Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith - a failure of analysis	McSweeney, B	*Human Relations*	2002	779	45.8
4	Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences	Shenkar, O	*Journal of International B.*	2001	775	43.1
5	Human-resource systems and sustained competitive advantage - a competence-based perspective	Lado, AA; Wilson, MC	*Academy of Management Review*	1994	758	30.3
6	Diagnosing cultural barriers to knowledge management	De Long, DW; Fahey, L	*Academy of Management E.*	2000	622	32.7
7	A personality trait-based interactionist model of job performance	Tett, RP; Burnett, DD	*Journal of Applied Psychology*	2003	619	38.7
8	The antecedents of deinstitutionalization	Oliver, C	*Organization Studies*	1992	610	22.6
9	What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars	Denison, DR	*Academy of Management R.*	1996	578	25.1
10	Design and devotion - surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse	Barley, SR; Kunda, G	*Administrative Science Q.*	1992	555	20.6
11	Toward a theory of organizational culture and effectiveness	Denison, DR; Mishra, AK	*Organization Science*	1995	548	22.8
12	Toward a theory of spiritual leadership	Fry, LW	*Leadership Quarterly*	2003	473	29.6
13	Coming to a new awareness of organizational culture	Schein, EH	*Sloan Management Review*	1984	453	12.9
14	Organizational culture as a source of high-reliability	Weick, KE	*California Management R.*	1987	444	13.9
15	Review: A review of culture in information systems research: Toward a theory of information technology culture conflict	Leidner, DE; Kayworth, T	*Mis Quarterly*	2006	427	32.9

Fuente: Elaboración propia, datos de WoS. *R: Ranking, C/T: citas totales, C/A: citas por año*

Tabla 4(continuación)

R	Título	Autor	Fuente	A	CT	C/A
16	Learning through acquisitions	Vermeulen, F; Barkema, H	*Academy of Management Journal*	2001	425	23.6
17	Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources	Surroca, Jordi; Tribo, Josep A.; Waddock, Sandra	*Strategic Management Journal*	2010	412	45.8
18	Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review	Parker, CP; Baltes, BB; Young, SA; Huff, JW; Altmann, RA; Lacost, HA; Roberts, JE	*Journal of Organizational B.*	2003	404	25.3
19	Culture and congruence: The fit between management practices and national culture	Newman, KL; Nollen, SD	*Journal of International Business Studies*	1996	404	17.6
20	The dynamics of organizational culture	Hatch, MJ	*Academy of Management Review*	1993	377	14.5
21	Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture	Ravasi, Davide; Schultz, Majken	*Academy of Management Journal*	2006	365	28.1
22	Innovation management measurement: A review	Adams, R; Bessant, J; Phelps, R	*International Journal of Man. Rs*	2006	357	27.5
23	The cross-level effects of culture and climate in human service teams	Glisson, C; James, LR	*Journal of Organizational B.*	2002	344	20.2
24	Climate strength: A new direction for climate research	Schneider, B; Salvaggio, AN; Subirats, M	*Journal of Applied Psychology*	2002	340	20
25	Being different yet feeling similar: The influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes	Chatman, JA; Polzer, JT; Barsade, SG; Neale, MA	*Administrative Science Quarterly*	1998	340	16.2
26	The role of the founder in creating organizational culture	Schein, EH	Organizational Dynamics	1983	325	9.03
27	Superman or the fantastic four? Knowledge combination and experience in innovative teams	Taylor, Alva; Greve, Henrich R.	Academy of Management Journal	2006	314	24.2
28	Cultural-differences and shareholder value in related mergers - linking equity and human-capital	Chatterjee, S; Lubatkin, MH; Schweiger, DM; Weber, Y	Strategic Management Journal	1992	310	11.5
29	Applicant personality, organizational culture, and organization attraction	Judge, TA; Cable, DM	Personnel Psychology	1997	306	13.9
30	The dynamics of organizational identity	Hatch, MJ; Schultz, M	Human Relations	2002	296	17.4

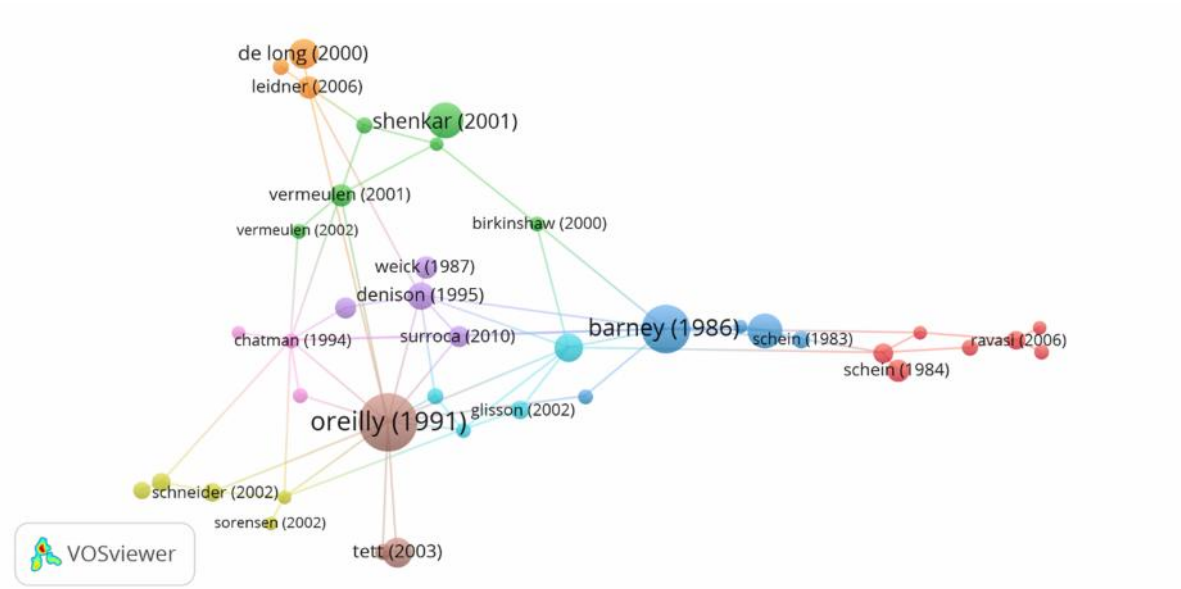
Tabla 4 (continuación)

R	Título	Autor	Fuente	A	CT	C/A
31	Real feelings - emotional expression and organizational culture	Vanmaanen, J; Kunda, G	Research in Organizational B.	1989	295	9.83
32	A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations	Detert, JR; Schroeder, RG; Mauriel, JJ	Academy of Management R.	2000	288	15.2
33	Accounting for the contradictory organizational consequences of information technology: Theoretical directions and methodological implications	Robey, D; Boudreau, MC	Information Systems Research	1999	283	14.2
34	Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes	Kark, Ronit; Van Dijk, Dina	Academy of Management R.	2007	272	22.7
35	An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances	Simonin, BL	Journal of International Business Studies	2004	271	18.1
36	Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture - how difference can you be	Chatman, JA; Jehn, KA	Academy of Management Journal	1994	271	10.8
37	Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research	Welch, C; Piekkari, R; Plakoyiannaki, E; Paavilainen-Mantymaki,	Journal of International Business Studies	2011	270	33.8
38	Managing the post-acquisition integration process: How the human integration and task integration processes interact to foster value creation	Birkinshaw, J; Bresman, H; Hakanson, L	Journal of Management Studies	2000	270	14.2
39	To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes	Jehn, KA; Chadwick, C; Thatcher, SMB	International Journal of Conflict Management	1997	265	12.1
40	Behavioral norms and expectations - a quantitative approach to the assessment of organizational culture	Cooke, RA; Rousseau, DM	Group & Organization Studies	1988	265	8.55

El mapa de red de la publicación más citada en WoS de la CO en la categoría administración en el área de investigación de economía empresarial se muestra en la Figura 5. El mapa de red presenta la conexión entre las 40 publicaciones más citadas. O´Reilly (1991) y Barney (1986) son los autores de las publicaciones con el

mayor número de citas. Se formaron ocho grupos de diferentes colores; estos grupos tienen una relación significativa entre ellos

Figura 5 Mapa de red de la publicación más citada en WoS en cultura organizacional en la categoría administración en el área de investigación de economía empresarial



Fuente: Elaboración propia, datos WoS, software: VOSviewer

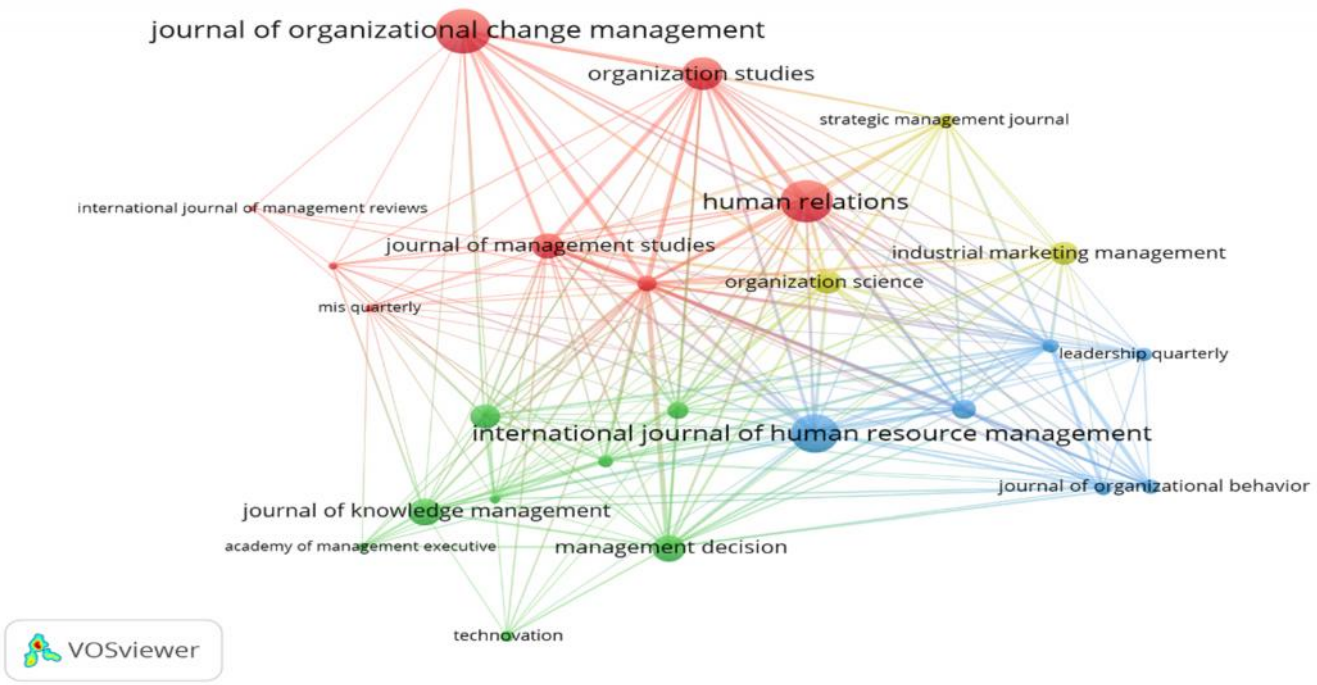
En la tabla 5 se muestra un breve análisis de las fuentes más productivas en la investigación del CO en la categoría de administración en economía empresarial del WoS. En esta tabla, la clasificación de las 25 fuentes principales se muestra en función del número de citas que se acumula en el WoS. También en función del número de publicaciones que tienen en la base de datos anterior, se presenta otro ranking en la misma tabla. La comparación entre las dos clasificaciones permite establecer que, a pesar de tener 16 publicaciones en la base de datos identificadas por la búsqueda, Academy of Management Review presenta el mayor número de citas (4488 citas), en contraste, Journal of Organizational Change Management con 68 publicaciones solo tiene 1015 citas. Academy of Management Review con respecto a las publicaciones en WoS ocupa el puesto 13 y Journal of Organizational Change Management ocupa el puesto 15 con respecto a las citas. Lo anterior muestra el contraste entre publicaciones y citas de las fuentes.

R	Fuente	PT	CT	R	Fuente	PT	CT
1	Academy of Management Review	16	4488	1	Journal of Organizational Change Management	68	1016
2	Human Relations	64	3561	2	Human Relations	64	3561
3	Academy of Management Journal	12	3430	3	International Journal of Human Resource Management	56	1185
4	Journal of International Business Studies	18	2950	4	Organization Studies	45	2463
5	Organization Studies	45	2463	5	Journal of Knowledge Management	33	764
6	Administrative Science Quarterly	21	2336	6	Management Decision	33	592
7	Organization Science	27	2277	7	Journal of Management Studies	31	1866
8	Strategic Management Journal	12	2156	8	International Journal of Operations & Production Management	28	913
9	Journal of Management Studies	31	1866	9	Organization Science	27	2277
10	Journal of Applied Psychology	12	1785	10	Industrial Marketing Management	26	726
11	Journal of Organizational Behavior	15	1358	11	Administrative Science Quarterly	21	2336
12	Leadership Quarterly	13	1300	12	Journal of International Business Studies	18	2950
13	International Journal of Human Resource Management	56	1185	13	Academy of Management Review	16	4488
14	Sloan Management Review	6	1059	14	Journal of Organizational Behavior	15	1358
15	Journal of Organizational Change Management	68	1016	15	Leadership Quarterly	13	1300
16	Decision Sciences	11	918	16	Academy of Management Journal	12	3430
17	International Journal of Operations & Production Management	28	913	17	Strategic Management Journal	12	2156
18	Academy of Management Executive	7	843	18	Journal of Applied Psychology	12	1785
19	Mis Quarterly	6	810	19	Decision Sciences	11	918
20	Journal of Knowledge Management	33	764	20	Technovation	10	739
21	Technovation	10	739	21	Academy of Management Executive	7	843
22	Industrial Marketing Management	26	726	22	Journal of Operations Management	7	718
23	Journal of Operations Management	7	718	23	Sloan Management Review	6	1059
24	International Journal of Management Reviews	5	635	24	Mis Quarterly	6	810
25	Management Decision	33	592	25	International Journal of Management Reviews	5	635

Tabla 5 Fuentes más productivas en la investigación de la cultura organizacional en la categoría de administración en economía empresarial de WoS Fuente: Elaboración propia, datos WoS.

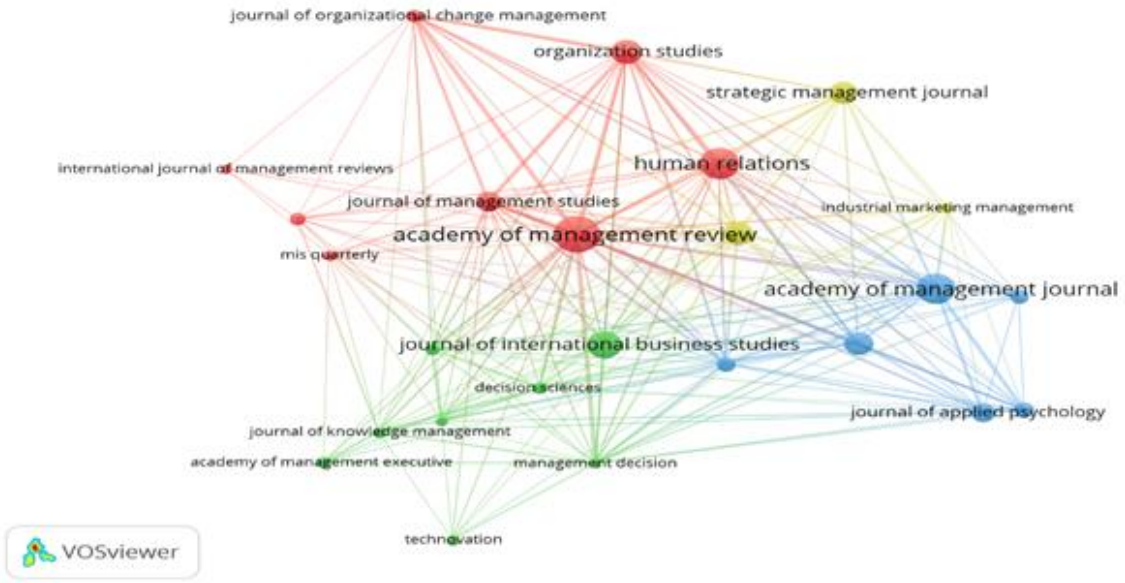
El mapa de red entre las fuentes, basado en el número de publicaciones en la investigación de CO en la categoría de administración en economía empresarial, se presenta en la Figura 6. El mapa de red de las fuentes, pero, en función del número de citas que están presentes en el WoS sobre el tema se muestra en la Figura 7.

Figura 6 Mapa de red entre las fuentes basado en el número de publicaciones en la investigación de cultura organizacional en la categoría de administración en economía empresarial



Fuente: Elaboración propia, datos WoS, software: VOSviewer

Figura 7 Mapa de red de fuentes en función del número de citas que están presentes en el WoS



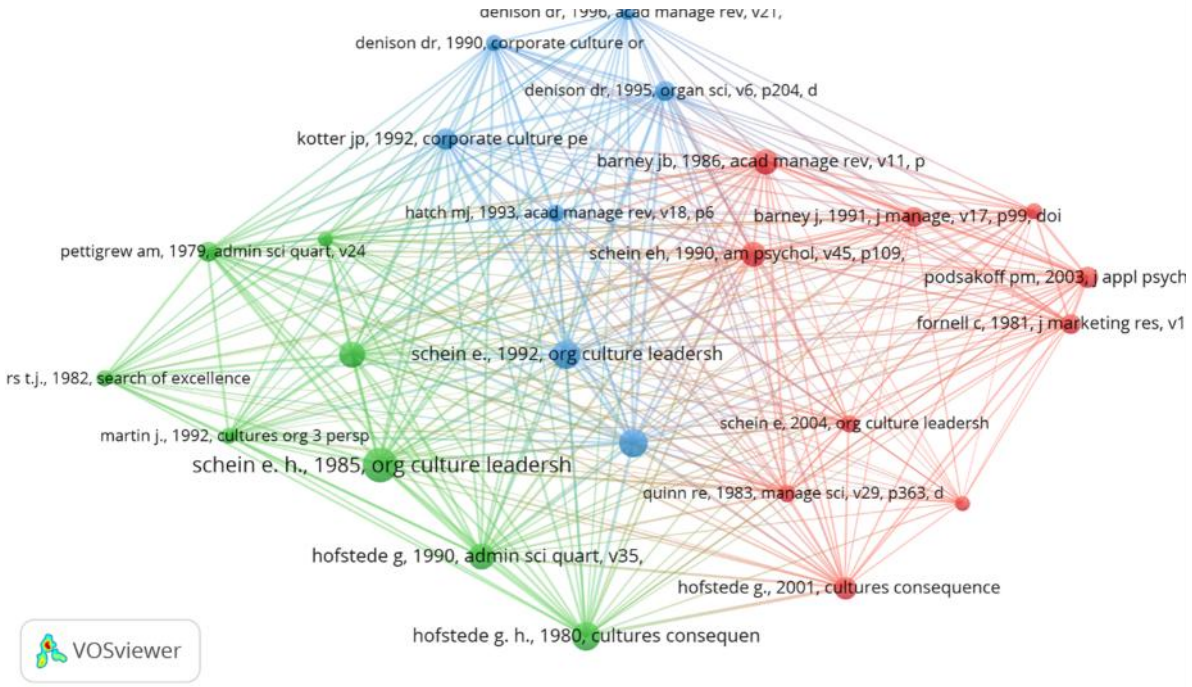
Fuente: Elaboración propia, datos WoS, software: VOSviewer

El análisis de co-citación de las referencias citadas indica el número de veces que se citan dos referencias al mismo tiempo en una publicación. En este caso, Schein (1985), Schein (1992), Hofstede (1980), O'Reilly (1991) y Smircich (1983) presentan el mayor número de citas en el total de publicaciones analizadas. La tabla 6 muestra las principales referencias citadas de CO en la categoría de Administración en Economía empresarial. La columna de la tabla TLS, "fuerza de enlace total" muestra la fuerza de la relación que existe en la co-cita de las referencias, es decir, entre las 25 referencias que contiene la tabla, como es la co-cita entre ellas en las publicaciones analizadas.

	Referencia	T/O	TLS
1	Schein E. H., 1985, Org Culture Leadersh	246	642
2	Hofstede G, 1990, Admin Sci Quart, V35, P286.	170	623
3	Oreilly Ca, 1991, Acad Manage J, V34, P487.	190	613
4	Smircich L, 1983, Admin Sci Quart, V28, P339.	173	598
5	Schein E., 1992, Org Culture Leadersh	194	558
6	Barney Jb, 1986, Acad Manage Rev, V11, P656.	156	554
7	Kotter Jp, 1992, Corporate Culture Pe	133	538
8	Denison Dr, 1995, Organ Sci, V6, P204.	119	532
9	Hofstede G. H., 1980, Cultures Consequence	194	532
10	Pettigrew Am, 1979, Admin Sci Quart, V24, P570.	118	518
11	Schein Eh, 1990, Am Psychol, V45, P109.	157	452
12	Denison Dr, 1990, Corporate Culture Or	95	434
13	Deal T., 1982, Corporate Cultures R	89	404
14	Hatch Mj, 1993, Acad Manage Rev, V18, P657.	107	378
15	Hofstede G., 2001, Cultures Consequence	142	351
16	Martin J., 1992, Cultures Org 3 Persp	92	349
17	Denison Dr, 1996, Acad Manage Rev, V21, P619.	88	341
18	Quinn Re, 1983, Manage Sci, V29, P363.	101	320
19	Podsakoff Pm, 2003, J Appl Psychol, V88, P879.	134	314
20	Peters T.J., 1982, Search Of Excellence	95	301
21	Barney J, 1991, J Manage, V17, P99.	123	290
22	Fornell C, 1981, J Marketing Res, V18, P39	125	269
23	Baron Rm, 1986, J Pers Soc Psychol, V51, P1173	92	251
24	Schein E, 2004, Org Culture Leadersh	101	245
25	Nonaka I., 1995, Knowledge Creating C	88	119

Tabla 6 Principales referencias citadas de cultura organizacional en la categoría de administración en economía empresarial. Fuente elaboración propia, datos WoS. T/O total de ocurrencias, TLS fortaleza de relación.

Figura 8 Mapa de red formado por las citas compartidas de las referencias de las publicaciones de la base de datos de WoS sobre cultura organizacional en la categoría de administración.



Fuente: Elaboración propia, datos WoS, software: VOSviewer

La Figura 8 presenta el mapa de red formado por las citas compartidas de las referencias de las publicaciones de la base de datos de WoS sobre CO en la categoría de administración. Cada color de burbujas representa una fuerza de co-cita diferente entre las referencias que forman el grupo de burbujas del mismo color. Se formaron tres grupos en los cuales, Schein. (1985), Schein, (1992), Barney (1986) representan las referencias con mayor fuerza de enlace en los grupos de burbujas de colores (verde, azul y rojo, respectivamente). Lo anterior indica que estas referencias con el enlace más activo son las referencias más co-citadas sobre el resto de las otras referencias en la base de datos analizada.

Discusión y conclusión

El análisis de la información derivada de todas las investigaciones consideradas en este artículo permitió responder preguntas presentadas en referencia a saber cuáles son las publicaciones, autores y fuentes más citadas que habían generado conocimiento sobre el tema. Además, el análisis de co-citas proporciona una visión general útil para los investigadores interesados en el área, ofreciendo información valiosa para su trabajo.

El análisis bibliométrico mostró que la cultura organizacional (CO) se mantiene como un área rica de investigación. El análisis de las 40 publicaciones más citadas en WoS on CO en la categoría de administración en el área de investigación de economía empresarial, permite reconocer que han surgido nuevos investigadores en el área, generando publicaciones y citas que demuestran el crecimiento del área de investigación.

Ogbonna, Harris y Denison, son los autores con el mayor número de publicaciones de CO en la categoría de administración en el área de investigación de economía empresarial, pero no son las más citadas. Los autores más citados son Chatman, Caldwell y O'Reilly. Los resultados de la presente investigación coinciden con López-Fernández, Serrano-Bedia y Pérez-Pérez (2016) quienes expresan: "los autores y revistas más productivos no necesariamente coinciden con los más citados".

El análisis de las citas compartidas de las referencias y su mapa VOSviewer nos permite observar que la referencia más antigua e importante para su número de citas es Pettigrew (1979). Schein es el autor de las referencias citadas con el mayor número de ocurrencias, presenta tres publicaciones básicas importantes distribuidas en el tiempo (1985, 1992 y 2004).

Schein, Hofstede y Denison presentan tres publicaciones, cada una dentro de las 25 referencias más citadas; ellos son los principales autores fundadores de CO en el área de investigación de administración de economía empresarial.

Es importante señalar que los mapas de red realizados por VOSviewer permiten observar la interacción que tienen todos los autores seleccionados en la base de datos, mostrando una gran conexión de los investigadores, promoviendo el avance en la investigación.

Una de las limitaciones de nuestra investigación es considerar solo las publicaciones en la base de datos de la Web of Science. Probablemente hay publicaciones en otras bases de datos que podrían enriquecer este estudio. Por otro lado, la investigación se limita a una categoría en un área de investigación, un análisis bibliométrico que incluye todas las áreas de investigación de CO proporcionaría un punto de vista más amplio.

2.1.1.5 Referencias

Boyce, A. S., Nieminen, L. R. G., Gillespie, M. A., Ryan, A. M., & Denison, D. R. (2015). Which comes first, organizational culture or performance? A longitudinal study of causal priority with automobile dealerships. *Journal of Organizational Behavior*, 36(3), 339-359. doi:10.1002/job.1985

Calciolari, S., Prenestini, A., & Lega, F. (2018). An organizational culture for all seasons? How cultural type dominance and strength influence different performance goals. *Public Management Review*, 20(9), 1400-1422. doi:10.1080/14719037.2017.1383784

Caputo, A., Marzi, G., Pellegrini, M. M., & Rialti, R. (2018). Conflict management in family businesses: A bibliometric analysis and systematic literature review. *International Journal of Conflict Management*, 29(4), 519-542. doi:10.1108/ijcma-02-2018-0027

Castillo-Vergara, M., Alvarez-Marin, A., & Placencio-Hidalgo, D. (2018). A bibliometric analysis of creativity in the field of business economics. *Journal of Business Research*, 85, 1-9. doi:10.1016/j.jbusres.2017.12.011

Caya, R., & Neto, J. J. (2018). *A Bibliometric Review about Adaptivity*. Paper presented at the 9th International Conference on Ambient Systems, Networks and Technologies, ANT 2018.

Chatman, J. A., Caldwell, D. F., O'Reilly, C. A., & Doerr, B. (2014). Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), 785-808. doi:10.1002/job.1928

Chatman, J. A., & Cha, S. E. (2003). Leading by leveraging culture. California *Management Review*, 45(4), 20-34. doi:10.2307/41166186

Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. In A. P. Brief y B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews,* Vol 36 (Vol. 36, pp. 199-224). New York: Elsevier.

de-la-Garza-Carranza, M. T., Guzman-Soria, E., & Mueller, C. B. (2011). Organizational culture profile of service and manufacturing businesses in Mexico*. Innovar-Revista De Ciencias Administrativas Y Sociales*, 21(40), 81-91.

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223. doi:10.1287/orsc.6.2.204

Ertosun, O. G., & Adiguzel, Z. (2018). Leadership, Personal Values, and Organizational Culture. In H. Dincer, U. Hacioglu, y S. Yuksel (Eds.), *Strategic Design and Innovative Thinking in Business Operations: The Role of Business Culture and Risk Management* (pp. 51-74). New York: Springer.

Gillespie, M. A., Denison, D. R., Haaland, S., Smerek, R., & Neale, W. S. (2008). Linking organizational culture and customer satisfaction: Results from two companies in different industries. *European Journal of Work and Organizational Psychology,* 17(1), 112-132. doi:10.1080/13594320701560820

Kasemsap, K., Styron, R. A., & Styron, J. L. (2017). Exploring the Role of Organizational Culture in Modern Organizations. Hersey: Igi Global.

Lopez-Fernandez, M. C., Serrano-Bedia, A. M., & Perez-Perez, M. (2016). Entrepreneurship and Family Firm Research: A Bibliometric Analysis of An Emerging Field. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 622-639. doi:10.1111/jsbm.12161

Mascarenhas, C., Marques, C. S., Galvao, A. R., & Santos, G. (2017). Entrepreneurial university: towards a better understanding of past trends and future directions. *Journal of Enterprising Communities-People and Places of Global Economy*, 11(3), 316-338. doi:10.1108/jec-02-2017-0019

Merigo, J. M., & Yang, J. B. (2017). A bibliometric analysis of operations research and management science. *Omega-International Journal of Management Science,* 73, 37-48. doi:10.1016/j.omega.2016.12.004

O'Reilly, C. A., Doerr, B., & Chatman, J. A. (2018). "See You in Court": How CEO narcissism increases firms' vulnerability to lawsuits. *Leadership Quarterly*, 29(3), 365-378. doi:10.1016/j.leaqua.2017.08.001

Olczyk, M. (2016). A systematic retrieval of international competitiveness literature: a bibliometric study. *Eurasian Economic Review*, 6(3), 429-457. doi:10.1007/s40822-016-0054-9

Ortiz-de-Urbina-Criado, M., Nájera-Sánchez, J. J., & Mora-Valentín, E. M. (2018). A Research Agenda on Open Innovation and Entrepreneurship: A Co-Word Analysis. *Administrative Sciences*, 8(3), 17. doi:10.3390/admsci8030034

Ozkose, H., & Gencer, C. (2017). Bibliometric Analysis and Mapping of Management Information Systems Field. *Gazi University Journal of Science*, 30(4), 356-371.

Pecha, O., & Vanecek, J. (2015). Analysis of the Czech and Hungarian physiology publications 1994-2011. *Scientometrics,* 105(2), 991-1003. doi:10.1007/s11192-015-1713-4

Pietersen, C. (2017). Organizational culture: a foundational perspective. African *Journal of Economic and Management Studies*, 8(3), 262-273. doi:10.1108/ajems-06-2016-0085

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Podsakoff, N. P., & Bachrach, D. G. (2008). Scholarly influence in the field of management: A bibliometric analysis of the determinants of university and author impact in the management literature in the past quarter century. *Journal of Management*, 34(4), 641-720. doi:10.1177/0149206308319533

Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119. doi:10.1037/0003-066x.45.2.109

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. In S. T. Fiske (Ed.), *Annual Review of Psychology*, Vol 64 (Vol. 64, pp. 361-388). Palo Alto: Annual Reviews.

Shymko, V. (2018). Object field of organizational culture: methodological conceptualization*. International Journal of Organizational Analysis*, 26(4), 602-613. doi:10.1108/ijoa-03-2017-1135

van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics,* 84(2), 523-538. doi:10.1007/s11192-009-0146-3

Wang, W. R., Laengle, S., Merigo, J. M., Yu, D. J., Herrera-Viedma, E., Cobo, M. J., & Bouchon-Meunier, B. (2018). A Bibliometric Analysis of the First Twenty-Five Years of the International Journal of Uncertainty, *Fuzziness and Knowledge-Based Systems. International Journal of Uncertainty Fuzziness and Knowledge-Based Systems,* 26(2), 169-193. doi:10.1142/s0218488518500095

Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404. doi:10.1016/j.bushor.2017.01.011

Zhang, J., Yu, Q., Zheng, F. S., Long, C., Lu, Z. X., & Duan, Z. G. (2016). Comparing keywords plus of WOS and author keywords: A case study of patient adherence research. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 67(4), 967-972. doi:10.1002/asi.23437.

2.1.2 Cultura organizacional en la industria de la hospitalidad: un análisis bibliométrico y una revisión sistemática de la literatura

2.1.2.1 Resumen

La industria de la hospitalidad presenta un contexto particular, es ampliamente competitivo y está en permanente cambio. Una cultura organizacional puede mejorar los resultados de diferentes organizaciones. Este estudio evalúa la investigación de la cultura organizacional en el campo de la industria de la hospitalidad para comprender su situación actual y su futuro. El estudio utilizó un análisis bibliométrico y una revisión sistemática de la literatura para examinar las publicaciones de cinco revistas sobre hospitalidad en la base de datos de Web of Science, desde 1980 hasta abril de 2019. Los resultados indican que los hoteles son el principal campo de investigación de la industria de la hospitalidad, y el enfoque de investigación cuantitativo es el más utilizado. Además, muestra tres caminos de investigación reciente para futuros análisis.

2.1.2.2 Introducción

Hoy, el fenómeno de la globalización, la apertura del mercado y la creciente demanda de los clientes son requisitos de competencia que las empresas del mundo deben enfrentar. Un contexto selecto de la industria en el mundo es la Industria de la Hospitalidad (IH). Esta industria es ampliamente competitiva y está en permanente cambio. La industria de la hospitalidad utiliza como estrategia principal brindar un servicio adecuado a los huéspedes y clientes. La industria de la hospitalidad está formada por empresas que brindan alojamiento, alimentos y bebidas, y reuniones para turistas, viajeros y para los residentes de la localidad donde están instaladas estas empresas. La IH incluye negocios como hoteles, restaurantes, eventos, tiempo compartido para turistas, clubes, servicios de alimentos institucionales e instalaciones de vivienda asistida que son negocios exclusivamente para residentes (Pizam, 2009).

En la industria de la hospitalidad, la Cultura Organizacional (CO) es un tema escasamente analizado. Más de seis mil publicaciones de investigación sobre CO

se han publicado en la base de datos de Web of Science. Sin embargo, algunas publicaciones tienen una relación con la IH. Las publicaciones se han realizado teniendo en cuenta diferentes contextos de la industria (construcción, tecnología, fabricación, hotelería) y un enfoque metodológico diferente (cuantitativo, cualitativo y mixto). El análisis de varias publicaciones muestra temas generalizados relacionados con CO, por ejemplo, desempeño, liderazgo, eficacia, orientación al mercado (Leyva-Duarte; Chávez; Pinedo-De-Anda; Niebla, 2019).

Por otro lado, la cultura organizacional se asocia con diferentes mejoras en los resultados de las organizaciones donde se ha analizado, aunque si el CO no es adecuado para el contexto, el CO no producirá resultados útiles (Gavric; Sormaz; Ilic, 2016). Sin embargo, CO podría usarse para mejorar la estrategia del IH, el servicio al cliente. Los hoteles y restaurantes son el foco de la investigación en IH. Aquí, CO ha sido un tema escasamente estudiado por las investigaciones.

En consecuencia, la investigación analiza las publicaciones sobre cultura organizacional en la industria de la hospitalidad y utiliza la base de datos de Web of Science. En conclusión, nuestro objetivo es proporcionar información sobre las vías para futuros estudios de cultura organizacional y mostrarla a los investigadores interesados.

El artículo está organizado en las siguientes secciones: la sección dos presentará un marco de referencia para la cultura organizacional en la industria de la hospitalidad; el enfoque metodológico utilizado en esta investigación se muestra en la sección tres; la sección cuatro expone los resultados del análisis bibliométrico y los grupos existentes en la literatura; La sección cinco presenta una revisión sistemática de la literatura de cada grupo. Finalmente, se establecen las conclusiones y se identifican futuras direcciones de investigación.

2.1.2.3 Revisión de la literatura

2.1.2.3.1 Industria de la hospitalidad y cultura organizacional

La hospitalidad es un concepto que se puede definir como una cultura organizacional que se desarrolla dentro de la organización, y esta cultura identifica a la organización (Pizam, 2018). La IH tiene una cultura única y específica cuando se compara con otras industrias (Dawson; Abbott; Shoemaker, 2011). La IH es una industria formada por empresas que ofrecen alojamiento, comida y bebidas, así como reuniones para turistas, viajeros y para los residentes de la localidad donde están instaladas (Pizam, 2009). Por otra parte, Barrows, Potestades y Reynolds (2012) mencionan que los hoteles y restaurantes, así como muchos otros tipos de operaciones que ofrecen refugio y/o comida y entretenimiento a personas fuera de casa, constituyen la IH. Barrows *et al.* no incluyen en su definición a los residentes de la localidad. La industria de la hospitalidad tiene sus características únicas; un ejemplo son los empleados de primera línea, que entregan productos físicos, pero también productos intangibles como modales y experiencias (Kao; Tsaur; Wu, 2016).

Debido a la creciente competencia a nivel mundial, la industria de la hospitalidad necesita administrar sus operaciones internas y centrarse en aumentar la calidad del servicio y reducir los costos (Vij, 2016). Varios temas han estado en el contexto de IH para mejorar los resultados de las empresas, por ejemplo, servicio, liderazgo, servicio de calidad total, empoderamiento, etc.

El servicio es un aspecto vital del IH (Gjurasic; Loncaric, 2018). El excelente servicio influye en la decisión de un huésped de regresar al hotel en esta industria (Gjurasic; Loncaric, 2018), las percepciones de calidad del servicio se forman durante los procesos de producción, entrega y consumo (Kao *et al.*, 2016). El apoyo y la cooperación entre los empleados del hotel son factores críticos para mejorar la calidad del servicio (Gjurasic; Loncaric, 2018). Total Quality Service (TQS) es un concepto que las organizaciones de la industria de la hospitalidad y el turismo están

adoptando, esto es para que TQS produzca un buen impacto en el desarrollo del sector hotelero nacional (Singh, 2015).

Por lo tanto, a diferencia de las percepciones tradicionales de calidad del servicio orientado a los productos, se supone que la gestión de experiencias de calidad total debe encontrarse en la cultura organizacional del deleite del cliente (Kao *et al.*, 2016). Asegurar la generación de satisfacción y deleite del cliente puede promover la lealtad del cliente porque IH está en un cambio constante y exige más que una gestión de estilo de satisfacción del cliente (Kim; Vogt; Knutson, 2015).

Una de las fortalezas esenciales de la industria de la hospitalidad y turística son los recursos humanos (Kusluvan; Kusluvan; Ilhan; Buyruk, 2010). La complejidad de administrar las experiencias de los invitados es una característica de la industria de la hospitalidad, lo que hace que los gerentes de recursos humanos de las compañías en esta industria se vean obligados a encontrar nuevas técnicas para administrar la relación con los empleados e invitados (Azic, 2017). Algunos estudios han analizado cómo se puede gestionar el rendimiento de los empleados para mejorar los resultados de la organización (Kusluvan *et al.*, 2010). Un buen ajuste entre CO y la persona juega un papel importante en la predicción de la creatividad de los empleados (Hon; Leung, 2011). La promoción de la innovación de servicios y la gestión del conocimiento tienen el potencial de mejorar el desempeño organizacional y alcanzar objetivos estratégicos para la IH (Kasemsap; Sood, 2017).

A través de la competencia de liderazgo y la cultura organizacional, los hoteles pueden reaccionar rápidamente a las necesidades de los clientes. Entonces, la capacidad de respuesta aumentaría los ingresos del hotel (Asree; Zain; Razalli, 2010). En la IH, un enfoque del CEO en el liderazgo de servicio mejora el desempeño positivo de la empresa a través del clima de servicio (Huang; Li; Qiu; Yim; Wan, 2016). Los gerentes deben comprender la importancia no solo de la satisfacción del cliente, sino también de la lealtad del cliente, indirectamente impulsada por el deleite (Kim *et al.*, 2015). Un gerente efectivo en la IH debe tener en cuenta estos tres objetivos: (1) hacer que el huésped sea bienvenido personalmente, (2) hacer que las cosas funcionen para el huésped y (3) asegurarse

de que la operación continuará brindando servicio y cumpliendo lo presupuesto (Barrows *et al.*, 2012).

Es esencial que las organizaciones de la industria de la hospitalidad aprendan que empoderar a los empleados para mejorar su desempeño requiere un cambio en la cultura organizacional (Kruja; Ha; Drishti; Oelfke, 2016). Además, empoderar a los empleados les permite identificar las necesidades de los clientes e implementar soluciones como una forma de satisfacerlos (Chiang; Jang, 2008). Tres predictores significativos de empoderamiento en la IH son la autogestión, el entorno laboral y el liderazgo (Kruja *et al.*, 2016). En las empresas de hospitalidad, el empoderamiento es algo que hace que los empleados se sientan útiles acerca de sí mismos y de sus trabajos asignados (Kruja *et al.*, 2016).

Por lo tanto, la industria de la hospitalidad tiene una cultura organizacional única y específica (Dawson *et al.*, 2011; Bavik, 2016b). Sin embargo, la CO no es un campo completamente estudiado en empresas de la IH. Algunos investigadores han realizado una variedad de trabajos sobre CO y su relación con diversos temas en IH, por ejemplo: Pizam (2018) define la cultura de la hospitalidad como un sistema de normas, valores, creencias, tradiciones y expectativas compartidas cuyo objetivo final es proporcionar un servicio excepcional y experiencias memorables para todos los interesados de la organización. Dawson *et al.* (2011) construyeron una escala para identificar las variables de la cultura de la hospitalidad. Esta escala permite conocer los constructos incluidos dentro de la cultura de la hospitalidad organizacional: principios de gestión, relaciones con los clientes, variedad de trabajo, satisfacción laboral, principios, liderazgo, tomador de riesgos, precisión y compostura.

Asree *et al.* (2010) analizaron el impacto de la competencia de liderazgo y CO en la capacidad de respuesta y el rendimiento en los hoteles. Encontraron relaciones positivas entre CO y liderazgo con capacidad de respuesta, mientras que la capacidad de respuesta generó una relación positiva con los ingresos del hotel. En su investigación, Chen (2013) estudió la relación entre cómo la cultura organizacional y el estilo de liderazgo afectan la calidad del servicio interno en

hoteles en Taiwán. En esta investigación, se aplicó un cuestionario a académicos, gerentes de hoteles y personal de cinco hoteles en Taipéi, y los resultados indicaron que las culturas organizacionales y los estilos de liderazgo tienen una influencia significativa en la calidad del servicio interno.

En resumen, el papel desempeñado por la cultura organizacional en las empresas de la industria de la hospitalidad no está bien definido. La cultura organizacional, específicamente, en lo que se refiere a la industria de la hospitalidad, también es un área de investigación que ha permanecido relativamente inexplorada (BAVIK, 2016b). Las preguntas son: ¿cuáles son los principales temas asociados con la cultura organizacional en la industria de la hospitalidad y cuál es la estructura intelectual de la literatura emergente sobre cultura organizacional en la industria de la hospitalidad?

Por lo tanto, a través del análisis bibliométrico y una revisión sistemática de la literatura, este artículo tiene el objetivo de proporcionar información útil sobre publicaciones de investigación científica de cultura organizacional en la industria de la hospitalidad, identificando temas de tendencias y nuevas investigaciones sobre este tema para investigadores interesados.

2.1.2.4 Metodología

La Colección principal de Web of Science (WoS) es una base de datos ampliamente utilizada. Fue seleccionada para esta investigación porque ya se ha utilizado en el análisis bibliométrico anterior en otras áreas. (Leyva-Duarte *et al.* 2019; Caputo; Marzi; Pellegrini; Rialti, 2018; Mascarenhas; Marques; Galvao; Santos, 2017; Merigo; Yang, 2017)

La base de datos de la Colección principal de Web of Science incluye seis índices de citas: índice de citas de ciencia ampliado (SCI-EXPANDED), índice de citas de ciencias sociales (SSCI), índice de citas de artes y humanidades (A y HCI), índice

de citas de libros-ciencia (BKCIS), libro Citation Index- Social Sciences y Humanities (BKCI-SSH), Emerging Sources Citation Index (ESCI).

El método de investigación consistió en cuatro pasos:

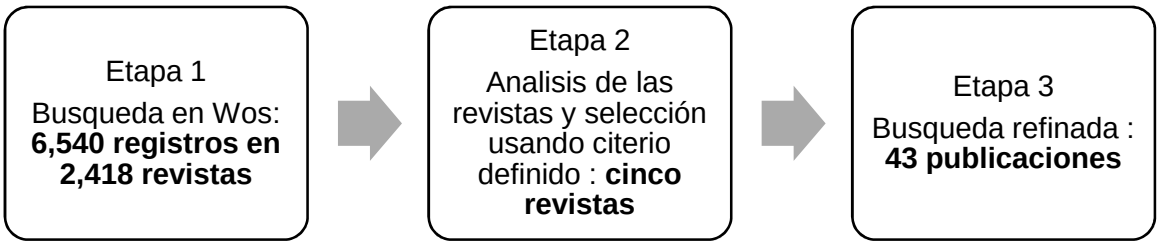
Paso 1. La búsqueda en la base de datos se realizó en tres etapas (ver Figura 9).

1) La frase "organizational culture" fue utilizada en la sección de búsqueda en la base de datos de WoS. Aquí, se seleccionó una búsqueda por tema en la base de datos de Web of Science. La búsqueda por tema incluye los siguientes campos para buscar un registro de la base de datos: título, resumen, palabras clave del autor y palabras clave plus. La búsqueda en WoS obtuvo 6 mil 540 publicaciones sobre el tema. Estas publicaciones fueron publicadas en 2 mil 418 revistas.

2) Se realizó una búsqueda específica en la lista completa de las 2 mil 418 revistas. Utilizando el criterio de selección de revistas, en su nombre debe incluir la palabra “Hospitalidad”, se seleccionaron cinco revistas porque cumplían con los criterios de selección.

3) Los criterios de selección de la revista permitieron una búsqueda refinada para incluir solo las revistas identificadas previamente. Aquí, se obtuvo información sobre publicaciones, y se utilizó para esta revisión. Un análisis de los resúmenes de la publicación permitió identificar dos publicaciones sin relación con el tema. Por lo tanto, 43 publicaciones se utilizaron para la presente investigación. La búsqueda se realizó el 30 de abril de 2019 y el rango de tiempo desde 1980 hasta abril de 2019.

Figura 9 Proceso de búsqueda en WoS



Fuente: Elaboración propia.

Paso 2. Se realizó un análisis bibliométrico utilizando dos indicadores específicos, coincidencias de palabras clave y acoplamiento bibliográfico de las publicaciones.

Para esto, la investigación utilizó el software VOSviewer Versión 1.6.9. Aquí, se realizó un análisis detallado de la información que WoS proporcionó para facilitar la comprensión del tema. VOSviewer es un software que fue desarrollado para construir y visualizar mapas de red bibliométricos. VOSviewer se puede utilizar, por ejemplo, para obtener mapas de autores o revistas basados en datos de citas o para obtener mapas de palabras clave basados en datos de coincidencia (Van Eck; Waltman, 2010)

Paso 3. Se utilizó para la investigación, los indicadores de co-ocurrencias de palabras clave y acoplamiento bibliográfico. El análisis de palabras clave permitió obtener los temas principales asociados con la cultura organizacional y responder a; ¿Cuáles son los temas asociados con una línea particular de investigación? (Zupic; Cater, 2015). El acoplamiento bibliográfico se utilizó debido a su capacidad para responder las siguientes preguntas: 1. "¿Cuál es la estructura intelectual de la literatura reciente? 2. ¿Cómo refleja la estructura intelectual del flujo de investigación la riqueza de los enfoques teóricos? (Zupic; Cater, 2015)

Paso 4. En este paso, se realizó la revisión sistemática de la literatura. Se consideraron los artículos involucrados en el mapa de red de acoplamiento bibliográfico. Se aclaró el objetivo de explicar lo que sucedió con la investigación de la cultura organizacional en el contexto de la industria de la hospitalidad.

2.1.2.5 Resultados

En el primer proceso de búsqueda en la Colección principal de Web of Science, se obtuvieron un total de 45 publicaciones para este análisis en cinco revistas líderes. La Tabla 7 muestra la lista de cinco revistas seleccionadas por este análisis y el número de publicaciones sobre cultura organizacional. Aquí, International Journal of Hospitality Management es la revista donde la cultura organizacional ha sido un tema ampliamente abordado por los investigadores. Una revisión de resúmenes identificó dos publicaciones con menos relación con el tema, y estas publicaciones fueron excluidas del estudio.

Revista	Publicaciones
International Journal of Hospitality Management	21
International Journal of Contemporary Hospitality Management	11
Cornell Hospitality Quarterly	5
Journal of Hospitality and Tourism Management	4
Journal of Hospitality y Tourism Research	4

Tabla 7 Publicaciones total por revista acerca de cultura organizacional. Fuente Elaboración propia, datos de WoS.

En la tabla 8 se presentan las 43 publicaciones por revista, aquí se incluyen los autores y el año de publicación y el nombre de la publicación. Además, se muestra el tipo de publicaciones (artículo, revisión), la metodología de enfoque (cualitativa, cuantitativa o mixta) y el tipo de industria de la hospitalidad (Hotel o restaurante, otros) donde se realizó la investigación.

Revista:	**International Journal Of Hospitality Management (21 publicaciones)**	**Tipo de publicación**	**Enfoque metodológico**	**Industria**
Autores:	(SUN *et al.*, 2019)			
Titulo:	Impact of cultural values on technology acceptance and technology readiness	Artículo	Cuantitativo	Hotel
Autores:	(WANG; RYAN; YANG, 2019)			
Titulo:	Employee brand love and love behaviors: perspectives of social exchange and rational choice	Artículo	Cuantitativo	Hoteles
Autores:	(PIZAM; TASCI, 2019)	Revisión		
Titulo:	Experienscape: expanding the concept of servicescape with a multi-stakeholder and multi-disciplinary approach (invited paper for 'luminaries' special issue of international journal of hospitality management)			
Autores:	(PIZAM, 2018)	Nota Editorial		
Titulo:	Hospitality as an organizational culture			

Autores:	(REYES-SANTIAGO; SANCHEZ-MEDINA;DIAZ-PICHARDO, 2017)	Artículo	Cuantitativo	Hoteles
Titulo:	Eco-Innovation and organizational culture in the hotel industry			
Autores:	(NAZARIAN *et al.*, 2017)	Artículo	Cuantitativo	Hoteles
Titulo:	Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance			
Autores:	(ERHARDT, MARTIN-RIOS; HECKSCHER, 2016)	Artículo	Cualitativo	Restaurants
Titulo:	Am I doing the right thing? Unpacking workplace rituals as mechanisms for strong organizational culture			
Autores:	(BAVIK, 2016)	Artículo	Mixto	Hoteles
Titulo:	Developing a new hospitality industry organizational culture scale			
Autores:	(KAO *et al.*, 2016)	Artículo	Cualitativo	Hoteles
Titulo:	Organizational culture on customer delight in the hospitality industry			
Autores:	(CHANG; MA, 2015)	Artículo	Cualitativo	Hoteles
Titulo:	Managing the service brand value of the hotel industry in an emerging market			
Autores:	(CHEN, 2013)	Artículo	Cuantitativo	Hoteles
Titulo:	Factors influencing internal service quality at international tourist hotels			
Autores:	(ZHAO; MATTILA, 2013)	Artículo	Cuantitativo	Hoteles
Titulo:	Examining the spillover effect of frontline employees' work-family conflict on their affective work attitudes and customer satisfaction			
Autores:	(HWANG; KIM; HYUN, 2013)	Artículo	Cuantitativo	Restaurantes
Titulo:	The role of server-patron mutual disclosure in the formation of rapport with and revisit intentions of patrons at full-service restaurants: the moderating roles of marital status and educational level			
Autores:	(CHOUDHURY; MCINTOSH, 2013)	Artículo	Cualitativo	Restaurantes
Titulo:	Retaining students as employees: owner-operated small hospitality businesses in a university town in New Zealand			
Autores:	(CHEN; CHENG, 2012)	Artículo	Cuantitativo	Hoteles
Titulo:	Factors affecting the knowledge sharing attitude of hotel service personnel			
Autores:	(CHEN *et al.*, 2012)			
Titulo:	A review of the literature on culture in hotel management research: what is the future?		Review	

Autores:	(HON, 2012)			
Titulo:	When competency-based pay relates to creative performance: the moderating role of employee psychological need	Artículo	Cuantitativo	Hoteles y servicios
Autores:	(YANG, 2012)	Artículo	Cualitativo	Hoteles
Titulo:	Effects of ownership change on organizational settings and strategies in a Taiwanese hotel chain			
Autores:	(RUETZLER; TAYLOR; REYNOLDS; BAKER, 2011)			
Titulo:	Understanding perceptions of professional attributes using conjoint analysis			
Autores:	(DAWSON; ABBOTT; SHOEMAKER, 2011)	Artículo	Mixed	Hoteles y restaurantes
Titulo:	The hospitality culture scale: a measure organizational culture and personal attributes			
Autores:	(GJERALD; OGAARD, 2010a)			
Titulo:	Eliciting and analyzing the basic assumptions of hospitality employees about guests, co-workers, and competitors	Artículo	Cualitativo	Hospitalidad

Revista:	**International Journal of Contemporary Hospitality Management (11 Items)**	**Tipo de Publicación**	**Enfoque Metodológico**	**Industria**
Autores:	(UBEDA-GARCIA *et al.*, 2018)	Artículo	Cuantitativo	Hoteles
Titulo:	Continuous innovation in the hotel industry the development of organizational ambidexterity through human capital and organizational culture in Spanish hotels			
Autores:	(LAW *et al.*, 2018)	Revision		
Titulo:	Systematic review of hospitality CRM research			
Autores:	(YOUN, KIM; SONG, 2017)	Artículo	Cuantitativo	Hoteles
Titulo:	The leading causes and consequences of citizenship pressure in the hotel industry			
Autores:	(RAHIMI, 2017)	Artículo	Cuantitativo	Hoteles
Titulo:	Customer relationship management (people, process and technology) and organizational culture in hotels which traits matter?			
Autores:	(RAHIMI; GUNLU, 2016)	Artículo	Cuantitativo	Hoteles
Titulo:	Implementing customer relationship management (CRM) in hotel industry from organizational culture perspective case of a chain hotel in the UK			
Autores:	(QIN *et al.*, 2015)	Artículo	Cualitativo	Hoteles

Titulo:	Management innovations in a Chinese hotel company: the case of 7 Days Inn			
Autores:	(KARATEPE, 2013)	Artículo	Cuantitativo	Hoteles
Titulo:	The effects of work overload and work-family conflict on job embeddedness and job performance the mediation of emotional exhaustion			
Autores:	(O'NEILL, 2012a)	Artículo	Cuantitativo	Hoteles
Titulo:	The determinants of a culture of partying among managers in the hotel industry			
Autores:	(ASREE, ZAIN; RAZALLI, 2010)	Artículo	Cuantitativo	Hoteles
Titulo:	Influence of leadership competency and organizational culture on responsiveness and performance of firms			
Autores:	(GJERALD; OGAARD, 2010)	Artículo	Mixto	Hospitalidad
Titulo:	Exploring the measurement of basic assumptions about guests and co-workers in the hospitality industry			
Autores:	(BELLOU; ANDRONIKIDIS, 2009).	Artículo	Cuantitativo	Hoteles
Titulo:	Examining organizational climate in greek hotels from a service quality perspective			

Revista:	**Cornell Hospitality Quarterly (5 publicaciones)**	**Tipo de documento**	**Enfoque metodológico**	**Industria**
Autores:	(SIMONS, PARKS; TOMLINSON, 2018).	Artículo	Cuantitativo	Hoteles
Titulo:	The benefits of walking your talk: aggregate effects of behavioral integrity on guest satisfaction, turnover, and hotel profitability			
Autores:	(HAN, 2012)			
Titulo:	The relationship among corporate culture, strategic orientation, and financial performance	Artículo	Cuantitativo	Hoteles
Autores:	(HON; LEUNG,2011)			
Titulo:	Employee creativity and motivation in the Chinese context: the moderating role of organizational culture	Artículo	Cuantitativo	Electrónica, servicios, ventas, marketing y Hoteles
Autores:	(KUSLUVAN *et al.*, 2010)			
Titulo:	The human dimension a review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry	Revisión		
Autores:	(BROWNELL, 2008)			

Titulo:	A commentary on leading change with the 5-p model: 'complexing' the swan and Dolphin hotels at Walt Disney World	Artículo	Cualitativo	Hoteles
Revista:	Journal Of Hospitality And Tourism Management (4 publicaciones)	Tipo de publicación	Enfoque Metodológico	Industria
Autores:	(DATTA; SINGH, 2018)			
Titulo:	Determining the Dimensions Of Organizational Climate Perceived By The Hotel Employees	Artículo	Cuantitativo	Hoteles
Autores:	(JOGARATNAM, 2017)	Artículo	Cuantitativo	Restaurants
Titulo:	How Organizational Culture Influences Market Orientation and Business Performance in the Restaurant Industry			
Autores:	(BAKER; HASTINGS, 2016)	Artículo	Cualitativo	Parke tematico, Hoteles
Titulo:	"Texting In Their Pockets": Millennials And Rule Violations in the Hospitality Industry			
Autores:	(ZHAO *et al.*, 2016)	Artículo	Cuantitativo	Hoteles
Titulo:	Motivating Frontline Employees: Role of Job Characteristics in Work and Life Satisfaction			
Revista:	Journal of Hospitality y Tourism Research	Tipo de Publicación	Enfoque Metodológico	Industria
Autores:	(O'NEILL, 2012b)	Artículo	Cuantitativo	Hoteles
Titulo:	Face time in the hotel industry: an exploration of what it is and why it happens			
Autores:	(XIAO; O'NEILL, 2010)	Artículo	Cuantitativo	Hoteles
Titulo:	Work-family balance as a potential strategic advantage: a hotel general manager perspective			
Autores:	(CHIANG; JANG, 2008)	Artículo	Cuantitativo	Hoteles
Titulo:	The antecedents and consequences of psychological empowerment: the case of Taiwan's hotel companies			

Tabla 8 Publicaciones Cultura Organizacional en cinco revistas (Web of Science 1980 a abril 2019)
Fuente: Elaboración propia, datos WoS.

2.1.2.5.1 Co-ocurrencia de palabras clave

El propósito de este indicador es que cuando las palabras aparecen con frecuencia en los documentos, significa que los conceptos detrás de esas palabras están estrechamente relacionados (Zupic; Cater, 2015). El análisis de co-palabras

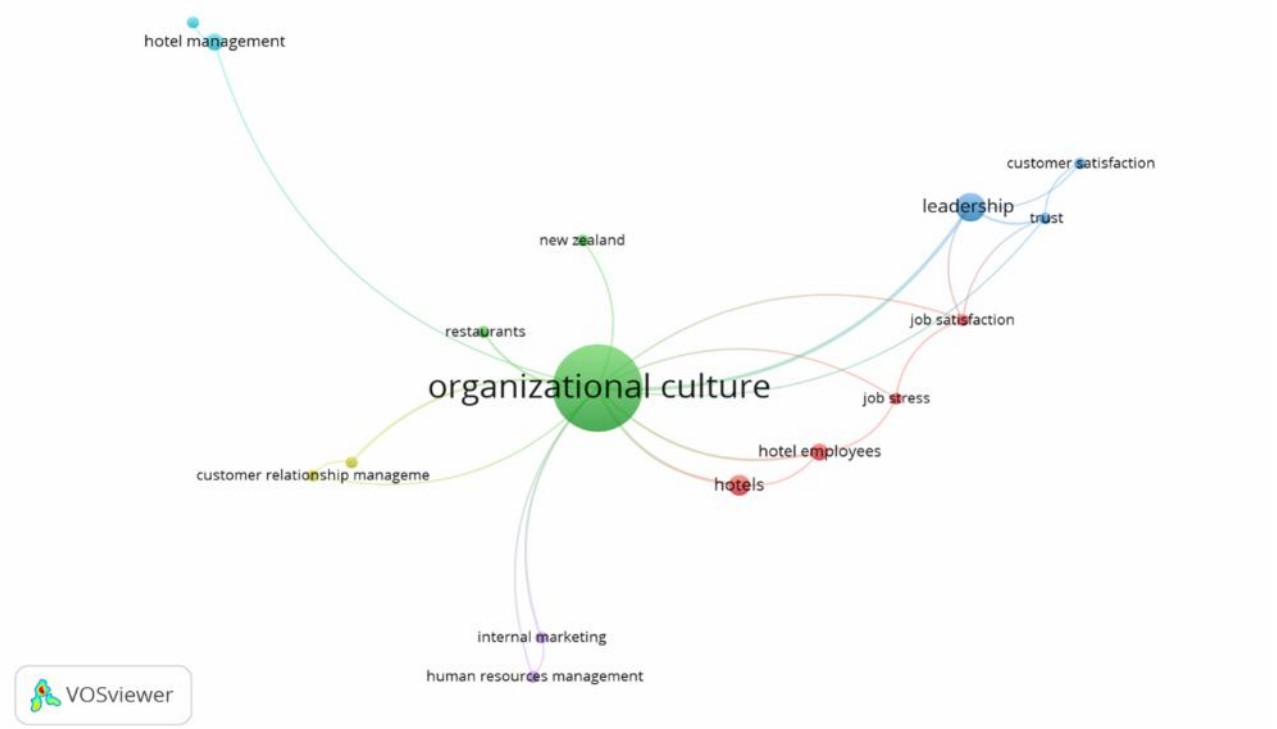
permitió obtener dos tipos de resultados: (1) la definición de los temas presentes en el campo y su clasificación dentro de la matriz estratégica en términos de sus diferentes niveles de desarrollo; y (2) redes de palabras clave asociadas con cada grupo temático (López - Fernández; Serrano - Bedia; Pérez - Pérez, 2016).

Las 43 publicaciones analizadas contienen 176 palabras clave definidas por los autores de las publicaciones. El análisis de co-ocurrencia de palabras clave muestra que 16 palabras claves presentaron co-ocurrencia en al menos en dos ocasiones. En la tabla 9 se muestran las palabras clave de los autores y su número de ocurrencias. La palabra "Hotel" está presente en cuatro palabras clave (Hoteles, Empleado de hotel, Administración de hoteles e Industria de la hospitalidad). La palabra clave "restaurantes" en una sola palabra clave. "Rendimiento" es una palabra clave crítica vinculada a la cultura organizacional, y tiene dos coincidencias en las publicaciones analizadas. Por último, el liderazgo tiene seis ocurrencias. La figura 10 muestra el mapa de red de palabras clave de autores.

Palabra Clave	OCC	TLS	Palabra Clave	OCC	TLS
organizational culture	23	23	human resources management	2	2
Leadership	6	9	internal marketing	2	3
Hotels	4	4	job satisfaction	2	4
hotel employees	3	4	job stress	2	3
hotel management	3	2	new zealand	2	1
customer relationship management	2	2	Performance	2	1
customer satisfaction	2	2	Restaurants	2	2
hotel industry	2	3	Trust	2	5

Tabla 9 Palabras clave de autor. OCC: Ocurrencias, TLS: Total LinkStrength
Fuente: Elaboración propia

Figura 10 Mapa de red de las palabras clave de autores en publicaciones de las cinco revistas en hospitalidad 1980-2019



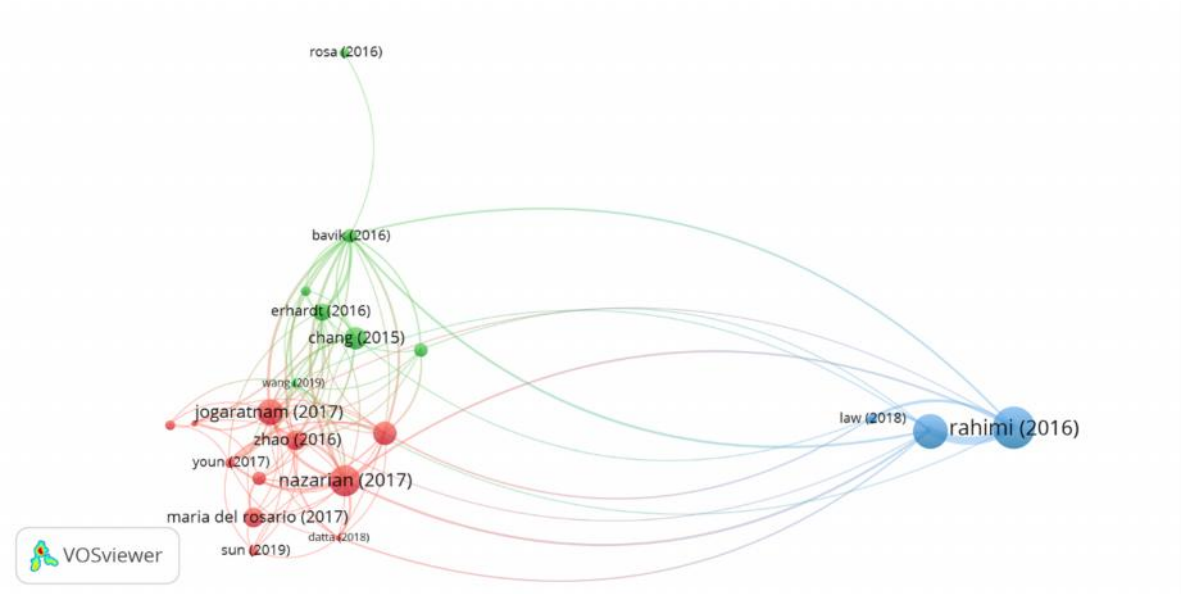
Fuente: Elaboración propia, datos WoS, software: VOSviewer

4.2. Acoplamiento Bibliográfico

El análisis del acoplamiento bibliográfico se muestra en la figura 11. Aquí, el mapa de red permite identificar el grupo y la relación entre los autores sobre el tema. Este análisis se realiza para mostrar líneas de investigación futura porque incluye publicaciones recientes sobre el tema.

Como se muestra, la investigación en cultura organizacional se divide en tres grupos. El primero (en rojo) contiene publicaciones sobre temas relacionados con la CO que pueden usarse como estrategias habituales para mejorar el rendimiento. El segundo grupo (en verde) está relacionado con temas sobre CO que se utilizan para construir estrategias específicas en la gestión de la hospitalidad. Finalmente, el tercer clúster (en azul) se centra en la gestión de la relación con el cliente y CO. La mayoría de las publicaciones utilizan metodologías cuantitativas.

Figura 11Acoplamiento bibliográfico de las publicaciones sobre la cultura organizacional en cinco revistas de hospitalidad 1980-2019



Fuente: Elaboración propia, datos WoS, software: VOSviewer

2.1.2.5.2 Revisión sistemática de literatura

El análisis bibliométrico identificó tres grupos que incluyen publicaciones con relación entre ellos. Luego, después de un proceso de análisis, los grupos se denominaron (rojo) CO y estrategias comunes en la administración de la hospitalidad, (verde) CO y estrategias específicas en la administración de la hospitalidad, y (azul) CO y CRM estratégico para la administración de la hospitalidad.

Clúster rojo. CO y estrategias comunes en la administración de la hospitalidad. Este grupo incorpora publicaciones que se centran en estrategias de gestión entre CO y otro tema para mejorar el rendimiento en la administración de la hospitalidad. Once publicaciones integran el clúster, centrándose en variables que pueden afectar los resultados, como el rendimiento y otros. Identificar las variables antes mencionadas y aplicar estrategias para mejorar los resultados es el desafío central.

De once publicaciones, nueve se realizaron utilizando una metodología cuantitativa y dos para metodología cualitativa. Los hoteles fueron la empresa más utilizada para

desarrollar las investigaciones, mientras que solo una investigación utilizó a restaurantes como el lugar donde se desarrolló la investigación. Estas investigaciones se realizaron en varios países: (3) EE. UU., (3) China (1) España, (1) India, (1) Reino Unido, (1) Taiwán y (1) México.

En el clúster rojo, hay un grupo de publicaciones centrado en el rendimiento Jogaratnam (2017); Simons y *et al.* (2018); Ubeda-García *et al.* (2018); Nazarian *et al.* (2017). En esta investigación, Jogaratnam (2017) mostró en el área específica de la industria de la hospitalidad de restaurantes, la relación entre CO, la orientación de mercado con el rendimiento. Aquí, Jogaratnam confirma que algunos tipos de cultura organizacional son mejores predictores de rendimiento que la orientación al mercado. En otro lado, Nazarian *et al.* (2017) explican en su publicación cómo en los hoteles de Londres se mejora el rendimiento mediante el desarrollo de una cultura organizacional equilibrada en la empresa, y que para esto es necesario tener en cuenta la influencia específica de la cultura nacional del país anfitrión.

Ubeda-Garcia *et al.* (2018) utilizó una muestra de 100 hoteles en España para determinar si el uso de sistemas de trabajo de alto rendimiento (HPWS) facilita el desarrollo de la ambidextrosidad organizacional directamente, o si la cultura ambidiestra organizacional sirve como variable mediadora. La ambidestreza organizacional es la capacidad de las organizaciones de utilizar sus competencias actuales y, al mismo tiempo, explorar nuevas oportunidades para mejorar las nuevas capacidades. En conclusión, Úbeda - García *et al.* (2018) confirman que los HPWS ejercen una influencia directa sobre la ambidestreza organizacional y la cultura organizacional ambidiestra surge como una variable mediadora entre los HPWS y la ambidestreza organizacional. La ambidestreza presenta un impacto en el rendimiento de los hoteles.

Finalmente, Simons *et al.* (2018) en su estudio de hoteles de EE. UU. analizó la asociación entre la integridad del comportamiento de los gerentes y la rotación de trabajadores, la satisfacción del cliente y la rentabilidad del hotel. Utilizaron en su investigación una muestra constituida por trabajadores de hoteles de la misma

marca, y determinaron la presencia de una fuerte asociación entre las variables en el estudio.

Otro grupo identificado en este cluster (rojo) es un grupo de publicaciones con un enfoque selectivo sobre cuestiones psicológicas de los trabajadores (Datta y Singh, 2018; Zhao *et al.*, 2016; Youn *et al.*, 2017) En primer lugar, Datta y Singh (2018) estudiaron el clima percibido por los empleados de la hospitalidad en hoteles de lujo en India, y especificaron cuatro dimensiones del clima: "espíritu de profesión, organización y grupo de trabajo"; "Facilitación y apoyo del líder"; “Cohesión, claridad y objetividad del sistema” y “desafío laboral, variedad y retroalimentación”. De otra manera, Zhao *et al.* (2016) examinaron la motivación intrínseca para los trabajos de la hospitalidad y los efectos de las características del trabajo (variedad de habilidades, Identidad de la tarea, importancia de la tarea, autonomía, comentarios sobre la satisfacción laboral, el estrés laboral y la satisfacción con la vida) en hoteles de China y sus hallazgos sugirieron estrategias de gestión para enriquecer los trabajos sobre hospitalidad motivando intrínsecamente a los empleados de primera línea. Finalmente, Youn *et al.* (2017) en una investigación realizada en China, recopilaron información entre los empleados de un hotel sobre la presión ciudadana, la personalidad, la cultura organizacional, el estrés laboral y la intención de renunciar. Es probable que los empleados con padecimiento de neurosis experimenten la presión de la ciudadanía, y se descubrió que esta presión aumenta el estrés laboral y las intenciones de rotación. Por último, una cultura burocrática que premia la estabilidad reduce la presión de la ciudadanía.

Un tercer grupo de enfoque en este cluster (rojo) es un número integrado por Sun *et al.* (2019), Reyes-Santiago *et al.* (2017), Kao *et al.* (2016) y Qin *et al.* (2015); estos autores presentan diferentes temas relacionados con la mejora del desempeño, pero es necesario desarrollar una cultura organizacional adecuada para su correcta implementación en la empresa.

Reyes-Santiago *et al.* (2017) analizaron la relación entre cultura organizacional y ecoinnovación en hoteles en México. Descubrieron que la presencia de ecoinnovación toma en cuenta la cultura de la adhocracia y el tamaño de la

organización. Además, argumentan que las implicaciones de sus resultados para la empresa tienden a la conveniencia de adoptar una cultura de adhocracia porque esta cultura facilita la implementación de la ecoinnovación a diferentes niveles y potencia los resultados ambientales y organizacionales.

Kao *et al.* (2016) desarrollaron un marco sobre la cultura de deleite del cliente en la industria de la hospitalidad. A través de la investigación cualitativa, Kao *et al.* utilizaron entrevistas en profundidad con altos ejecutivos y gerentes de hoteles en Taiwán. Argumentan que, desde una perspectiva cultural, las interrelaciones entre dominios culturales (valores, normas, artefactos y comportamientos) en las organizaciones crean el deleite del cliente.

Qin *et al.* (2015) estudiaron una empresa de la industria de la hospitalidad en China. Eligieron un hotel de marca específico para hacer un estudio de caso porque este hotel tiene algunas innovaciones de gestión. En su investigación, identificaron siete prácticas de gestión innovadoras significativas desarrolladas por el hotel en el estudio.

Sun *et al.* (2019), en otro estudio, argumentan que no se han explorado los impactos del valor cultural en la adopción de tecnología a nivel individual, ni los impactos de los valores culturales en la aceptación de tecnología a nivel individual. Estos investigadores utilizaron un cuestionario para recopilar datos de los empleados de un hotel en los EE. UU. En sus hallazgos, Sun *et al.* afirman que la empresa ha creado un enfoque diferente para pensar sobre los problemas fundamentales relacionados con los negocios y la gestión que constituyeron los pilares de sus innovaciones de gestión.

Clúster verde. CO y estrategias específicas en hospitalidad. Este grupo tiene algunas peculiaridades y diversos temas (amor de marca de los empleados, cultura de hospitalidad del paisaje de servicios, reglas de la generación del milenio y de las violaciones, rituales en el lugar de trabajo, cultura organizacional en la industria de la hospitalidad, valor de la marca de servicios y otros). El nombre de este grupo es “CO y estrategias específicas en la industria de la hospitalidad” porque agrega temas de investigación de interés para los profesionales de esta industria, temas

que los ayudarían a mejorar la administración de la hospitalidad. Este grupo está integrado por siete publicaciones de diferentes tipos, cinco artículos, una revisión y una nota editorial. El enfoque de investigación también es diverso: tres publicaciones se desarrollaron con un enfoque cualitativo, una publicación se realizó con un enfoque cuantitativo, una publicación se realizó con un enfoque mixto, una publicación es una revisión de la literatura y la última es una nota editorial.

Analizando por tipo de publicación, las publicaciones de Baker y Hastings (2016), de Erhardt *et al.* (2016) y de Chang *et al.* (2015) fueron analizadas con base en la metodología utilizada por el investigador. A través de entrevistas a los líderes del Equipo de Gestión Total (TMT) en un hotel en China, Chang *et al.* (2015) exploran cómo un hotel utiliza sus ventajas basadas en recursos (valor de marca de servicio, liderazgo de TMT y otros) para compensar las limitaciones institucionales, al mismo tiempo que complementa estas ventajas basadas en recursos con ventajas institucionales, por lo tanto, sus ventajas competitivas sostenibles experimentan un crecimiento, esto en mercados emergentes.

Erhardt *et al.* (2016) realizaron un estudio en empresas de restaurantes en los EE. UU., donde identificaron y desempacaron ocho rituales emocionales, conductuales y cognitivos en el lugar de trabajo centrados en los empleados vinculados con los valores centrales de los propietarios, como la camaradería, la creatividad, la competencia y la eficiencia, y argumentaron que en el lugar de trabajo los rituales son mecanismos activos de aprendizaje de valores fundamentales que sustentan la cultura organizacional en los restaurantes.

Baker y Hastings (2016) realizaron entrevistas con veinticinco gerentes de la industria de la hospitalidad para conocer sus percepciones de los empleados millennials. Baker *et al.* (2016) examinaron solo tres categorías de reglas organizacionales (políticas con respecto al uso del teléfono celular, políticas con respecto a solicitar tiempo libre y cortesía) y fue evidente que las generaciones millennials afectaban las reglas y la cultura de la organización.

Wang *et al.* (2019) en una investigación cuantitativa en un hotel en los EE. UU. y otro en Taiwán analizaron en este estudio la CO y los comportamientos amorosos.

Proponen que el comportamiento de perdón, el comportamiento de voz de apoyo y el comportamiento de ayuda mejoraron a través del amor de marca de los empleados. Además, Wang *et al.* (2019) argumentan que la CO modera la relación entre el amor de marca y los comportamientos de amor.

Por otro lado, los propósitos de Bavik (2016a) en su estudio identificaron en la industria de la hospitalidad las dimensiones que agregan cultura organizacional e investigan si las dimensiones identificadas son específicas y exclusivas de otras industrias. Babik (2016) argumenta que la industria de la hospitalidad tiene características culturales únicas que se distinguen de industrias similares y afirman que la cohesión es el elemento cultural más importante de la industria de la hospitalidad. Pizam (2018) tiene dos publicaciones en este grupo, la primera es una nota editorial donde se define la hospitalidad como "una cultura organizacional que impregna a toda la organización y la convierte en lo que es", también definió la cultura de la hospitalidad como "un sistema de normas, valores, creencias, tradiciones y expectativas compartidas cuyo objetivo final es proporcionar un servicio excepcional y experiencias memorables a todas las partes interesadas de la organización (p: III)".

Pizam propuso trece características de la cultura de la hospitalidad y afirmó que todas las organizaciones de servicios e incluso las empresas manufactureras podían practicar las culturas organizacionales de la hospitalidad. Pizam y Tasci (2019) elaboraron un análisis de la literatura sobre el concepto de servicescape (ambiente y entorno físico en el que se produce un servicio) y conceptos relevantes. El análisis de Pizam y Tasci resulto en un nuevo termino Experienscape (es el estímulo sensorial, funcional, social, natural y cultural en un entorno de producto o servicio) que se mejora con la CO de la hospitalidad y la incorporación de los empleados, como clientes internos y proveedores de servicios, así como otras partes interesadas

Clúster azul: Administración de la Relación con el Cliente (Customer Relationship Management, CRM) en la industria de la hospitalidad.

Este grupo es el más pequeño de los tres grupos de este análisis. Incluye tres publicaciones: una revisión de la literatura y dos artículos con un enfoque cuantitativo, todos ellos relacionados con la gestión de la relación con el cliente.

Law *et al.* (2018) realizaron una revisión exhaustiva y sistemática del estado de la investigación de la CRM sobre hospitalidad y propuso una agenda de investigación futura. Law *et al.* (2018) concluyen su revisión afirmando que la investigación de Hospitalidad y CRM ha crecido rápidamente desde el concepto de marketing de relación inicial hasta la CRM social y proponen cinco líneas para futuras investigaciones: proceso de planificación e implementación, soporte organizacional, tecnología y herramientas, perspectivas y características del cliente, y resultado e impacto. Rahimi y Gunlu (2016) investigaron la cadena hotelera del Reino Unido, donde aplicaron una encuesta a los gerentes para identificar los impactos de las culturas organizacionales de consistencia, adaptabilidad, misión y participación en la implementación de la CRM. Algunos factores de la cultura organizacional (adaptabilidad, consistencia, participación del personal, misión y visión) de la organización tienen un impacto positivo significativo en la implementación de la CRM.

Rahimi (2017) examina el impacto de la cultura organizacional en los tres componentes de la gestión de las relaciones con los clientes (personas, procesos y tecnología) en la industria de la hospitalidad. Rahimi (2017) utilizó un cuestionario que se distribuyó entre 364 gerentes de una cadena hotelera en el Reino Unido y reveló que los cuatro rasgos de adaptabilidad, consistencia, participación y misión tienen impactos positivos y significativos en los tres componentes de la CRM.

2.1.2.6 Conclusiones

Este artículo constituye el primer intento de mostrar una revisión objetiva de la investigación académica sobre cultura organizacional en la industria de la hospitalidad aplicando indicadores bibliométricos como el análisis de coocurrencia de palabras clave y el acoplamiento bibliográfico. Utiliza como base las

publicaciones de cinco revistas particulares sobre hospitalidad en la base de datos de la colección principal de Web of Science. Varias conclusiones surgen del análisis.

La cultura organizacional en la industria de la hospitalidad se ha relacionado con temas como liderazgo, desempeño, servicio de calidad total, satisfacción del cliente y servicio al cliente. Los hoteles son el contexto principal donde se realizan las investigaciones de la cultura organizacional. Una pequeña proporción de las investigaciones se realizan en restaurantes.

El liderazgo se considera un tema esencial para la implantación de la cultura organizacional. La gestión de la relación con el cliente, la satisfacción del cliente son estrategias para mejorar el rendimiento en la administración de la hospitalidad; Estas estrategias sobre una cultura organizacional adecuada podrán ser exitosas.

El análisis bibliométrico dio como resultado tres grupos distintos: 1 (rojo) CO y estrategias comunes en la administración de la hospitalidad; 2 (verde) CO y estrategias específicas en la administración de la hospitalidad; 3 (azul) CO y CRM estratégico para la administración de la hospitalidad. Estos tres grupos permitieron identificar tres formas en las que la investigación en CO en la industria de la hospitalidad se ha desarrollado hoy en día.

Primero, algunas publicaciones se centran en las estrategias de gestión entre CO y otros temas para mejorar el rendimiento en la gestión de la hospitalidad. Once publicaciones integraron el clúster, donde el foco son las variables que pueden afectar los resultados, como el rendimiento. En este grupo, identificar las variables y aplicar estrategias para mejorar los resultados es el desafío central.

En segundo lugar, un grupo que incluye varios temas novedosos (amor de marca de los empleados, milenials y violaciones de las reglas, rituales en el lugar de trabajo, cultura organizacional en la industria de la hospitalidad, valor de la marca de servicios y otros). Este grupo agrega valiosos temas de interés para los profesionales de esta industria, temas que podrían ayudarlos a mejorar la gestión de la hospitalidad.

Tercero, un pequeño grupo donde el enfoque es la Gestión de Relaciones con el Cliente. Aquí, este tema se estudia como una estrategia para mejorar los resultados de la administración de la hospitalidad.

Por último, las posibles brechas de investigación en la cultura organizacional en la industria de la hospitalidad incluirían:

1) En la industria de la hospitalidad, las empresas de restaurantes presentan escasa investigación sobre CO y su relación con algunos otros temas. Aumentar la investigación en este contexto permitirá utilizar CO como una estrategia para mejorar los resultados de las empresas.

2) El enfoque cuantitativo es la metodología más utilizada por los investigadores. El alcance del uso del enfoque cualitativo brindará a los profesionales un conocimiento profundo de las características de CO, y podría ser utilizado como una ventaja competitiva.

3) No se encontró un instrumento de medición para la evaluación de CO en restaurantes. Los intentos de desarrollar una escala se han hecho en hoteles.

2.1.2.7 Referencias

Asree, S., Zain, M., & Razalli, M. R. (2010). Influence of leadership competency and organizational culture on responsiveness and performance of firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management,* 22(4-5), 500-516. doi:10.1108/09596111011042712

Azic, M. L. (2017). The impact of hotel employee satisfaction on hospitability performance. *Tourism and Hospitality Management-Croatia,* 23(1), 105-117. doi:10.20867/thm.23.1.8

Barrows, C. W., Powers, T., & Reynolds, D. (2012). *Introduction to the hospitality industry*. In I. John Wiley & Sons (Ed.).

Bavik, A. (2016a). Developing a new hospitality industry organizational culture scale. *International Journal of Hospitality Management,* 58, 44-55. doi:10.1016/j.ijhm.2016.07.005

Bavik, A. (2016b). Identification of organizational culture in the hospitality industry. In M. Kozak & N. Kozak (Eds.), *Tourism and Hospitality Management* (Vol. 12, pp. 197-210). Bingley: Emerald Group Publishing Ltd.

Bellou, V., & Andronikidis, A. I. (2009). Examining organizational climate in Greek hotels from a service quality perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management,* 21(3), 294-307. doi:10.1108/09596110910948305

Brownell, J. (2008). A commentary on "Leading change with the 5-P Model: 'Complexing' the Swan and Dolphin Hotels at Walt Disney World. *Cornell Hospitality Quarterly,* 49(2), 206-210. doi:10.1177/0010880407306585

Caputo, A., Marzi, G., Pellegrini, M. M., & Rialti, R. (2018). Conflict management in family businesses: A bibliometric analysis and systematic literature review. *International Journal of Conflict Management,* 29(4), 519-542. doi:10.1108/ijcma-02-2018-0027

Chang, H. P., & Ma, C. C. (2015). Managing the service brand value of the hotel industry in an emerging market. *International Journal of Hospitality Management*, 47, 1-13. doi:10.1016/j.ijhm.2015.02.005

Chen, R. X. Y., Cheung, C., y Law, R. (2012). A review of the literature on culture in hotel management research: What is the future? *International Journal of Hospitality Management,* 31(1), 52-65. doi:10.1016/j.ijhm.2011.06.010

Chen, W. J. (2013). Factors influencing internal service quality at international tourist hotels. *International Journal of Hospitality Management,* 35, 152-160. doi:10.1016/j.ijhm.2013.06.004

Chen, W. J., & Cheng, H. Y. (2012). Factors affecting the knowledge sharing attitude of hotel service personnel. *International Journal of Hospitality Management,* 31(2), 468-476. doi:10.1016/j.ijhm.2011.07.005

Chiang, C. F., & Jang, S. (2008). The antecedents and consequences of psychological empowerment: the case of taiwan's hotel companies. *Journal of Hospitality y Tourism Research*, 32(1), 40-61. doi:10.1177/1096348007309568

Choudhury, N., & McIntosh, A. (2013). Retaining students as employees: Owner operated small hospitality businesses in a university town in New Zealand. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 261-269. doi:10.1016/j.ijhm.2012.07.003

Datta, A., & Singh, R. (2018). Determining the dimensions of organizational climate perceived by the hotel employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 36*, 40-48. doi:10.1016/j.jhtm.2018.07.001

Dawson, M., Abbott, J., & Shoemaker, S. (2011). The Hospitality Culture Scale: A measure organizational culture and personal attributes. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 290-300. doi:10.1016/j.ijhm.2010.10.002

del Rosario, R. S. M., Patricia, S. M., & Rene, D. P. (2017). Eco-innovation and organizational culture in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 71-80. doi:10.1016/j.ijhm.2017.06.001

Erhardt, N., Martin-Rios, C., & Heckscher, C. (2016). Am i doing the right thing? Unpacking workplace rituals as mechanisms for strong organizational culture. *International Journal of Hospitality Management*, 59, 31-41. doi:10.1016/j.ijhm.2016.08.006

Gjerald, O., & Ogaard, T. (2010). Exploring the measurement of basic assumptions about guests and co-workers in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(6), 887-909. doi:10.1108/09596111011063142

Gjurasic, M., & Loncaric, D. (2018). Internal market orientation and organizational citizenship behaviour in the hospitality industry - a literature review. *Ekonomska Misao I Praksa-Economic Thought and Practice,* 27(1), 157-176.

Han, H. (2012). The Relationship among Corporate Culture, Strategic Orientation, and Financial Performance. *Cornell Hospitality Quarterly,* 53(3), 207-219. doi:10.1177/1938965512443505

Hon, A. H. Y. (2012). When competency-based pay relates to creative performance: The moderating role of employee psychological need. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 130-138. doi:10.1016/j.ijhm.2011.04.004

Hon, A. H. Y., & Leung, A. S. M. (2011). Employee Creativity and Motivation in the Chinese Context: The Moderating Role of Organizational Culture. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), 125-134. doi:10.1177/1938965511403921

Huang, J., Li, W. W., Qiu, C. H., Yim, F. H. K., & Wan, J. B. (2016). The impact of CEO servant leadership on firm performance in the hospitality industry. I*nternational Journal of Contemporary Hospitality Management,* 28(5), 945-968. doi:10.1108/ijchm-08-2014-0388

Jogaratnam, G. (2017). How organizational culture influences market orientation and business performance in the restaurant industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 211-219. doi:10.1016/j.jhtm.2017.03.002

Kao, C. Y., Tsaur, S. H., & Wu, T. C. (2016). Organizational culture on customer delight in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management,* 56, 98-108. doi:10.1016/j.ijhm.2016.05.001

Karatepe, O. M. (2013). The effects of work overload and work-family conflict on job embeddedness and job performance The mediation of emotional exhaustion. *International Journal of Contemporary Hospitality Management,* 25(4), 614-634. doi:10.1108/09596111311322952

Kasemsap, K., & Sood, T. (2017). *Promoting Service Innovation and Knowledge Management in the Hospitality Industry*. Hersey: Igi Global.

Kim, M., Vogt, C. A., & Knutson, B. J. (2015). Relationships among customer satisfaction, delight, and loyalty in the hospitality industry. J*ournal of Hospitality y Tourism Research,* 39(2), 170-197. doi:10.1177/1096348012471376

Kruja, D., Ha, H., Drishti, E., & Oelfke, T. (2016). Empowerment in the Hospitality Industry in the United States. Journal of Hospitality Marketing & Management, 25(1), 25-48. doi:10.1080/19368623.2015.976696

Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., & Buyruk, L. (2010). The Human Dimension A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171-214. doi:10.1177/1938965510362871

Law, R., Fong, D. K. C., Chan, I. C. C., & Fong, L. H. N. (2018). Systematic review of hospitality CRM research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1686-1704. doi:10.1108/ijchm-06-2017-0333

Leyva-Duarte, J. E., Chávez, M. J. D. J., Pinedo-de-Anda, F. J. & Niebla, Z. J. C. 2019. Bibliometric analysis of Organizational culture in Business Economics of Web of Science, 1980-2018. *Nova Scientia*, Vol. 11 (1), 478 - 500.

López-Fernández, M. C., Serrano-Bedia, A. M., & Pérez-Pérez, M. (2016). Entrepreneurship and Family Firm Research: A Bibliometric Analysis of An Emerging Field. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 622-639. doi:10.1111/jsbm.12161

Mascarenhas, C., Marques, C. S., Galvao, A. R., & Santos, G. (2017). Entrepreneurial university: towards a better understanding of past trends and future directions. *Journal of Enterprising Communities-People and Places of Global Economy*, 11(3), 316-338. doi:10.1108/jec-02-2017-0019

Merigo, J. M., & Yang, J. B. (2017). A bibliometric analysis of operations research and management science. Omega-International *Journal of Management Science,* 73, 37-48. doi:10.1016/j.omega.2016.12.004

Nazarian, A., Atkinson, P., & Foroudi, P. (2017). Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 22-32. doi:10.1016/j.ijhm.2017.01.003

O'Neill, J. W. (2012a). The determinants of a culture of partying among managers in the hotel industry. International *Journal of Contemporary Hospitality Management,* 24(1), 81-96. doi:10.1108/09596111211197818

O'Neill, J. W. (2012b). Face time in the hotel industry: an exploration of what it is and why it happens. *Journal of Hospitality & Tourism Research,* 36(4), 478-494. doi:10.1177/1096348011407489

Pizam, A. (2009). What is the hospitality industry and how does it differ from the tourism and travel industries? *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 183-184. doi:10.1016/j.ijhm.2009.01.001

Pizam, A. (2018). Hospitality as an Organizational Culture. *International Journal of Hospitality Management*, 71, III-III.

Pizam, A., & Tasci, A. D. A. (2019). Experienscape: expanding the concept of servicescape with a multi-stakeholder and multi-disciplinary approach (invited paper for 'luminaries' special issue of International Journal of Hospitality Management). *International Journal of Hospitality Management*, 76, 25-37. doi:10.1016/j.ijhm.2018.06.010

Qin, Y., Li, B., & Yu, L. (2015). Management innovations in a Chinese hotel company: the case of 7 Days Inn. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(8), 1856-1880. doi:10.1108/IJCHM-02-2014-0080

Rahimi, R. (2017). Customer relationship management (people, process and technology) and organisational culture in hotels Which traits matter? *International Journal of Contemporary Hospitality Management,* 29(5), 1380-1402. doi:10.1108/ijchm-10-2015-0617

Rahimi, R., & Gunlu, E. (2016). Implementing Customer Relationship Management (CRM) in hotel industry from organizational culture perspective Case of a chain hotel in the UK. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(1), 89-112. doi:10.1108/ijchm-04-2014-0176

Rosa, N. B., & Hastings, S. O. (2016). "Texting in their pockets": Millennials and rule violations in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 29, 33-40. doi:10.1016/j.jhtm.2016.06.002

Simons, T., Parks, J. M., & Tomlinson, E. C. (2018). The Benefits of Walking Your Talk: Aggregate Effects of Behavioral Integrity on Guest Satisfaction, Turnover, and Hotel Profitability. *Cornell Hospitality Quarterly*, 59(3), 257-274. doi:10.1177/1938965517735908

Singh, R. (2015). Empirical Examination of the Impact of Total Quality Services on Hospitality Industry Business. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 16(4), 389-413. doi:10.1080/1528008x.2015.1013411

Sun, S., Lee, P., & Law, R. (2019). Impact of cultural values on technology acceptance and technology readiness. *International Journal of Hospitality Management,* 77, 89-96. doi:10.1016/j.ijhm.2018.06.017

Ubeda- García, M., Claver-Cortes, E., Marco-Lajara, B., García-Lillo, F., & Zaragoza-Sáez, P. C. (2018). Continuous innovation in the hotel industry The development of organizational ambidexterity through human capital and organizational culture in Spanish hotels. I*nternational Journal of Contemporary Hospitality Management,* 30(12), 3609-3631. doi:10.1108/ijchm-06-2017-0326

Vij, M. (2016). The cost competitiveness, competitiveness and sustainability of the hospitality industry in India. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 8(4), 432-443. doi:10.1108/whatt-04-2016-0019

Wang, Y. C., Ryan, B., & Yang, C. E. (2019). Employee brand love and love behaviors: Perspectives of social exchange and rational choice. *International*

Journal of Hospitality Management, 77, 458-467. doi:10.1016/j.ijhm.2018.08.009

Xiao, Q., & O'Neill, J. W. (2010). Work-family balance as a potential strategic advantage: a hotel general manager perspective. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34(4), 415-439. doi:10.1177/1096348009350645

Yang, J. T. (2012). Effects of ownership change on organizational settings and strategies in a Taiwanese hotel chain. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 428-441. doi:10.1016/j.ijhm.2011.07.001

Youn, H., Kim, J. H., & Song, H. Q. (2017). The leading causes and consequences of citizenship pressure in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management,* 29(6), 1541-1559. doi:10.1108/ijchm-09-2015-0472

Zhao, X. Y., Ghiselli, R., Law, R., & Ma, J. (2016). Motivating frontline employees: Role of job characteristics in work and life satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27, 27-38. doi:10.1016/j.jhtm.2016.01.010

Zupic, I., & Cater, T. (2015). Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429-472. doi:10.1177/1094428114562629

2.1.3 Análisis de la literatura sobre la conexión Cultura organizacional - Rendimiento de la empresa

2.1.3.1 Resumen

El artículo presenta un análisis de literatura sobre cultura organizacional y rendimiento de la empresa con fundamento en una serie de publicaciones obtenidas en dos importantes bases de datos científicas (Web of Science, Scopus). El objetivo es determinar teóricamente el rol que juega la cultura organizacional y como actúa sobre el rendimiento de las empresas. En conclusión, la cultura organizacional presenta cuatro diferentes roles; efecto directo, efecto indirecto, rol mediador y rol moderador. La importancia del presente trabajo radica en exponer de manera clara una versión actual del papel de la cultura organizacional sobre el rendimiento de la empresa.

2.1.3.2 Introducción.

El estudio de la cultura organizacional abarca ya más de cuatro décadas. Los investigadores han desarrollado a lo largo de este tiempo diversas líneas de investigación y acorde con estas se ha generado una amplia y diversa teoría. Desde que se convirtió en objeto de estudio, a la cultura organizacional se le ha relacionado con efectos en el rendimiento de las empresas.

El rendimiento de las empresas siempre ha sido la principal preocupación de los directivos y gerentes de las empresas. Los altos rendimientos son necesarios para que las empresas permanezcan vigentes con el paso del tiempo sobreviviendo en un mundo competitivo que se manifiesta hasta la actualidad.

El funcionamiento que la cultura organizacional presenta en las empresas es muy diverso, interactúa constantemente con otras variables que se presentan en el proceso normal de las empresas. El impacto que la cultura organizacional sobre el rendimiento en particular ha sido ampliamente documentado, algunos autores afirman que no hay aun claridad y consenso respecto a ello.

Con el objetivo de exponer los resultados de las investigaciones que vinculan a la cultura organizacional con el rendimiento de la empresa, se realizó un análisis en

dos de las principales bases de datos en línea. Posteriormente se llevó a cabo una revisión de las publicaciones que se obtuvieron en la búsqueda y se establecieron algunas conclusiones de la manera que interactúan la cultura organizacional y el rendimiento de la empresa

2.1.3.3 Cultura Organizacional

En el área de la administración y la teoría organizacional, la cultura organizacional es uno de los conceptos más populares. Existen un amplio número de estudios sobre la cultura organizacional (Cui, Liu, & Mou, 2018). Un análisis bibliométrico realizado por Leyva-Duarte *et al.* (2019) exponen que solo en el área de economía y negocios de la base de datos principal de Web of Science existen más de seis mil publicaciones referentes a la cultura organizacional.

En 1979, Pettigrew aporta un concepto de cultura definido así: "Sistema de significados aceptados pública y colectivamente que operan para un grupo dado en un momento dado" (p: 574) y con él una extensa lista de significados de cultura organizacional. Uno de los conceptos de cultura organizacional más aceptado fue establecido por Schein (2004), quien define cultura organizacional como “un patrón de supuestos básicos compartidos que fue aprendido por un grupo al resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, para ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas” (p: 17).

Desde hace algunas décadas, los investigadores y los profesionales de negocios se han interesado en el tema de la cultura organizacional, especialmente en las empresas estadounidenses, según señalan de-la-Garza-Carranza, Guzmán-Soria, y Mueller (2011). A esto, Bavik (2016) y Quan (2007) indican que una causa del interés que mantienen los investigadores y profesionales en la cultura organizacional de las empresas radica en que esta desempeña un papel significativo en la formación de una ventaja competitiva sostenida.

Por su parte, Mazur & Zaborek (2016) agregan que, en administración, la cultura organizacional es ampliamente considerada como un factor importante para la

mejora del desempeño de la organización. Aunado a ello, Costanza, Blacksmith, Coats, Severt, & DeCostanza, (2016) consideran a la cultura organizacional como un recurso crítico para las organizaciones que sufren un proceso de adaptación en entornos dinámicos buscando sobrevivir a través del paso de los años.

De forma contraria Gavric, Sormaz, & Ilic (2016) consideran que la cultura organizacional puede presentar en ocasiones un impacto negativo en las operaciones comerciales de las empresas y que, debido a ello, la importancia de la cultura organizacional continúa en estudio y en la atención de los investigadores de forma permanente. En conclusión, Gavric *et al.* afirman que, si las cosas van bien en una organización, la cultura organizacional pasa a un segundo plano en el interés de los gerentes y dejan de involucrarse en ella

2.1.3.4 Rendimiento de la empresa.

Hoy en día, el principal objetivo de cualquier empresa en la búsqueda de experimentar un aceptable desarrollo y progreso, es generar un rendimiento continuo. Una empresa con buen desempeño puede generar ganancias altas y a largo plazo, lo que se traducirá en oportunidades de empleo y mejorará los ingresos de las personas.

En consecuencia, evaluar y medir el rendimiento de la empresa es de gran importancia, debido a que las empresas estan en la constantemente busqueda de resultados efectivos y eficientes. Para Taouab & Issor (2019) la medición del rendimiento es muy importante para gestión efectiva de la empresa. Sirve como proveedor principal de las habilidades de percepción y organización y ayuda a mantener el control de la empresa.

Existen diversos conceptos acerca del rendimiento de la empresa. Para Zang & Zhu (2012) el rendimiento de la empresa es el grado de consecución de los objetivos específicos que por lo general consiste en una serie de indicadores para medir la eficiencia y eficacia de la organización, con el fin de comprender si el proceso de operación está de acuerdo con los objetivos establecidos. Según estos autores, el rendimiento de la organización indica el grado en el que se logran los objetivos

específicos, que generalmente contienen una serie de indicadores para medir la eficiencia y eficacia de la misma.

Para Salas-Arbeláez, Solarte, & Vargas (2017) el rendimiento empresarial es la capacidad de la empresa para mostrar resultados en diferentes dimensiones organizacionales. En su caso, Valmohammadi & Roshanzamir (2015) señalan que el rendimiento empresarial es un indicador que mide qué tan bien una organización logra sus objetivos. En tanto que Xiao & Dasgupta (2009) afirman que el rendimiento de la empresa equivale a los resultados obtenidos medidos con respecto de los resultados previstos.

Rauch *et al.* (2009) indican que el rendimiento de la empresa es el resultado de los esfuerzos realizados y es multidimensional. Para Davood y Morteza (2012), el desempeño radica en su generar resultados y acciones aceptables. Diversos investigadores como Aliyu, Rogo y Mahmood (2015) y Dess & Robinson (1984) coinciden en que el rendimiento de la empresa puede ser medido desde dos perspectivas:

a) Objetiva (Rendimiento financiero)

El rendimiento financiero de la empresa recibe mucha atención de los gerentes e investigadores debido a su importancia en la supervivencia y el éxito (Xiao & Dasgupta, 2009), La medición financiera generalmente se obtiene de datos secundarios que incluyen rotación, ganancias, retorno de la inversión, así como otras razones financieras como la rentabilidad, el incremento en la facturación, la rentabilidad de la inversión, etcétera, representan los indicadores financieros (Rauch *et al.*, 2009).

b) Subjetiva o rendimiento no financiero.

La medición no financiera incluye aspectos como satisfacción, reputación, grado de innovación, crecimiento de los empleados, expansión del mercado y otras mediciones no financieras (Rauch *et al.*, 2009) la participación en el mercado, la satisfacción del cliente, la fidelidad de los clientes, el posicionamiento de la marca, entre otros más, representan los indicadores no financieros.

2.1.3.5 Metodología

El objetivo del presente artículo es el de exponer un escenario sobre el rol que presenta la cultura organizacional en el rendimiento de las empresas, para ello se realizó un análisis a artículos de investigación publicados en las revistas indexadas en las bases de datos: Web of Science y Scopus.

En primer lugar, se hizo una búsqueda de artículos científicos relacionados con la cultura organizacional y el rendimiento de la empresa en dos principales bases de datos en línea: Web of Science (WoS) y Scopus.

Se utilizó la expresión de búsqueda (“organizational culture” and “firm performance”) para ambas bases de datos. El periodo de búsqueda para WoS fue de 1980 a agosto de 2019 y para Scopus se incluyeron todos los años. Se buscó el título de los artículos en ambas bases de datos, asegurando así, la selección de artículos fuertemente conectados con el tema y delimitar la cantidad de información.

De esta búsqueda en la base de datos de WoS se obtuvo información de once publicaciones que cumplieron con el criterio de búsqueda. Posteriormente, se accedió a la base de datos de Scopus, utilizando la misma expresión de búsqueda obteniendo 31 publicaciones. Se empleó el software EndNote para guardar la información de las publicaciones de ambas bases de datos. La información fue descargada el día 8 de agosto de 2019.

Dentro de la información obtenida de las dos bases de datos (42 publicaciones) se identificaron 10 publicaciones que estaban duplicadas y se eliminaron, quedando en total 32 publicaciones para el análisis. Un análisis de lectura de los resúmenes de las publicaciones arrojó que todos los artículos fueron ampliamente afines a la temática en estudio.

La selección de las publicaciones para el análisis y síntesis de la relación de la cultura organizacional y el rendimiento de la empresa fue realizada de forma sistemática y los resultados se muestran en el siguiente capítulo.

2.1.3.6 Resultados

En esta sección se presentan los resultados obtenidos de la búsqueda de información relacionada con la cultura organizacional y el rendimiento. La consulta en las bases de datos arrojó un total de 42 publicaciones relacionadas directamente con la cultura organizacional y el rendimiento. La tabla 10 presenta los resultados obtenidos.

Tabla 10.
Resultado de la búsqueda en bases de datos

Tipo de publicación	Base de Datos	
	Web of Science	Scopus
Artículo	10	25
Artículo de Congresos	1	5
Capítulo de Libro	0	1
Revisión	0	1

Fuente: Elaboración propia, datos WoS

La tabla 11 muestra la información relevante obtenida de la lectura y análisis de las publicaciones que fueron seleccionadas de la búsqueda realizada en ambas bases de datos. También expone información sobre la base de datos donde el artículo esta indexado, el año de la publicación, autores y nombre de la publicación. Además, el análisis de las publicaciones permitió identificar el efecto que la cultura organizacional ejerce sobre el rendimiento (efecto directo, efecto indirecto, rol moderador y rol mediador), el tipo de empresas que utilizó la investigación a la que hace referencia la publicación y el país donde se realizó dicha investigación.

Base de Datos	Autores	Titulo	ROL	Giro de la empresa en Estudio	Lugar de la Investigación
Scopus	(Onken, 1999)	Temporal elements of organizational culture and impact on firm performance	Directo	Industria de Telecomunicaciones e Industria Editorial	No especifica
WoS	(Dwyer, Richard, & Chadwick, 2003)	Gender diversity in management and firm performance: the influence of growth orientation and organizational culture	Moderador	Sector Banquero	Estados Unidos
WoS	(Deshpandé & Farley, 2004)	Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey		Empresas Business to Business	Varios Países
WoS	(Chan, Shaffer, & Snape, 2004)	In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance	Directo y Moderador	Diversos Giros Industriales	Hong Kong
Scopus	(Li, Surname, & Surname, 2007)	Organizational culture, learning capability and firm performance: An empirical study	Indirecto	Manufactura y Servicios	China
Scopus	(Quan, 2007)	Exploring sustained competitive advantage: The effect of organizational culture on firm performance	Directo	Diversos Giros Industriales	China
Scopus	(Winston & Dadzie, 2007)	Organizational culture in cote d'Ivoire: Analysis of cultural types and firm performance	Directo	Comercio	Costa de Marfil
Scopus	(Zhu & Wang, 2008)	Intellectual capital in the process of organizational culture to firm performance	Indirecto	Diversos Giros Industriales	China
Scopus	(Farley, Hoenig, & Ismail, 2008)	Organizational culture, innovativeness, market orientation and firm performance in South Africa: An interdisciplinary perspective	Directo Limitado	Empresas Bussines to Bussines	Sudáfrica
WoS	(Ngo & Loi, 2008)	Human resource flexibility, organizational culture and firm performance: an investigation of multinational firms in Hong Kong	Directo e Indirecto	Diversos Giros Industriales	Hong Kong
Scopus	(Xiao & Dasgupta, 2009)	The effects of dynamic IT capability and organizational culture on firm performance: An empirical study	Moderador	Tecnología	Estados Unidos
WoS	(Chow & Liu, 2009)	The effect of aligning organizational culture and business strategy with HR systems on firm performance in Chinese enterprises	Moderador	Manufactura, Tecnología, Electronica	China

Scopus	(Zehir, Ertosun, Zehir, & Müceldili, 2011)	The effects of leadership styles and organizational culture over firm performance: Multi-national companies in Istanbul	Mediator	Manufactura, Finanzas y Comunicaciones	Turquía
Scopus	(Ng & Kee, 2013a; Nold Iii, 2012)	Linking knowledge processes with firm performance: Organizational culture	Mediador	Diversos Giros Industriales	Estados Unidos
Scopus	(Ng & Kee, 2013a).	Effect of entrepreneurial competencies on firm performance under the influence of organizational culture	Artículo teórico que plantea un efecto moderador de la CO sobre las competencias emprendedoras y el rendimiento		
Scopus	(Ng & Kee, 2013b).	Organisational culture can be a double-edged sword for firm performance	Perspectiva teórica sobre el efecto de la CO sobre el rendimiento		
Scopus	(Uzkurt, Kumar, Kimzan, & Eminoğlu, 2013)	Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance: A study of the banking sector in Turkey	Indirecto	Sector Bancario	Turquía
WoS	(Song & Kolb, 2013)	Learning Organizational Culture and Firm Performance: The Mediating Effects of Knowledge Creation in Korean Firms	Directo e Indirecto	Electronica, Fnanciera, Servicio, otras	Corea
Scopus	(Sweeney, 2014)	Emerging markets go organic: Does organizational culture impact market responsiveness and firm performance?	Resumen de artículo de investigación donde la Cultura organizacional juega un rol mediador.		
Scopus	(Shehu & Mahmood, 2014)	The mediating effect of organizational culture on the relationship between entrepreneurial orientation and firm performance in Nigeria	Mediador	Diversas pequeñas y medianas empresas	Nigeria
Scopus	(Wei, Samiee, & Lee, 2014)	The influence of organic organizational cultures, market responsiveness, and product strategy on firm performance in an emerging market	Indirecto	Manufactura	China
WoS	(O'Reilly, Caldwell, Chatman, & Doerr, 2014)	The Promise and Problems of Organizational Culture: CEO Personality, Culture, and Firm Performance	Mediador	Empresas de Alta Tecnología	Estados Unidos e Irlanda
Scopus	(Aliyu, Rogo, & Mahmood, 2015)	Knowledge management, entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational culture.	Mediador parcial	Diversas pequeñas y medianas empresas	Nigeria
Scopus	(Otache & Mahmood, 2015)	Market orientation and firm performance: The role of organizational culture and external environment-a proposed model	Artículo propone un modelo donde la CO juega un papel mediador		
Scopus	(Wahjudi, Singgih, Suwignjo, & Baihaqi, 2016)	The relationship between organisational culture and firm performance: An empirical study on Indonesian manufacturing firms	Directo	Manufactura	Indonesia

WoS	(Hartnell, Kinicki, Lambert, Fugate, & Corner, 2016)	Do Similarities or Differences Between CEO Leadership and Organizational Culture Have a More Positive Effect on Firm Performance? A Test of Competing Predictions	Directo	Tecnología	No especifica
Scopus	(Widianto & Harsanto, 2017)	The impact of transformational leadership and organizational culture on firm performance in Indonesia SMEs	Indirecto	Diversas pequeñas y medianas empresas	Indonesia
Scopus	(Panuwatwanich & Nguyen, 2017)	Influence of Organisational Culture on Total Quality Management Implementation and Firm Performance: Evidence from the Vietnamese Construction Industry	Parcial Indirecto	Construcción	Vietnam
WoS	(Lee & Kim, 2017)	Exploring the Organizational Culture's Moderating Role of Effects of Corporate Social Responsibility (CSR) on Firm Performance: Focused on Corporate Contributions in Korea	Moderador	Diversos Giros Industriales	Corea
WoS	(Ikhsan, Almahendra, & Budiarto, 2017)	Contextual ambidexterity in smes in Indonesia: a study on how it mediates organizational culture and firm performance and how market dynamism influences its role on firm performance	Indirecto	Industrias Creativas	Indonesia
Scopus	(Polychroniou & Trivellas, 2018)	The impact of strong and balanced organizational cultures on firm performance: Assessing moderated effects	Directo, Posititvo y Negativo	Diversos Giros Industriales	Grecia

Tabla 11 Publicaciones Cultura Organizacional y Rendimiento Fuente: Elaboración propia, datos WoS

2.1.3.7 Análisis de la Literatura

Al desarrollar el análisis de la literatura se identificaron cuatro formas en las que la cultura organizacional interactúa con otras variables y produce efectos en el rendimiento de la empresa: efecto directo, efecto indirecto, rol mediador y rol moderador.

Efecto directo cultura organizacional - rendimiento de la empresa

Al final de la década de los noventa Onken (1999), mediante una investigación, encontró que dos elementos temporales de la cultura organizacional (*"policronicidad"* es el grado en que las actividades se organizan, programando dos o más eventos a la vez y *"velocidad"* que los individuos en una organización realizan tareas y los valores asociados a hacerlo) están directamente relacionados con los resultados de rendimiento de la empresa dentro de las industrias donde se desarrolla un ambiente externo de hipercompetitividad o no hipercompetitividad.

Otra investigación que mostró el efecto directo de la cultura organizacional sobre el rendimiento fue la realizada por Quan (2007) en China. En esta investigación, la cultura organizacional mostró tener un impacto positivo directo sobre el rendimiento de la empresa y el tamaño de la empresa presentó un efecto moderador sobre dicho rendimiento, señalando que existe una fuerte relación entre la cultura organizacional y el rendimiento en empresas pequeñas.

Por su parte Winston & Dadzie (2007) seleccionaron una muestra que incluyó a empresas de diferentes giros industriales para analizar la relación cultura organizacional – rendimiento, identificaron los tipos de cultura que predominan en las empresas de esa región africana y concluyeron que en la mayoría de las empresas de Costa de Marfil predomina una cultura pluralista e incluyente de los cuatro tipo de cultura evaluados (clan, adhocrática, de mercado, jerárquica), y en cuanto a su relación con el rendimiento, las empresas caracterizadas por combinar valores culturales colectivos e informales, tuvieron un mejor desempeño que las empresas que enfatizan las culturas corporativas formales basadas en reglas.

En Indonesia, Wahjudi *et al.* (2016) a través de un estudio empírico, mostraron la relación directa de la cultura organizacional y el rendimiento de la empresa. Dentro

de la industria manufacturera evaluaron a 152 organizaciones, lo que les permitió concluir que la relación directa entre cultura organizacional y rendimiento de la empresa, presenta un efecto también directo, especialmente en las dimensiones de individualismo y evitación de la incertidumbre del modelo de Hofstede

Por su parte, Polychroniou & Trivellas (2018) evaluaron los aspectos de la cultura relacionados con la fortaleza y el balance de la cultura, así como el impacto en el rendimiento interno y externo en una muestra de empresas griegas. Los hallazgos indican una fuerte relación positiva entre la fortaleza de la cultura y el rendimiento interno de la empresa (competencia en innovación y relaciones humanas), así como resultados externos de rendimiento (rentabilidad, crecimiento y activos de reputación). Por el contrario, una cultura no balanceada, ejerce una influencia negativa en el rendimiento de la empresa en lo que se refiere a posición de mercado y las competencias de crecimiento e innovación.

En 2004, Chan realizó un estudio de la cultura organizacional y el rendimiento en Hong Kong a empresas con más de 100 empleados, encontraron en sus resultados que no existe relación directa entre las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento con el rendimiento de la empresa y que la cultura organizacional influye parcialmente con el mismo. Algunas dimensiones de la cultura organizacional y las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento interactúan para influir en el rendimiento de la empresa.

La cultura organizacional, el clima organizacional, la innovación, la orientación de mercado y el rendimiento de la empresa en Sudáfrica fueron evaluados en una investigación de Farley *et al.* (2008). Utilizaron una muestra de 100 empresas “business to business” del sector privado de Johannesburgo. Las empresas pertenecen al sector servicios financieros y de otro tipo, productores de bienes de consumo duraderos y no duraderos, y productores de equipos pesados industriales, equipos livianos y suministros. De acuerdo con los resultados, Farley *et al.* (2008) destacan la orientación de mercado como la variable más importante y que explica del rendimiento de las empresas; además de señalar que la innovación fue otra variable que impacta en el rendimiento. Algunos elementos específicos de la cultura

organizacional son aparentemente menos importantes en las empresas de Sudáfrica respecto a otros lugares.

Efecto indirecto cultura organizacional - rendimiento de la empresa.

El impacto del liderazgo transformacional y la cultura organizacional sobre el rendimiento de las pequeñas y medianas empresas en Indonesia fue analizado por Widanto y Harsanto (2017). Respecto a la cultura organizacional, el estudio sostiene que la cultura puede ser una importante variable clave que participa como constructor de orientación emprendedora, además la cultura organizacional puede determinar cómo se comporta una organización e influirá para que sea proactiva, agresiva o pasiva.

Los hallazgos de Widanto y Harsanto (2017) confirmaron empíricamente que la cultura y el liderazgo son variables fundamentales que influyen en la orientación emprendedora, que a su vez afectan el desempeño financiero. Además, se respalda la vinculación del liderazgo y la cultura transformadores, la organización empresarial y el desempeño de la empresa. Indica que los roles de liderazgo y culturas transformacionales son los impulsores de orientación emprendedora y, a su vez, afectan el desempeño de la empresa.

En China, Li *et al.* (2007) examinaron la relación entre la cultura organizacional, aprendizaje organizacional y el rendimiento usando datos de 49 empresas. Los autores encontraron que las capacidades de aprendizaje organizacional median la relación entre la cultura organizacional y el rendimiento de la empresa. Además, una conclusión de este estudio es que la cultura y el aprendizaje organizacional pueden ser asociados con el rendimiento de la empresa. En orden de promediar las capacidades de aprendizaje organizacional para impactar en el rendimiento de la empresa, las organizaciones necesitan poner atención en la construcción de la cultura que muestre enfoque sobre el compartir y aprender el conocimiento.

Por su parte, Zhu and Wang (2008) exploraron la interacción de la cultura organizacional, el capital intelectual y el rendimiento de la empresa. En una encuesta aplicada a 167 empresas en China, obtuvieron como resultado que la cultura organizacional no tiene un efecto positivo sobre el rendimiento de la empresa

y que el capital intelectual sí lo tiene. Entonces para Zhu y Wang, el capital intelectual media el efecto de la cultura organizacional sobre el rendimiento de la empresa

La relación entre la flexibilidad de los recursos humanos, la cultura organizacional y el rendimiento de la empresa es analizada por Ngo (2008) en una muestra de gerentes y directivos de empresas multinacionales en Hong Kong. En sus hallazgos mencionan que la cultura de adaptabilidad tiene un impacto directo en el rendimiento relacionado con los recursos humanos y un impacto indirecto en el rendimiento relacionado con el mercado como mediador por el rendimiento relacionado con los recursos humanos

La influencia de las culturas organizacionales orgánicas, la respuesta del mercado y la estrategia de producto sobre el rendimiento de la empresa en un mercado emergente fueron evaluadas por Wei *et al.* (2014). Los resultados demuestran que las culturas impactan la respuesta del mercado y confirman los roles críticos de dicha respuesta. Una muestra de 3 mil 960 encuestados de 180 empresas alrededor de nueve ciudades en China fue obtenida en el proceso de la investigación.

Ikhsan *et al.* (2017) utilizaron una muestra de 113 pequeñas y medianas empresas de una industria creativa donde evaluaron la cultura organizacional como burocrática e innovativa y examinaron su impacto sobre la contextual ambidiestria. La investigación concluye que existe una relación significativa entre la cultura organizacional, la ambidiestria contextual y el rendimiento de la empresa. Adicionalmente, la contextual ambidiestria media el impacto de la cultura organizacional sobre el rendimiento. El estudio también encontró que la influencia de la ambidiestria contextual sobre el rendimiento de la empresa es dependiente de la cultura organizacional y su efectividad también depende en el dinamismo del mercado, esto mejor que el tamaño de la empresa y la antigüedad de la misma.

La influencia de la cultura organizacional sobre la implementación de la gestión de la calidad total y el rendimiento de la empresa se presentó por Panuwatwanich *et al.* (2017), en una investigación realizada en la industria de la construcción en Vietnam. En conclusión, se obtuvo que en las empresas de la construcción donde

predominan las culturas de tipo clan y adhocráticas proveen un medio ambiente más favorable para el éxito de la implementación de la gestión de la calidad total. Por último, el estudio señala que existe una relación positiva entre la implementación de gestión de la calidad total y el mejoramiento del rendimiento de la empresa.

Efecto mediador cultura organizacional - rendimiento de la empresa

El efecto mediador de la cultura organizacional fue mostrado en la investigación de O'Reilly *et al.* (2014), quienes estudiaron empresas de alta tecnología para evaluar la relación entre el liderazgo del CEO sobre el desarrollo de la cultura organizacional y como ésta impacta directamente el rendimiento de las empresas estadounidenses. Utilizando datos de una encuesta en 32 empresas de alta tecnología, mostraron que la personalidad del CEO afecta la cultura de una empresa y que la cultura se relaciona posteriormente con un amplio conjunto de resultados organizacionales que incluyen el desempeño financiero (crecimiento de ingresos, Q de Tobin), reputación, analistas recomendaciones de acciones y actitud de los empleados.

El efecto mediador de la cultura organizacional sobre la relación entre la orientación emprendedora y el rendimiento de las empresas en Nigeria fue estudiado por Mukhtar *et al. (*2014) en pequeñas y medianas empresas, con un enfoque cuantitativo y utilizando una encuesta aplicada a dueños o gerentes de pequeñas y medianas empresas en Nigeria. La muestra analizada fue de 511 cuestionarios y se encontró que la cultura organizacional media la relación entre la orientación emprendedora y el rendimiento de la empresa. La cultura organizacional puede ayudar a los propietarios y gerentes con una orientación emprendedora bien construida a alcanzar el nivel de rendimiento máximo en sus organizaciones y seguir siendo relevantes en su mercado competitivo.

El rol de la Innovación en la relación entre la cultura organizacional y el rendimiento de la empresa fue analizado por Uzkurt (2013) en un estudio realizado en Turquía a empresas del sector bancario. Para ello se aplicó una encuesta en 154 ramas de diez prominentes bancos en el citado país. Entre los resultados más interesantes, Uzkurt (2013) encontró que, en el sector bancario, la cultura organizacional y la

innovación presentan un positivo y directo efecto sobre las dimensiones de rendimiento de la empresa. Además, descubrió que, con la presencia de innovaciones, la cultura organizacional presenta un débil efecto en las dimensiones del rendimiento de la empresa. En conclusión, un adecuado manejo de la cultura organizacional juega un rol mediador entre la innovación y el logro de resultados superiores en las empresas del sector bancario.

En Nigeria, Aliyu *et al.* (2015) examinaron el efecto mediador de la cultura organizacional sobre la relación entre la gestión del conocimiento, la orientación emprendedora y el rendimiento de los negocios en pequeñas y medianas empresas. Un cuestionario semi administrado fue aplicado a 640 dueños o gerentes de pequeñas y medianas empresas. Uno de los hallazgos principales del estudio indicó que la gestión del conocimiento y la orientación emprendedora tienen una relación positiva y significativa con el rendimiento de la empresa y la cultura organizacional. También se encontró que ejerce una mediación parcial entre la gestión del conocimiento, orientación emprendedora y el rendimiento de la empresa.

Los efectos de los estilos de liderazgo y la cultura organizacional sobre el rendimiento de la empresa fueron evaluados por Zehir *et al.* (2011) en compañías multinacionales en Estambul, Turquía. Las empresas evaluadas pertenecen a los sectores de manufactura, finanzas y telecomunicaciones. Los autores utilizaron una encuesta para la evaluación de las variables, misma que se aplicó a 295 empleados de las empresas seleccionadas. Los autores encontraron que la cultura organizacional presenta un papel mediador entre el liderazgo y el rendimiento, por ejemplo, la cultura burocrática y la cultura competitiva presentan un parcial papel mediador entre el liderazgo con el rendimiento de la empresa. Por otro lado, la cultura de comunidad presenta un fuerte efecto mediador entre el liderazgo en base humanista y el rendimiento de la empresa. Para el liderazgo en base mecanicista, los tres tipos de cultura son mediadores parciales de la relación con el liderazgo. En conclusión, la investigación revela una conexión entre los tipos de cultura, tipos de liderazgo y el rendimiento de la empresa, es decir, la cultura organizacional busca ser una llave para los tipos de liderazgo y el rendimiento de la empresa.

Efecto moderador cultura organizacional - rendimiento de la empresa

En 2003, Dwyer *et al.*(2003) afirmaron que los efectos de la diversidad de género, a nivel gerencial, están condicionados, es decir, moderados por la orientación estratégica de la empresa, la cultura organizacional en la que reside y/o la interacción multivariada entre estas variables.

Por su parte, Chow *et al.* (2009) examinaron el impacto diferencial de una alineación de la cultura organizacional y la estrategia comercial a través de la cual los sistemas de inducción de recursos humanos y participación de los recursos humanos pueden afectar el rendimiento de la empresa. La inducción de los recursos humanos, que enfatiza la eficiencia y utiliza el pago como incentivos, funciona bien en China en cuanto a mejorar el desempeño de la empresa. El impacto sinérgico es más prominente cuando estas prácticas se integran consistentemente en un sistema completo. Cada uno de estos sistemas de recursos humanos funciona si se ajusta a la estrategia y cultura empresarial prevaleciente. Un sistema de recursos humanos debe ser congruente con la estrategia de la empresa y crear una cultura adecuada para mejorar la eficacia de la organización.

Un estudio empírico que examina los efectos de las capacidades dinámicas en innovación tecnológica y la cultura organizacional sobre el rendimiento fue llevado a cabo por Xiao y Dasgupta (2008). Utilizando una encuesta para la evaluación de las variables, este estudio encontró que la capacidad dinámica en innovación tecnológica en conjunto con la cultura organizacional predice el rendimiento de la empresa. Los resultados muestran que las capacidades dinámicas en innovación tecnológica impactan el rendimiento de la empresa. En lo que respecta a la cultura organizacional, el componente de consistencia es negativamente relacionado con el rendimiento del mercado de la empresa. Los componentes de misión y consistencia están enfocados en la estabilidad, lo que significa que la estabilidad es un importante predictor del rendimiento de mercado. La interacción de las capacidades dinámicas en innovación tecnológica y tres dimensiones de la cultura organizacional presentan relación significativa con el rendimiento de mercado de la

empresa. Por lo que respecta al rendimiento financiero de la empresa, la investigación arrojó que la interacción entre las variables capacidades dinámicas en innovación tecnológica y cultura organizacional existe un impacto positivo para las dimensiones de consistencia y misión mientras que involucramiento y adaptabilidad no presentan impacto en el rendimiento financiero de la empresa.

2.1.3.8 Conclusiones

Este artículo ha desarrollado un análisis de la literatura existente en dos bases de datos comúnmente utilizadas para la publicación de artículos científicos por investigadores con un gran dominio de los temas de la cultura organizacional y el rendimiento de las empresas. Dentro de este análisis, se realizó una revisión sistemática de la literatura, donde a partir de la identificación y selección de publicaciones relacionadas a la temática en estudio, se derivan las siguientes conclusiones.

El análisis de la literatura muestra que la investigación de la cultura organizacional se desarrolla en diversos países. Se identificaron trabajos realizados en América (EE.UU.), Asia (China, Vietnam, Indonesia, Corea, Hong Kong, Turquía), África (Sudáfrica, Costa de Marfil, Nigeria) y Europa (Grecia e Irlanda). Además, el contexto empresarial en donde se han desarrollado las investigaciones es muy diverso: Telecomunicaciones, banca, manufactura, tecnología, electrónica, servicios, entre otros.

El efecto que produce la cultura organizacional en el rendimiento se identifica en cuatro formas principales:

Efecto Directo: La cultura organizacional que se desarrolla en la empresa promueve directamente los resultados de rendimiento que la empresa presenta.

Efecto Indirecto: La cultura organizacional desarrollada en la empresa impacta otra variable intermedia que promueve los resultados de rendimiento de la empresa.

Rol moderador: La cultura organizacional que se desarrolla en la empresa funciona como un factor que puede utilizarse para alcanzar mejores resultados de rendimiento en la empresa.

Rol mediador: La cultura organizacional que se desarrolla dentro de la empresa se debe a la influencia que ejerce otro factor sobre ella (Liderazgo, innovación, conocimiento), provocando características que impactan el rendimiento de la empresa.

La flexibilidad que presenta la cultura organizacional para promover la mejora en los rendimientos de las empresas al actuar produciendo efectos directos o indirectos, así como los roles de mediador y moderador de con otras variables es lo que hace que la cultura organizacional sea considerada como una variable estratégica en la búsqueda de la ventaja competitiva sostenible.

2.1.3.9 Bibliografía

Aliyu, M. S., Rogo, H. B., & Mahmood, R. (2015). Knowledge management, entrepreneurial orientation and firm performance: *The role of organizational culture. Asian Social Science,* 11(23), 140-152. doi:10.5539/ass.v11n23p140

Bavik, A. (2016). Identification of organizational culture in the hospitality industry. In M. Kozak & N. Kozak (Eds.), *Tourism and Hospitality Management* (Vol. 12, pp. 197-210). Bingley: Emerald Group Publishing Ltd.

Chan, L. L. M., Shaffer, M. A., & Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. International *Journal of Human Resource Management,* 15(1), 17-35. doi:10.1080/0958519032000157320

Chow, I. H. S., & Liu, S. S. (2009). The effect of aligning organizational culture and business strategy with HR systems on firm performance in Chinese enterprises*. International Journal of Human Resource Management*, 20(11), 2292-2310. doi:10.1080/09585190903239666

Costanza, D. P., Blacksmith, N., Coats, M. R., Severt, J. B., & DeCostanza, A. H. (2016). The Effect of Adaptive Organizational Culture on Long-Term Survival. *Journal of Business and Psychology*, 31(3), 361-381. doi:10.1007/s10869-015-9420-y

Cui, Y., Liu, Y. P., & Mou, J. (2018). Bibliometric analysis of organisational culture using CiteSpace. South African *Journal of Economic and Management Sciences,* 21(1), 12. doi:10.4102/sajems.v21i1.2030

de-la-Garza-Carranza, M. T., Guzmán-Soria, E., & Mueller, C. B. (2011). Organizational culture profile of service and manufacturing businesses in México*. Innovar-Revista De Ciencias administrativas Y Sociales*, 21(40), 81-91.

Deshpandé, R., & Farley, J. U. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: An international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing,* 21(1), 3-22. doi:10.1016/j.ijresmar.2003.04.002

Dwyer, S., Richard, O. C., & Chadwick, K. (2003). Gender diversity in management and firm performance: the influence of growth orientation and organizational culture. *Journal of Business Research,* 56(12), 1009-1019. doi:10.1016/s0148-2963(01)00329-0

Farley, J. U., Hoenig, S., & Ismail, Z. (2008). Organizational culture, innovativeness, market orientation and firm performance in South África: An interdisciplinary perspective. *Journal of African Business*, 9(1), 59-76. doi:10.1080/15228910802052385

Gavric, G., Sormaz, G., & Ilic, D. (2016). The impact of organizational culture on the ultimate performance of a company. *International Review* (3-4), 25-30. doi:10.5937/intrev1604025G

Hartnell, C. A., Kinicki, A. J., Lambert, L. S., Fugate, M., & Corner, P. D. (2016). Do Similarities or Differences Between CEO Leadership and Organizational Culture Have a More Positive Effect on Firm Performance? A Test of Competing Predictions*. Journal of Applied Psychology*, 101(6), 846-861. doi:10.1037/apl0000083

Ikhsan, K., Almahendra, R., & Budiarto, T. (2017). Contextual ambidexterity in smes in indonesia: a study on how it mediates organizational culture and firm

performance and how market dynamism influences its role on firm performance*. International Journal of Business and Society*, 18, 369-390.

Lee, M., & Kim, H. (2017). Exploring the Organizational Culture's Moderating Role of Effects of Corporate Social Responsibility (CSR) on Firm Performance: Focused on Corporate Contributions in Korea. *Sustainability,* 9(10), 18. Doi:10.3390/Su9101883

Leyva-Duarte, J. E., Chávez, M. J. D. J., Pinedo-de-Anda, F. J. & Niebla, Z. J. C. 2019. Bibliometric analysis of Organizational culture in Business Economics of Web of Science, 1980-2018. *Nova Scientia*, Vol. 11 (1), 478 - 500.

Li, D. Q., Surname, J. Q., & Surname, P. M. (2007). Organizational culture, learning capability and firm performance: An empirical study. Paper presented at the 2006 *International Conference on Management Science and Engineering, ICMSE'06,* Lille.

Mazur, J., & Zaborek, P. (2016). Organizational Culture and Open Innovation Performance in Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) in Poland. *International Journal of Management and Economics*, 51(1), 104-137. doi:10.1515/ijme-2016-0022

Ng, H. S., & Kee, D. M. H. (2013a). Effect of entrepreneurial competencies on firm performance under the influence of organizational culture. *Life Science Journal*, 10(4), 2459-2466.

Ng, H. S., & Kee, D. M. H. (2013b). Organisational culture can be a double-edged sword for firm performance. *Research Journal of Business Management*, 7(1), 41-52. doi:10.3923/rjbm.2013.41.52

Ngo, H. Y., & Loi, R. (2008). Human resource flexibility, organizational culture and firm performance: an investigation of multinational firms in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Management,* 19(9), 1654-1666. doi:10.1080/09585190802295082

Nold Iii, H. A. (2012). Linking knowledge processes with firm performance: *Organizational culture. Journal of Intellectual Capital*, 13(1), 16-38. doi:10.1108/14691931211196196

O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & Doerr, B. (2014). The Promise and Problems of Organizational Culture: CEO Personality, Culture, and Firm Performance. *Group & Organization Management*, 39(6), 595-625. doi:10.1177/1059601114550713

Onken, M. H. (1999). Temporal elements of organizational culture and impact on firm performance. *Journal of Managerial Psychology*, 14, 231-244. doi:10.1108/02683949910263756

Otache, I., & Mahmood, R. (2015). Market orientation and firm performance: The role of organizational culture and external environment-a proposed model. *International Business Management*, 9(5), 816-823. doi:10.3923/ibm.2015.816.823

Panuwatwanich, K., & Nguyen, T. T. (2017). Influence of Organisational Culture on Total Quality Management Implementation and Firm Performance: Evidence from the Vietnamese Construction Industry. *Management and Production Engineering Review*, 8(1), 5-15. doi:10.1515/mper-2017-0001

Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570–581.

Polychroniou, P., & Trivellas, P. (2018). The impact of strong and balanced organizational cultures on firm performance: Assessing moderated effects. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 10(1), 16-35. doi:10.1108/ijqss-09-2016-0065

Quan, X. Y. (2007). Exploring sustained competitive advantage: The effect of organizational culture on firm performance. Paper presented at the 2006 International *Conference on Management Science and Engineering*, ICMSE'06, Lille.

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–787.

Salas-Arbeláez, L., Solarte, M. G., & Vargas, G. M. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. *Suma de Negocios,* 8(18), 88-95.

Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. (Tercera Edicion ed.). Estados Unidos:

Shehu, A. M., & Mahmood, R. (2014). The mediating effect of organizational culture on the relationship between entrepreneurial orientation and firm performance in Nigeria. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(23), 480-488. doi:10.5901/mjss.2014.v5n23p480

Song, J. H., & Kolb, J. A. (2013). Learning Organizational Culture and Firm Performance: The Mediating Effects of Knowledge Creation in Korean Firms. *Journal of Leadership & Organizational Studies,* 20(2), 252-264. doi:10.1177/1548051812461146

Sweeney, P. D. (2014). Emerging markets go organic: Does organizational culture impact market responsiveness and firm performance? *Academy of Management Perspectives*, 28(2). doi:10.5465/amp.2014.0064

Taouab, O., Issor Z. (2019) Firm Performance: Definition and Measurement Models. European Scientific Journal, edition Vol.15, No.1. Doi:10.19044/esj.2019.v15n1p93

Uzkurt, C., Kumar, R., Kimzan, H. S., & Eminoğlu, G. (2013). Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance: A study of the banking sector in Turkey*. European Journal of Innovation Management*, 16(1), 92-117. doi:10.1108/14601061311292878

Valmohammadi, C., & Roshanzamir, S. (2015). The guidelines of improvement: Relations among organizational culture, TQM and performance. International *Journal of Production Economics*, 164, 167-178. doi:10.1016/j.ijpe.2014.12.028

Wahjudi, D., Singgih, M. L., Suwignjo, P., & Baihaqi, I. (2016). The relationship between organisational culture and firm performance: An empirical study on Indonesian manufacturing firms*. International Journal of Productivity and Quality Management*, 18(1), 1-18. doi:10.1504/IJPQM.2016.075702

Wei, Y., Samiee, S., & Lee, R. P. (2014). The influence of organic organizational cultures, market responsiveness, and product strategy on firm performance in an emerging market. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 49-70. doi:10.1007/s11747-013-0337-6

Widianto, S., & Harsanto, B. (2017). The impact of transformational leadership and organizational culture on firm performance in Indonesia SMEs. In *The Palgrave Handbook of Leadership in Transforming Asia* (pp. 503-517): Palgrave Macmillan.

Winston, E., & Dadzie, K. Q. (2007). Organizational culture in cote d'Ivoire: Analysis of cultural types and firm performance. *Journal of African Business*, 8(1), 99-112. doi:10.1300/J156v08n01_06

Xiao, L., & Dasgupta, S. (2009). The effects of dynamic IT capability and organizational culture on firm performance: An empirical study. Paper presented at the *30th International Conference on Information Systems*, ICIS 2009, Phoenix, AZ.

Zehir, C., Ertosun, O. G., Zehir, S., & Müceldili, B. (2011). The effects of leadership styles and organizational culture over firm performance: Multi-national companies in Istanbul. Paper presented at the 7th *International Strategic Management Conference*, Paris.

Zhang, Z., & Zhu, X. (2012). Empirical Analysis of the Relationship between Organizational Culture and Organizational and Performance. National *Conferenci on Information Technologyand Computer Science*, 763–766.

Zhu, Y., & Wang, Y. (2008). Intellectual capital in the process of organizational culture to firm performance. Paper presented at the 2008 *International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing,* WiCOM 2008, Dalian.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA.

3.1 Metodología

El enfoque de este estudio es cuantitativo, caracterizado como una investigación explicativo-predictiva, ya que la indagatoria no se limita únicamente a medir variables, sino que, además, se pretende entender el comportamiento y determinar las relaciones entre variables. Con este tipo de investigación se trata de conocer la estructura y los factores que influyen en una variable, en la mayoría de los casos, con el objetivo último de establecer predicciones sobre la misma (Lafuente & Marín, 2008).

El diseño será de tipo no experimental, al hacerse solamente observación de un fenómeno que acontece en el contexto real y se tratará de determinar o ubicar la relación entre un conjunto de variables en un momento, es decir, un estudio transaccional con la finalidad de recolectar los datos en un solo momento, en un tiempo único. El propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. La tabla 12 muestra la ficha técnica de la investigación.

Aspecto Técnico	Descripción
Enfoque	Cuantitativo
Alcance	Explicativo-Predictivo
Diseño de la Investigación	No experimental - Transaccional
Método	Cuantitativo
Contexto	Empresas de la Industria Restaurantera en Culiacán Sinaloa
Tamaño de la muestra	95 empresas de la industria restaurantera en Culiacán Sinaloa
Técnica de muestreo	Muestreo no probabilístico intencional
Software estadístico	SPSS V26 y SPSS-AMOS V26, Excel
Escala para recolección de datos	Escala de Diagnóstico de la Cultura Organizacional Versión Corta (EDCO-VC) Cuestionario de Rendimiento
Confiabilidad y validez del instrumento	Análisis Factorial, Alfa de Cronbach, Coeficiente de Confiabilidad Compuesta

Tabla 12 Ficha técnica. Fuente: elaboración propia.

3.1.1 Operalización de las Variables:

La investigación manejó dos variables: rendimiento y cultura organizacional. El rendimiento será la variable dependiente o explicada y la cultura organizacional, la variable independiente o explicativa.

Definición conceptual:

Cultura organizacional: un conjunto de artefactos, creencias, fenómenos colectivos, suposiciones, valores y símbolos que comparten un grupo de personas en un lugar de trabajo, estas características son distintivas de cada organización, constituyen una directriz para la gestión, el logro de objetivos y que constituyen la forma de percibir al trabajo (Robles *et al.*, 2018).

Rendimiento: es el grado de consecución de los objetivos específicos, por lo general consiste en una serie de indicadores para medir la eficiencia y eficacia de la organización, con el fin de comprender si el proceso de operación está de acuerdo con los objetivos establecidos (Zhang & Zhu, 2012).

Diseño de estudio:

Seleccionar un diseño de investigación significa trazar un plan estratégico para responder a las preguntas de investigación planteadas al inicio. Una investigación explicativo-predictiva se considera adecuada cuando se pretende cuantificar la influencia que determinados factores ejercen sobre una característica llamada ‘variable dependiente’ (Lafuente & Marín, 2008). La figura 12 esquematiza el flujo del proceso de investigación.

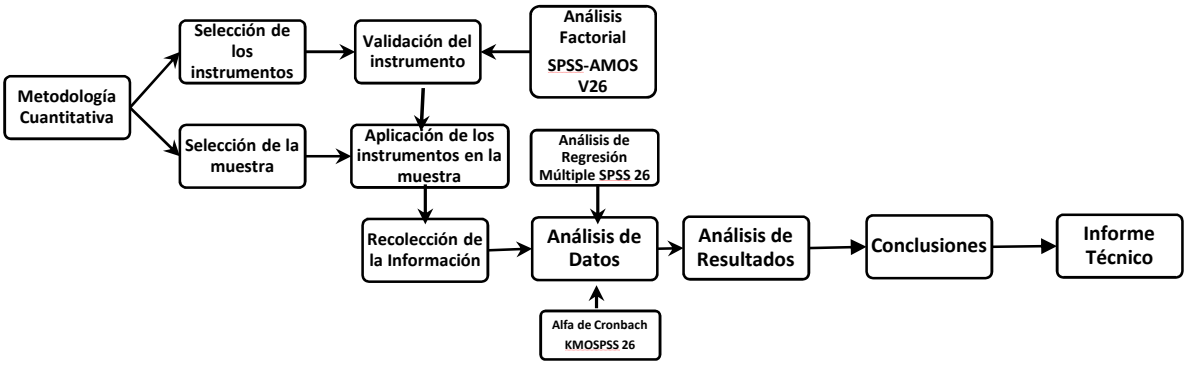


Figura 12 Esquema para representar el diseño de la investigación

3.1.2 Selección de los instrumentos.

Para la presente investigación se utilizó un instrumento para medir la cultura organizacional basado en la Escala de Diagnóstico de la Cultura Organizacional (EDCO) propuesto por Robles *et al.* en 2018. A esta escala se le aplicó un Análisis Factorial Confirmatorio para corroborar su validez y confiabilidad. Como resultado del análisis se presentó la una versión simplificada de la escala EDCO a la cual se denominó EDCO-VC, misma que fue utilizada para la investigación.

En la evaluación del rendimiento de la empresa se utilizó un instrumento basado en el modelo de Quinn y Rohrbaugh (1983), mismo que ha sido utilizado en otras investigaciones por su facilidad para evaluar el rendimiento desde el punto de vista subjetivo (Gálvez Albarracín y García Pérez de Lema, 2011; Maldonado, Pinzón y Marín, 2016, y Salas-Arbeláez *et al.*, 2017), permitiendo tener acceso a través de las encuestas para la interpretación de los resultado. La selección de este instrumento fue motivada por la dificultad para tener acceso a la información financiera de las empresas.

3.1.3 Selección de la muestra

Durante la formulación del problema se delimita el ámbito de la investigación o, lo que es lo mismo, el universo que ha de ser objeto de estudio. Por población o universo se entiende la totalidad de elementos o individuos que poseen la característica que se está estudiando (Cortés & Iglesias, 2004). A este “universo”, en estadística se le denomina población, entendiendo por tal el “conjunto de elementos de los que se quiere conocer o investigar algunas de sus características” (Ander-Egg, 2011). La población inicial que se desea investigar es lo que se denomina ‘población objetivo’. Población es una colección de elementos acerca de los cuales deseamos hacer alguna inferencia (Cortés & Iglesias, 2004).

En México, de acuerdo al Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN 2013), el sector 72 contiene los Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas, este sector contempla un total de 579 mil 779 unidades económicas, de las cuales el 96%, es decir 555 mil 274, pertenecen al subsector 722: “servicios de preparación de alimentos y bebidas”; 524 mil 055 establecimientos se dedican exclusivamente a la preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas (subsector 7225).

En Sinaloa existen en el subsector 7225 un total de 11 mil 124 unidades económicas. Culiacán aporta 3 mil 872 unidades económicas registradas en Inegi dentro del subsector 7225. Para determinar la población de posibles empresas restauranteras que cumplan con el criterio de tener más de 5 empleados, se realizó una estratificación de acuerdo con el número de trabajadores.

Muestra

Cualquier subconjunto de la población que se realiza para estudiar las características en la totalidad de la población, partiendo de una fracción de la población es denominado como ‘la muestra de la investigación’ (Cortés & Iglesias, 2004). Los datos obtenidos de la muestra son utilizados para inferir cosas sobre la población en general (Field, 2009).

Se considera el tamaño de empresa como factor para delimitar el tamaño de la muestra y se establece como criterio de selección empresas con más de 5

empleados conforme estudios anteriores (García-Pérez-de-Lema *et al.*, 2010). Dentro de esta clasificación empresas pequeñas, medianas y grandes son consideradas dentro de la muestra. De esta estratificación se obtienen 602 unidades económicas que cumplen con el criterio.

Muestreo

En esta parte de la investigación es necesario definir quiénes son y qué características deberán tener los sujetos (personas, organizaciones o situaciones y factores) objetos del estudio (Cortés & Iglesias, 2004).

Para la selección del grupo de restaurantes se consideró un muestreo por conveniencia, debido a la dificultad para obtener información de los empresarios de la localidad, que en su mayoría no presentaron disponibilidad para participar en la encuesta.

3.1.4 Aplicación del instrumento y recolección de la información.

El levantamiento de datos se realizó durante los meses de junio a noviembre de 2019 utilizando un formato autoadministrado. El anonimato, la confidencialidad y la protección de datos fueron garantizados y la administración de los cuestionarios se realizó en el contexto laboral por personal capacitado. Se solicitó el consentimiento de los participantes, con previa información del estudio. Se visitaron 197 empresas restauranteras y de ese total se obtuvo una aceptación en 95 de ellas, lo que representa un porcentaje de 48.22% de empresas participantes. Después de una breve explicación de la investigación y de la encuesta a aplicar, se les entregó a los informantes copias del cuestionario y al siguiente día se recopilaron ya contestados.

3.1.5 Análisis de los datos

En esta etapa del análisis estadístico, es donde se plantearon las técnicas e instrumentos a utilizar para conseguir los objetivos específicos propuestos que a su vez condujeran al logro del objetivo general (Lafuente & Marín, 2008).

Para la captura de la información en una base de datos se utilizó el software Excel. El análisis factorial confirmatorio para la validez del instrumento se sustentó en el

software SPSS-AMOS V26. Posteriormente se utilizó el software estadístico SPSS V26 para el análisis de estadística descriptiva y el análisis de regresión múltiple.

3.1.5.1 Validación del instrumento

Confiabilidad y validez de los instrumentos

La confiablidad y validez de los instrumentos corresponde a la realización de pruebas estadísticas para corroborar si los instrumentos realmente proporcionan resultados satisfactorios respecto de las variables en estudio.

La *validez* del instrumento es el grado en que un instrumento mide la variable que busca medir u obtiene los datos que pretende recolectar (Morán & Alvarado, 2010). La *confiabilidad* del instrumento consiste en el grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo fenómeno genera resultados similares (Morán & Alvarado, 2010).

La confiabilidad del instrumento para evaluar la cultura organizacional se determinó mediante la realización de un análisis factorial confirmatorio. Se determino el coeficiente de confiabilidad compuesta (CR) y el promedio de la varianza extraída (AVE), además se evaluó la validez convergente, validez discriminante y la validez de contenido de la escala. Se evaluaron por ultimo los índices de ajuste del modelo.

Por otro lado, la confiabilidad de la escala para evaluar el rendimiento se determinó mediante el cálculo del coeficiente Alpha de Cronbach y la validez de constructo se estableció mediante un análisis factorial: la aplicación de la prueba de Kaiser Meyer-Olkin (KMO) y mediante la prueba de Esfericidad de Bartlett.

3.1.5.2 Análisis del perfil de la cultura organizacional

Con ayuda del programa SPSS v26 se determinaron los valores promedio de cada una de las dimensiones que integran a la cultura organizacional y el rendimiento de las empresas restauranteras evaluadas. Se realizo una gráfica polar con los valores promedio y se presentó un perfil descriptivo de la cultura organizacional.

3.1.5.3 Relación entre las variables

Para el análisis de la relación entre las variables, se realizó un análisis de regresión múltiple. Como variable dependiente se utilizó la variable rendimiento medido

globalmente a través de la calificación promedio de la suma de todos los ítems que comprendió la encuesta para evaluar el rendimiento. Además, se realizaron modelos adicionales donde la variable dependiente fue cada una de las dimensiones que integran el rendimiento según el modelo utilizado, donde la calificación promedio de sus indicadores fue el valor utilizado.

Como variable independiente se utilizó el promedio de la suma de los valores obtenidos de los indicadores de cada una de las dimensiones que integran la variable cultura organizacional. Por último, se utilizaron como variables de control el tamaño de la empresa y su antigüedad.

CAPÍTULO IV ANÁLISIS PRÁCTICO

Introducción

En este capítulo se abordan dos artículos de investigación empírica realizados en empresas de la industria restaurantera en Culiacán Sinaloa, México.

El primero de ellos consistió en una evaluación de la validez y confiabilidad de un instrumento utilizado para evaluar la cultura organizacional en las empresas. El artículo presenta un breve marco teórico, un análisis factorial confirmatorio utilizando ecuaciones estructuradas. Para el análisis de los datos utilizó el Software SPSS-AMOS. Se comprobó la validez convergente y discriminante del modelo, así como también los índices de ajuste del modelo obtenido del análisis. El artículo propone un modelo simplificado y mejorado de la escala.

El segundo artículo es un análisis de la relación entre el rendimiento de la empresa y la cultura organizacional. Para este artículo la recolección de los datos se realizó con la visita a empresas restauranteras de la localidad de Culiacán Sinaloa, México. Las encuestas fueron aplicadas a los dueños o gerentes de las empresas a través del cuestionario autoadministrado. El análisis de los datos se realizó utilizando un análisis de regresión múltiple. Como resultados, el artículo presenta información relevante de la relación entre las variables directamente, así como información sobre la interacción entre las dimensiones que integran cada una de las variables rendimiento de la empresa y cultura organizacional.

4.1.1 Evaluación de la Escala de Diagnóstico de la Cultura Organizacional (EDCO) en empresas de la industria de la hospitalidad.

4.1.1.1 Resumen

Este estudio tiene como finalidad analizar la validez y confiabilidad de la Escala de Diagnóstico de la Cultura Organizacional a través de un Análisis Factorial Confirmatorio aplicado a una muestra compuesta por 159 evaluaciones de la cultura organizacional a empleados y gerentes de las empresas que integran la industria restaurantera en Culiacán Sinaloa, México. Se evaluó el ajuste de los datos al modelo que propone siete dimensiones que integran la cultura organizacional (identidad, normas, involucramiento con el propósito, creación de cambio, enfoque al cliente, trabajo en equipo y búsqueda del bienestar social). A través de un análisis factorial confirmatorio se logró establecer una versión simplificada del instrumento para su uso en empresas de la industria restaurantera.

4.1.1.2 Introducción

La cultura organizacional es considerada como un recurso intangible que poseen las empresas. Por lo cual, desde hace cuatro décadas, diversos investigadores alrededor del mundo han considerado su estudio desde diferentes perspectivas de investigación. La evaluación de la cultura organizacional permanece en un constante análisis y el número de investigaciones se incrementa al paso del tiempo.

A lo largo de esos años de investigación, se han desarrollado diferentes corrientes para su análisis y el debate se mantiene hoy en día. Este debate puede partir desde el enfoque mediante el cual se analizará la cultura organizacional que se desarrolla en las organizaciones, cualitativo, que necesitará un profundo análisis y un periodo largo de introducción en la organización, o desde la perspectiva cuantitativa que será un proceso práctico y quizás más rápido. Se considerará además la selección de alguna de las diferentes corrientes existentes en investigación de la cultura organizacional. Esta selección motivará la utilización de unos instrumentos para la evaluación afín a la corriente, este se probará y validará para su uso.

Algunos investigadores mexicanos han participado en la investigación de la cultura organizacional en México, coincidentemente afirman que instrumentos para medir la cultura organizacional han sido elaborados y validados en diferentes contextos industriales en diferentes países, coinciden en que las metodologías extranjeras han sido utilizadas en investigaciones en México. No existe un instrumento sólido y confiable que esté apoyado en evidencia empírica que logre generalizar los resultados para determinar los perfiles de la cultura organizacional que identifiquen las características que poseen las empresas de la actualidad y con ello establecer estrategias de gestión organizacional que ayude a mejorar los resultados de las organizaciones.

La investigación tiene el objetivo de evaluar la Escala de Diagnóstico de la Cultura Organizacional (EDCO) reportada en 2018 por los investigadores Robles, Leyva, Rodríguez y Ortega (2018) en el contexto de las empresas mexicanas medianas; se determinó probar dicha escala y evaluar sus resultados en el contexto de la industria restaurantera en México. En el estudio participaron empleados, personal directivo y dueños de empresas para medir la percepción de las características de la cultura organizacional que se manifiestan en las empresas de esta industria.

4.1.1.3 Cultura organizacional

La cultura organizacional es una de las características que distinguen una empresa de otra (Otache & Mahmood, 2015). Al ser la personalidad de la organización, el concepto de cultura organizacional también ha ganado una gran aceptación como origen para construir una ventaja competitiva y un desempeño superior (Zhu & Wang, 2008). El papel significativo en la formación de una ventaja competitiva sostenida hace a la cultura organizacional una causa del interés de los investigadores en numerosos estudios de la gestión organizacional (Cui, Liu, & Mou, 2018). La cultura organizacional es un recurso al que Costanza, Blacksmith, Coats, Severt y DeCostanza, (2016) mencionan como fundamental para que las organizaciones logren la adaptación a los entornos dinámicos de la actualidad y para que las organizaciones logren sobrevivir a largo plazo.

Por otra parte, Cantillo-Guerrero y Escorcia (2011) afirman que una empresa debe tener bien definida su cultura, y dentro de ella preocuparse por la satisfacción de todas las partes interesadas, elaborar y aplicar correctamente sus estrategias, administrar y utilizar adecuadamente la información, ser participativa y que en ella se evidencie una mutua colaboración entre sus diferentes sectores, desarrollar ideas innovadoras, asumir riesgos y ejecutar acciones encaminadas al mejoramiento continuo. Denison y Mishra (1995) afirman que la cultura puede estudiarse como parte integral del proceso de adaptación de la organización y que los rasgos culturales específicos pueden ser predictores útiles del rendimiento y la efectividad.

4.1.1.4 Evaluación de la Cultura Organizacional

La evaluación de la cultura organizacional responde a la necesidad de identificar aquellos aspectos que la dirección requiere afianzar para obtener mejores resultados de gestión (Robles *et al.*, 2018). La evaluación de la cultura organizacional es dividida respecto del enfoque de investigación, de un lado está el enfoque cualitativo que sostienen que las culturas son únicas y que solo pueden entenderse adecuadamente a través de una inmersión profunda en la organización, y por contrario el enfoque cuantitativo, un enfoque funcionalista que estudia generalmente la cultura organizacional mediante la evaluación de los valores y normas expuestas u operacionales que guían el comportamiento de la organización.

El enfoque cualitativo para el estudio de la cultura organizacional permite hacer un análisis profundo de los diferentes estilos de cultura organizacional que se presentan en las empresas en cualquier parte del mundo. Sin embargo, su utilización requiere de intervenciones con extensos periodos de tiempo que permitan identificar todas las características favorables y adversas que se presentan en las empresas.

Por otro lado, la evaluación de forma cuantitativa de la cultura organizacional permite hacer un análisis de forma sistemática de los tipos de cultura organizacional que se desarrollan dentro de las empresas. Estos tipos de cultura han sido generalizados de diversas formas por los expertos en el área. Chatman y O'Reilly,

(2016) mencionan que existen cuatro instrumentos principales que se han utilizado en una amplia gama de investigaciones en el mundo: la Denison Organizational Culture Survey (DOCS) creado por Denison en 1984, el Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) de Cameron & Quinn (2006), el Organizational Culture Inventory (OCP) de Lafferty (1973) y el Organizational Culture Profile (OCP) de Chatman en 1989. Un elevado número de investigaciones en el mundo basan la evaluación de la cultura organizacional en alguno de los instrumentos señalados por Chatman *et al.*

En México, la investigación sobre la cultura organizacional presenta escasos estudios empíricos. Para Aguilar (2006), de-la-Garza-Carranza, Guzmán-Soria y Mueller (2011) y García-Pérez-de-Lema, Adame y Florido (2010), dichos estudios se han efectuado siguiendo muy de cerca los esquemas conceptuales y metodológicos norteamericanos. Por ejemplo, García-Pérez-de-Lema *et al.* (2010) Ibarra-Michel, Velarde-Valdez, Olmos-Martínez y Santillán-Núñez (2019) realizaron investigaciones sobre la cultura organizacional en empresas mexicanas utilizando el instrumento denominado Organizacional Cultura Assessment Instrument (OCAI) de Cameron y Quinn (2006). Por su parte, Maldonado Guzman, Pinzón Castro y Marín Aguilar (2016) investigaron la cultura organizacional en empresas en México basados en el modelo propuesto por Miles y Snow (1978).

Investigadores mexicanos como Robles *et al.* (2018) han trabajado en la elaboración de una escala para evaluar la cultura organizacional en el contexto nacional mexicano. La finalidad de estas investigaciones ha sido obtener información más adecuada a las características de las empresas mexicanas y con ello, poder realizar evaluaciones que aporten una mejor lectura de las dimensiones de la cultura organizacional de las empresas en el contexto de la industria del país.

Robles *et al.* (2018) diseñaron y validaron la Escala de Diagnóstico de la Cultura Organizacional (EDCO) para organizaciones mexicanas de tamaño mediano. Se realizó el diseño a partir de la revisión teórica, se validó mediante un panel Delphi con ocho expertos y una prueba piloto en 261 trabajadores pertenecientes a cinco empresas medianas. Analizaron la comprensibilidad, validez del contenido y de

constructo. En la prueba piloto, la escala obtuvo un alfa de Cronbach de 0.961. El análisis factorial exploratorio permitió identificar siete factores que explican el 52.1% de la varianza.

Las dimensiones que integran el instrumento son: identidad (IDE), normas (NOR), involucramiento con el propósito (ICP), creación de cambio (CCA), enfoque al cliente (EAC), trabajo en equipo (TEE) y búsqueda del bienestar social (BBS). El instrumento presenta una alta confiabilidad y validez, además se puede utilizar para valorar la cultura organizacional desde la percepción de los trabajadores, identificando aquellos aspectos a mejorar mediante procesos de intervención organizacional, así como aquellas prácticas que permean positivamente en los propósitos de las organizaciones mexicanas. La tabla 13 muestra la descripción de cada una de las dimensiones que integran la escala EDCO.

	DIMENSIÓN	CONCEPTO
IDE	Identidad	Conserva el sentido de vínculo y compromiso con el propósito entre trabajadores y la organización
NOR	Normas	Señala la forma en que los miembros de una organización actúan independientemente de la certidumbre de las circunstancias y se regulan tanto por reglas formales como por Normas no escritas
ICP	Involucramiento con el Propósito	Compromiso de los colaboradores y su empoderamiento orientados hacia los propósitos que le son comunicados desde los niveles superiores, pero que a su vez se realimentan con su opinión.
CCA	Creación de Cambio	Consiste en la respuesta a las necesidades del entorno empresarial y de los clientes, a partir de la capacidad de decisión y retroalimentación de los colaboradores en los momentos oportunos.
EAC	Enfoque al Cliente	Se deriva de la dimensión original de adaptabilidad y, comprende el nivel de participación de los clientes en el desarrollo de nuevos productos, algo fundamental para el logro de los propósitos de la empresa y del futuro de quienes participan en ella.
TEE	Trabajo en Equipo	La forma colaborativa de realización del trabajo, comprendiendo la diferencia en las tareas de cada área con enfoque en los propósitos y valores.
BBS	Búsqueda del Bienestar Social	Reafirma la orientación de la organización hacia el apoyo a sus integrantes en cuanto a problemas específicos sean de carácter laboral, personal e incluso familiar y, a partir de la comprensión de las diferencias la capacidad de integrar equipos con diferentes competencias.

Tabla 13 Dimensiones de la escala EDCO. Fuente: Elaboración Propia con base en Robles et al. *(2018)*

4.1.1.5 Método

4.1.1.5.1 Participantes

La presente investigación estudió una muestra de empresas de la industria restaurantera en la ciudad de Culiacán Sinaloa, México. Para la selección del grupo de restaurantes se consideró un muestreo por conveniencia, debido a la dificultad para obtener información de los empresarios de la localidad, pues varios de ellos no presentaron disponibilidad para participar en la encuesta. Los restaurantes cuentan con una plantilla laboral de cinco o más empleados, con una cultura organizacional determinada. En este periodo se visitó a 197 empresas, de las cuales 95 decidieron colaborar con la investigación. El porcentaje de aceptación fue de 48.22 por ciento.

Los empleados y personal directivo de las empresas fueron los informantes para la encuesta. Se obtuvieron un total de 171 cuestionarios válidos. En la tabla 14 se presenta la información descriptiva de la muestra. Del total de los cuestionarios aplicados, el 50.88 por ciento fue respondido por mujeres y el 49.12 por ciento por hombres. El nivel de educación de los encuestados con mayor porcentaje fue el nivel preparatoria con el 39.77 por ciento seguido por el nivel licenciatura con un 33.33 por ciento. Un dato importante es el nivel dentro de la empresa que ocupa el encuestado, el 43.86 por ciento corresponde a gerentes, el 47.86 empleados y solo 8.77 por ciento a dueños de las empresas.

	CATEGORÍA	POBLACIÓN	PORCENTAJE
GÉNERO	Masculino	84	49.12%
	Femenino	87	50.88%
EDUCACIÓN	Primaria	12	7.02%
	Secundaria	27	15.79%
	Preparatoria	68	39.77%
	Licenciatura	57	33.33%
	Posgrado	3	1.75%
	Sin respuesta	4	2.34%
ENCUESTADO	Dueño	15	8.77%
	Gerente	75	43.86%
	Empleado	81	47.37%
	Edad Promedio	34.3 años	

Tabla 14 Información básica de la muestra
Fuente: Elaboración propia.

4.1.1.5.2 Instrumento.

La Escala de Diagnóstico de la Cultura Organizacional (Robles *et al.* 2018) está constituido por 55 indicadores agrupados en siete factores: identidad, normas, involucramiento con el propósito, creación de cambio, enfoque al cliente, trabajo en equipo y búsqueda del bienestar social. Estas dimensiones fueron reportadas en el trabajo previo de (Robles *et al*., 2018) donde se exploró la estructura interna mediante un análisis factorial exploratorio. Se eligió una escala Likert debido a que esta escala permite obtener un grado o intensidad en el enunciado de cada ítem seleccionado por el encuestado. La escala se constituyó por cinco puntos que van desde “1=Totalmente en desacuerdo” hasta “5= Totalmente de acuerdo”;

La confiabilidad evaluada a través del el coeficiente alfa de Cronbach (Cronbach, 1951) para el instrumento fue de α=.957. La confiabilidad respecto a cada factor que componen el instrumento (EDCO) presentaron niveles de confiabilidad adecuados: Identidad, con 15 indicadores, presentó nivel de confiabilidad α=.875. El segundo factor, normas, con siete indicadores y un nivel de confiabilidad α=.781. El tercer factor es el involucramiento con el propósito, con diez indicadores y un nivel de confiabilidad α=.831. El cuarto factor surge de la dimensión original de adaptabilidad y resulta en la dimensión de creación de cambio, con siete indicadores y un nivel de confiabilidad α=.895. El quinto factor es el enfoque al cliente, con cuatro indicadores y un nivel de confiabilidad α=.837. El sexto factor es el trabajo en equipo, con cinco indicadores y un nivel de confiabilidad α=.814, El séptimo valor es el de la búsqueda del bienestar social, con siete indicadores y un nivel de confiabilidad α=.800.

4.1.1.5.3 Procedimiento

El instrumento para evaluar la cultura organizacional (EDCO) fue aplicado a un grupo de personas (empleados, directivos y dueños) que participan dentro de empresas de la industria restaurantera. La investigación se llevó a cabo en la ciudad de Culiacán, Sinaloa, México.

Para la selección de la muestra se consideró un muestreo por conveniencia debido a la dificultad para obtener información de los empresarios de la localidad que en

su mayoría no presentaron disponibilidad para participar en la encuesta en un primer intento de aplicación del cuestionario.

4.1.1.5.4 Análisis.

Para el análisis de los datos se utilizó el programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 26, el cual es un software estadístico ampliamente utilizado para resolver problemas empresariales y de investigación. Además, para el análisis factorial confirmatorio se utilizó el programa AMOS versión 26, un potente software de modelado de ecuaciones estructurales que le otorga soporte a las investigaciones y teorías utilizando para ello los métodos de análisis multivariado estándar, incluyendo la regresión, el análisis de factores, la correlación y el análisis de varianza.

La primera etapa consistió en el proceso de revisión de los datos recolectados en el trabajo de campo. La identificación de los casos extremos multivariados se realizó con la ayuda del SPSS. En este análisis se detectó la presencia de 12 casos extremos multivariados mediante la prueba de la distancia de Mehalanobis (Tabachnick & Fidell, 2013) para $p<0.001$. Estos doce casos fueron identificados y eliminados de la base de datos.

Se evaluó la normalidad multivariante de los datos a través de los índices de asimetría y curtosis. Se consideró el criterio definido por (Kline, 2011) obteniendo valores absolutos de asimetría menores de 3 y valores de curtosis menores de 8, ambos índices reflejan que los datos no presentan valores extremos que pudieran ocasionar problemas de normalidad.

Por último, se determinó la presencia de multicolinealidad en los datos recolectados de las dimensiones consideradas en el instrumento de evaluación utilizado. No se detectó la presencia de multicolinealidades extremas en las variables independientes evaluadas y el análisis mostró valores de VIF menores de 10, atendiendo el criterio mencionado por Hair Jr., Black, Babin & Anderson (2014). Una vez hecho lo anterior se cumplió con las consideraciones necesarias para aplicar un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) de los datos.

El análisis utilizó una base de datos (N=159) para realizar un primer AFC al modelo propuesto por Robles *et al.* (2018) de la Escala de Diagnóstico de la Cultura Organizacional (Modelo EDCO). El AFC es una forma de probar qué tan bien las variables medidas representan un número menor de constructos. El AFC se utiliza para proporcionar una prueba confirmatoria de nuestra teoría de medición. Una teoría de medición especifica cómo las variables medidas representan lógica y sistemáticamente constructos involucrados en un modelo teórico (Hair Jr *et al.*, 2014). En otras palabras, la teoría de la medición especifica una serie de relaciones que sugieren cómo las variables medidas representan una constructo latente que no se mide directamente (Hair Jr *et al.*, 2014).

Posteriormente, con la finalidad de obtener un instrumento balanceado en el número de indicadores por dimensión atendiendo la sugerencia de que más elementos (variables o indicadores medidos) no son necesariamente mejores, requieren tamaños de muestra más grandes y pueden dificultar la producción de factores verdaderamente unidimensionales (Hair *et al.* 2014). Para un segundo modelo denominado Escala de Diagnóstico de la Cultura Organizacional Versión Corta (EDCO-VC), se realizó un análisis constituido por 28 indicadores, 4 indicadores por dimensión. Este modelo se obtuvo de la selección de los cuatro indicadores de cada una de las siete dimensiones que compone la escala original (EDCO). El criterio de selección de los indicadores para integrar el segundo modelo fueron los resultados del análisis factorial exploratorio (AFE) realizado por Robles *et al.* en 2018. La carga factorial de que los cuatro primeros indicadores de cada dimensión presentan valores más altos, lo cual indica mayor relación con la dimensión que representan. Además, los indicadores seleccionados presentan una interpretación más clara y acorde a la dimensión a la que pertenecen. Por último, se simplificó el modelo EDCO-VC, se procedió a eliminar aquellos indicadores que compartían menos varianza con los demás indicadores de la dimensión del resultado del AFC (Cancino & Mellado, 2019). Se eliminaron los indicadores IDE02, NOR17, ICP22, CCA32, EAC42, TEE44 Y BBS52 (7 indicadores), posteriormente se probó nuevamente el modelo. El modelo simplificado consta de un total de 21 indicadores (tabla 15).

Para evaluar la calidad de ajuste de los dos modelos se compararon los valores de los siguientes índices: la razón de verosimilitud χ^2, la razón chi cuadrado/grados de libertad (χ^2/gl), comparative fit index CFI, Tucker–Lewis index TLI, RMSEA (Root Mean Square Error of Aproximation) e SRM (Root mean square residual). Estos índices presentan valores que indican el ajuste del modelo. Para estimar los parámetros de ajuste se utilizó el método de máxima verosimilitud (maximun likelihood method, MLM).

El estadístico chi-cuadrado indica el ajuste absoluto del modelo, sólo que es muy sensible al tamaño de la muestra. Generalmente se interpreta la razón de chi cuadrado sobre los grados de libertad, con valores inferiores a 3 indicando un buen ajuste. Para los índices CFI y TLI los valores de 0,95 o superiores son considerados excelentes, y valores superiores a 0,90 sugieren un ajuste aceptable del modelo a los datos. El índice RMSEA es considerado óptimo cuando sus valores son de menores de 0,05 o inferiores y aceptables en el rango 0,08-0,05 (Hu & Bentler, 1995), (Hair *et al.* 2014).

DIMENSIÓN	ÍTEM	ENUNCIADO	ESTIMADOR
IDENTIDAD	IDE01	La organización tiene un gran significado personal para mí.	0.758
	IDE03	Me siento orgulloso de la organización.	0.750
	IDE04	Considero que le debo mucho a esta organización.	0.647
NORMAS	NOR16	En la organización existen sanciones por el incumplimiento o violaciones a las reglas.	0.631
	NOR18	En la organización se utiliza el código de ética para resolver problemas al interior y exterior de la misma.	0.729
	NOR19	Considero que son adecuados los procedimientos que lleva a cabo la contraloría interna en la organización.	0.774
INVOLUCRAMIENTO CON EL PROPÓSITO	ICP23	Considero que en mi equipo de trabajo se tiene libertad de adaptar las metas según nuestras necesidades.	0.699
	ICP24	Tengo confianza en que la organización toma en cuenta mis recomendaciones.	0.778
	ICP26	Considero que la organización incentiva a crear cambios.	0.756
CREACIÓN DE CAMBIO	CCA34	Mantengo una actitud positiva ante los cambios en el ambiente de trabajo.	0.781
	CCA35	Dejo mis problemas personales y busco la manera de seguir brindando un buen servicio.	0.824
	CCA36	Coopero con diversas áreas para crear un cambio positivo para la organización.	0.889
ENFOQUE AL CLIENTE	EAC40	Las actividades permiten el mayor grado de lealtad de los clientes.	0.716
	EAC41	Considero que todos trabajan hacia los mismos objetivos de la organización.	0.795
	EAC43	La organización y los empleados tienen una visión compartida de cómo será la organización en el futuro.	0.754
TRABAJO EN EQUIPO	TEE45	Considero que en la organización se trabaja como equipo en lugar de trabajar por jerarquías	0.775
	TEE46	En la organización fomentan activamente la cooperación entre los distintos departamentos que la conforman.	0.820
	TEE47	Considero que es fácil coordinar proyectos en el área de trabajo.	0.789
BÚSQUEDA DEL BIENESTAR SOCIAL	BBS49	Considero que en la organización existe prioridad para aquellos compañeros que tienen una situación de vida vulnerable o necesidades especiales.	0.807
	BBS50	En la organización se ayuda a los empleados a hacer un balance entre su vida laboral y familiar	0.784
	BBS51	Considero que la organización apoya cuando se presenta un problema personal.	0.774

Tabla 15 Escala de Diagnóstico de la Cultura Organizacional Versión Corta (EDCO-VC)
Fuente: Elaboración propia.

4.1.1.6 Resultados

Modelo EDCO

Para el modelo EDCO se realizó el AFC del cual se obtuvieron los índices de ajuste CFI, TLI, RMSEA y SRM. La tabla 15 presenta los índices de ajuste de los modelos sugeridos obtenidos y su comparación con los niveles propuestos por Hair Jr. *et al.* (2014) considerados como un buen ajuste del modelo. Los resultados obtenidos estrictamente no indicaron un ajuste favorable hacia el modelo EDCO.

Modelo EDCO-VC

La escala EDCO en su versión corta fue sometida al análisis factorial confirmatorio. La Figura 13 muestra el diagrama utilizado, muestra las siete dimensiones representadas por las elipses y los 21 indicadores (rectángulos). Se muestran los valores estandarizados de las cargas de cada indicador y las correlaciones entre las dimensiones.

La tabla 16 muestra los resultados obtenidos del análisis factorial del modelo original de la escala EDCO que presento un ajuste pobre del modelo y además muestra los valores de la escala EDCO-VC, esta escala muestra ajustes aceptables de CFI=0.953, TLI=0.954 y RMSEA =0.056 considerados como un buen ajuste del modelo.

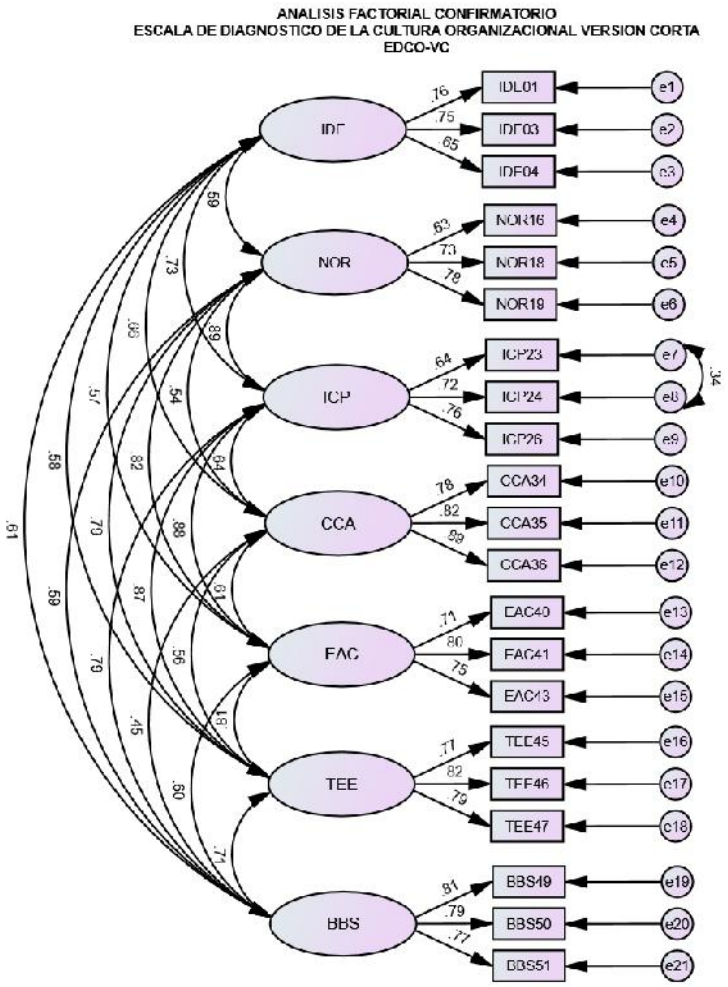
ÍNDICE DE AJUSTE	**MODELOS**		
	EDCO-55	**EDCO VC**	**Limites**
X^2	2718.622 (p<0.001)	249.324 (p<0.001)	P>0.001
GL	1409	167	-
X^2 / GL	1.929	1.493	<3
CFI	0.771	0.953	>0.90
TLI	0.765	0.954	>0.90
RMSEA	0.077	0.056	<0.06
SRMR	0.066	0.048	<0.06

Tabla 16 Índices de ajuste de los modelos EDCO
Fuente: Elaboración propia, datos WoS

Validez Convergente y Validez Discriminante

La validez convergente se valoró mediante la significación estadística de las cargas factoriales de los indicadores de cada constructo latente y la varianza media extraída (AVE). En la Tabla 17 puede observarse cómo todas las cargas estandarizadas de cada dimensión que integra la cultura organizacional presentan un valor superior a 0.7, lo que indica que cumplen con el criterio de una convergencia adecuada o convergencia interna (Hair *et al.* 2014). La varianza media extraída (*Average Variance Extracted* AVE) representa la cantidad total de la varianza de los indicadores recogida por la variable latente. Cuanto mayor sean los valores de AVE, más representativos son los indicadores de la variable latente en la que cargan. Generalmente, se recomienda que el valor de AVE sea superior 0.5 (Hair *et al.*, 2014), los valores obtenidos para la AVE de la investigación mostraron resultados superiores a 0.5, por lo tanto, se cumple con la validez convergente de las dimensiones de la cultura organizacional. La fiabilidad de las medidas se calculó mediante el coeficiente de fiabilidad compuesta (CR). Las dos pruebas de fiabilidad sobrepasaron los valores aceptables.

Figura 13 Análisis factorial confirmatorio de la escala EDCO-VC



Para la evaluación de la validez discriminante se comparó el cuadrado de la correlación entre los factores (dimensiones) con la varianza media extraída (AVE) (Hair *et al.* 2014). Se detectaron algunos casos fuera de especificación por lo tanto para asegurar la validez discriminante se analizó la validez de contenido. La validez de contenido hace referencia a la adecuada selección de las medidas de la variable de interés (Martínez y Martínez, 2009). Esta validez de contenido permite asegurar que la definición de los indicadores que integran la dimensión realmente refleje lo que la dimensión representa, sin embargo, estas dimensiones en su concepto son diferentes e integran en conjunción a la variable cultura organizacional. Aunque estadísticamente las siete dimensiones presenten un grado de correlación,

conceptualmente las dimensiones son diferentes entre sí. Es de esperarse que algunos variables presenten correlación.

Indicador	IDE	NOR	ICP	CCA	EAC	TEE	BBS
IDE01	0.758						
IDE03	0.750						
IDE04	0.647						
NOR16		0.631					
NOR18		0.729					
NOR19		0.774					
ICP23			0.699				
ICP24			0.778				
ICP26			0.756				
CCA34				0.781			
CCA35				0.824			
CCA36				0.889			
EAC40					0.716		
EAC41					0.795		
EAC43					0.754		
TEE45						0.775	
TEE46						0.820	
TEE47						0.789	
BBS49							0.807
BBS50							0.784
BBS51							0.774
AVE	0.52	0.51	0.56	0.69	0.57	0.63	0.62
CR	0.76	0.76	0.79	0.87	0.80	0.84	0.83

Tabla 17 Cargas factoriales, coeficiente de fiabilidad compuesta (CR) Todas las cargas son significativas p<0,05. Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

Inicialmente se investigó la evidencia de la confiablidad de la Escala de Diagnóstico de la Cultura Organizacional, se realizó la evaluación de los ajustes globales del modelo y se propuso una simplificación del modelo basado en el previo análisis factorial exploratorio realizado en 2018. Se evaluó la versión original de la escala y se obtuvieron resultados desfavorables en los índices de ajuste del modelo.

Se planteó la versión corta de la escala de diagnóstico de la cultura organizacional y se obtuvieron índices adecuados de ajuste, sólo se realizó una adecuación a una correlación entre dos errores en una misma dimensión. La versión corta propuesta de la escala presenta una estructura balanceada y menos compleja con base en la cantidad de indicadores que posee, lo que la hace una mejor alternativa de encuesta que podría incrementar la aceptación al momento de la evaluación de la cultura organizacional en futuras investigaciones. Los indicadores principales que mejor reflejan la dimensión fueron utilizados para integrar el modelo.

La versión corta de la escala propuesta facilitara su utilización y disminuirá los tiempos de respuesta de la misma, esto podría contribuir a una mayor aceptación en la práctica al ser utilizada por los profesionales del área en el momento de aplicar las evaluaciones de la cultura organizacional en las empresas donde exista el interés de gestionar la cultura organizacional como recurso intangible en la búsqueda de mejores resultados de rendimiento o desempeño.

Por último, es importante señalar que el contar con un instrumento elaborado en el contexto de las empresas mexicanas, probado y validado en diferentes contextos industriales permitirá analizar de manera adecuada y confiable las características de la cultura organizacional y los resultados aportados permitirá a los profesionales aplicar acordes procedimientos de gestión organizacionales que les permita mantener un nivel competitivo en un entorno día a día más competitivo.

4.1.1.7 Bibliografía

Aguilar, E. A. (2006). El diagnóstico de "La" cultura organizacional o las culturas de la cultura. *Global Media Journal*, 3(6).

Cancino, C. C. E., & Mellado, Y. (2019). Validación de la escala de la cultura organizacional de Denison (DOCS) en Centros Educativos de Chile. *Interciencia*, 44(4), 222-228.

Cantillo-Guerrero, E. F., & Escorcia, J. M. D. (2011). Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas. *Escenarios*, 9(1), 18-23.

Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. In A. P. Brief & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, Vol 36 (Vol. 36, pp. 199-224). New York: Elsevier.

Costanza, D. P., Blacksmith, N., Coats, M. R., Severt, J. B., & DeCostanza, A. H. (2016). The Effect of Adaptive Organizational Culture on Long-Term Survival. *Journal of Business and Psychology*, 31(3), 361-381. doi:10.1007/s10869-015-9420-y

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal sctructure of tests. *Psychometrika,* 16(3), 297-231.

Cui, Y., Liu, Y. P., & Mou, J. (2018). Bibliometric analysis of organisational culture using CiteSpace. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 21(1), 12. doi:10.4102/sajems.v21i1.2030

de-la-Garza-Carranza, M. T., Guzmán-Soria, E., & Mueller, C. B. (2011). Organizational culture profile of service and manufacturing businesses in Mexico. *Innovar-Revista De Ciencias administrativas Y Sociales*, 21(40), 81-91.

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Efectiveness. *Organization Science,* 6(2).

García-Pérez-de-Lema, D., Adame, M. G., & Florido, S. V. (2010). Cultura empresarial y rendimiento de la PYME en el estado de Aguascalientes (México). 27(75).

Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis*.

Ibarra-Michel, J. P., Velarde-Valdez, M., Olmos-Martínez, E., & Santillan-Nuñez, M. A. (2019). Organizational culture assessment of sustainable hotel companies in Mazatlán; four case studies. *Investigaciones Turisticas*, 17, 71-102.

Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. In T. G. Press (Ed.).

Maldonado Guzmán, G., Pinzón Castro, S. Y., & Marín Aguilar, J. T. (2016). La Influencia de la Cultura Empresarial en el Rendimiento de la Pyme de México.

Martínez, J. A., & Martínez, C. L. (2009). La validez discriminante como criterio de evaluación de escalas: ¿teoría o estadística? *Universitas Psychologica*, 8(1), 27-36.

Otache, I., & Mahmood, R. (2015). Market orientation and firm performance: The role of organizational culture and external environment-a proposed model. *International Business Management,* 9(5), 816-823. doi:10.3923/ibm.2015.816.823

Robles, A. C., Leyva, M. J., Rodríguez, G. A., & Ortega, R. A. O. (2018). Diseño y validación de un instrumento de cultura organizacional para empresas medianas. *Nova Scientia*, 10(21).

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. s. (2013). *Using Multivariate Statistics*. In I. Pearson Education (Ed.).

Zhu, Y., & Wang, Y. (2008). Intellectual capital in the process of organizational culture to firm performance. Paper presented at the 2008 International *Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing*, WiCOM 2008, Dalian.

4.1.2 Cultura Organizacional y Rendimiento en empresas de la industria de la hospitalidad en Culiacán, Sinaloa, México.

4.1.2.1 Resumen

Este artículo presenta el perfil de la cultura organizacional de empresas de la industria restaurantera y su interacción con el rendimiento. El objetivo es identificar cómo el rendimiento de la empresa es afectado por la cultura organizacional, a la que se evaluó en este caso con el instrumento denominado Escala de Diagnóstico de la Cultura Organizacional Versión Corta (EDCO-VC), y el rendimiento se empleó una escala que evalúa de manera subjetiva el rendimiento de la empresa. Los resultados muestran que la cultura organizacional ejerce una influencia parcial sobre el rendimiento de la empresa y que el trabajo en equipo, la creación de cambio y el enfoque al cliente son herramientas de gestión administrativa que las empresas, en un contexto de alta competitividad como lo es la industria restaurantera, pueden utilizar en la búsqueda de mejores resultados.

4.1.2.2 Introducción.

En el mundo altamente competitivo que se vive hoy en día, los empresarios están inmersos en una lucha constante por mantener y mejorar los niveles de competitividad de sus empresas. Para ello, la selección de una estrategia de gestión que les permita diferenciarse de sus competidores es algo que los lleva a aplicar innovaciones en los procesos de gestión

La cultura organizacional desarrollada en las empresas ha sido durante muchos años una herramienta intangible que los especialistas en el tema de gestión administrativa han considerado como recurso estratégico aplicable en la búsqueda de la ventaja competitiva que les genere mejores rendimientos en el largo plazo.

Esta idea sobre la conexión entre la cultura organizacional y su adecuado manejo en las empresas que provoca resultados favorables en el rendimiento de la empresa fue mantenida por los profesionales durante mucho tiempo. Investigaciones recientes consideran que ciertos tipos de cultura pueden beneficiar el rendimiento de la empresa, mientras que otros pueden afectar sus resultados.

Uno de los contextos donde la conexión del rendimiento de la empresa y su cultura organizacional ha sido poco estudiada es la industria de la hospitalidad, dentro de esta industria sobresalen algunos estudios realizados en empresas hoteleras, sin embargo, los estudios acerca de la industria restaurantera son escasos.

El objetivo de la presente investigación es aportar evidencia empírica sobre el vínculo existente en entre el rendimiento de la empresa y la afectación de la cultura organizacional en el contexto de la industria restaurantera. El artículo está integrado de la siguiente forma: un marco teórico conciso sobre la cultura organizacional y su relación con el rendimiento de la empresa, la metodología aplicada y la exposición de los resultados. Al final se presentan la discusión de los resultados y las conclusiones de la investigación.

4.1.2.3 Marco Teórico

4.1.2.4 Cultura organizacional

La cultura organizacional (CO) es una de las características que distinguen a una empresa de otras (Otache y Mahmood, 2015). Al ser considerada como la personalidad de la organización, la cultura organizacional también ha ganado una gran aceptación como el origen de una ventaja competitiva y un desempeño superior (Zhu y Wang, 2008). Robles, Leyva, Rodríguez, y Ortega (2018) mencionan que es posible entender a la cultura como un conjunto de artefactos, creencias, fenómenos colectivos, suposiciones, valores y símbolos que comparten un grupo de personas en un lugar de trabajo, características que son distintivas de cada organización, constituyen una directriz para la gestión, para el logro de objetivos y constituyen la forma de percibir al trabajo.

Un punto de interés mostrado por los investigadores es el papel significativo de la cultura organizacional en la formación de una ventaja competitiva sostenida, es por este motivo que Cui, Liu y Mou (2018) indican numerosos estudios sobre cultura organizacional.

Por otra parte, Costanza, Blacksmith, Coats, Severt, y De Costanza (2016) mencionan que la cultura organizacional es un recurso fundamental para que las

organizaciones se adapten a entornos dinámicos y para sobrevivir a largo plazo. Sin embargo, Naqshbandi, Kaur, Sehgal y Subramaniam (2015) mencionan que, a pesar de que muchas empresas reconocen hoy que la cultura se puede usar para obtener una ventaja competitiva, se debe hacer hincapié en la importancia de tener una cultura que se ajuste a las demandas del entorno de la empresa.

Por otra parte, Cantillo-Guerrero y Escorcia (2011) afirman que una empresa debe tener bien definida su cultura, y preocuparse porque ésta cumpla con: la satisfacción de todas las partes interesadas, además de coadyuvar en la elaboración y aplicación de estrategias; en administrar y utilizar adecuadamente la información, en procurar la participación y mutua colaboración entre los diferentes sectores organizacionales; y desarrollar ideas innovadoras, asumir riesgos y ejecutar acciones encaminadas al mejoramiento continuo.

De acuerdo Gavric, Sormaz e Ilic (2016), la importancia de la cultura se refleja en la actitud generalmente aceptada de que una verdadera cultura organizacional (una que se adapte a las condiciones del negocio) conduce al éxito, a una mayor eficiencia y eficacia de las operaciones de la compañía y al crecimiento y desarrollo. Por ello, señala Naqshbandi *et al.* (2015) que el desempeño de una empresa puede beneficiarse de la cultura en la medida en que los valores compartidos son adecuados para la empresa en cuestión. Tener una cultura que fomente la capacidad de innovación y la adaptabilidad, por ejemplo, apoyará el desempeño de una empresa en la industria de alta tecnología. Pero, en contraparte, Gavric *et al.* (2016) afirman que la cultura organizacional puede potencialmente tener un impacto negativo en las operaciones comerciales.

Por todas las consideraciones de los autores arriba referidos, es importante estudiar la cultura organizacional única que pueda brindar una ventaja competitiva a las empresas en una industria en particular y determinar si difiere entre las empresas en la misma industria (Naqshbandi *et al.*, 2015).

4.1.2.5 Rendimiento de la empresa

Evaluar el rendimiento de la empresa es de gran importancia debido a la necesidad constante de resultados efectivos y eficientes. Para Taouab e Issor (2019) la

medición del rendimiento es muy importante para la gestión efectiva de la empresa, pues sirve como proveedor principal de las habilidades de percepción y organización y para ayudar a mantener el control de la empresa.

Aliyu, Rogo y Mahmood (2015) y Dess y Robinson (1984) coinciden en que el rendimiento de la empresa puede ser medido desde dos perspectivas:

a) Objetiva (Rendimiento financiero)

El rendimiento financiero recibe mucha atención de los gerentes e investigadores debido a su importancia en la supervivencia y el éxito de una empresa (Xiao y Dasgupta, 2009). La medición financiera generalmente se obtiene de datos secundarios que incluyen rotación, ganancias y retorno de la inversión, así como otras razones financieras (Rauch *et al.*, 2009), por ejemplo: la rentabilidad, el incremento en la facturación, la rentabilidad de la inversión, etcétera.

b) Subjetiva o rendimiento no financiero

Desde el punto de vista de la medición objetiva, existen diferentes medidas del rendimiento de la empresa, como el rendimiento financiero, el rendimiento de mercado, la satisfacción de los empleados y la responsabilidad social. Por otra parte, entre las diversas formas del rendimiento, la medición no financiera incluye aspectos como la satisfacción, la reputación, el grado de innovación, el crecimiento de los empleados, la expansión del mercado, la participación en el mercado, la satisfacción del cliente, la fidelidad de los clientes y el posicionamiento de la marca (Rauch, Wiklund, Lumpkin y Frese, 2009).

Existen diversos conceptos acerca del rendimiento. Según Zhang y Zhu (2012) el rendimiento de la organización indica el grado en el que se logran los objetivos específicos, que generalmente contienen una serie de indicadores para medir la eficiencia y eficacia de la misma. Para Salas-Arbeláez, Solarte y Vargas, (2017) el rendimiento empresarial es la capacidad de la empresa para mostrar resultados en diferentes dimensiones organizacionales. En su caso, Valmohammadi y Roshanzamir (2015) señalan que el rendimiento empresarial es un indicador que mide el logro de objetivos de una organización. En tanto que Xiao y Dasgupta (2009)

señalan que el rendimiento equivale a los resultados obtenidos de una empresa medidos en relación con los resultados previstos.

Señalan Rauch *et al.* (2009), el rendimiento es el resultado de los esfuerzos realizados por una empresa y es multidimensional. Para Jean-François (2004), la medición del rendimiento consiste en una herramienta de evaluación para medir la efectividad.

Quinn y Rohrbaugh (1983) se enfocaron en el concepto de efectividad y definieron cuatro modelos denominados: el modelo de sistema abierto, centrado en la flexibilidad, la adquisición de recursos, el crecimiento y el apoyo externo de la organización; el modelo de procesos internos, que establece como prioridad la estabilidad, la comunicación y el control interno de la organización; el modelo racional, que se centra en los criterios de eficiencia y productividad de manera externa a la empresa; y el modelo de relaciones humanas, enfocado en la flexibilidad y el desarrollo de los recursos humanos a nivel interno de la organización.

El rendimiento, entonces, resulta esencial para el desarrollo organizacional como la meta para la competitividad, pero igualmente para la supervivencia de toda empresa, y es el resultado de la combinación de acciones y decisiones estratégicamente diseñadas, en la búsqueda del bien para sí y para el entorno.

4.1.2.6 Cultura organizacional y rendimiento de la empresa

La relación entre cultura organizacional y rendimiento ha sido un importante tema ampliamente discutido en la literatura (Prajogo y McDermott, 2011), sin embargo, Salas-Arbeláez *et al.* (2017) afirman que pese a que se han realizado muchas investigaciones que relacionan cultura organizacional y rendimiento, no todas coinciden con las características culturales para facilitar el crecimiento de la empresa. La medición de la cultura organizacional responde a la necesidad de identificar aquellos aspectos que la dirección requiere afianzar para obtener mejores resultados de gestión (Robles *et al.*., 2018).

En la investigación de Gálvez Albarracín y García Pérez de Lema (2011) se establece que, de acuerdo con el tipo de cultura desarrollada dentro de la

organización, se pueden obtener resultados positivos en el rendimiento, aunque los resultados negativos podrían manifestarse al desarrollarse una cultura organizacional alterna. Polychroniou y Trivellas (2018) determinan que el equilibrio en la CO de la empresa provoca dos resultados: facilita un rendimiento superior y además beneficia la fortaleza de la CO, provocando esto un efecto positivo en el rendimiento interno y externo de la empresa. En el ámbito de las empresas manufactureras, Lee *et al.* (2018) concluyen que la cultura organizacional tiene un efecto medio sobre el rendimiento.

Gálvez Albarracín y García Pérez de Lema (2011) en Colombia verificaron empíricamente la relación existente entre la cultura organizacional y rendimiento en 60 Mipymes de mediana y alta tecnología. Los resultados de Gálvez *et al.* (2011) muestran que las culturas de tipo clan y la de tipo innovación tienen un impacto positivo sobre el rendimiento de las empresas, mientras que la de tipo jerárquico impacta de manera negativa. Zhang y Zhu (2012) realizaron una investigación para analizar cuatro tipos de cultura organizacional y su interacción sobre el desempeño organizacional en empresas de diversos giros en China. Los resultados muestran que la cultura de adhocracia y la cultura de mercado tienen un impacto positivo en el rendimiento financiero y el desempeño del mercado. En contraparte, la cultura de clan y la cultura jerárquica tienen un impacto negativo en el rendimiento financiero y el desempeño del mercado. Salas-Arbeláez *et al.* (2017) utilizaron una muestra de 142 gerentes de empresas del sector manufacturero y de alta tecnología en Cali, Colombia, para identificar el efecto de los diferentes tipos de cultura organizacional, que se desarrolla en este tipo de organizaciones, y su interacción con el rendimiento obtenido. Los resultados obtenidos por Salas-Arbeláez *et al.* (2017) explican que la cultura adhocrática tiene un efecto positivo en el rendimiento, sin embargo, la cultura de clan tiene un efecto negativo. La cultura jerárquica y la cultura de mercado no demostraron ser significativas en función del rendimiento.

Otra investigación que mostró el efecto directo de la cultura organizacional sobre el rendimiento, fue la realizada por Quan (2007) en China. Este estudio demostró que la cultura organizacional tiene un impacto positivo directo sobre el rendimiento y que el tamaño de la empresa presenta un efecto moderador sobre dicho rendimiento,

señalando una fuerte relación entre la cultura organizacional y el rendimiento en empresas pequeñas. En indonesia, Wahjudi, Singgih, Suwignjo, y Baihaqi (2016) a través de un estudio empírico mostraron la relación directa de la cultura organizacional y el rendimiento de la empresa. Dentro de la industria manufacturera, estos investigadores evaluaron a 152 organizaciones, lo que les permitió concluir que la relación directa entre cultura organizacional y rendimiento presenta un efecto directo especialmente en las dimensiones de individualismo y evitación de la incertidumbre, propuestas por el modelo de Hofstede (1990, 2010).

Por su parte, Polychroniou y Trivellas (2018) evaluaron los aspectos de la cultura relacionados con la fortaleza y el balance de la cultura y su impacto en el rendimiento interno y externo en una muestra de empresas griegas. Los hallazgos del estudio indican una fuerte relación positiva entre la fortaleza de la cultura y el rendimiento interno de la empresa (competencia en innovación y relaciones humanas), así como resultados externos de rendimiento (rentabilidad, crecimiento y activos de reputación). Por el contrario, una cultura no balanceada ejerce una influencia negativa en el rendimiento de la empresa en lo que se refiere a posición de mercado y las competencias de crecimiento e innovación.

Chan, Shaffer, y Snape (2004) en un estudio acerca de la cultura organizacional y el rendimiento en Hong Kong, en empresas con más de 100 empleados, encontraron que no existe relación directa entre las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento con el rendimiento de la empresa y que la cultura organizacional influye parcialmente en ese sentido. Los autores concluyen que algunas dimensiones de la cultura organizacional y las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento interactúan para influir en el rendimiento de la empresa.

En otra investigación, Jogaratnam (2017) realizó una encuesta a los propietarios o gerentes de restaurantes en Estados Unidos para confirmar la influencia de algunas dimensiones de la cultura organizacional (innovación y solidaria) en el rendimiento.

Øgaard, Larsen, y Marnburg (2005) demostraron la existencia de una relación entre la cultura organizacional y los resultados individuales de los gerentes, además de

compromiso y eficacia, y algunas relaciones débiles entre la cultura y el rendimiento de la empresa.

Koutroumanis y Alexakis (2009) destacan en otro estudio en empresas restauranteras que la cultura de clanes, al crear un entorno que permita a los empleados maximizar su aporte en todas las áreas de operaciones puede conducir a un mayor nivel de productividad. Al incluir las áreas tradicionalmente dirigidas por la gerencia, como la programación, la capacitación de servicio y el desarrollo de menús, el resultado del adoptar la cultura de clan ayudará a reducir la rotación y simultáneamente a construir niveles más altos de servicio y productividad general (Koutroumanis y Alexakis, 2009)

Las investigaciones donde se relaciona a la cultura organizacional con el rendimiento han sido elaboradas en diferentes contextos. Sin embargo, los modelos utilizados en cada una de las variables son diversos, esto permite plantear la siguiente hipótesis.

H1 En el contexto de la industria restaurantera, el rendimiento de la empresa es positivamente afectado por su cultura organizacional.

En la presente investigación se seleccionó un modelo para evaluar el rendimiento de la empresa que lo divide respecto a cuatro diferentes dimensiones de rendimiento, de lo cual se establecen las siguientes hipótesis secundarias dentro del contexto de la industria restaurantera.

H1a En rendimiento de modelo de los procesos internos es positivamente afectado por la cultura organizacional de la empresa

H1b El rendimiento del modelo del sistema abierto es positivamente afectado por la cultura organizacional de la empresa

H1c El rendimiento del modelo racional es positivamente afectado por la cultura organizacional de la empresa

H1d El rendimiento del modelo de los recursos humanos es positivamente afectado por la cultura organizacional de la empresa

Para probar estas hipótesis, se plantea un marco metodológico que analiza, utilizando un modelo de regresión múltiple, la relación entre las dimensiones que integran el rendimiento de la empresa y la cultura organizacional.

4.1.2.7 Metodología de la investigación.

4.1.2.7.1 Recolección de la información.

La presente investigación estudió una muestra de empresas de la industria restaurantera en la ciudad de Culiacán Sinaloa, México. Los restaurantes abordados cuentan con una plantilla laboral de cinco o más empleados, con una cultura organizacional determinada. Para la selección del grupo de restaurantes se consideró un muestreo por conveniencia, debido a la dificultad para obtener información de los empresarios de la localidad, que en su mayoría no presentaron disponibilidad para participar en la encuesta.

El levantamiento de datos se realizó durante los meses de junio a noviembre de 2019 utilizando un formato autoadministrado. El anonimato, la confidencialidad y la protección de datos fueron garantizados y la administración de los cuestionarios se realizó en el contexto laboral por personal capacitado. Se solicitó el consentimiento de los participantes, con previa información del estudio. Se visitaron 197 empresas restauranteras y de ese total se obtuvo una aceptación de 95 de ellas, lo que representa un porcentaje de 48.22 % de empresas participantes. Después de una breve explicación de la investigación y de la encuesta a aplicar, se les entregó a los informantes copias del cuestionario y al siguiente día se recopilaron ya contestados. Un total de cinco cuestionarios fueron dados de baja por problemas en su llenado.

4.1.2.7.2 Variables e instrumentos de medición.

La medición de las variables de la investigación se realizó con base en un cuestionario dividido en tres partes: 1) Información personal y de la empresa, 2) identificación de la cultura organizacional de la empresa, y 3) evaluación del rendimiento de la empresa. La primera parte del cuestionario recolectó información sobre datos generales de la empresa e información sobre el encuestado. La segunda parte incluyó 21 indicadores para identificar las dimensiones de la cultura

organizacional que se desarrolla en la empresa usando una escala Likert de cinco puntos. La tercera parte constó de 12 indicadores para la evaluación del rendimiento de la empresa usando otra escala Likert de cinco puntos.

Cultura Organizacional.

Para la evaluación de la cultura organizacional se utilizó una versión modificada del instrumento publicado por Robles *et al.* en 2018 denominado Escala de Diagnóstico de la Cultura Organizacional (EDCO). Este instrumento es una versión corta denominado EDCO-VC.

La EDCO-VC está integrada por las siguientes dimensiones: identidad (IDE), dimensión que conserva el sentido de vínculo y compromiso con el propósito entre trabajadores y la organización; la dimensión de normas (NOR), que señala la forma en que los miembros de una organización actúan independientemente de la certidumbre de las circunstancias y se regulan tanto por reglas formales como por normas no escritas; la dimensión denominada involucramiento con el propósito (ICP), la cual destaca el compromiso de los colaboradores y su empoderamiento orientados hacia los propósitos que le son comunicados desde los niveles superiores, pero que a su vez se realimentan con su opinión; la dimensión de creación de cambio (CCA) ,consiste en la respuesta a las necesidades del entorno empresarial y de los clientes, a partir de la capacidad de decisión y retroalimentación de los colaboradores en los momentos oportunos, la dimensión del enfoque al cliente (EAC) se deriva de la que comprende el nivel de participación de los clientes en el desarrollo de nuevos productos, algo fundamental para el logro de los propósitos de la empresa y del futuro de quienes participan en ella; la dimensión trabajo en equipo (TEE), identifica la forma colaborativa de realización del trabajo, comprendiendo la diferencia en las tareas de cada área con enfoque en los propósitos y valores; y por último la dimensión de la búsqueda del bienestar social (BBS), que reafirma la orientación de la organización hacia el apoyo a sus integrantes en cuanto a problemas específicos, sean de carácter laboral, personal e incluso familiar y, a partir de la comprensión de las diferencias la capacidad de integrar equipos con diferentes competencias.

Rendimiento.

En la evaluación del rendimiento de la empresa se utilizó un instrumento basado en el modelo de Quinn y Rohrbaugh (1983), mismo que ha sido utilizado en otras investigaciones por su facilidad para evaluar el rendimiento desde el punto de vista subjetivo (Gálvez Albarracín y García Pérez de Lema, 2011; Maldonado, Pinzón y Marín, 2016, y Salas-Arbeláez *et al.*, 2017), permitiendo tener acceso, por medio de las encuestas, a la interpretación de los resultados. La selección de este instrumento fue motivada por la dificultad para tener acceso a la información financiera de las empresas.

El modelo de Quinn y Rohrbaugh (1983) para la medicion del rendimiento de la empresa utiliza informacion subjetiva de cuatro aspectos que se denominan:

Modelo de Procesos Internos (MPI). En este modelo se analiza el rendimiento de la empresa desde el punto de vista interno, da especial importancia al control, la estabilidad y la comunicación de información. Pone especial atención a la evolución de factores tales como la organización en las tareas del personal, la eficiencia de los procesos operativos internos y la calidad de los productos o servicios.

Modelo de Sistema Abierto (MSA). Este modelo analiza el rendimiento de la empresa enfocándose en la evolución de su flexibilidad desde un punto de vista externo, plantea como principales objetivos el crecimiento, la adquisición de recursos y el apoyo externo. Centra su atención en aspectos tales como la satisfacción de los clientes, la rapidez de adaptación a los cambios del entorno, el cambio en la imagen de la empresa y sus productos o servicios.

Modelo Racional (MRA). Este modelo analiza el rendimiento de la empresa prestando atención al control desde un punto de vista externo, da especial importancia a los criterios de eficiencia y productividad. Analiza la variación de aspectos tales como la cuota de mercado, la rentabilidad y la productividad de la empresa.

Modelo de Relaciones Humanas (MRH) este modelo analiza el rendimiento de la empresa centrándose en la flexibilidad desde un punto de vista interno, plantea como objetivo principal el desarrollo de los recursos humanos. Toma en cuenta la

evolución de criterios tales como la satisfacción de los trabajadores, la rotación y el ausentismo del personal.

4.1.2.7.3 Confiabilidad y validez del instrumento

La confiabilidad del instrumento se determinó mediante el cálculo del coeficiente alfa de Cronbach, cuyos valores oscilan entre 0 y 1, y se consideraron aceptables los valores >0,70 y buenos cuando los valores >0,80. El coeficiente de Cronbach fue utilizado en investigaciones previas para evaluar la confiabilidad de los resultados (Jogaratnam, 2017); (Salas-Arbeláez *et al.*, 2017).

La validez de constructo se estableció mediante un análisis factorial: la aplicación de la prueba de Kaiser Meyer-Olkin (KMO) y mediante la prueba de Esfericidad de Bartlett, de la cual se tuviera un nivel de significancia de 0,000. Se utilizó la rotación Varimax para determinar las dimensiones de cada una de las escalas. El instrumento para medir la cultura organizacional y rendimiento de la empresa (EDCO-VC) mostró resultados satisfactorios de confiabilidad y validez (Tabla 18).

Tabla 18 Resultados de confiabilidad y validez. Fuente Elaboración propia

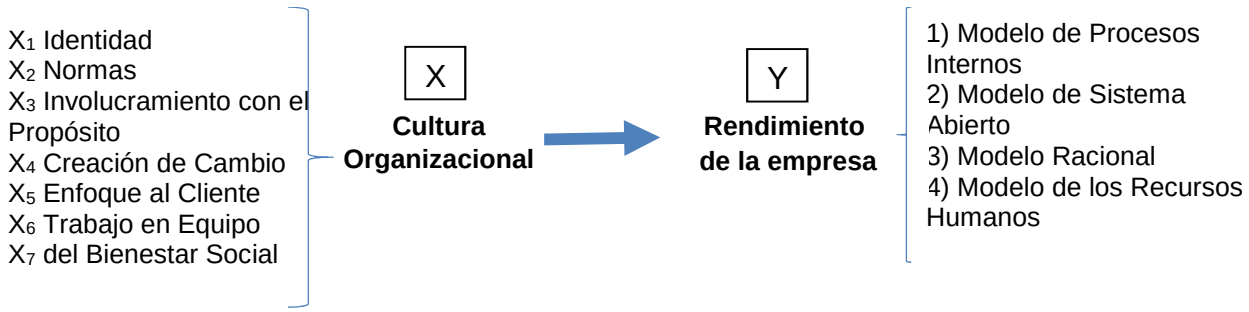
(n=90)		**Confiabilidad**	**Validez**			
			Prueba de KMO y Bartlett			
		Alfa de Cronbach	KMO	Chi2	Sig.	Gl
Cultura Organizacional (n=90)	**IDE**	0.80	0.69	85.15	0.00	3.00
	NOR	0.83	0.71	102.83	0.00	3.00
	ICP	0.82	0.71	93.94	0.00	3.00
	CCA	0.92	0.75	195.49	0.00	3.00
	EAC	0.82	0.71	95.55	0.00	3.00
	TEE	0.84	0.69	113.51	0.00	3.00
	BBS	0.84	0.72	106.68	0.00	3.00
Rendimiento	**MPI**	0.77	0.69	73.25	0.00	3.00
	MSA	0.79	0.71	85.13	0.00	3.00
	MRA	0.77	0.60	89.85	0.00	3.00
	MRH	0.79	0.65	89.02	0.00	3.00

4.1.2.7.4 Análisis de Datos.

Para el análisis de los datos se utilizó el programa estadístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versión 26. Se realizó un análisis de regresión múltiple donde la variable dependiente fue el rendimiento de la empresa (Total, MPI, MSA, MRA, MRH) y como variables independientes cada una de las siete dimensiones de la cultura organizacional propuestas (IDE, NOR, ICP, CCA, EAC, TEE, BBS). Además, la antigüedad y el tamaño de la empresa se utilizaron como variables de control. Los valores utilizados para cada una de las dimensiones que integran el rendimiento y la cultura organizacional fueron los valores promedio obtenidos de los valores de sus correspondientes indicadores en el instrumento aplicado. La Figura 14 representa el esquema de la investigación. El modelo utilizado para la investigación es el siguiente:

$$Y_i = \propto_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \beta_8 T\iota \quad \text{ño} + \beta_9 A \qquad + \varepsilon$$

Figura 15 Esquema de investigación



4.1.2.8 Resultados

4.1.2.8.1 Descripción de la muestra.

En la Tabla 19 se presenta el análisis descriptivo de la muestra, la cual estuvo compuesta por 57 por ciento de hombres y 43 por ciento de mujeres. El nivel de

educación del personal encuestado en las empresas restauranteras fue en mayor proporción personal con estudios de licenciatura, con el 46 por ciento, lo que significa 46 encuestados.

El personal encuestado con estudios de preparatoria alcanzó el 34 por ciento, equivalente a 31 encuestados, y los niveles de educación de primaria, secundaria y maestría alcanzaron porcentajes inferiores con 1, 10 y 3 por ciento respectivamente. De los encuestados, cabe señalar que el 83 por ciento son gerentes y el 17 por ciento dueños de las empresas restauranteras, estos también en ese momento ocupaban el puesto de gerente de su propia empresa.

Otros datos descriptivos de la muestra son la edad promedio de los encuestados: 34.6 años; la antigüedad promedio de las empresas: 7.67 años; y el tiempo promedio de antigüedad en el puesto de los gerentes, que fue de 4.3 años. Por último, el promedio de empleados por cada empresa fue de 15.

Tabla 19 Información descriptiva de la muestra. Fuente Elaboración propia

Información básica de la muestra

	Categoría	Población	Porcentaje
Genero	Masculino	51	57%
	Femenino	39	43%
Educación	Primaria	1	1%
	Secundaria	9	10%
	Preparatoria	31	34%
	Licenciatura	46	51%
	Posgrado	3	3%
Encuestado	Dueño	15	17%
	Gerente	75	83%
Prom. Antigüedad	Edad Prom.	34.6 años	
	Empresa	7.67 años	
	Gerente	4.3 años	
Prom. de empleados / empresa		15.06 empleados	

4.1.2.8.2 Resultados descriptivos de las variables.

Variable Dependiente: Rendimiento.

El rendimiento total de las empresas restauranteras alcanzó una media de 3.98, esto indica que la tendencia de los resultados generales presenta en promedio resultados favorables. Los resultados descriptivos del análisis son mostrados en la Tabla 20. De forma individual, el rendimiento MSA presentó el resultado más alto (media: 4.20) seguido del MPI con una media de 4.16. Los resultados de rendimiento con menor evaluación fueron las dimensiones del MRA con una media de 3.90 y por último el MRH con una media de 3.67. Por otro lado, los resultados de todas las dimensiones que integran la cultura organizacional obtuvieron una media con valores promedio mayores de 4.

La dimensión que presentó el valor promedio más alto fue la dimensión de CCA (media: 4.44), y el valor menor promedio fue para la dimensión de NOR (media: 4.01). Los valores completos de todas las dimensiones de la cultura organizacional son mostrados en la Tabla 20. La Figura 15 muestra el perfil de la cultura organizacional que presentaron las empresas evaluadas según el promedio de calificación obtenido en el análisis.

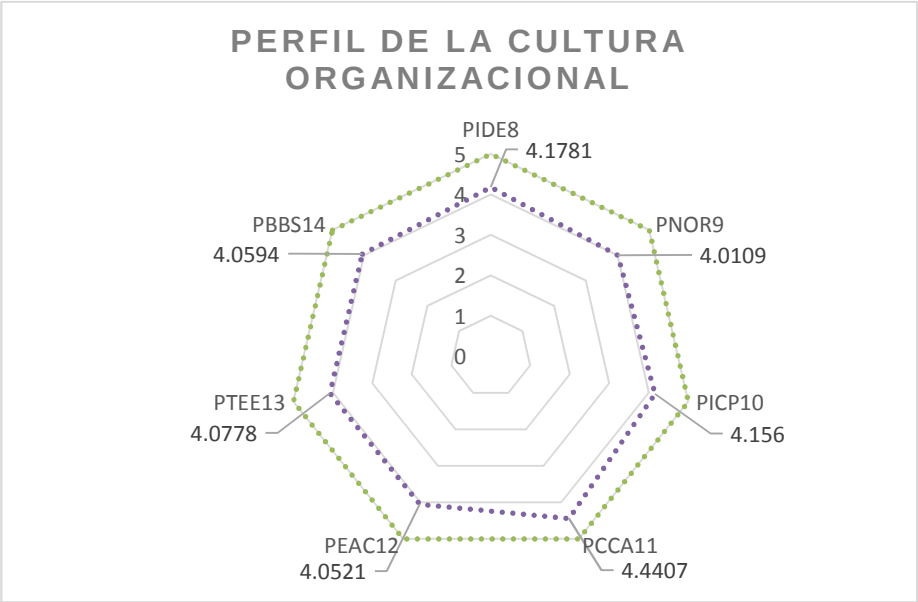


Figura 18 Perfil de la cultura organizacional de las empresas restauranteras

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
PIDE8	90	1.67	5.00	4.1781	.84104
PNOR9	90	1.00	5.00	4.0109	.83722
PICP10	90	1.33	5.00	4.1560	.80323
PCCA11	90	1.00	5.00	4.4407	.74585
PEAC12	90	1.33	5.00	4.0521	.76263
PTEE13	90	1.00	5.00	4.0778	.82836
PBBS14	90	1.00	5.00	4.0594	.84576
PMPI15	90	1.33	5.00	4.1664	.66361
PMSA16	90	2.00	5.00	4.2003	.66081
PMRA17	90	1.67	5.00	3.9040	.67495
PMRH18	90	1.00	5.00	3.6741	.88073
NoEmp	90	5.00	45.00	15.0778	11.33378
Ant_Emp	90	.17	44.00	7.6778	8.22990
Rend_T	90	2.08	5.00	3.9863	.58423

Tabla 20 Estadísticos descriptivos de la muestra.
Fuente Elaboración propia

4.1.2.8.3 Análisis Multivariante

Los principales resultados del análisis de regresión múltiple entre el rendimiento de la empresa y la cultura organizacional son mostrados en la Tabla 21. En primer lugar, se muestran los resultados del rendimiento global (Rend_T) de la empresa, para este modelo el valor de F es altamente significativo ($p<0.001$) y una R^2 ajustada de 0.476. Las dimensiones de la cultura organizacional PTEE13 ($b=0.407$ $p<0.05$) PCCA11 ($b=0.156$ $p<0.10$), PPAC12 ($b=0.162$ $p<0.01$) y PNOR9 ($b= -.140$ $p<0.10$) están relacionados significativamente con el rendimiento global de las empresas evaluadas. Sin embargo, no se encontró efecto significativo de las dimensiones PIDE8, PICP9, PBBS14 sobre el rendimiento de la empresa. Estos resultados soportan parcialmente la proposición de que rendimiento de la empresa es positivamente afectado por la cultura organizacional de la empresa.

El análisis de regresión también se usó para estimar el efecto de las dimensiones del rendimiento como variable dependiente y los tipos de dimensiones de la cultura

organizacional se trataron como la variable independiente. Al examinar las hipótesis H1a, H1b, H1c y H1d se obtuvieron los siguientes resultados.

Para la variable dependiente modelo de los procesos internos denominada PMPI15 el valor de F es altamente significativo ($p<0.001$) y una R^2 ajustada de 0.366. La dimensión de la cultura organizacional PTTE13 ($b= 0.394$ $p<0.05$) está relacionada significativamente con el rendimiento de la empresa. Por otra parte, PIDE8, PNOR9, PICP10, PCCA11, PCCA12 y PBBS14 no mostraron relación significativa con el rendimiento de la empresa.

Para la variable dependiente modelo del sistema abierto PMSA16 el valor de F es altamente significativo ($p<0.001$) y una R^2 ajustada de 0.380. Las dimensiones de la cultura organizacional PTTE13 ($b= 0.362$ $p<0.05$) y PCCA11 ($b= 0.224$ $p<0.05$) están relacionadas significativamente con el rendimiento de la empresa. Por otra parte, PIDE8, PNOR9, PICP10, PEAC12 Y PBBS14 no mostraron relación significativa con el rendimiento de la empresa.

Para la variable dependiente modelo del sistema abierto PMRA17 el valor de F es altamente significativo ($p<0.001$) y una R^2 ajustada de 0.182. Las dimensiones de la cultura organizacional PCCA11 ($b= 0.251$ $p<0.05$) y PEAC12 ($b= 0.311$ $p<0.05$) están relacionadas positiva y significativamente con el rendimiento de la empresa. Por el contrario, la dimensión PNOR9 ($b= -.279$ $p<0.05$) presentó negativa y significativa relación con el rendimiento de la empresa. Por otra parte, PIDE8, PNOR9, PICP10, PTTE13 Y PBBS14 no mostraron relación significativa con el rendimiento de la empresa.

Para la variable dependiente modelo de los recursos humanos PMRH18 el valor de F es altamente significativo ($p<0.001$) y una R^2 ajustada de 0.330. La dimensión PTEE13 ($b= 0.695$ $p<0.05$) está relacionada positiva y significativamente con el rendimiento de la empresa, mientras que la dimensión de la cultura organizacional PICP10 ($b= -0.270$ $p<0.10$) muestra una relación negativa Por otra parte, PIDE8, PNOR9, PCCA11, PEAC12 Y PBBS14 no mostraron relación significativa con el rendimiento de la empresa.

Por último, las variables de control número de empleados (NoEmp) y Ant_Emp no mostraron relación significativa con ningún modelo de rendimiento de la empresa.

Tabla 21 *Resultados del análisis de regresión múltiple entre las variables rendimiento de la empresa y la cultura organizacional*

		Coef. no est.		Coef. Est.	t	Sig.	95.0% intervalo de confianza para B		VIF
	Var_Ind	B	Desv. Error	Beta			Lím. inf.	Lím. sup.	
Variable dependiente: Rend_T	(Constante)	1.520	0.337		4.511	0.000	0.850	2.191	
	PIDE8	0.050	0.073	0.073	0.694	0.490	-0.094	0.195	1.862
	PNOR9**	-0.140	0.081	-0.200	-1.720	0.089**	-0.301	0.022	2.301
	PICP10	-0.072	0.092	-0.099	-0.782	0.437	-0.255	0.111	2.728
	PCCA11**	0.156	0.086	0.199	1.813	0.074**	-0.015	0.327	2.047
	PEAC12**	0.162	0.093	0.211	1.746	0.085**	-0.023	0.346	2.484
F=10.00* **	PTEE13*	0.407	0.095	0.578	4.276	0.000*	0.218	0.597	3.102
R2=0.529	PBBS14	0.019	0.075	0.028	0.261	0.795	-0.129	0.168	1.986
R2adj=0.476	NoEmp	-0.001	0.004	-0.011	-0.132	0.896	-0.010	0.008	1.294
	Ant_Emp	0.005	0.006	0.066	0.766	0.446	-0.007	0.017	1.260
Variable dependiente: PMPI15	(Constante)	1.698	0.421		4.028	0.000	0.859	2.536	
	PIDE8	0.030	0.091	0.038	0.330	0.742	-0.151	0.211	1.862
	PNOR9	-0.056	0.102	-0.071	-0.553	0.582	-0.258	0.146	2.301
	PICP10	0.049	0.115	0.059	0.425	0.672	-0.180	0.278	2.728
	PCCA11	0.171	0.107	0.192	1.589	0.116	-0.043	0.385	2.047
	PEAC12	0.032	0.116	0.037	0.279	0.781	-0.198	0.263	2.484
F=6.697* **	PTEE13*	0.394	0.119	0.492	3.310	0.001*	0.157	0.631	3.102
R2=0..430	PBBS14	-0.023	0.093	-0.030	-0.250	0.804	-0.209	0.163	1.986
R2a=0.366	NoEmp	-0.003	0.006	-0.047	-0.494	0.623	-0.014	0.008	1.294
	Ant_Emp	0.001	0.008	0.007	0.076	0.939	-0.015	0.016	1.260
Variable dependiente: PMSA16	(Constante)	1.517	0.415		3.658	0.000	0.692	2.343	
	PIDE8	0.065	0.089	0.083	0.731	0.467	-0.113	0.243	1.862
	PNOR9	-0.130	0.100	-0.164	-1.297	0.198	-0.328	0.069	2.301
	PICP10	0.013	0.113	0.015	0.111	0.912	-0.213	0.238	2.728
	PCCA11*	0.224	0.106	0.253	2.117	0.037*	0.013	0.434	2.047
	PEAC12	0.075	0.114	0.087	0.662	0.510	-0.151	0.302	2.484
F=7.066* **	PTEE13*	0.362	0.117	0.454	3.090	0.003*	0.129	0.596	3.102
R2=0.443	PBBS14	0.022	0.092	0.029	0.244	0.808	-0.160	0.205	1.986
R2a=0.380	NoEmp	-0.002	0.006	-0.026	-0.277	0.782	-0.013	0.009	1.294
	Ant_Emp	0.004	0.008	0.053	0.561	0.576	-0.011	0.019	1.260

Variable dependiente: PMRA17	(Constante)	1.824	0.487		3.747	0.000	0.855	2.792	
	PIDE8	0.040	0.105	0.050	0.380	0.705	-0.169	0.249	1.862
	PNOR9*	-0.279	0.117	-0.346	-2.381	0.020*	-0.512	-0.046	2.301
	PICP10	-0.081	0.133	-0.096	-0.609	0.545	-0.346	0.184	2.728
	PCCA11*	0.251	0.124	0.278	2.025	0.046*	0.004	0.498	2.047
	PEAC12*	0.311	0.134	0.352	2.328	0.022*	0.045	0.577	2.484
F=3.202* **	PTEE13	0.173	0.138	0.212	1.258	0.212	-0.101	0.447	3.102
R2=0.265	PBBS14	0.047	0.108	0.059	0.436	0.664	-0.168	0.262	1.986
R2a=0.182	NoEmp	0.003	0.006	0.050	0.459	0.647	-0.010	0.016	1.294
	Ant_Emp	0.007	0.009	0.081	0.750	0.456	-0.011	0.024	1.260
Variable dependiente: PMRH18	(Constante)	1.053	0.575		1.832	0.071	-0.091	2.196	
	PIDE8	0.067	0.124	0.064	0.543	0.589	-0.179	0.314	1.862
	PNOR9	-0.092	0.138	-0.088	-0.666	0.507	-0.368	0.183	2.301
	PICP10*	-0.270	0.157	-0.246	-1.720	0.089*	-0.583	0.042	2.728
	PCCA11	-0.023	0.147	-0.020	-0.157	0.876	-0.315	0.269	2.047
	PEAC12	0.227	0.158	0.197	1.438	0.154	-0.087	0.541	2.484
F=5.880* **	PTEE13	0.695*	0.162	0.654	4.279	0.000*	0.372	1.018	3.102
R2=0.398	PBBS14	0.035	0.127	0.034	0.279	0.781	-0.218	0.289	1.986
R2adj=0.330	NoEmp	-0.001	0.008	-0.013	-0.135	0.893	-0.016	0.014	1.294
	Ant_Emp	0.007	0.010	0.064	0.661	0.510	-0.014	0.028	1.260

N 159, ***p < 0.001; **p < 0.10; *p < 0.05 (two-tailed test).

4.1.2.9 Discusión.

La propuesta de este artículo fue examinar los efectos de la cultura organizacional sobre el rendimiento de la empresa. Diversas investigaciones realizadas entre las variables rendimiento de empresa y la cultura organizacional muestran poca claridad sobre su relación. La Industria de la hospitalidad tiene una cultura única y específica cuando se compara con otras industrias (Dawson; Abbott; Shoemaker, 2011). La medición del rendimiento es muy importante para la gestión efectiva de la empresa. Sirve como proveedor principal de las habilidades de percepción y organización y ayuda a mantener el control de la empresa (Taouab y Issor, 2019).

Los aportes de esta investigación se centran en identificar las características de la cultura organizacional óptimas que se deben promover en una empresa del sector restaurantero en la búsqueda de un mejor rendimiento, además de tener en cuenta que todas las empresas deben promover una cultura que facilite tener mayor

participación en el contexto altamente competitivo de hoy en día. Del mismo modo, esta investigación aporta a los estudios de la industria de la hospitalidad, dentro de las cuales ha sido escasamente estudiado el impacto de la relación entre las variables su funcionamiento.

Los resultados del *rendimiento global* de las empresas de la industria restaurantera mostraron en promedio resultados favorables, una calificación promedio próxima a un valor de 4 indica que existe la posibilidad de implementar estrategias de gestión que lleve a las empresas a alcanzar mejores resultados. Por otro lado, la cultura organizacional de las empresas de la industria restaurantera presentó un perfil dirigido principalmente hacia la creación de cambio. Las dimensiones de Identidad e Involucramiento con el Propósito son dos dimensiones de CO que se presentaron en un segundo nivel en las empresas. Las dimensiones de trabajo en equipo, enfoque al cliente y búsqueda del bienestar social fueron dimensiones que se presentaron menor impacto en el perfil de la CO y por último la dimensión de Normas fue la menos identificada con las empresas de la industria restaurantera.

La cultura puede estudiarse como parte del proceso de adaptación de las organizaciones, y la característica cultural específica puede ser útil para predecir la efectividad y el rendimiento (Denison y Mishra, 1995). Los resultados del estudio brindan apoyo empírico a la hipótesis de que el rendimiento de las empresas se ve afectado positivamente por su cultura organizacional de forma parcial. Es decir, sólo algunas dimensiones de la cultura organizacional afectan significativamente el rendimiento de la empresa.

Por otra parte, se obtuvieron resultados altos en los valores promedio de las evaluaciones de la cultura organizacional indicando que existe la presencia de todas las dimensiones dentro de las empresas de la industria restaurantera, es decir, están coexistiendo las dimensiones al mismo tiempo.

En total, cinco de las siete dimensiones de la cultura organizacional evaluadas a través de EDCO-VC presentaron relación estadísticamente significativa con algún modelo de rendimiento de la empresa. El trabajo en equipo es la dimensión que presenta relación con tres diferentes modelos de rendimiento, así como con el

rendimiento global. La creación de cambio, el enfoque al cliente, el involucramiento con el propósito y las normas aparecen con relación a alguna dimensión en particular. Por lo que respecta a las dimensiones de identidad y búsqueda del bienestar social, no presentaron ninguna relevancia significativa con ninguno de los modelos de rendimiento.

La cultura organizacional se asocia con diferentes mejoras en los resultados de las organizaciones donde se ha analizado, aunque si la CO no es adecuado para el contexto, la CO no producirá resultados útiles (Gavric *et al.*, 2016). Un entorno emprendedor y de búsqueda de oportunidades que atrae a los empleados que buscan desafíos y riesgos, y un ambiente de trabajo que es confiable, orientado a las personas y alentador, facilitan las relaciones abiertas entre los empleados y proporcionan un lugar de trabajo equitativo, amigable y útil, con un efecto positivo sobre el rendimiento generado en la empresa (Jogaratam, 2017).

En el análisis del *rendimiento global*, la investigación mostró que la dimensión de Trabajo en Equipo afecta positiva y fuertemente el rendimiento de la empresa. Las dimensiones de creación de cambio y enfoque al cliente también inciden positivamente, pero con menor fuerza. Contrario con la investigación de Jogaratnam (2017), quien encontró que la cultura burocrática no presenta relación con el rendimiento, se encontró que la dimensión de Normas presentó un efecto negativo sobre el rendimiento de la empresa, esta dimensión está dentro de la cultura burocrática utilizada por Jogaratnam.

Debido a la creciente competencia a nivel mundial, la industria de la hospitalidad necesita administrar sus operaciones internas y centrarse en aumentar la calidad del servicio y reducir los costos (Vij, 2016). La dimensión de la cultura organizacional trabajo en equipo fue la única dimensión que presentó un efecto positivo significativo sobre el rendimiento del *modelo de procesos internos* de la empresa. Los resultados de rendimiento para el modelo de procesos internos presentan una media mayor de 4. Para Quinn y Rohrbaugh (1983), los directivos de las empresas restauranteras consideran que este modelo presenta resultados favorables, es decir, el proceso de

la comunicación, el control y la estabilidad de los procesos ha mejorado en los últimos dos años.

El apoyo y la cooperación entre los empleados de la empresa de la hospitalidad son factores críticos para mejorar la calidad del servicio (Gjurasic y Loncaric, 2018). Debido a la creciente competencia a nivel mundial, la industria de la hospitalidad necesita administrar sus operaciones internas y centrarse en aumentar la calidad del servicio y reducir los costos (Vij, 2016). Es de esperase que en las empresas restauranteras sea necesario que exista calidad en sus productos o servicios, para esto el trabajo en equipo es fundamental porque facilita la organización de las tareas del personal y el flujo correcto de los procesos operativos internos de la empresa.

Dos dimensiones de la cultura organizacional impactan significativamente en los resultados de rendimiento del *modelo de los procesos abiertos*: la creación de cambio y el trabajo en equipo. Dentro de las empresas de la industria restaurantera el servicio es un aspecto vital ya que la excelencia en el servicio influye en la decisión de un cliente (Gjurasic y Loncaric, 2018). La creación de cambio presenta la habilidad para adaptarse rápidamente a los cambios al combinarse con el trabajo en equipo, ello permite la mejor comunicación entre los colaboradores de las empresas de la industria restaurantera y provoca que los resultados del rendimiento del sistema abierto presenten la media más alta (4.2). Esto indica que los directivos de las empresas restauranteras encuestados consideran que la satisfacción del cliente, la adaptación a los cambios del entorno y la imagen de la empresa y sus productos han presentado resultados favorables.

Respecto de la dimensión de rendimiento del *modelo racional*, dos dimensiones de la cultura organizacional presentaron relación positiva significativa: enfoque al cliente y la creación de cambio. El modelo racional presentó valores con promedio de 3.9, esto indica que los resultados de aspectos tales la variación de la cuota de mercado, la rentabilidad y la productividad de la empresa presentan en promedio resultados con tendencia favorable respecto a los últimos dos años. Para aumentar la efectividad de la organización, la cultura organizacional puede usarse como un elemento crítico para promover la efectividad a largo plazo y que los esfuerzos de

cambio de la cultura global pueden manifestarse no solo en resultados como el retorno de la inversión, los activos o las ventas, pero también en satisfacción del cliente (Gillespie, Denison, Haaland, Smerek y Neale, 2008). La dimensión de normas presentó una relación negativa significativa con el rendimiento del modelo racional de la empresa; al igual que el modelo global, los aspectos burocráticos que conlleva el uso de las normas crea un ambiente que provoca resultados no favorables dentro de las organizaciones estudiadas.

Una de las fortalezas esenciales de la industria de la hospitalidad y turística son los recursos humanos (Kusluvan; Kusluvan; Ilhan; Buyruk, 2010). La complejidad de la industria hace que los gerentes de recursos humanos de las compañías en esta industria se vean obligados a encontrar nuevas técnicas para administrar la relación con los empleados (Azic, 2017). La dimensión de la cultura organizacional que muestra efecto positivo significativo sobre el rendimiento del *modelo de los recursos humanos* es el trabajo en equipo. Por el contrario, la dimensión Involucramiento con el Propósito mostró un efecto significativo negativo sobre el modelo de *rendimiento de los recursos humanos*, lo que contrasta con Kruja, Ha, Drishti y Oelfke (2016), quienes consideran esencial que las organizaciones de la industria de la hospitalidad aprendan que empoderar a los empleados significa mejorar su desempeño. Además, para Chiang y Jang (2008) el empoderar a los empleados les permite identificar las necesidades de los clientes e implementar soluciones como una forma de satisfacerlos. Según Hofstede (2010) en las organizaciones en México las personas aceptan un orden jerárquico en el que todos tienen un lugar y que no necesita más justificación. Se considera que la jerarquía en una organización refleja desigualdades inherentes, la centralización es popular, los subordinados esperan que se les diga qué hacer y el jefe ideal es un autócrata benevolente, por lo tanto aspectos culturales dentro de las empresas restauranteras provocarían esta relación negativa de la dimensión de involucramiento con el propósito con el rendimiento.

El *modelo de los recursos* humanos es la dimensión del rendimiento de las empresas restauranteras con menor evaluación (3.6) según los directivos encuestados, esto representa que dentro de los cuatro modelos de rendimiento, el

ausentismo y la rotación de los empleados son situaciones que tienden a ser no favorables. Usar la cultura de clan (enfoque hacia el interior y flexible) ayudará a reducir la rotación y simultáneamente ayudará a construir niveles más altos de servicio y productividad general (Koutroumanis y Alexakis, 2009).

4.1.2.10 Conclusiones

Finalmente, después de analizar la interacción de la cultura organizacional y su efecto sobre el rendimiento dentro del contexto de las empresas de la industria restaurantera, se plantean algunas conclusiones que se espera sean útiles y utilizables para y por los empresarios e investigadores interesados.

En la medida que las prácticas del trabajo en equipo, la creación de cambio y el enfoque al cliente sean consideradas factores que promueven positivamente el rendimiento de la empresa se podrán establecer lineamientos que provoquen el aumento positivo de los resultados del rendimiento dentro de las empresas del sector restaurantero. En una estrategia para fortalecer las prácticas de los mismos en las empresas de la industria restaurantera se esperaría que los resultados de rendimiento, es decir el cumplimiento de las metas y objetivos planteados, se vean favorecidos. Por el contrario, el establecimiento de normas que deriven en sanciones para los integrantes de la empresa por violaciones a las mismas, la burocratización de las actividades presentará un impacto negativo en el rendimiento.

Las diferentes prácticas del trabajo en equipo dentro de la industria restaurantera y su rendimiento interno están ampliamente interconectados. La cooperación entre las diferentes áreas producirá productos o servicios de calidad excelente, lo cual dentro de la industria de la hospitalidad ha sido mencionado como una herramienta indispensable para asegurar el éxito de las empresas pertenecientes a esta industria.

Debido a los constantes cambios del entorno y a la alta competitividad que existe en el sector restaurantero, es necesario contar con un sólido equipo de trabajo, que logre adaptarse y evolucionar ante los nuevos retos que se presentan hoy en día, para impulsar el crecimiento de las empresas. Un equipo que cuente con la habilidad

para adaptarse a los cambios del entorno podría ser la diferencia entre desaparecer o consolidarse en este sector.

El crecimiento de la cuota de mercado, la rentabilidad y la productividad de las empresas de la industria restaurantera se basa en la lealtad de los clientes, es decir, cuando un cliente recibe un servicio o producto en estas empresas, se esperaría que regresara o compartiera una opinión positiva con otros posibles clientes, lo que generaría un beneficio, por eso el contar con la dimensión de creación de cambio como fortaleza para adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno y las exigencias de los clientes podría provocar una mayor lealtad hacia la empresa. La lealtad, en primer lugar, se debe al espacio físico en el cual el cliente disfruta estar; y, en segundo término, al servicio que recibe por parte de los empleados de primera línea, quienes deben propiciar el confort que el cliente necesita. Si los empleados encargados de generar esa experiencia satisfactoria para el cliente se sienten presionados o insatisfechos por el establecimiento de normas estrictas (que provoquen en ellos una inestabilidad laboral e incluso emocional), tal apremio podría reflejarse en el servicio, lo que puede provocar un impacto negativo y la pérdida de la lealtad del cliente y crear un efecto en cadena con futuros comensales enterados de la experiencias no gratas.

Al referirnos al trabajo en equipo como un factor que proporciona un impacto positivo en el rendimiento de los recursos humanos, es decir, la forma de realizar el trabajo con base en las diferentes actividades que deben de desarrollar las diferentes áreas de forma cooperativa, apoyándose entre sí, provoca que el ausentismo y la rotación de personal disminuyan. Contrariamente a lo esperado, el involucramiento con el propósito por parte de los integrantes de la organización provocaría una disminución en los resultados del rendimiento del modelo de los recursos humanos. El aspecto cultural regional (de la ciudad de Culiacán) podría explicar esta contrariedad: la distancia hacia el poder es amplia, por lo que los colaboradores no estarían dispuestos a involucrarse más allá de lo necesario para la realización de su trabajo. El empoderamiento orientado hacia los propósitos que les son comunicados desde los niveles superiores, pero que a su vez se retroalimenten con su opinión, no es un

factor que disminuya el ausentismo ni la rotación y así tampoco incrementa la satisfacción de los trabajadores.

Limitaciones y recomendaciones.

Este estudio presenta algunas limitaciones. La primera está relacionada con la muestra. Los datos fueron recolectados en las empresas restauranteras de Culiacán Sinaloa, México, esto provoca que los hallazgos apliquen sólo a esta área geográfica. Segundo, el tamaño de la muestra usada en el estudio es relativamente pequeño, por lo que se recomienda (y es deseable como un sano y necesario propósito de investigaciones futuras) realizar un estudio similar de mayores dimensiones, con una muestra más extensa que incluya empresas restauranteras de otros estados. Por último, se sugiere el utilizar una escala Liker para evaluar el rendimiento de la empresa al no poder utilizar datos financieros.

4.1.2.11 Bibliografía

Aliyu, M. S., Rogo, H. B., & Mahmood, R. (2015). Knowledge management, entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational culture. *Asian Social Science*, 11(23), 140-152.

Cantillo-Guerrero, E. F., & Escorcia, J. M. D. (2011). Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas. *Escenarios*, 9(1), 18-23.

Chan, L. L. M., Shaffer, M. A., & Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 17-35.

Chiang, C. F., & Jang, S. (2008). The antecedents and consequences of psychological empowerment: the case of Taiwan's hotel companies. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(1), 40-61.

Costanza, D. P., Blacksmith, N., Coats, M. R., Severt, J. B., & DeCostanza, A. H. (2016). The Effect of Adaptive Organizational Culture on Long-Term Survival. Journal of Business and Psychology, 31(3), 361-381. Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal sctructure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-231.

Cui, Y., Liu, Y. P., & Mou, J. (2018). Bibliometric analysis of organisational culture using CiteSpace. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 21(1), 12.

Dawson, M., Abbott, J., & Shoemaker, S. (2011). The Hospitality Culture Scale: A measure organizational culture and personal attributes*. International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 290-300.

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Efectiveness. *Organization Science*, 6(2).

Dess, G. G., & Robinson, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures - the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265-273.

Gálvez Albarracín, E. J., & García Pérez de Lema, D. (2011). Organizational culture and performance of medium/high-technology SMEs: an empirical study in Cali, Colombia*. Cuadernos de Administración*, 24(42), 125-145.

Gavric, G., Sormaz, G., & Ilic, D. (2016). The impact of organizational culture on the ultimate performance of a company. *International Review* (3-4), 25-30.

Gillespie, M. A., Denison, D. R., Haaland, S., Smerek, R., & Neale, W. S. (2008). Linking organizational culture and customer satisfaction: Results from two companies in different industries. *European Journal of Work and Organizational Psychology,* 17(1), 112-132.

Gjurasic, M., & Loncaric, D. (2018). Internal market orientation and organizational citizenship behaviour in the hospitality industry - a literature review. *Ekonomska Misao I Praksa-Economic Thought and Practice*, 27(1), 157-176

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. & Sanders, G. (1990) 'Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 2, pp.286–316.

Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M. (2010) *Cultures and Organizations: Software of the Mind,* 3rd ed., McGraw-Hill, New York, NY.

Jean-François, H. (2004). Performance measurement and organizational effectiveness: bridging the gap. 30(6), 93-123.

Jogaratnam, G. (2017). How organizational culture influences market orientation and business performance in the restaurant industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 211-219. doi:10.1016/j.jhtm.2017.03.002

Koutroumanis, D. A., & Alexakis, G. (2009). Organizational culture in the restaurant industry: implications for change. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflic*t, 13(2), 45-55.

Kruja, D., Ha, H., Drishti, E., & Oelfke, T. (2016). Empowerment in the Hospitality Industry in the United States. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(1), 25-48.

Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., & Buyruk, L. (2010). The Human Dimension A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171-214.

Maldonado-Guzmán, G., Pinzón, S. & Marín, J. (2016). La influencia de la cultura empresarial en el rendimiento de la pyme de México. *FIR-Faedpyme International Review*, *5*(9), 35–45.

Naqshbandi, M. M., Kaur, S., Sehgal, R., & Subramaniam, I. D. (2015). Organizational culture profile of Malaysian high-tech industries*. Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 7(1), 2-19.

Øgaard, T., Larsen, S., & Marnburg, E. (2005). Organizational culture and performance–evidence from the fast food restaurant industry. *Food Service Technology*, 5(1), 23-34.

Otache, I., & Mahmood, R. (2015). Market orientation and firm performance: The role of organizational culture and external environment-a proposed model. *International Business Management*, 9(5), 816-823.

Polychroniou, P., & Trivellas, P. (2018). The impact of strong and balanced organizational cultures on firm performance: Assessing moderated effects. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 10(1), 16-35.

Prajogo, D. I., & McDermott, C. M. (2011). The relationship between multidimensional organizational culture and performance*. International Journal of Operations y Production Management*, 31(7-8), 712-735.

Quan, X. Y. (2007). Exploring sustained competitive advantage: The effect of organizational culture on firm performance. Paper presented at the 2006 *International Conference on Management Science and Engineering*, ICMSE'06, Lille.

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria - towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3).

Robles, A. C., Leyva, M. J., Rodríguez, G. A., & Ortega, R. A. O. (2018). Diseño y validación de un instrumento de cultura organizacional para empresas medianas. *Nova Scientia,* 10(21).

Salas-Arbeláez, L., Solarte, M. G., & Vargas, G. M. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. *Suma de Negocios*, 8(18), 88-95.

Taouab, O., & Issor, Z. (2019). Firm Performance: Definition and Measurement Models. *European Scientific Journal* January, 15(1).

Valmohammadi, C., & Roshanzamir, S. (2015). The guidelines of improvement: Relations among organizational culture, TQM and performance. *International Journal of Production Economics*, 164, 167-178.

Vij, M. (2016). The cost competitiveness, competitiveness and sustainability of the hospitality industry in India. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 8(4), 432-443

Wahjudi, D., Singgih, M. L., Suwignjo, P., & Baihaqi, I. (2016). The relationship between organisational culture and firm performance: An empirical study on Indonesian manufacturing firms. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 18(1), 1-18.

Xiao, L., & Dasgupta, S. (2009). The effects of dynamic IT capability and organizational culture on firm performance: An empirical study. Paper presented at the 30th *International Conference on Information Systems*, ICIS 2009, Phoenix, AZ.

Zhang, Z., & Zhu, X. (2012). Empirical Analysis of the Relationship between Organizational Culture and Organizational and Performance. *National Conferenci on Information Technologyand Computer Science*, 763–766.

Zhu, Y., & Wang, Y. (2008). Intellectual capital in the process of organizational culture to firm performance. Paper presented at the *2008 International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing*, WiCOM 2008, Dalian.

CAPITULO V CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 Conclusiones Generales.

Se realizó la evaluación de la validez y confiabilidad del cuestionario propuesto por Robles *et al.* (2018). Este instrumento, elaborado por investigadores mexicanos en el contexto nacional, se utilizó para el levantamiento de la información en el trabajo de campo. Los resultados obtenidos no fueron los esperados, por lo que se propuso una escala simplificada del instrumento partiendo de la investigación de Robles *et al.* Se le designó Escala de Diagnóstico de la Cultura Organizacional Versión Corta (EDCO-VC). Los resultados de validez y confiabilidad de la escala modificada presentaron resultados satisfactorios.

Posteriormente, el análisis de los resultados descriptivos de la variable cultura organizacional, a partir de la escala EDCO-VC, presentó un perfil cultural donde la dimensión de creación de cambio es la principal dimensión que identifica las empresas evaluadas. Las empresas de la industria restaurantera presentan un perfil con características hacia la apertura a las necesidades del entorno y de los clientes, poseen las capacidades de tomar decisiones y buscan la retroalimentación de los colaboradores en los momentos justos. El perfil cultural de las empresas se complementa con las dimensiones de Identidad e involucramiento con el propósito, ya que ambas fueron cercanamente evaluadas. Estas características reflejan que en las empresas exista el vínculo y compromiso de los trabajadores con la organización y el involucramiento les otorga el empoderamiento orientado hacia los propósitos que le son designados por los niveles jerárquicos superiores.

Las dimensiones enfoque al cliente, trabajo en equipo y búsqueda del bienestar social también fueron evaluadas con valores muy cercanos entre ellas, indicando que en menor intensidad las empresas presentan características como la participación de los clientes en el desarrollo de nuevos servicios o productos, la forma de trabajar en equipo de los colaboradores en sus respectivas áreas y las acciones que realizan las empresas que buscan el bienestar social de sus integrantes son características que ocurren con menor intensidad. Por último, la

dimensión de normas, que caracterizan a las empresas que establecen normas formales o no escritas para el correcto funcionamiento interno, fue la dimensión que resaltó en menor grado en el perfil de la cultura organizacional de las empresas evaluadas.

Por otra parte, el análisis descriptivo mostró además que el rendimiento global de las empresas restauranteras presentó resultados favorables, es decir los dueños y gerentes evaluados consideran que el rendimiento de las empresas presenta buenos resultados en los últimos años. De manera particular se evaluaron cada uno de los modelos que integran el rendimiento global. Los resultados descriptivos del análisis del rendimiento del sistema abierto mostraron el mejor resultado, indicando que las empresas evaluadas se concentran en la satisfacción de sus clientes, tienden a adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno y buscan mantener y mejorar su imagen.

El modelo de rendimiento de los procesos internos obtuvo la segunda mejor evaluación por parte de los encuestados, esto refleja que los directivos de las empresas consideran que la estabilidad de la empresa, la comunicación interna entre los colaboradores y el control interno de las empresas ha mejorado en los últimos años.

Los resultados de rendimiento con menor evaluación fueron las dimensiones del modelo de rendimiento racional y el modelo de los recursos humanos, indicando con esto que la eficiencia y efectividad de las empresas, aunque han presentado resultados que tienden a ser favorables, no han sido los mejores. Por lo que respecta al modelo de rendimiento de los recursos humanos, el resultado de la evaluación indica que fue la dimensión con menor calificación, lo que mostró que sus resultados indican que el desarrollo de los recursos humanos presenta menor avance en los últimos años.

Cumplimiento de los objetivos de Investigación.

Del análisis de los resultados de la evaluación de la relación entre el rendimiento (global y por dimensión) y la cultura organizacional (en sus siete dimensiones) se

obtuvieron las siguientes conclusiones sobre el cumplimiento de los objetivos (generales y específicos) planteados al inicio de la investigación. A continuación, se presentan las siguientes conclusiones.

Objetivo general

Explicar cómo afecta la cultura organizacional el rendimiento de las empresas que integran la industria restaurantera en Culiacán, Sinaloa, México.

Los resultados del estudio brindan apoyo empírico a la hipótesis de que el rendimiento de las empresas se ve afectado positivamente por su cultura organizacional de forma parcial (Lee, Chong & Ramayah, 2018). Es decir, sólo algunas dimensiones de la cultura organizacional afectan positiva y significativamente el rendimiento de la empresa.

Por otra parte, se obtuvieron resultados altos en los valores promedio de las evaluaciones de la cultura organizacional indicando que existe la presencia de todas las dimensiones dentro de las empresas de la industria restaurantera, es decir, están coexistiendo las dimensiones al mismo tiempo.

En total, cinco de las siete dimensiones de la cultura organizacional evaluadas a través de EDCO-VC presentaron relación estadísticamente significativa con algún modelo de rendimiento de la empresa. El trabajo en equipo es la dimensión que presenta relación con tres diferentes modelos de rendimiento, así como con el rendimiento global. La creación de cambio, el enfoque al cliente, el involucramiento con el propósito y las normas aparecen con relación a alguna dimensión en particular. Por lo que respecta a las dimensiones de identidad y búsqueda del bienestar social, no presentaron ninguna relevancia significativa con ninguno de los modelos de rendimiento.

En el análisis del rendimiento global, la investigación mostró que la dimensión de trabajo en equipo afecta positiva y fuertemente el rendimiento de la empresa. Las dimensiones de creación de cambio y enfoque al cliente también inciden positivamente, pero con menor fuerza. Contrario con la investigación de Jogaratnam

(2017); Salas-Arbeláez *et al.* (2017), quienes encontraron que la cultura burocrática no presenta relación con el rendimiento, se encontró que la dimensión de normas presentó un efecto negativo sobre el rendimiento de la empresa , esta dimensión está dentro de la cultura burocrática utilizada por los estudios previamente mencionados. Por otra parte, Gálvez *et al.* (2011) consideran que la cultura jerárquica afecta negativamente el rendimiento.

Objetivo específico 1.

Evaluar cómo afecta la cultura organizacional el modelo de rendimiento de los procesos internos en las empresas restauranteras en Culiacán Sinaloa, México.

La dimensión de la cultura organizacional trabajo en equipo fue la única dimensión que presentó un efecto positivo significativo sobre el rendimiento del modelo de procesos internos de la empresa. Los resultados de rendimiento para el modelo de procesos internos en las empresas presentan tendencias favorables, es decir, el proceso de la comunicación, el control y la estabilidad de los procesos ha mejorado en los últimos dos años.

El apoyo y la cooperación entre los empleados de la empresa de la hospitalidad son factores críticos para mejorar la calidad del servicio (Gjurasic y Loncaric, 2018). Debido a la creciente competencia a nivel mundial, la industria de la hospitalidad necesita administrar sus operaciones internas y centrarse en aumentar la calidad del servicio y reducir los costos (Vij, 2016). Es de esperase que en las empresas restauranteras sea necesario que exista calidad en sus productos o servicios, para esto el trabajo en equipo es fundamental porque facilita la organización de las tareas del personal y el flujo correcto de los procesos operativos internos de la empresa.

Objetivo específico 2.

Evaluar cómo afecta la cultura organizacional el modelo de rendimiento de sistema abierto en las empresas restauranteras de Culiacán Sinaloa, México

Dos dimensiones de la cultura organizacional impactan significativamente en los resultados de rendimiento del modelo de los procesos abiertos: la creación de cambio y el trabajo en equipo. Dentro de las empresas de la industria restaurantera, el servicio es un aspecto vital, ya que la excelencia en el servicio influye en la decisión de un cliente (Gjurasic y Loncaric, 2018). La creación de cambio presenta la habilidad para adaptarse rápidamente a los cambios y al combinarse con el trabajo en equipo permite que exista una mejor comunicación entre los colaboradores provocando que los resultados del rendimiento del sistema abierto sean los mejores de la evaluación. Los directivos de las empresas restauranteras encuestados consideran que la satisfacción del cliente, la adaptación a los cambios del entorno y la imagen de la empresa así cómo sus productos han presentado resultados favorables.

Objetivo específico 3

Evaluar cómo afecta la cultura organizacional el modelo de rendimiento racional en las empresas restauranteras en Culiacán Sinaloa, México

Respecto de la dimensión de rendimiento del modelo racional, dos dimensiones de la cultura organizacional presentaron relación positiva significativa: enfoque al cliente y la creación de cambio. El modelo racional presentó resultados que indica que aspectos tales como la variación de la cuota de mercado, la rentabilidad y la productividad de la empresa mantienen tendencia favorable respecto a los últimos dos años. Para aumentar la efectividad de la organización, la cultura organizacional puede usarse como un elemento crítico para promover la efectividad a largo plazo y que los esfuerzos de cambio de la cultura global pueden manifestarse no solo en resultados como el retorno de la inversión, los activos o las ventas, pero también en satisfacción del cliente (Gillespie, Denison, Haaland, Smerek y Neale, 2008).

La dimensión de normas presentó una relación negativa significativa con el rendimiento del modelo racional de la empresa; al igual que el modelo global, los aspectos burocráticos que conlleva el uso de las normas crea un ambiente que provoca resultados no favorables dentro de las organizaciones estudiadas.

Objetivo específico 4.

Evaluar cómo afecta la cultura organizacional el modelo de rendimiento de los recursos humanos en las empresas restauranteras en Culiacán Sinaloa, México

Una de las fortalezas esenciales de la industria de la hospitalidad y turística son los recursos humanos (Kusluvan; Kusluvan; Ilhan; Buyruk, 2010). La complejidad de la industria hace que los gerentes de recursos humanos de las compañías en esta industria se vean obligados a encontrar nuevas técnicas para administrar la relación con los empleados (Azic, 2017). La dimensión de la cultura organizacional que muestra efecto positivo significativo sobre el rendimiento de recursos humanos es el trabajo en equipo.

Por el contrario, la dimensión involucramiento con el propósito mostró un efecto significativo negativo sobre el modelo de rendimiento de los recursos humanos, lo que contrasta con Kruja, Ha, Drishti y Oelfke (2016), quienes consideran esencial que las organizaciones de la industria de la hospitalidad aprendan que empoderar a los empleados significa mejorar su desempeño. Además, para Chiang y Jang (2008) el empoderar a los empleados les permite identificar las necesidades de los clientes e implementar soluciones como una forma de satisfacerlos. Según Hofstede (2010) en las organizaciones en México las personas aceptan un orden jerárquico en el que todos tienen un lugar y que no necesita más justificación. Se considera que la jerarquía en una organización refleja desigualdades inherentes, la centralización es popular, los subordinados esperan que se les diga qué hacer y el jefe ideal es un autócrata benevolente, por lo tanto, aspectos culturales dentro de las empresas restauranteras provocarían esta relación negativa de la dimensión de involucramiento con el propósito con el rendimiento.

El modelo de los recursos humanos es la dimensión del rendimiento de las empresas restauranteras con menor evaluación según los directivos encuestados,

esto representa que, dentro de los cuatro modelos de rendimiento, el ausentismo y la rotación de los empleados son situaciones que tienden a ser no favorables. Usar la cultura de clan (Enfoque hacia el interior y flexible) ayudará a reducir la rotación y simultáneamente ayudará a construir niveles más altos de servicio y productividad general (Koutroumanis y Alexakis, 2009).

Con el anterior análisis se puede concluir que se cumplieron satisfactoriamente cada uno de los objetivos propuestos en la investigación. A continuación se muestra el análisis de las hipótesis planteadas.

Análisis de Hipótesis.

Hipótesis general

En el contexto de la industria restaurantera, el rendimiento de la empresa es afectado positivamente por la cultura organizacional.

El análisis estadístico mostró que la cultura organizacional presenta una relación positiva parcial. No todas las dimensiones que integran a la cultura organizacional afectan positiva y significativamente el rendimiento.

El rendimiento global se ve afectado positiva y significativamente por las dimensiones de trabajo en equipo, creación de cambio y enfoque al cliente. Lo que cumple parcialmente la hipótesis. Sin embargo, la dimensión de normas presenta un efecto negativo y significativo, no cumple la hipótesis. Por último, las dimensiones de identidad, involucramiento con el propósito y búsqueda de bienestar social no presentan relación significativa.

Cuatro hipótesis secundarias fueron propuestas para evaluar el rendimiento de manera particular. Los diferentes modelos probados sugieren separar la evaluación del rendimiento según los procesos internos, sistema abierto, modelo racional y recursos humanos y dividir la cultura organizacional en siete dimensiones.

H1 El rendimiento del modelo de los procesos internos es positivamente afectado por la cultura organizacional de la empresa.

En primer lugar, el rendimiento del modelo de los procesos internos. Para este modelo presentaron efecto positivo y significativo la dimensión del trabajo en equipo, todas las demás opciones no presentan impacto significativo.

Las dimensiones de identidad, involucramiento con el propósito, creación de cambio, enfoque al cliente, búsqueda de bienestar social y normas no presentaron relación significativa con el rendimiento.

H_2 El rendimiento del modelo del sistema abierto es positivamente afectado por la cultura organizacional de la empresa

Para el rendimiento del sistema abierto solo las dimensiones de trabajo en equipo y creación de cambio presentaron efecto positivo y significativo, todas las demás no mostraron relación significativa.

Las dimensiones de identidad, involucramiento con el propósito, enfoque al cliente, búsqueda de bienestar social y normas no presentaron relación significativa con el rendimiento.

H_3 El rendimiento del modelo racional es positivamente afectado por la cultura organizacional de la empresa

Para el rendimiento del modelo racional las dimensiones de creación de cambio y enfoque al cliente presentaron una relación positiva y significativa. Por el contrario, la dimensión de normas presentó un efecto significativo, pero en sentido negativo.

Las dimensiones de identidad, involucramiento con el propósito, trabajo en equipo y búsqueda de bienestar social no presentaron relación significativa con el rendimiento.

H_4 El rendimiento del modelo de los recursos humanos es positivamente afectado por la cultura organizacional de la empresa

Para el modelo de los recursos humanos, sólo la dimensión de trabajo en equipo presentó relación positiva y significativa, y la dimensión de involucramiento con el propósito presentó relación negativa estadísticamente significativa.

Las dimensiones de identidad, creación de cambio, enfoque al cliente, búsqueda de bienestar social y normas no presentaron relación significativa con el rendimiento.

Implicaciones prácticas.

La investigación presentó evidencia de que el trabajo en equipo, la creación de cambio y el enfoque al cliente promueven positivamente el rendimiento de la empresa. Un *management* encaminado al fortalecimiento de esos elementos en las empresas de la industria restaurantera presentaría un incremento en los resultados de rendimiento, es decir, que el cumplimiento de las metas y objetivos planteados se vean favorecidos.

Los constantes cambios del entorno de la industria restaurantera, el incremento del número de empresas dentro de la industria, así como el incremento de los costos de producción son situaciones que deben los empresarios contrarrestar para permanecer en operación hoy en día. De esta investigación se deriva que el perfil de cultura organizacional presenta a la dimensión de creación de cambio como principal característica de las empresas evaluadas, la correcta gestión de esta dimensión en particular podría ayudar a la resiliencia de las empresas en estos tiempos.

Conjuntamente a la creación de cambio, el trabajo en equipo coadyuvará ampliamente a resistir los embates del entorno y la alta competitividad que existe en esta industria. Para impulsar el crecimiento de las empresas, es necesario contar con un sólido equipo de trabajo que logre adaptarse y evolucionar ante los nuevos retos que se presentan de forma constante. Un equipo que adopte los requerimientos en materia de calidad en sus productos y servicios, así como el

cuidado que sus comensales requieren en la actualidad podría ser la diferencia entre desaparecer o consolidarse en este sector.

Por último, pero no menos importante, el enfoque al cliente debe ser considerado para formar el tridente (cambio-equipo-cliente) que lleve a las empresas a nuevos niveles de rendimiento. El crecimiento de la cuota de mercado, la rentabilidad y la productividad de las empresas de la industria restaurantera se basa en la lealtad de los clientes. Formar una estrategia de management considerando la creación de cambio, el trabajo en equipo y el enfoque al cliente ayudará a que las empresas de la industria restaurantera logren afrontar los retos del entorno y la obtención de resultados de rendimiento favorables.

Implicaciones Teóricas.

Desde 1980 hasta la fecha, se han editado más de seis mil publicaciones de investigación científica sobre cultura organizacional. Actualmente, la investigación de CO presenta un aumento en la producción de publicaciones, pues en los últimos tres años el número de publicaciones ha aumentado. En las muy variadas investigaciones sobre cultura organizacional se han explorado variados contextos y utilizados diversas muestras y variables. Así, el debate teórico en torno a la cultura organizacional continúa hoy en día.

Sin embargo, una ventaja del escenario anterior es que hay numerosas aportaciones para lograr acercarse a un esclarecimiento de la potencialidad que representa la cultura organizacional en la búsqueda de la ventaja competitiva. Una ventaja competitiva que genere los resultados que permitan a las empresas sobrevivir en un campo sumamente competitivo, como lo es la industria restaurantera. La presente investigación aporta tres productos teóricos para insertarlos en las líneas que han abierto investigaciones previas. Así, se considera que el presente estudio ha aportado:

- Una escala simplificada para evaluar la cultura organizacional en empresas de la industria restaurantera, ya que no se identificó la existencia de una escala así dentro del área temática de la cultura organizacional.
- Un análisis teórico de los estudios sobre la cultura organizacional realizado dentro de las empresas de la industria de la hospitalidad.
- Un análisis teórico del vínculo entre la cultura organizacional y el rendimiento de la empresa en la actualidad.

Estas tres implicaciones participan en el debate sobre la cultura organizacional y su relación con el rendimiento de las empresas restauranteras, un área que no cuenta con estudios cuantiosos.

5.2 Futuras Líneas de Investigación

Como resultado de la presente investigación, donde se esclareció la conexión de la cultura organizacional y el rendimiento de las empresas restauranteras, se recomienda continuar con la investigación en este tema con base en algunas brechas no cubiertas. Por ejemplo, se probó una versión corta del instrumento Escala de Diagnóstico de la Cultura Organizacional (EDCO), cuya validez convergente se validó de forma idónea, sin embargo, en cuanto a la validez discriminante, algunas dimensiones presentaron altas correlaciones entre sí. Sería necesario aplicar la EDCO en nuevos contextos y esclarecer dichas correlaciones.

Otra futura línea de investigación que se propone es la continuidad del estudio de la cultura organizacional en las empresas de la industria restaurantera, en nuevos contextos geográficos, con muestras estadísticamente representativas, así como el uso de ecuaciones estructuradas como método más eficaz para encontrar las relaciones entre las dimensiones estudiadas de cultura organizacional y de rendimiento de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Ander-Egg, E. (2011). *Aprender a investigar: nociones básicas para la investigación social*.

Bavik, A. (2016). Identification of organizational culture in the hospitality industry. In M. Kozak & N. Kozak (Eds.), *Tourism and Hospitality Management* (Vol. 12, pp. 197-210). Bingley: Emerald Group Publishing Ltd.

Bernal, T. C. A. (2010). *Metodología de la Investigación* (P. Hall Ed.).

Canirac. (2012). Todo sobre la mesa. Cámara Nacional de la Industria de Alimentos Condimentados. Obtenido de http://www.canirac.org.mx/

Cortés, C. M. E., & Iglesias, L. M. (2004). Generalidades sobre Metodología de la Investigación. In U. A. d. Carmen (Ed.), *Colección de Material Didáctico*

de-la-Garza-Carranza, M. T., Guzmán-Soria, E., & Mueller, C. B. (2011). Organizational culture profile of service and manufacturing businesses in México. *Innovar-Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 21(40), 81-91.

Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. Chennai, India: SAGE Publications Ltd.

Gálvez Albarracín, E. J., & Garcia Pérez de Lema, D. (2011). Organizational culture and performance of medium/high-technology SMEs: an empirical study in Cali, Colombia. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 125-145.

García-Pérez-de-Lema, D., Adame, M. G., & Florido, S. V. J. R. d. E. (2010). Cultura empresarial y rendimiento de la PYME en el estado de Aguascalientes (México). 27(75).

Gavric, G., Sormaz, G., & Ilic, D. (2016). The impact of organizational culture on the ultimate performance of a company. *International Review* (3-4), 25-30. doi:10.5937/intrev1604025G

Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. M. d. P. (2010). *Metodología de la Investigación México*: McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

INEGI. (2014). *Censos económicos, la industria restaurantera*. México.

Lafuente, I. C., & Marín, E. A. (2008). Metodologías de la investigación en las ciencias sociales: Fases, fuentes y selección de técnicas. *Revista Escuela de Administración de Negocios* (64), 5-18.

Maldonado Guzmán, G., Pinzón Castro, S. Y., & Marín Aguilar, J. T. (2016). La Influencia de la Cultura Empresarial en el Rendimiento de la Pyme de México.

Mazur, J., & Zaborek, P. (2016). Organizational Culture and Open Innovation Performance in Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) in Poland. *International Journal of Management and Economics*, 51(1), 104-137. doi:10.1515/ijme-2016-0022

Mier Díaz, J. L. (22 de Agosto de 2017). Sector restaurantero crecerá 6.0 por ciento este año. El Economista. Recuperado el 2018 de 05 de 05, de *https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Sector-restaurantero-crecera-6.0-por-ciento-este-ano-20170822-0089.html*

Morán, D. G., & Alvarado, C. D. G. (2010*). Métodos de Investigación* In P. C. Publishing (Ed.).

Naqshbandi, M. M., Kaur, S., Sehgal, R., & Subramaniam, I. D. (2015). Organizational culture profile of Malaysian high-tech industries*. Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 7(1), 2-19. doi:10.1108/apjba-08-2013-0088

Otache, I., & Mahmood, R. (2015). Market orientation and firm performance: The role of organizational culture and external environment-a proposed model. *International Business Management*, 9(5), 816-823. doi:10.3923/ibm.2015.816.823

Prajogo, D. I., & McDermott, C. M. (2011). The relationship between multidimensional organizational culture and performance. *International Journal*

of Operations & Production Management, 31(7-8), 712-735. doi:10.1108/01443571111144823

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria - towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377. doi:10.1287/mnsc.29.3.363

Robles, A. C., Leyva, M. J., Rodríguez, G. A., & Ortega, R. A. O. (2018). Diseño y validación de un instrumento de cultura organizacional para empresas medianas. *Nova Scientia*, 10(21).

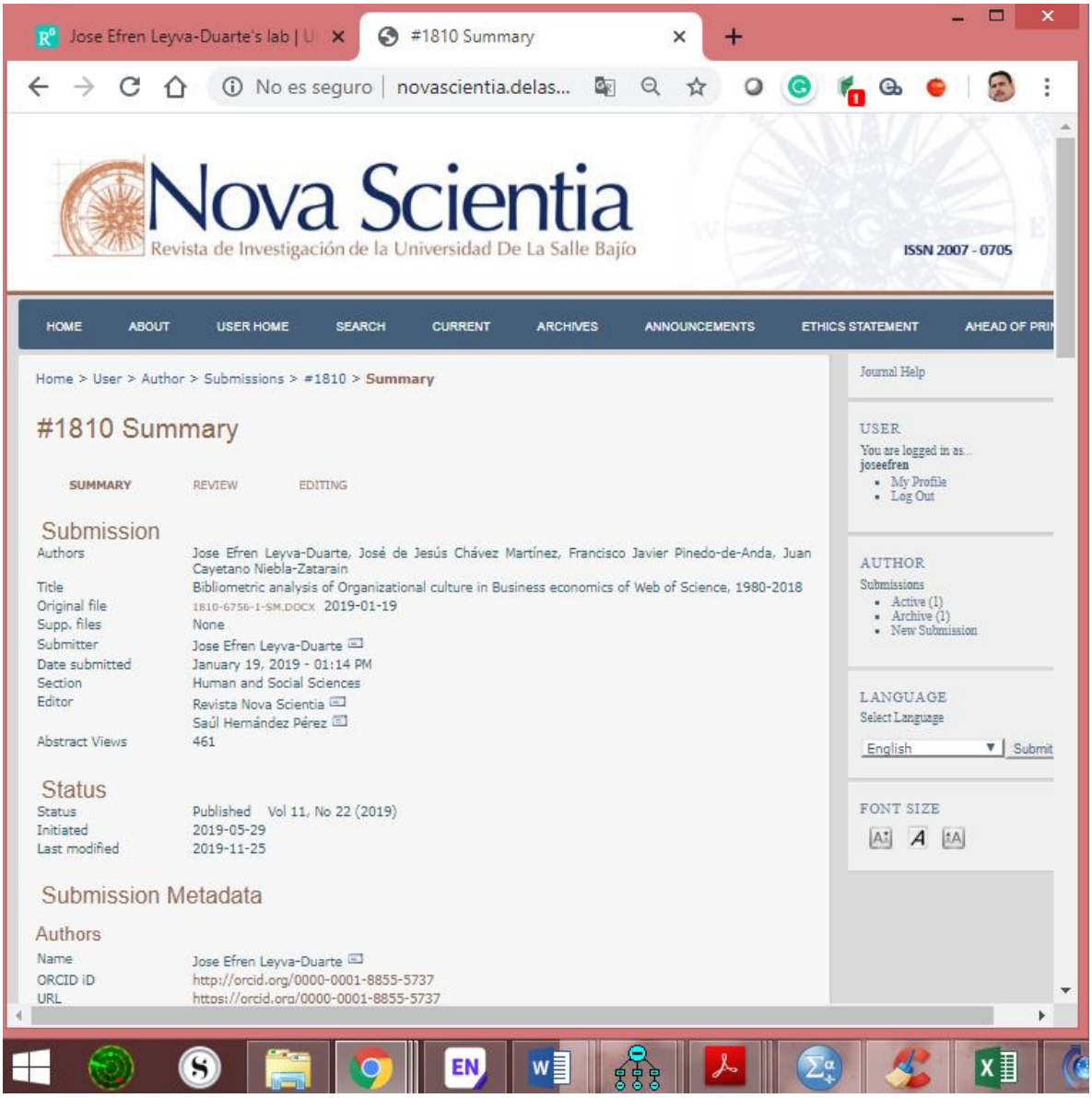
Salas-Arbeláez, L., Solarte, M. G., & Vargas, G. M. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. *Suma de Negocios*, 8(18), 88-95.

Vela Reyna, H. (28 de febrero de 2018). Industria restaurantera de México creció 2.8 por ciento en 2017. 20 minutos. Obtenido de *https://www.20minutos.com.mx/noticia/338277/0/industria-restaurantera-de-mexico-crecio-28-por-ciento-en-2017/*

Zhang, Z., & Zhu, X. (2012). Empirical Analysis of the Relationship between Organizational Culture and Organizational and Performance. National *Conferenci on Information Technologyand Computer Science*, 763–766.

PUBLICACIONES

Bibliometric Analysis of Organizational Culture in Business Economics of Web of Science, 1980-2018.



Nova Scientia
Revista de Investigación de la Universidad De La Salle Bajío

Nº 22, Vol. 11 (1), 2019. **ISSN 2007 – 0705**, pp.: 478 - 500
doi.org/10.21640/ns.v11i22.1810

Análisis bibliométrico sobre Cultura organizacional en Economía de negocios de Web of Science, 1980-2018
Bibliometric analysis of Organizational culture in Business economics of Web of Science, 1980-2018

José Efrén Leyva Duarte[1], José de Jesús Chávez Martínez[1], Francisco Javier Pinedo de Anda[1] y Juan Cayetano Niebla Zatarain[1]

Palabras clave: análisis bibliométrico; cultura organizacional; administración; Web of Science; VOSviewer
Keywords: bibliometric analysis; organizational culture; management; Web of Science; VOSviewer

Recepción: 19-01-2019 / Aceptación: 15-03-2019

Resumen

Introducción: Este artículo tiene como objetivo proporcionar un análisis de la información de las publicaciones de investigación científica relacionadas con Cultura organizacional disponibles en la Web of Science. Para ello, se realizó un análisis bibliométrico de las publicaciones de la base de datos de Web of Science Core Collection sobre Cultura organizacional en la categoría de Administración en el área de investigación de Economía de negocios.

Método: Los datos obtenidos en una búsqueda en la base de datos de Web of Science Core Collection se sometieron a un análisis bibliométrico utilizando el software VOSviewer. El período analizado fue desde 1980 hasta el 18 de octubre de 2018, fecha en que se descargaron los datos bibliográficos.

Resultados: En esta sección se muestra el análisis de los datos de las publicaciones sobre Cultura organizacional. Las tablas y los mapas de red, los 25 autores más productivos y citados, las revistas que publicaron más artículos, las 40 publicaciones más citadas y las referencias más citadas, son algunos datos obtenidos en el análisis.

Discusión o Conclusión: Nuestros resultados del análisis bibliométrico mostraron que la Cultura organizacional se mantiene como un tema de investigación de interés y proporciona una síntesis sobre la investigación de la cultura organizacional para los nuevos investigadores.

Abstract

Introduction: This article aims to provide an analysis of the information on scientific research publications of Organizational culture available in the Web of Science. For this, a bibliometric

[1] Universidad Autónoma de Occidente. E-mail: iq.leyva.duarte.e@gmail.com
© Universidad De La Salle Bajío (México)

analysis of the publications of the Web of Science Core Collection database on Organizational culture in the category of Management in the research area of Business economics was done.

Method: The data obtained from a search of the Web of Science Core Collection database were subjected to a bibliometric analysis using VOSviewer software. The period analyzed was from 1980 to October 18, 2018, the date on which the bibliographic data was downloaded.

Results: In this section is showed the analysis of the data of the publications on Organizational Culture. Tables and network maps, top 25 most productive and cited authors, journals that more articles published, 40 publications most cited and main references most co-cited, is some information obtained in the analysis.

Discussion or Conclusion: Our results of the bibliometric analysis showed that Organizational culture is maintained as an interest research subject and it provides a synthesis about of organizational culture research for new researchers.

Introduction

Organizational Culture (OC) has been subject of different research since the early 20th century (Nukic & Huemann, 2016). For decades researchers and business professionals have been interested in this subject, especially within American businesses (de-la-Garza-Carranza, Guzman-Soria, & Mueller, 2011; Pietersen, 2017). Of 1980 to date, more than six thousand scientific research publications on OC in the Web of Science (WoS) database have been published. Currently, OC research presents an increase in the production of publications, in the last three years, the number of publications has increased, as shown by the WoS data.

Web of Science identify publications on Organizational Culture, and it classifies on different research areas (Business economics, Psychology, Social Sciences Other Topics, Health Care Sciences Services, Education Educational Research, Engineering and other). Business economics is the most crucial area of research of OC; it concentrates about forty percent of these publications.

Despite full of publications of Organizational culture topic, Chatman & O'Reilly (2016) believe that everything related to research in OC is not yet solved and that new researchers have the mission to continue with the research in several aspects that remain unclear.

The aim of this article, through of bibliometric analysis, is to provide useful information on scientific research publications of Organizational culture in the category of Management in the research area of Business economics available in the Web of Science, for researchers interested in the subject.

Organizational Culture (OC). Is defined in different ways (Ertosun & Adiguzel, 2018). For example: how a group of persons learns over a period of time to solves its problems of survival in an external environment and its problems of internal integration (Schein, 1990). For Schneider, Ehrhart, & Macey (2013) is defined as basic assumptions about the world and values that guide life in organizations.

Analysis of the recent research works and publications proves the multiplication of some scientific works dedicated to the problem of OC (Shymko, 2018). The research of the OC has been profoundly explored based on different definitions of the construct using different types of measurements and from different theories (Chatman & O'Reilly, 2016).

Organizational culture is a crucial aspect of any successful business or organization (Kasemsap, Styron, & Styron, 2017). The OC affects the employees and organizational processes and plays a significant role in companies and, it can bring a competitive advantage to the organization (Ertosun & Adiguzel, 2018). OC can influence the performance and effectiveness of a company and it can be a factor in the success of an organization. (Warrick, 2017). OC is indicative of the typical way of orienting organization members towards common goals (Calciolari, Prenestini, & Lega, 2018).

To increase the effectiveness of the organization, the OC can be used as a critical element to promote long-term effectiveness and that the change efforts of the global culture can manifest not only in results such as the return on investment, assets, or sales, but also in customer satisfaction (Gillespie, Denison, Haaland, Smerek, & Neale, 2008). The personality of the CEO affects the culture of the organization; this culture subsequently affects a broad set of organizational results, such as financial performance, reputation recommendations of reputation analysts and employee attitudes (O'Reilly, Doerr, & Chatman, 2018).

Although researchers have studied for some time the relationship between OC and financial performance, it is not yet clear how this relationship is (Chatman, Caldwell, O'Reilly, & Doerr, 2014). OC can be a powerful force that clearly shows what is essential and coordinates the efforts of members without the cost of the inefficiencies of close supervision within an organization

(Chatman & Cha, 2003). Culture can be studied as a part of the process of adaptation of organizations, and that the specific cultural feature can be useful to predict effectiveness and performance (Denison & Mishra, 1995). To determine whether the culture or performance has a causal priority, or, if there is a reciprocal relationship, a longitudinal study was conducted concluding that the culture "comes first" (Boyce, Nieminen, Gillespie, Ryan, & Denison, 2015).

Nowadays, publications on OC is increasing, the consensus on the concept of the construct is diverse, and the impact it causes on the results of the companies remains in discussion.

Bibliometric analysis. Is the quantitative study of bibliographic material, and it can show a general picture of a research field (Merigo & Yang, 2017). Bibliometric analysis is a valuable research tool that can systematically represent the nature of specific scientific disciplines by highlighting critical research points and identifying research trends (Zhang *et al*., 2016).

Some research has used Bibliometric analysis as a method to indicate trends in different areas, for example: Lopez-Fernandez, Serrano-Bedia, & Perez-Perez (2016) applied bibliometric indicators in an in-depth and systematic review of the theme of entrepreneurship in family businesses, identifying the most productive authors; through their co-citations and through co-word analysis, identified research trends in the subject. Podsakoff, MacKenzie, Podsakoff, & Bachrach (2008) used bibliometric techniques to examine 30 research journals in the field of administration, using the number of citations as a basis to determine the impact of research in a defined period of years.

Bibliometrics methods and visualization networks to analyze the publications of the Journal of Uncertainty, Fuzziness and Knowledge-Based Systems in the period 1993-2016 was presented by Wang *et al*. (2018) including a general overview of publications, authors, institutions and countries, which were the most relevant function of the number of citations. They also used the VOSviewer software for visualization of different connections between authors, journals and countries.

Ozkose & Gencer (2017) used the bibliometric mapping to analyze in depth Management Information Systems field. The expert opinion defined a sample of 24 journals, this journals of the sample were most important in the area, the bibliometric technique of co-occurrence analysis allowed to establish the most cited terms and keywords through the VOSviewer software that were represented in density maps for natural interpretation.

Mascarenhas, Marques, Galvao, & Santos (2017) based on a bibliometric study using the VOS viewer software to analyze the topic of the Entrepreneurial University based on research published in the WoS from 1900 to the present, they determined the research opportunities for the area. Pecha & Vanecek (2015) conducted a bibliometric analysis of the research publications on the physiology field in the Czech Republic and Hungary. For this, they used the VOS viewer software and compared the directions of the research and topics of internal research in the area to the world trends.

A bibliometric study of publications in different databases in the last 70 years by Olczyk (2016) explained the state of the art of the international competitiveness in the discipline of economics. He used in its analysis, bibliometric indicators such as network citation analysis, key-routes main path, and term co-occurrence analysis.

Through of bibliometric citation and co-citation analysis, as well as content analysis of the literature, this article exposes the current situation of the publications on OC research and provide answers to the following question: What are the leading publications, authors and journals in the OC research in Business economics? How publications, authors and journal are a relationship in the OC research in Business economics?

Method

The bibliographic search was conducted in the Web of Science Core Collection database. This database has been widely used in academic research (Caputo, Marzi, Pellegrini, & Rialti, 2018; Castillo-Vergara, Alvarez-Marin, & Placencio-Hidalgo, 2018; Caya & Neto, 2018; Mascarenhas *et al*., 2017; Merigo & Yang, 2017; Wang *et al*., 2018). Web of Science Core Collection database includes the Citation Indexes: Science Citation Index Expanded (SCI-EXPANDED), Social Sciences Citation Index (SSCI), Arts & Humanities Citation Index (A & HCI), Book Citation Index-Science (BKCIS), Book Citation Index- Social Sciences & Humanities (BKCI-SSH), Emerging Sources Citation Index (ESCI).

First, the term "Organizational Culture" was used in a type of search by topic in WoS. The type of search by topic include the following fields to search for a record of the database: title, abstract, keywords of author and keywords plus. The search refined by research area (Business and Economics) and category of WoS (Management). The search was realized on October 18, 2018, and the range of time from 1980 to October 2018.

The second step was made from the data obtained in the search. A detailed analysis of the information provided by the WoS was made. The publications by year, publications and citations of the principal authors and journals, as well as the most cited articles over the years, were included in tables to facilitate the understanding of the topic.

For the analysis of the data obtained of the search was used the VOSviewer software. VOSviewer is a program that was developed for constructing and viewing bibliometric maps. VOSviewer can, for example, be used to construct maps of authors or journals based on co-citation data or to construct maps of keywords based on co-occurrence data (van Eck & Waltman, 2010). VOSviewer software has been used to construct networks of scientific publications, scientific journals, researchers, research organizations, countries, keywords, or terms. Items in these networks can be connected by co-authorship, co-occurrence, citation, bibliographic coupling, or co-citation links (Caputo *et al*., 2018; Mascarenhas *et al*., 2017; Merigo & Yang, 2017; Ortiz-de-Urbina-Criado, Najera-Sanchez, & Mora-Valentin, 2018). For this work, the indicators of citation and co-citation were used to show the relationship between authors, journals and references of the publications obtunded from WoS.

Analysis of Results

Of the search in the WoS, 1936 scientific research publications were obtained, Table 1 shows the distribution of the publications by type of document. Articles are the most important type of document within of the publications; it represents 89.5% of the total of publications of the database in OC in the category of Management in Business Economic research area.

Table 1. Publications of WoS on OC Management Category of Business economics Research area, (1980-2018)

Document Type	TP	Document Type	TP
Article	1734	Book	14
Book Chapter	147	Correction	3
Review	113	Correction Addition	1
Proceedings Paper	45	Meeting Abstract	1
Book Review	38	Note	1
Editorial Material	31	Reprint	1

TP: Total Publications

In the other hand, the amount of publications on OC in the WoS from 1994 to the present day is shown in Table 2. In this table, a column specifies the number of total of publications on OC by year in WoS, another column indicates the number of publications on OC in the Management category of Business Economic research area. Although publications of OC is extensive: Over the years, the publications on OC in Management category of Business economics have obtained, in certain years (1995, 1996, 1999, 2003, 2011), more than 40% of the total of publications of the WoS. In annual average, the publications in OC, in the mentioned category and research area, are approximately 33% of the total of publications of the WoS on the subject. The distribution of publications generated over time shows the growing trend of publications on OC. Evolution of the research in the area of OC is shown in Figure 1.

The total of publications of the WoS on OC increased steadily from 1994 to 2001, it relapses and then in 2002, it recovered and continued with a growth trend until 2012. In 2013, there was a decrease in the number of publications that continued in 2014. In the last three years (2015, 2016 and 2017) there was a significant increase in publications (more than 50%) compared to 2012, which was the year most productive in publications.

Table 2. Total publications on OC in Web of Science (1980-2018)

Year	T/P WoS	T/P Category Management	%	Year	T/P WoS	T/P Category Management	%
1995	47	19	40.43	2007	177	44	24.86
1996	63	26	41.27	2008	234	78	33.33
1997	58	21	36.21	2009	272	97	35.66
1998	69	26	37.68	2010	326	111	34.05
1999	76	32	42.11	2011	340	147	43.24
2000	105	35	33.33	2012	355	125	35.21
2001	75	28	37.33	2013	350	86	24.57
2002	104	36	34.62	2014	316	94	29.75
2003	134	57	42.54	2015	567	150	26.46
2004	128	29	22.66	2016	623	171	27.45
2005	133	38	28.57	2017	688	201	29.22
2006	173	54	31.21	2018	497	134	26.96

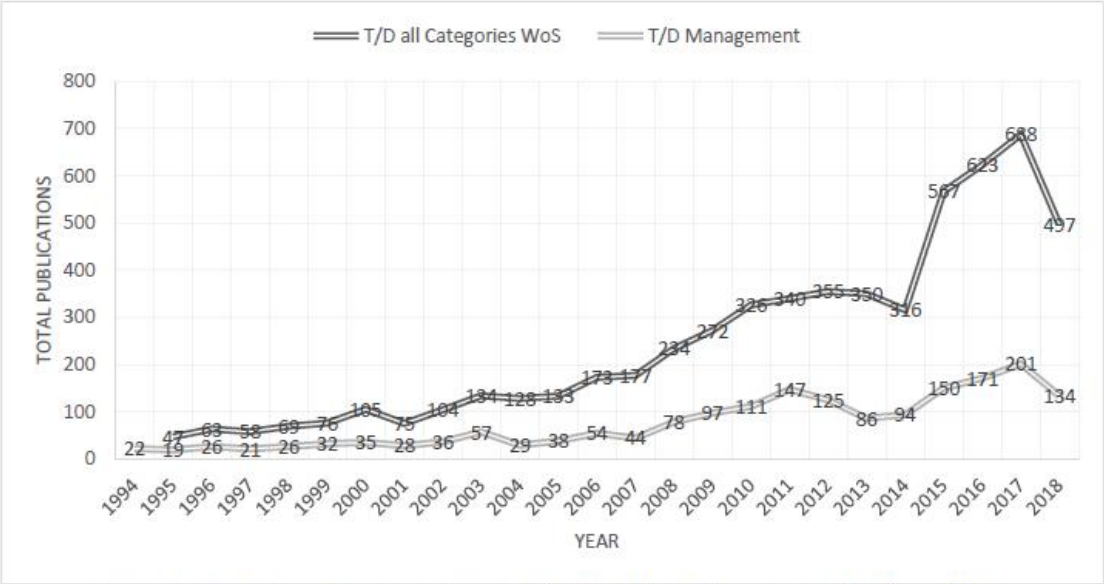


Figure 1. Evolution of Scientific Research in the Field of Organizational culture (1980-2018)

The term "Organizational Culture" was used in a type of search by topic in WoS. Here, 6338 scientific research publications were identified. Next, for a refined search in the area of research Business economics in the Management category, 1936 publications were obtained of WoS database. For these publications, 3819 authors were obtained and, 407 journals were identified. Finally, the number total of cited references in these publications is equivalent to 82597 references. Bibliometric analysis indicated the most productive authors on OC in the Management category of Business Economics research area. Ogbona, Harris, and Denison are the authors with most publications in this category. In another hand, if productivity is based on the measurement of citations of authors have in WoS, Chatman, Cadwell, and Oreily would take the places 1, 2, 3, in the area of research (Table 3).

Table 3. Top 30 authors, number of publications and citations in the WoS on OC in Management category of Business economics

R	Autor	TP	TC	R	Autor	TP	TC
1	Ogbonna, E	13	515	1	Chatman, J	5	2353
2	Harris, L	10	553	2	Caldwell, D	2	1475
3	Denison, D	7	1188	3	Oreilly, C	1	1445
4	Schultz, M	7	886	4	Denison, D	7	1188
5	Chatman, J	5	2353	5	Barney, J	1	1121
6	Hatch, M	5	891	6	Hatch, M	5	891
7	Schroeder, R	5	517	7	Schultz, M	7	886
8	Hofstede, G	5	427	8	Shenkar, O	4	863
9	Shenkar, O	4	863	9	Kunda, G	3	854
10	Cable, D	4	598	10	Mcsweeney, B	2	852
11	Weber, Y	4	445	11	Schein, E	3	788
12	Kunda, G	3	854	12	Lado, A	1	758
13	Schein, E	3	788	13	Wilson, M	1	758
14	Lubatkin, M	3	516	14	Barkema, H	2	686
15	Gordon, G	3	419	15	Vermeulen, F	2	686
16	Ravasi, D	3	404	16	De Long, D	1	622
17	Caldwell, D	2	1475	17	Fahey, L	1	622
18	Mcsweeney, B	2	852	18	Burnett, D	1	619
19	Barkema, H	2	686	19	Tett, R	1	619
20	Vermeulen, F	2	686	20	Cable, D	4	598
21	Kayworth, T	2	579	21	Kayworth, T	2	579
22	Leidner, D	2	579	22	Leidner, D	2	579
23	Barsade, S	2	562	23	Barsade, S	2	562
24	Jehn, K	2	536	24	Barley, S	1	555
25	Jarvenpaa, S	2	459	25	Harris, L	10	553
26	Fombrun, C	2	417	26	Mishra, A	1	548
27	Neale, M	2	407	27	Jehn, K	2	536
28	Oreilly, C	1	1445	28	Schroeder, R	5	517
29	Barney, J	1	1121	29	Lubatkin, M	3	516
30	Lado, A	1	758	30	Ogbonna, E	13	515

R: Ranking, **TP**: Total Publications, **TC**: Total Citation

Figure 2 shows the map network of citation between the authors based on the number of publications for the author in the database; where we can easily interpret the existing relationship in the publications of the authors. The type of color and the distance between the bubbles in the graph indicate the relationship among the authors. The bubbles of the same color reflect greater strength among the authors then they represent and the lines indicate that exist a relationship between the citations of the authors. The relatedness of the authors is determined based on the number of times they cite each other.

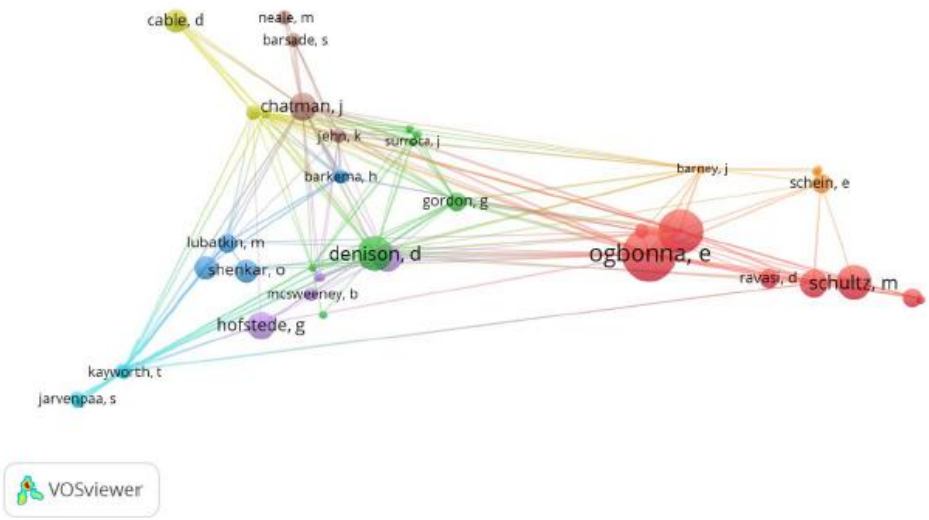


Figure 2. Network map, authors whit more publications in WoS in Organizational culture in Management category of Business economics research area

The network map of the citations between the authors is shown in Figure 3. Network map is based on the number of citations of the authors in the WoS in OC in the Management category in the Business economics research area. The lines show the connections that exist between the authors, as in the previous figure, the bubbles of the same color represent greater strength between the author's citations and the lines indicate that there is a citation between the authors that connects.

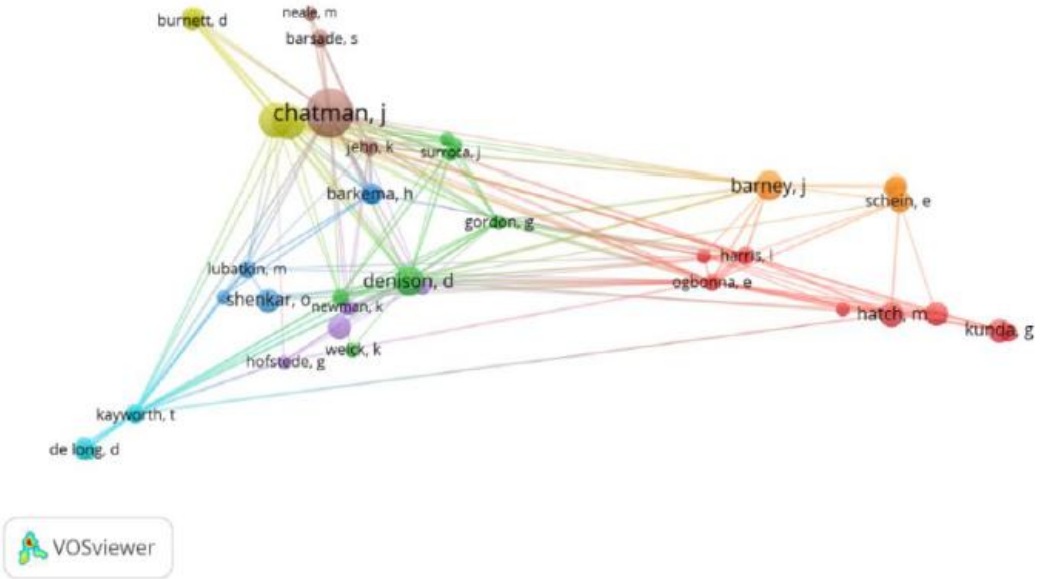


Figure 3. Network map of authors more cited in Web of Science in OC Research in the Management category of Business economics (1980-2018)

The analysis of the publications selected on OC in the Management category of Business economics research areas provided information for the elaboration of Table 4. These tables contain the 40 most cited publications in the WoS on the subject. Also in the table, we can find the ranking in which the publication is, its authors, the name and the date of the scientific journal where it was published. The number of citations that have the publications in the WoS and the number of average citations per year is critical information is easy to obtain from the tables.

Table 4. Most cited publications in the WoS on OC in Management Category of Business economics research area (1980-2018)

R	Title	Autor	Source	Y	TC	TC/Y
1	People and organizational culture - a profile comparison approach to assessing person-organization fit	Oreilly, CA; Chatman, J; Caldwell, DF	*Academy of Management J.*	1991	1445	51.6
2	Organizational culture - can it be a source of sustained competitive advantage	Barney, JB	*Academy of Management R.*	1986	1121	34
3	Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith - a failure of analysis	McSweeney, B	*Human Relations*	2002	779	45.8
4	Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences	Shenkar, O	*Journal of International B.*	2001	775	43.1
5	Human-resource systems and sustained competitive advantage - a competence-based perspective	Lado, AA; Wilson, MC	*Academy of Management Review*	1994	758	30.3
6	Diagnosing cultural barriers to knowledge management	De Long, DW; Fahey, L	*Academy of Management E.*	2000	622	32.7
7	A personality trait-based interactionist model of job performance	Tett, RP; Burnett, DD	*Journal of Applied Psychology*	2003	619	38.7
8	The antecedents of deinstitutionalization	Oliver, C	*Organization Studies*	1992	610	22.6
9	What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars	Denison, DR	*Academy of Management R.*	1996	578	25.1
10	Design and devotion - surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse	Barley, SR; Kunda, G	*Administrative Science Q.*	1992	555	20.6
11	Toward a theory of organizational culture and effectiveness	Denison, DR; Mishra, AK	*Organization Science*	1995	548	22.8
12	Toward a theory of spiritual leadership	Fry, LW	*Leadership Quarterly*	2003	473	29.6
13	Coming to a new awareness of organizational culture	Schein, EH	*Sloan Management Review*	1984	453	12.9
14	Organizational culture as a source of high-reliability	Weick, KE	*California Management R.*	1987	444	13.9
15	Review: A review of culture in information systems research: Toward a theory of information technology culture conflict	Leidner, DE; Kayworth, T	*Mis Quarterly*	2006	427	32.9

R: Ranking, **Y**: Year, **T/C**: Total Citations, **C/Y**: Citation/Year

Table 4. (Continuation) Most cited publications in the WoS on OC Management Category in Business economics research area (1980-2018)

	Title	Autor	Source	Y	TC	C/Y
16	Learning through acquisitions	Vermeulen, F; Barkema, H	*Academy of Management Journal*	2001	425	23.6
17	Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources	Surroca, Jordi; Tribo, Josep A.; Waddock, Sandra	*Strategic Management Journal*	2010	412	45.8
18	Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review	Parker, CP; Baltes, BB; Young, SA; Huff, JW; Altmann, RA; Lacost, HA; Roberts, JE	*Journal of Organizational B.*	2003	404	25.3
19	Culture and congruence: The fit between management practices and national culture	Newman, KL; Nollen, SD	*Journal of International Business Studies*	1996	404	17.6
20	The dynamics of organizational culture	Hatch, MJ	*Academy of Management Review*	1993	377	14.5
21	Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture	Ravasi, Davide; Schultz, Majken	*Academy of Management Journal*	2006	365	28.1
22	Innovation management measurement: A review	Adams, R; Bessant, J; Phelps, R	*International Journal of Man. Rs*	2006	357	27.5
23	The cross-level effects of culture and climate in human service teams	Glisson, C; James, LR	*Journal of Organizational B.*	2002	344	20.2
24	Climate strength: A new direction for climate research	Schneider, B; Salvaggio, AN; Subirats, M	*Journal of Applied Psychology*	2002	340	20
25	Being different yet feeling similar: The influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes	Chatman, JA; Polzer, JT; Barsade, SG; Neale, MA	*Administrative Science Quarterly*	1998	340	16.2
26	The role of the founder in creating organizational culture	Schein, EH	Organizational Dynamics	1983	325	9.03
27	Superman or the fantastic four? Knowledge combination and experience in innovative teams	Taylor, Alva; Greve, Henrich R.	Academy of Management Journal	2006	314	24.2
28	Cultural-differences and shareholder value in related mergers - linking equity and human-capital	Chatterjee, S; Lubatkin, MH; Schweiger, DM; Weber, Y	Strategic Management Journal	1992	310	11.5
29	Applicant personality, organizational culture, and organization attraction	Judge, TA; Cable, DM	Personnel Psychology	1997	306	13.9
30	The dynamics of organizational identity	Hatch, MJ; Schultz, M	Human Relations	2002	296	17.4

R: Ranking, **Y:** Year, **T/C:** Total Citations, **C/Y:** Citation/Year

Table 4. (Continuation) Most cited publications in the WoS on OC in Management Category in Business economics (1980-2018)

R	Title	Autor	Source	Y	TC	C/Y
31	Real feelings - emotional expression and organizational culture	Vanmaanen, J; Kunda, G	Research in Organizational B.	1989	295	9.83
32	A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations	Detert, JR; Schroeder, RG; Mauriel, JJ	Academy of Management R.	2000	288	15.2
33	Accounting for the contradictory organizational consequences of information technology: Theoretical directions and methodological implications	Robey, D; Boudreau, MC	Information Systems Research	1999	283	14.2
34	Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes	Kark, Ronit; Van Dijk, Dina	Academy of Management R.	2007	272	22.7
35	An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances	Simonin, BL	Journal of International Business Studies	2004	271	18.1
36	Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture - how difference can you be	Chatman, JA; Jehn, KA	Academy of Management Journal	1994	271	10.8
37	Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research	Welch, C; Piekkari, R; Plakoyiannaki, E; Paavilainen-Mantymaki,	Journal of International Business Studies	2011	270	33.8
38	Managing the post-acquisition integration process: How the human integration and task integration processes interact to foster value creation	Birkinshaw, J; Bresman, H; Hakanson, L	Journal of Management Studies	2000	270	14.2
39	To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes	Jehn, KA; Chadwick, C; Thatcher, SMB	International Journal of Conflict Management	1997	265	12.1
40	Behavioral norms and expectations - a quantitative approach to the assessment of organizational culture	Cooke, RA; Rousseau, DM	Group & Organization Studies	1988	265	8.55

R: Ranking, **Y:** Year, **T/C:** Total Citations, **C/Y:** Citation/Year

The network map of most cited publication in WoS on OC in Management category in Business economics research area is shown in Figure 4. The network map presents the connection between the 40 most cited publications. Oreilly (1991) and Barney (1986) are the authors of the publications with the highest number of citations. Eight groups of different colors were formed; these groups have a significant relationship with each other.

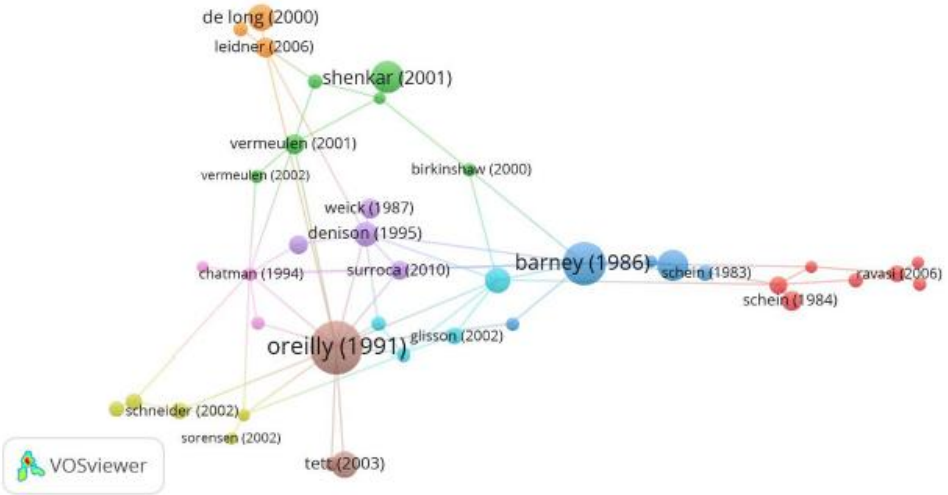


Figure 4. Network map of the publications most cited, Management category, Business economics, Organizational Culture, Web of Science

A brief analysis of the most productive sources in the research of the OC in the category of Management in Business economics of the WoS is shown in Table 5. In this table, the ranking of the primary 25 sources is shown based on the number of citations that accumulates in the WoS. Also based on the number of publications they have in the database above, another ranking is presented in the same table. The comparison between the two rankings allows establishing that despite having 16 publications in the database identified by the search, Academy of Management Review presents the highest number of citations (4488 citations), in contrast, Journal of Organizational Change Management with 68 publications only has 1015 citations. Academy of Management Review regarding publications in WoS is ranked 13th and Journal of Organizational Change Management ranked 15th regarding citations. The above shows the contrast between publications and citations of the sources.

Table 5. Sources more important in OC of WoS in Management category of Business economics (1980-2018)

R	Source	TP	TC	R	Source	TP	TC
1	Academy of Management Review	16	4488	1	Journal of Organizational Change Management	68	1016
2	Human Relations	64	3561	2	Human Relations	64	3561
3	Academy of Management Journal	12	3430	3	International Journal of Human Resource Management	56	1185
4	Journal of International Business Studies	18	2950	4	Organization Studies	45	2463
5	Organization Studies	45	2463	5	Journal of Knowledge Management	33	764
6	Administrative Science Quarterly	21	2336	6	Management Decision	33	592
7	Organization Science	27	2277	7	Journal of Management Studies	31	1866
8	Strategic Management Journal	12	2156	8	International Journal of Operations & Production Management	28	913
9	Journal of Management Studies	31	1866	9	Organization Science	27	2277
10	Journal of Applied Psychology	12	1785	10	Industrial Marketing Management	26	726
11	Journal of Organizational Behavior	15	1358	11	Administrative Science Quarterly	21	2336
12	Leadership Quarterly	13	1300	12	Journal of International Business Studies	18	2950
13	International Journal of Human Resource Management	56	1185	13	Academy of Management Review	16	4488
14	Sloan Management Review	6	1059	14	Journal of Organizational Behavior	15	1358
15	Journal of Organizational Change Management	68	1016	15	Leadership Quarterly	13	1300
16	Decision Sciences	11	918	16	Academy of Management Journal	12	3430
17	International Journal of Operations & Production Management	28	913	17	Strategic Management Journal	12	2156
18	Academy of Management Executive	7	843	18	Journal of Applied Psychology	12	1785
19	Mis Quarterly	6	810	19	Decision Sciences	11	918
20	Journal of Knowledge Management	33	764	20	Technovation	10	739
21	Technovation	10	739	21	Academy of Management Executive	7	843
22	Industrial Marketing Management	26	726	22	Journal of Operations Management	7	718
23	Journal of Operations Management	7	718	23	Sloan Management Review	6	1059
24	International Journal of Management Reviews	5	635	24	Mis Quarterly	6	810
25	Management Decision	33	592	25	International Journal of Management Reviews	5	635

R: Ranking, **TP**: Total Publications, **TC**: Total

Network map between the sources based on the number o publications in OC researc Management category in Bussines Economics is presented in Figure 5.. Network map of sou but, based on the number of citations that are present in the WoS on the subject of the analys shown in Figure 6.

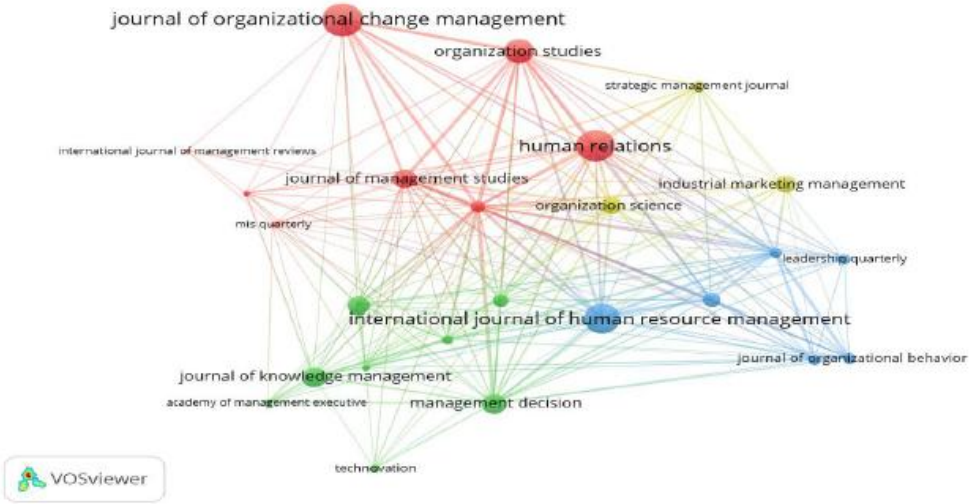


Figure 5. Network map of the more productive sources of publications on OC research in Management category of Business economics (1980-2018)

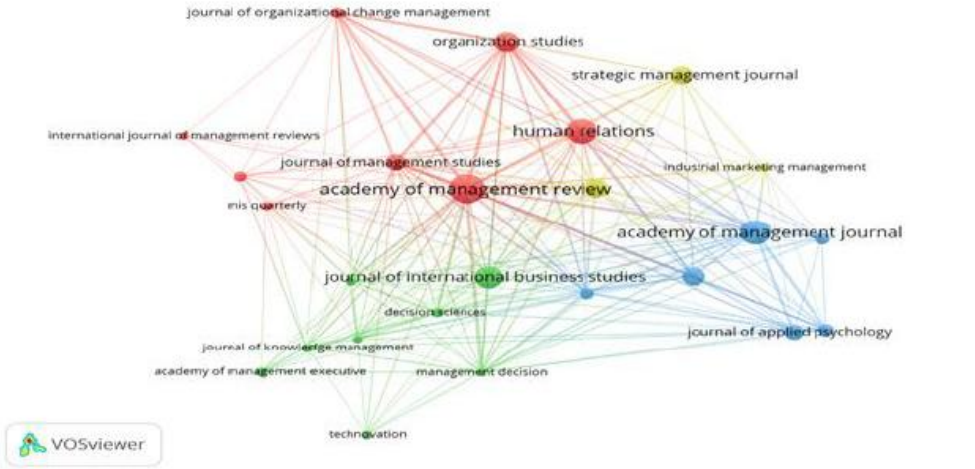


Figure 6. Network map of the more productive sources of publications on OC Management category of Business economics (1980-2018)

The co-citation analysis of cited references indicates the number of times that two references are cited at the same time in a publication. In this case, Schein (1985), Schein (1992), Hofstede (1980), Oreilly (1991) and Smircich (1983) present the highest number of citations in the total of publications analyzed. The Table 6 showing the main cited references of OC in Management category in Business economics. The column of the table "total link strength" shows the strength of the relationship exists in the co-citation of the references, that is, among the 25 references that the table contains, as is the co-citation between them in the publications analyzed.

Table 6. Main cited references of OC in Management category in Business economics

	Label	T/O	TLS
1	Schein E. H., 1985, Org Culture Leadersh	246	642
2	Hofstede G, 1990, Admin Sci Quart, V35, P286.	170	623
3	Oreilly Ca, 1991, Acad Manage J, V34, P487.	190	613
4	Smircich L, 1983, Admin Sci Quart, V28, P339.	173	598
5	Schein E., 1992, Org Culture Leadersh	194	558
6	Barney Jb, 1986, Acad Manage Rev, V11, P656.	156	554
7	Kotter Jp, 1992, Corporate Culture Pe	133	538
8	Denison Dr, 1995, Organ Sci, V6, P204.	119	532
9	Hofstede G. H., 1980, Cultures Consequence	194	532
10	Pettigrew Am, 1979, Admin Sci Quart, V24, P570.	118	518
11	Schein Eh, 1990, Am Psychol, V45, P109.	157	452
12	Denison Dr, 1990, Corporate Culture Or	95	434
13	Deal T., 1982, Corporate Cultures R	89	404
14	Hatch Mj, 1993, Acad Manage Rev, V18, P657.	107	378
15	Hofstede G., 2001, Cultures Consequence	142	351
16	Martin J., 1992, Cultures Org 3 Persp	92	349
17	Denison Dr, 1996, Acad Manage Rev, V21, P619.	88	341
18	Quinn Re, 1983, Manage Sci, V29, P363.	101	320
19	Podsakoff Pm, 2003, J Appl Psychol, V88, P879.	134	314
20	Peters T.J., 1982, Search Of Excellence	95	301
21	Barney J, 1991, J Manage, V17, P99.	123	290
22	Fornell C, 1981, J Marketing Res, V18, P39	125	269
23	Baron Rm, 1986, J Pers Soc Psychol, V51, P1173	92	251
24	Schein E, 2004, Org Culture Leadersh	101	245
25	Nonaka I., 1995, Knowledge Creating C	88	119

T/O: Total Occurrences, **TLS:** Total Link Strength

Figure 7 presents the network map formed by the co-citations of the references of the publications of the WoS database on OC in Management category. Each color of bubbles represents different

strength of co-citation between the references that make up the group of bubbles of the same color. Three groups were formed in which, Schein. (1985), Schein, (1992), Barney (1986) represent the references with the greatest strength of link in the groups of colored bubbles (green, blue and red respectively). The above indicates that these references with the most active link, are the most co-cited references about the rest of the other references in the database analyzed.

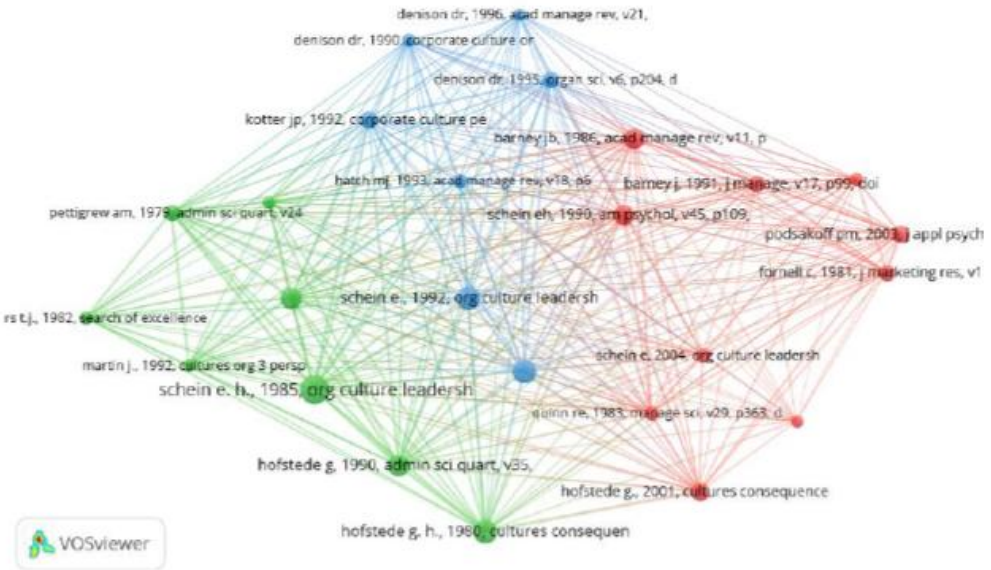


Figure 7. Network map of most co-cited references in Organizational culture of WoS in Management category of Business economics (1980-2018)

Discussion and Conclusion

Analyzing information derived of all research considered in this article allowed to answer questions presented in reference to knowing who are most cited publications, authors, and sources that had generated knowledge on the subject. Additionally, the co-citation analysis provides an overview useful for researchers interested in the area, offering valuable information for their work. The bibliometric analysis showed that the Organizational Culture (OC) is maintained as a wealthy research area. The analysis of the 40 most cited publications in WoS on OC in Management of Business economics research area, allows recognizing that new researchers have emerged in the area, generating publications and citations that demonstrate the growth of the research area.

Ogbonna, Harris, and Denison, are the authors with the mayor number of publications of OC in Management in Business economics research area, but they are not the most cited. The

authors most cited are Chatman, Caldwell, and Oreilly. The results of the present research concur with Lopez-Fernandez, Serrano-Bedia, & Perez-Perez (2016) who express: "the most productive authors and journals do not necessarily coincide with those most cited."

The analysis of co-citations of the references and their VOSviewer map allows us to observe that the oldest and most important reference for their number of citations is Pettigrew (1979). Schein is the author of cited references with the highest number of occurrences, he presents three important base publications distributed in time (1985, 1992 and 2004).

Schein, Hofstede, and Denison present three publications within the 25 most co-cited references each; they are the principal founding authors of OC in the Management of Business economics research area.

It is important to point out that the network maps made by VOSviewer allow observing the interaction that all the selected authors have in the database, showing a great connection of the researchers, promoting the advance on research.

One of the limitations of our research is to consider only the publications in the database of the Web of Science; there are probably publications in other databases that could enrich this study. On the other hand, the research is limited to a category in a research area, a bibliometric analysis that includes all the research areas of OC would provide a broader point of view.

Referencias

Boyce, A. S., Nieminen, L. R. G., Gillespie, M. A., Ryan, A. M., & Denison, D. R. (2015). Which comes first, organizational culture or performance? A longitudinal study of causal priority with automobile dealerships. *Journal of Organizational Behavior, 36*(3), 339-359. doi:10.1002/job.1985

Calciolari, S., Prenestini, A., & Lega, F. (2018). An organizational culture for all seasons? How cultural type dominance and strength influence different performance goals. *Public Management Review, 20*(9), 1400-1422. doi:10.1080/14719037.2017.1383784

Caputo, A., Marzi, G., Pellegrini, M. M., & Rialti, R. (2018). Conflict management in family businesses: A bibliometric analysis and systematic literature review. *International Journal of Conflict Management, 29*(4), 519-542. doi:10.1108/ijcma-02-2018-0027

Castillo-Vergara, M., Alvarez-Marin, A., & Placencio-Hidalgo, D. (2018). A bibliometric analysis of creativity in the field of business economics. *Journal of Business Research, 85*, 1-9. doi:10.1016/j.jbusres.2017.12.011

Caya, R., & Neto, J. J. (2018). *A Bibliometric Review about Adaptivity.* Paper presented at the 9th International Conference on Ambient Systems, Networks and Technologies, ANT 2018.

Chatman, J. A., Caldwell, D. F., O'Reilly, C. A., & Doerr, B. (2014). Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior, 35*(6), 785-808. doi:10.1002/job.1928

Chatman, J. A., & Cha, S. E. (2003). Leading by leveraging culture. *California Management Review, 45*(4), 20-34. doi:10.2307/41166186

Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. In A. P. Brief & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews, Vol 36* (Vol. 36, pp. 199-224). New York: Elsevier.

de-la-Garza-Carranza, M. T., Guzman-Soria, E., & Mueller, C. B. (2011). Organizational culture profile of service and manufacturing businesses in Mexico. *Innovar-Revista De Ciencias Administrativas Y Sociales, 21*(40), 81-91.

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). TOWARD A THEORY OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND EFFECTIVENESS. *Organization Science, 6*(2), 204-223. doi:10.1287/orsc.6.2.204

Ertosun, O. G., & Adiguzel, Z. (2018). Leadership, Personal Values, and Organizational Culture. In H. Dincer, U. Hacioglu, & S. Yuksel (Eds.), *Strategic Design and Innovative Thinking in Business Operations: The Role of Business Culture and Risk Management* (pp. 51-74). New York: Springer.

Gillespie, M. A., Denison, D. R., Haaland, S., Smerek, R., & Neale, W. S. (2008). Linking organizational culture and customer satisfaction: Results from two companies in different industries. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17*(1), 112-132. doi:10.1080/13594320701560820

Kasemsap, K., Styron, R. A., & Styron, J. L. (2017). *Exploring the Role of Organizational Culture in Modern Organizations*. Hersey: Igi Global.

Lopez-Fernandez, M. C., Serrano-Bedia, A. M., & Perez-Perez, M. (2016). Entrepreneurship and Family Firm Research: A Bibliometric Analysis of An Emerging Field. *Journal of Small Business Management, 54*(2), 622-639. doi:10.1111/jsbm.12161

Mascarenhas, C., Marques, C. S., Galvao, A. R., & Santos, G. (2017). Entrepreneurial university: towards a better understanding of past trends and future directions. *Journal of Enterprising Communities-People and Places of Global Economy, 11*(3), 316-338. doi:10.1108/jec-02-2017-0019

Merigo, J. M., & Yang, J. B. (2017). A bibliometric analysis of operations research and management science. *Omega-International Journal of Management Science, 73*, 37-48. doi:10.1016/j.omega.2016.12.004

O'Reilly, C. A., Doerr, B., & Chatman, J. A. (2018). "See You in Court": How CEO narcissism increases firms' vulnerability to lawsuits. *Leadership Quarterly, 29*(3), 365-378. doi:10.1016/j.leaqua.2017.08.001

Olczyk, M. (2016). A systematic retrieval of international competitiveness literature: a bibliometric study. *Eurasian Economic Review, 6*(3), 429-457. doi:10.1007/s40822-016-0054-9

Ortiz-de-Urbina-Criado, M., Najera-Sanchez, J. J., & Mora-Valentin, E. M. (2018). A Research Agenda on Open Innovation and Entrepreneurship: A Co-Word Analysis. *Administrative Sciences, 8*(3), 17. doi:10.3390/admsci8030034

Ozkose, H., & Gencer, C. (2017). Bibliometric Analysis and Mapping of Management Information Systems Field. *Gazi University Journal of Science, 30*(4), 356-371.

Pecha, O., & Vanecek, J. (2015). Analysis of the Czech and Hungarian physiology publications 1994-2011. *Scientometrics, 105*(2), 991-1003. doi:10.1007/s11192-015-1713-4

Pietersen, C. (2017). Organizational culture: a foundational perspective. *African Journal of Economic and Management Studies, 8*(3), 262-273. doi:10.1108/ajems-06-2016-0085

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Podsakoff, N. P., & Bachrach, D. G. (2008). Scholarly influence in the field of management: A bibliometric analysis of the determinants of university and author impact in the management literature in the past quarter century. *Journal of Management, 34*(4), 641-720. doi:10.1177/0149206308319533

Schein, E. H. (1990). ORGANIZATIONAL CULTURE. *American Psychologist, 45*(2), 109-119. doi:10.1037/0003-066x.45.2.109

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. In S. T. Fiske (Ed.), *Annual Review of Psychology, Vol 64* (Vol. 64, pp. 361-388). Palo Alto: Annual Reviews.

Shymko, V. (2018). Object field of organizational culture: methodological conceptualization. *International Journal of Organizational Analysis, 26*(4), 602-613. doi:10.1108/ijoa-03-2017-1135

van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics, 84*(2), 523-538. doi:10.1007/s11192-009-0146-3

Wang, W. R., Laengle, S., Merigo, J. M., Yu, D. J., Herrera-Viedma, E., Cobo, M. J., & Bouchon-Meunier, B. (2018). A Bibliometric Analysis of the First Twenty-Five Years of the International Journal of Uncertainty, Fuzziness and Knowledge-Based Systems. *International Journal of Uncertainty Fuzziness and Knowledge-Based Systems, 26*(2), 169-193. doi:10.1142/s0218488518500095

Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons, 60*(3), 395-404. doi:10.1016/j.bushor.2017.01.011

Zhang, J., Yu, Q., Zheng, F. S., Long, C., Lu, Z. X., & Duan, Z. G. (2016). Comparing keywords plus of WOS and author keywords: A case study of patient adherence research. *Journal of the Association for Information Science and Technology, 67*(4), 967-972. doi:10.1002/asi.23437

Organizational culture in the hospitality industry: a bibliometric analysis and systematic literature review.

IJM&P

Independent Journal of Management & Production

Prof. Dr. Paulo Cesar Chagas Rodrigues
Editor-in-Chief Independent Journal of Management & Production
e-mail: paulo@ijmp.jor.br

Jacareí/SP Brazil, April 01, 2020

Manuscript Acceptance Letter

Dear Author(s),

I declare for due purposes that the article entitled ***Organizational culture in the hospitality industry a bibliometric analysis and systematic literature review***, and submission Id. ***1089***, authored by ***Jose Efren Leyva-Duarte, Maria Teresa de la Garza Carranza, José de Jesús Chávez Martínez, Francisco Javier Pinedo-de-Anda, Juan Cayetano Niebla Zatarain, José Porfirio González Farías***, was ***ACCEPTED FOR PUBLICATION***, approved in: 10/2/2019 and will be published in edition v. 11, n. 4, July - August 2020, with DOI registration: ***10.14807/ijmp.v11i4.1089*** from the ***Independent Journal of Management & Production*** (e-ISSN: 2236-269x).

The authors will also receive the galley proof of the final revision after all of the quality control checks and prior to publishing the article.

Best Regards,

Thank you for choosing to publish in our journal.

Paulo Cesar Chagas Rodrigues

I

INDEPENDENT JOURNAL OF MANAGEMENT & PRODUCTION (IJM&P)
http://www.ijmp.jor.br v. 11, n. 4, July - August 2020
ISSN: 2236-269X
DOI: 10.14807/ijmp.v11i4.1089

ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE HOSPITALITY INDUSTRY A BIBLIOMETRIC ANALYSIS AND SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

José Efrén Leyva-Duarte
Universidad Autónoma de Occidente, México
E-mail: iq.leyva.duarte.e@gmail.com

María Teresa de la Garza Carranza
Tecnológico de Celaya, Instituto Politécnico Nacional, México
E-mail: teresa.garza@itcelaya.edu.mx

José de Jesús Chávez Martínez
Universidad Autónoma de Occidente, México
E-mail: jojecham@hotmail.com

Francisco Javier Pinedo-de-Anda
Universidad Autónoma de Occidente, México
E-mail: fjpinedo@hotmail.com

Juan Cayetano Niebla Zatarain
Universidad Autónoma de Occidente, México
E-mail: juan.niebla@udo.mx

José Porfirio González Farías
Tecnológico de Celaya, Instituto Politécnico Nacional, México
E-mail: porfirio.gonzalez@itcelaya.edu.mx

Submission: 6/27/2019
Revision: 9/18/2019
Accept: 10/2/2019

ABSTRACT

Hospitality Industry has a particular context, it is broadly competitive, and in permanent change. An organizational culture can improve the results of different organizations. This study evaluates the organizational culture research in the field of the hospitality industry to obtain an understanding of its actual situation and future. The study used bibliometric analysis and systematic literature review to examine publications of five journals about hospitality in the Web of Science database, from 1980 to April 2019. Findings indicate that hotels are the main field of research of the hospitality industry, and the quantitative methodology approach is the most used. Moreover, it shows three paths of recent research for future analysis.

[https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode]
Licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 United States License

ISSN: 2236-269X
DOI: 10.14807/ijmp.v11i4.1089

Keywords: Organizational Culture, Hospitality Industry, Hospitality Management, Bibliometric Analysis

1. INTRODUCTION

Today, the phenomenon of globalization, the opening of the market, and the growing customers' demand are requirements of competition that companies in the world must face. A select context of the industry in the world is the Hospitality Industry (HI). This industry is broadly competitive, and it is in permanent change. Hospitality Industry uses as a primary strategy to give appropriate service for guests and customers.

The hospitality industry is formed by enterprises that provide lodging, food, and drinks, and meetings for tourists, travelers, and for the residents of the locality where these enterprises are installed. The HI includes businesses such as hotels, restaurants, events, timeshare for tourists, clubs, institutional food services, and assisted living facilities that are businesses exclusively for residents (PIZAM, 2009).

In the hospitality industry, Organizational Culture (OC) is a scarce topic analyzed. Today, more than six thousands of research publications about OC have been published in the Web of Science database. However, a few publications have a relationship with the HI. The publications have been done taking into different context of the industry (building, technology, manufacturing, hospitality) and different methodology approach (quantitative, qualitative, and a mixed one). The analysis of diverse publications shows topics widespread related to OC, for example, performance, leadership, efficacy, market orientation (LEYVA-DUARTE et al., 2019).

On the other hand, organizational culture is associated with different improvements in outputs of the organizations where it has been analyzed, although if the OC is not adequate to the context, OC will not produce useful outputs (GAVRIC; SORMAZ; ILIC, 2016). However, OC could be used to improve the strategy of the HI, customer service. Hotels and restaurant are the focus of the research in the HI. Here, OC has been a scarce topic studied by the researches.

Consequently, the research analyzes the publications about organizational culture in the hospitality industry. Therefore, the research uses the Web of Science database as providing useful information on scientific research publications of organizational culture in the hospitality industry. In conclusion, our objective is to provide information about organizational culture paths for future studies and show it for interested researchers.

[https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode]
Licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 United States License

INDEPENDENT JOURNAL OF MANAGEMENT & PRODUCTION (IJM&P)
http://www.ijmp.jor.br *v. 11, n. 4, July - August 2020*
ISSN: 2236-269X
DOI: 10.14807/ijmp.v11i4.1089

The article is organized in the next sections: section two will present a framework of reference for organizational culture in the hospitality industry; the methodological approach used in this research is shown in section three; section four exposes the results from the bibliometric analysis and the clusters existing in the literature; section five presents a systematic literature review of each cluster. Finally, conclusions are drawn, and future research directions are identified.

2. LITERATURE REVIEW

2.1. Hospitality industry and organizational culture

Hospitality is a concept that can be defined as an organizational culture that develops inside the organization, and this culture identifies the organization (PIZAM, 2018). The HI has a unique and specific culture when it is compared to other industries (DAWSON; ABBOTT; SHOEMAKER, 2011). HI is an industry that is formed by companies that offer lodging, food, and drinks, as well as meetings for tourists, travelers and for the residents of the locality where they are installed (PIZAM, 2009).

In another hand, Barrows; Powers; Reynolds (2012) mention that hotels and restaurants, as well as many other types of operations that offer shelter and/or food and entertainment to people away from home, making up the HI. Barrows et al. do not include in their definition to residents of the locality. The hospitality industry has its unique features; an example is the front-line employees, they do deliver physical products but also intangible products such as manners and experiences (KAO; TSAUR; WU, 2016).

Due to the growing competition on a global level, the hospitality industry needs to manage its internal operations and focus on raising service quality and reducing costs (VU, 2016). Several topics have been in the context of HI to improve the results of the enterprises, for instance, service, leadership, total quality service, empowerment, and so.

Service is a vital aspect of the HI (GJURASIC; LONCARIC, 2018). Excellent service influences a guest's decision to return to the hotel in this industry (GJURASIC; LONCARIC, 2018), the service quality perceptions are formed during production, delivery and consumption processes (KAO et al., 2016). Support and cooperation among hotel employees are critical factors at improving service quality (GJURASIC; LONCARIC, 2018). Total Quality Service (TQS) is a concept that organizations of the hospitality industry and tourism are embracing, this is to do TQS produce a good impact on the development of national hospitality sector (SINGH, 2015).

[https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode]
Licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 United States License

http://www.ijmp.jor.br v. 11, n. 4, July - August 2020
ISSN: 2236-269X
DOI: 10.14807/ijmp.v11i4.1089

Therefore, unlike traditional produce-oriented service quality perceptions, it is supposed that managing total quality experiences should be found in the organizational culture of customer delight (KAO et al., 2016). Ensuring the generation of customer satisfaction and delight can promote customer loyalty because HI is in a constant change and demand more than a customer satisfaction-style management (KIM; VOGT; KNUTSON, 2015).

One of the essential strengths of the hospitality and tourism industry are human resources (KUSLUVAN et al., 2010). The complexity of managing the experiences of the guests is a feature of the hospitality industry, which makes the human resource managers of the companies in this industry became forced to find new techniques to manage the relationship with employees and guests (AZIC, 2017).

Some studies have analyzed how employee performance can be managed to improve the organizational bottom line (KUSLUVAN et al., 2010). A good fit between OC and person plays a significant role in predicting employee creativity (HON; LEUNG, 2011). Promoting service innovation and knowledge management have the potential to improve organizational performance and to achieve strategic goals for the HI (KASEMSAP; SOOD, 2017).

Through leadership competency and organizational culture, the hotels can react quickly to the needs of the customers. Then, responsiveness would enhance hotel revenue (ASREE; ZAIN; RAZALLI, 2010). In HI, a CEO focus on servant leadership improves positively firm performance through the service climate (HUANG et al., 2016). Managers need to understand the importance of not only customer satisfaction, but also customer loyalty is indirectly driven by the delight (KIM et al., 2015). An effective manager in the HI must keep in mind these three objectives: (1) making the guest welcome personally, (2) making things work for the guest, and (3) making sure that the operation will continue to provide service and meet its budget (BARROWS et al., 2012).

Is essential for organizations of the hospitality industry to learn that empowering employees to enhance their performance requires a shift in organizational culture (KRUJA; HA; DRISHTI; OELFKE, 2016). Moreover, empowering employees allows them to identify customer needs and implement solutions as one way to satisfy customers (CHIANG; JANG, 2008).

Three significant predictors of empowerment in the HI are self-management, work environment, and leadership (KRUJA et al., 2016). In the enterprises of hospitality,

[https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode]
Licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 United States License

INDEPENDENT JOURNAL OF MANAGEMENT & PRODUCTION (IJM&P)
http://www.ijmp.jor.br v. 11, n. 4, July - August 2020
ISSN: 2236-269X
DOI: 10.14807/ijmp.v11i4.1089

empowerment is somewhat that makes feel useful to the employees about themselves and their jobs assigned (KRUJA et al., 2016).

Thus, the hospitality industry has a unique and specific organizational culture (DAWSON et al., 2011; BAVIK, 2016b). OC culture is not an overall yield studied in enterprises of HI. Some researchers have done variety of works about OC and its relationship with diverse topics in HI, for instance: Pizam (2018) defines hospitality culture as a system of shared norms, values, beliefs, traditions, and expectations whose ultimate goal is to provide exceptional service and memorable experiences to all the organization's stakeholders.

Dawson et al. (2011) built a scale to identify the variables of hospitality culture. This scale allows to know constructs included within the organizational hospitality culture: management principles, customer relationships, job variety, job satisfaction, principles, leadership, risk taker, accuracy, and composure.

Asree et al. (2010) analyzed the impact of leadership competency and OC on the responsiveness and the performance in hotels. They found positive relationships between OC and leadership with responsiveness, whereas responsiveness generated a positive relationship with hotel revenue.

In their research, Chen (2013) studied the relationship between how the organizational culture and leadership style affects the internal service quality in hotels in Taiwan. In this research, a questionnaire was applied to scholars, hotel managers and personnel of five hotels in Taipei, and the results indicated that organizational cultures and leadership styles have a significant influence on internal service quality.

In short, the role played for organizational culture in enterprises of the hospitality industry is not well defined. Organizational culture, specifically, as it relates to the hospitality industry, is also a research area that has remained relatively unexplored (BAVIK, 2016b). The questions are: what are the main topics associated with organizational culture in the hospitality industry?, and what is the intellectual structure of emerging literature on organizational culture in the hospitality industry?

Therefore, through of bibliometric analysis and a systematic literature review, this article has the aim to provide useful information on scientific research publications of organizational culture in the hospitality industry, identifying trend topics and new research field about this subject for researchers interested.

[https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode]
Licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 United States License

INDEPENDENT JOURNAL OF MANAGEMENT & PRODUCTION (IJM&P)
http://www.ijmp.jor.br *v. 11, n. 4, July - August 2020*
ISSN: 2236-269X
DOI: 10.14807/ijmp.v11i4.1089

3. METHODOLOGY

The Web of Science Core Collection (WoS) is a widely used database. It was selected for this research because this database has been used in the previous bibliometric analysis in other areas. (LEYVA-DUARTE et al. (2019); CAPUTO et al., 2018; MASCARENHAS et al., 2017; MERIGO; YANG, 2017)

Web of Science Core Collection database includes six citation indexes: Science Citation Index Expanded (SCI-EXPANDED), Social Sciences Citation Index (SSCI), Arts & Humanities Citation Index (A & HCI), Book Citation Index-Science (BKCIS), Book Citation Index- Social Sciences & Humanities (BKCI-SSH), Emerging Sources Citation Index (ESCI).

The research method consisted of four steps:

Step 1. The search in the database was done in three stages (see figure 1).

1) The phrase "Organizational Culture" used in the section of search in the WoS database. Here, a search by topic into the Web of Science database was select. The search by topic includes the following fields to search for a record of the database: title, abstract, keywords of the author, and keywords plus. The search in WoS obtained 6540 publications about the topic. These publications were published in 2418 journals.

2) A specific search in the complete list of 2418 journal was done. Using the criterion of selection of journals, in its name should include the word "Hospitality," five journals were selected because they met the selection criteria.

3) The criteria of selection of journal allowed a refined search to take into only the journals previously identified. Here, information about publications was obtained, and it was used for the present revision. An analysis of the abstract of the publication allowed to identifies two publication without a relationship to the topic. Thus, 43 publications were used to the present research. The search was done on April 30, 2019, and the range of time from 1980 to April 2019.

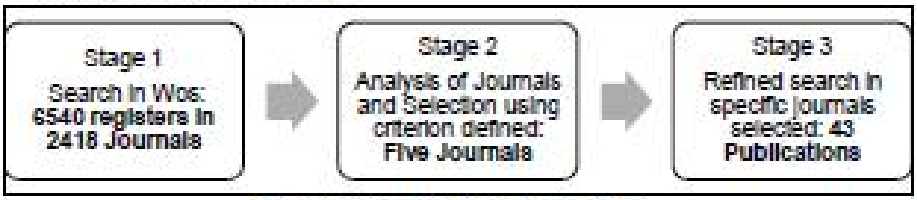


Figure 1: Search process used in WoS

[https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode]
Licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 United States License

INDEPENDENT JOURNAL OF MANAGEMENT & PRODUCTION (IJM&P)
http://www.ijmp.jor.br v. 11, n. 4, July - August 2020
ISSN: 2236-269X
DOI: 10.14807/ijmp.v11i4.1089

Step 2. A bibliometric analysis using two specific indicators, co-occurrences of keywords and bibliographic coupling of publications was done. For this, the research used VOSviewer Version 1.6.9 software. Here, a detailed analysis was done on the information that WoS provided to facilitate the understanding of the topic. VOSviewer is a software that was developed for constructing and viewing bibliometric network maps. VOSviewer can, for example, be used to get maps of authors or journals based on co-citation data or to get maps of keywords based on co-occurrence data (VAN ECK; WALTMAN, 2010)

Step 3. For this research, the indicators of co-occurrences of Keywords and bibliographic coupling. Keywords analysis permitted to obtain the principal's topics associated with organizational culture and respond to; what are the topics associated with a particular line of research? (ZUPIC; CATER, 2015). Bibliographic coupling was used due to its ability to answer the following questions: 1. "What is the intellectual structure of recent literature? 2. How does the intellectual structure of the research stream reflect the richness of the theoretical approaches?" (ZUPIC; CATER, 2015).

Step 4. In this step, the systematic literature review was done. It considered the articles involved in the network map of bibliographic coupling. The aim to explain what is happened with the research of organizational culture in the context of the Hospitality Industry was clarified.

4. RESULTS

In the first process of search in the Web of Science Core Collection, a total of 45 publications were obtained for this analysis in five leading journals. Table 1 shown the list of five journals selected by this analysis and the number of publications on organizational culture. Here, International Journal of Hospitality Management is the journal where organizational culture has been a topic widely taking into by the researchers. A review of abstracts identified two publications with less related to the topic, and these publications were excluded from the study

Table 1: Total of publications by a journal about Organizational Culture

Journal	Publications
International Journal of Hospitality Management	21
International Journal of Contemporary Hospitality Management	11
Cornell Hospitality Quarterly	5
Journal of Hospitality And Tourism Management	4
Journal of Hospitality & Tourism Research	4

[https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode]
Licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 United States License

INDEPENDENT JOURNAL OF MANAGEMENT & PRODUCTION (IJM&P)
http://www.ijmp.jor.br v. 11, n. 4, July - August 2020
ISSN: 2236-269X
DOI: 10.14807/ijmp.v11i4.1089

In table 2 present the 43 publications by journal, here include authors and year of publication and name of the publication. Moreover, it is shown the type of publications (article, review), the approach methodology (qualitative, quantitative o mixed), and the type of hospitality industry (Hotel o restaurant, other) where the research was done.

Table 2: Publications about organizational culture in five journals (Web of Science 1980-April 2019)

	Publication	Type of publication	Approach Methodology	Industry
Authors:	(SUN et al., 2019)			
Title:	Impact of cultural values on technology acceptance and technology readiness	Article	Quantitative	Hotel
Authors:	(WANG; RYAN; YANG, 2019)			
Title:	Employee brand love and love behaviors: perspectives of social exchange and rational choice	Article	Quantitative	Hotels
Authors:	(PIZAM; TASCI, 2019)	Review		
Title:	Experienscape: expanding the concept of servicescape with a multi-stakeholder and multi-disciplinary approach (invited paper for 'luminaries' special issue of international journal of hospitality management)			
Authors:	(PIZAM, 2018)	Editorial Note		
Title:	Hospitality as an organizational culture			
Authors:	(REYES-SANTIAGO; SANCHEZ-MEDINA;DIAZ-PICHARDO, 2017)	Article	Quantitative	Hotels
Title:	Eco-Innovation and organizational culture in the hotel industry			
Authors:	(NAZARIAN et al., 2017)	Article	Quantitative	Hotels
Title:	Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance			
Authors:	(ERHARDT, MARTIN-RIOS; HECKSCHER, 2016)	Article	Qualitative	Restaurants
Title:	Am I doing the right thing? Unpacking workplace rituals as mechanisms for strong organizational culture			
Authors:	(BAVIK, 2016)	Article	Mixed	Hotels
Title:	Developing a new hospitality industry organizational culture scale			
Authors:	(KAO et al., 2016)	Article	Qualitative	Hotels
Title:	Organizational culture on customer delight in the hospitality industry			
Authors:	(CHANG; MA, 2015)	Article	Qualitative	Hotels
Title:	Managing the service brand value of the hotel industry in an emerging market			
Authors:	(CHEN, 2013)	Article	Quantitative	Hotels
Title:	Factors influencing internal service quality at international tourist hotels			
Authors:	(ZHAO; MATTILA, 2013)	Article	Quantitative	Hotels
Title:	Examining the spillover effect of frontline employees' work-family conflict on their affective work attitudes and customer satisfaction			
Authors:	(HWANG; KIM; HYUN, 2013)	Article	Quantitative	Restaurants

[https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode]
Licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 United States License

INDEPENDENT JOURNAL OF MANAGEMENT & PRODUCTION (IJM&P)
http://www.ijmp.jor.br v. 11, n. 4, July - August 2020
ISSN: 2236-269X
DOI: 10.14807/ijmp.v11i4.1089

Title:	The role of server-patron mutual disclosure in the formation of rapport with and revisit intentions of patrons at full-service restaurants: the moderating roles of marital status and educational level			
Authors:	(CHOUDHURY; MCINTOSH, 2013)	Article	Qualitative	Restaurant
Title:	Retaining students as employees: owner-operated small hospitality businesses in a university town in New Zealand			
Authors:	(CHEN; CHENG, 2012)	Article	Quantitative	Hotels
Title:	Factors affecting the knowledge sharing attitude of hotel service personnel			
Authors:	(CHEN et al., 2012)			
Title:	A review of the literature on culture in hotel management research: what is the future?		Review	
Authors:	(HON, 2012)			
Title:	When competency-based pay relates to creative performance: the moderating role of employee psychological need	Article	Quantitative	Hotels and Services
Authors:	(YANG, 2012)	Article	Qualitative	Hotels
Title:	Effects of ownership change on organizational settings and strategies in a Taiwanese hotel chain			
Authors:	(RUETZLER, TAYLOR; REYNOLDS; BAKER, 2011)			
Title:	Understanding perceptions of professional attributes using conjoint analysis			
Authors:	(DAWSON; ABBOTT; SHOEMAKER, 2011)	Article	Mixed	Hotels and Restaurants
Title:	The hospitality culture scale: a measure organizational culture and personal attributes			
Authors:	(GJERALD; OGAARD, 2010a)			
Title:	Eliciting and analyzing the basic assumptions of hospitality employees about guests, co-workers, and competitors	Article	Qualitative	Hospitality
Authors:	(UBEDA-GARCIA et al., 2018)	Article	Quantitative	Hotels
Title:	Continuous innovation in the hotel industry the development of organizational ambidexterity through human capital and organizational culture in Spanish hotels			
Authors:	(LAW et al., 2018)		Review	
Title:	Systematic review of hospitality CRM research			
Authors:	(YOUN, KIM; SONG, 2017)	Article	Quantitative	Hotels
Title:	The leading causes and consequences of citizenship pressure in the hotel industry			
Authors:	(RAHIMI, 2017)	Article	Quantitative	Hotels
Title:	Customer relationship management (people, process and technology) and organizational culture in hotels which traits matter?			
Authors:	(RAHIMI; OUNLU, 2016)	Article	Quantitative	Hotels
Title:	Implementing customer relationship management (CRM) in hotel industry from organizational culture perspective case of a chain hotel in the UK			
Authors:	(QIN et al., 2015)	Article	Qualitative	Hotels
Title:	Management innovations in a Chinese hotel company: the case of 7 Days Inn			
Authors:	(KARATEPE, 2013)	Article	Quantitative	Hotels

(https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode)
Licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 United States License

INDEPENDENT JOURNAL OF MANAGEMENT & PRODUCTION (IJM&P)
http://www.ijmp.jor.br v. 11, n. 4, July - August 2020
ISSN: 2236-269X
DOI: 10.14807/ijmp.v11i4.1089

Title:	The effects of work overload and work-family conflict on job embeddedness and job performance the mediation of emotional exhaustion			
Authors:	(O'NEILL, 2012a)	Article	Quantitative	Hotels
Title:	The determinants of a culture of partying among managers in the hotel industry			
Authors:	(ASREE, ZAIN, RAZALLI, 2010)	Article	Quantitative	Hotels
Title:	Influence of leadership competency and organizational culture on responsiveness and performance of firms			
Authors:	(GERALD; OGAARD, 2010)	Article	Mixed	Hospitality
Title:	Exploring the measurement of basic assumptions about guests and co-workers in the hospitality industry			
Authors:	(BELLOU; ANDRONEKIDIS, 2009)	Article	Quantitative	Hotels
Title:	Examining organizational climate in greek hotels from a service quality perspective			
Authors:	(SIMONS, PARKS; TOMLINSON, 2018).	Article	Quantitative	Hotels
Title:	The benefits of walking your talk: aggregate effects of behavioral integrity on guest satisfaction, turnover, and hotel profitability			
Authors:	(HAN, 2012)			
Title:	The relationship among corporate culture, strategic orientation, and financial performance	Article	Quantitative	Hotels
Authors:	(HON; LEUNG,2011)			
Title:	Employee creativity and motivation in the Chinese context: the moderating role of organizational culture	Article	Quantitative	Electronic services, sales and marketing services, and hotels
Authors:	(KUSLUVAN et al., 2010)			
Title:	The human dimension a review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry	Review		
Authors:	(BROWNELL, 2008)			
Title:	A commentary on leading change with the 5-p model: 'completing' the swan and Dolphin hotels at Walt Disney World	Article	Qualitative	Hotels
Authors:	(DATTA; SINGH, 2018)			
Title:	Determining The Dimensions Of Organizational Climate Perceived By The Hotel Employees	Article	Quantitative	Hotels
Authors:	(JOGARATNAM, 2017)	Article	Quantitative	Restaurants
Title:	How Organizational Culture Influences Market Orientation and Business Performance in the Restaurant Industry			
Authors:	(BAKER; HASTINGS, 2016)	Article	Qualitative	theme parks, hotels and visitor information centers
Title:	"Texting In Their Pockets": Millennials And Rule Violations in the Hospitality Industry			
Authors:	(ZHAO et al., 2016)	Article	Quantitative	Hotels
Title:	Motivating Frontline Employees: Role of Job Characteristics in Work and Life Satisfaction			
Authors:	(O'NEILL, 2012b)	Article	Quantitative	Hotels

[https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode]
Licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 United States License

INDEPENDENT JOURNAL OF MANAGEMENT & PRODUCTION (IJM&P)
http://www.ijmp.jor.br v. 11, n. 4, July - August 2020
ISSN: 2236-269X
DOI: 10.14807/ijmp.v11i4.1089

Title:	Face time in the hotel industry: an exploration of what it is and why it happens			
Authors:	(XIAO; O'NEILL, 2010)	Article	Quantitative	Hotels
Title:	Work-family balance as a potential strategic advantage: a hotel general manager perspective			
Authors:	(CHIANG; JANG, 2008)	Article	Quantitative	Hotels
Title:	The antecedents and consequences of psychological empowerment: the case of Taiwan's hotel companies			

4.1. Co-occurrence of keywords

The purpose of this indicator is that when words frequently co-occur in documents, it means that the concepts behind those words are closely related to (ZUPIC; CATER, 2015). The co-words analysis made it possible to obtain two types of results: (1) the definition of the themes present in the field and their classification within the strategic matrix in terms of their different levels of development; and (2) networks of keywords associated with each thematic cluster (LOPEZ-FERNANDEZ; SERRANO-BEDIA; PEREZ-PEREZ, 2016).

The 43 analyzed publications contain 176 defined keywords by the authors of the publications. The analysis of co-occurrence of keywords shown than 16 keywords presented co-occurrence in the least two times. In table 3 are shown the keywords of authors and their number of occurrences. The word "Hotel" is present in four keywords (Hotels, Hotel employee, Hotel Management, and Hotel Industry). The keyword "restaurants" in only one keyword. "Performance" is a critical keyword linked to organizational culture, and it has two co-occurrences in the analyzed publications. At last, Leadership has six occurrences. Figure 2 shows the network map of Keywords of authors.

Table 3: Key Words by author

Keyword	OCC	TLS	Keyword	OCC	TLS
organizational culture	23	23	human resources management	2	2
Leadership	6	9	internal marketing	2	3
Hotels	4	4	job satisfaction	2	4
hotel employees	3	4	job stress	2	3
hotel management	3	2	new zealand	2	1
customer relationship management	2	2	Performance	2	1
customer satisfaction	2	2	Restaurants	2	2
hotel industry	2	3	Trust	2	5

OCC: Occurrences, TLS: Total LinkStrength

[https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode]
Licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 United States License

INDEPENDENT JOURNAL OF MANAGEMENT & PRODUCTION (IJM&P)
http://www.ijmp.jor.br v. 11, n. 4, July - August 2020
ISSN: 2236-269X
DOI: 10.14807/ijmp.v11i4.1089

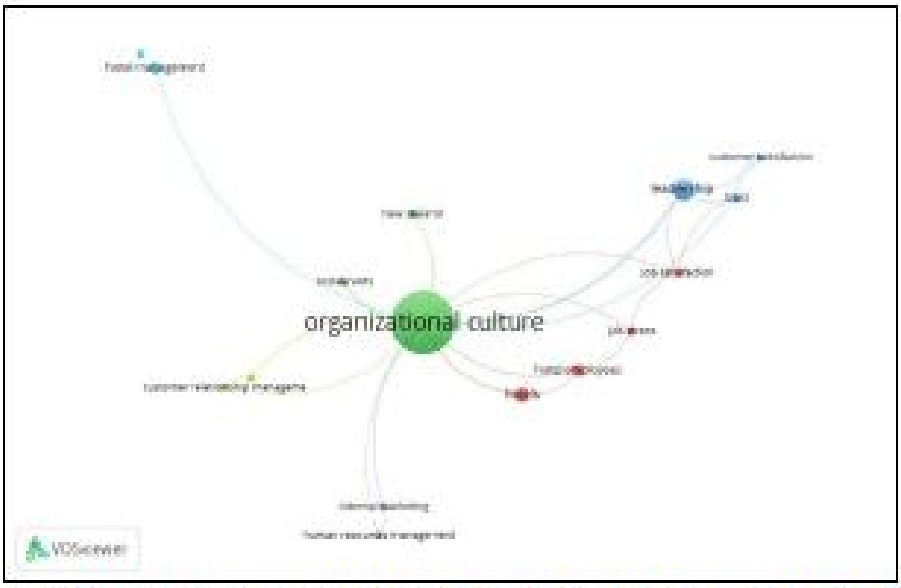


Figure 2: Network map of Key words of authors in publications of five main journals in Hospitality 1990-2019

4.2. Bibliographic Coupling

The analysis of bibliographic coupling is shown in figure 3. Here, the network map permits to identify the cluster and relationship between the authors about the topic. This analysis is performed to show lines of future research because it includes recent publications about the topic.

As shown, the research in organizational culture is divided into three clusters (figure 3). The first one (in red), contains publications on topics related to the OC that can be used as usual strategies to improve performance. The second (in green) is related to topics on OC that are used to build specific strategies in Hospitality Management. Finally, the third cluster (in blue) is focused on Customer Relation Management and OC. It thus contains most of the publications using quantitative methodologies.

[https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode]
Licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 United States License

INDEPENDENT JOURNAL OF MANAGEMENT & PRODUCTION (IJM&P)
http://www.ijmp.jor.br v. 11, n. 4, July - August 2020
ISSN: 2236-269X
DOI: 10.14807/ijmp.v11i4.1089

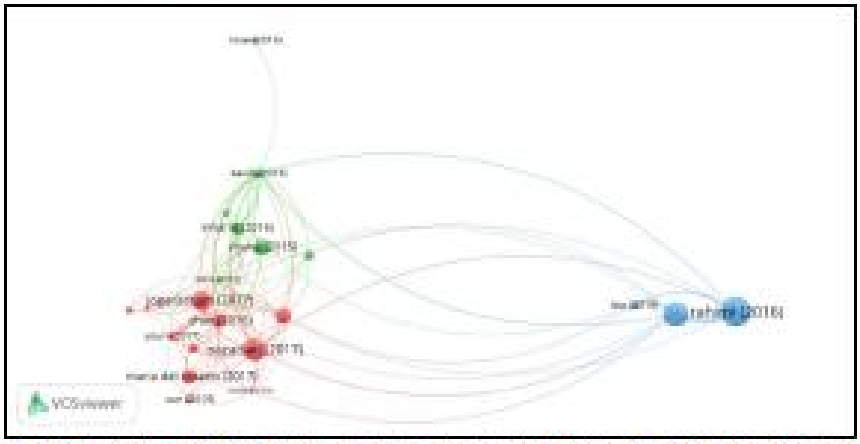


Figure 3: Bibliographic coupling of publications on organizational culture in five journals of hospitality 1980-2019

4.3. Systematic Literature Review

The bibliometric analysis identified three clusters that include publications with the relation between them. Then, after a analyzes process, the clusters were named (red) OC and Common Strategies in Hospitality Management, (green)OC and Specific Strategies in Hospitality Management, and (blue) OC and CRM Strategic for Hospitality Management.

4.3.1. Red Cluster. OC and Common strategies in hospitality Industry.

This cluster incorporates publications that focus on strategies of management between OC and another topic to improve the performance in hospitality management. Eleven publications integrate the cluster, focusing on variables that may affect outcomes such as performance and others. Identifies the variables aforementioned and applicate strategies for improving the outcomes is the central challenge.

Out of eleven publications, nine were done using a quantitative methodology and two for qualitative methodology. Hotels were the enterprise more used to develop the researches, while only one restaurant was used as the place where the research was developed. These researches were done in diverse countries: (3) US, (3) China (1) Spain, (1) India, (1) UK, (1) Taiwan and (1) México.

In the red cluster, there is a group of publication with focus on the performance Jogaratnam (2017), Simons et al. (2018), Ubeda-Garcia et al. (2018) and Nazarian et al. (2017). In this research, Jogaratnam (2017) showed in the specific area of the hospitality industry of restaurants, the relationship between OC, market orientation with performance. Here,

[https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode]
Licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 United States License

Jogaratnam confirms that some types of organizational culture are better predictors of performance than market orientation.

In another side, Nazarian et al. (2017) explain in his publication how in London's hotels, the performance is improved through of development of a balanced organizational culture in the enterprise, and that for this is necessary to take into the specific influence of the national culture of the host country.

Ubeda-Garcia et al. (2018) used a sample of 100 hotels in Spain to determine whether the use of high-performance work systems (HPWSs) facilitates the development of organizational ambidexterity directly, or if the organizational ambidextrous culture serves as mediating variable. Organizational ambidexterity is the ability of organizations to use their current competencies and at the same time, to explore new opportunities for the improvement of new capabilities.

In conclusion, Ubeda-Garcia et al. (2018) confirm that HPWSs exert a direct influence on organizational ambidexterity and ambidextrous organizational culture emerges as a mediating variable between HPWSs and organizational ambidexterity. The ambidexterity presents an impact on the performance of hotels.

Finally, Simons et al. (2018) in their study of US hotels analyzed the association between the behavior integrity of managers and worker turnover, customer satisfaction, and hotel profitability. They used in their research a sample constituted by workers of hotels of the same brand, and they determined the presence of a strong association between the variables in the study.

Another identified group in this cluster (red) is a group of publications with a selective approach on psychological issues of workers Datta; Singh (2018), Zhao et al. (2016) and Youn et al. (2017). In the first place,Datta and Singh (2018) studied the climate perceived by hospitality employees in luxury hotels in India, and they specified four dimensions of climate: "esprit of profession, organization, and workgroup"; "leader facilitation and support"; "cohesion, clarity and objectivity of system" and "job challenge, variety and feedback".

In another way, Zhao et al. (2016) examined the intrinsic motivation for hospitality jobs and the effects of job characteristics (skill variety, task identity, task significance, autonomy, feedback on job satisfaction, job stress, and life satisfaction in hotels of China and their findings suggested management strategies for enriching hospitality jobs and intrinsically motivating frontline employees.

[https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode]
Licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 United States License

INDEPENDENT JOURNAL OF MANAGEMENT & PRODUCTION (IJM&P)
http://www.ijmp.jor.br v. 11, n. 4, July - August 2020
ISSN: 2236-269X
DOI: 10.14807/ijmp.v11i4.1089

Finally, Youn et al. (2017) in their research in China, collected for hotel employees' information about citizenship pressure, personality, organizational culture, job stress, and intention to quit. They argue that neurotic employees are likely to experience citizenship pressure, and citizenship pressure was found to increase job stress and turnover intentions. By last, a bureaucratic culture that prizes stability reduce citizenship pressure.

A third group focus in this cluster (red) is an integer by Sun et al. (2019), Reyes-Santiago et al. (2017), Kao et al. (2016) and Qin et al. (2015) who present different topics related to improving performance, but it is necessary to develop an adequate organizational culture for their correct implementation in the enterprise.

Reyes-Santiago et al. (2017) analyzed the relationship between organizational culture and eco-innovation in hotels in México. They found the presence of eco-innovation take into adhocracy culture and organization size. Moreover, they argue that the implications of their results for enterprise tend towards the convenience of adopting an adhocracy culture because this culture facilitates the implementation of eco-innovation at different levels and potentiates both environmental and organizational results.

Kao et al. (2016) developed a framework about customer delight culture in the hospitality industry. Through qualitative research, Kao et al. used in-deep interviews with senior hotel executives and managers in Taiwan. They argue that from cultural perspectives, this study revealed the interrelationships among cultural domains (values, norms, artifacts, and behaviors) in organizations to create customer delight.

Qin et al. (2015) studied an enterprise of the hospitality industry in China. They choose a specific brand hotel to do a case of study because this hotel has some management innovations. In his research, Qin et al. identified seven significant innovative management practices developed by the hotel in the study.

Sun et al. (2019) argue that the impacts of cultural value on technology adoption at the individual level have not been explored, and in the study researched the impacts of cultural values on technology acceptance at the individual level. Sun et al. (2019) used a questionnaire to collect data from hotel employees currently working in the hotel industry in the U.S. In their findings; Sun et al. affirm that the enterprise has created a different approach to think about the fundamental issues regarding business and management that constituted cornerstones of its management innovations.

4.3.2. Green cluster. OC and specifics strategies in hospitality Industry.

[https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode]
Licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 United States License

INDEPENDENT JOURNAL OF MANAGEMENT & PRODUCTION (IJM&P)
http://www.ijmp.jor.br v. 11, n. 4, July - August 2020
ISSN: 2236-269X
DOI: 10.14807/ijmp.v11i4.1089

This cluster has some peculiarities and diverse topics (employee brand love, servicescape hospitality culture, millennials and violations rules, workplace rituals, organizational culture in the hospitality industry, service brand value, and others). The name for this cluster is OC and specific strategies in the hospitality industry because it adds research topics of high interest to the practitioners of this industry, topics that would aid them to improve hospitality management.

This cluster is integrated by seven publications of different types, five articles, one review, and one editorial note. The research approach is diverse too; three publication was developed using qualitative approach, one publication was done using a quantitative approach, one publication was done using a mixed approach, one publication is a review of the literature, and the last one is an editorial note.

Analyzing by type of publication, the publications of Baker; Hastings (2016), Erhardt et al. (2016), and Chang; Ma (2015) were performed and analysis based on the methodology used by the researcher. Through of interviews to Total Management Team (TMT) leaders in the hotel at China, Chang et al. (2015) explores how a hotel uses its resource-based advantages (service brand value, TMT leadership, and others) to atone for institutional constraints, while at the same time complementing these resource-based advantages with institutional advantages, therefore its sustainable competitive advantages growing, this in emerging market.

Erhardt et al. (2016) did a study within restaurants enterprises in the US, where they identify and unpack eight employee-focused emotional, behavioral, and cognitive workplace rituals linked with owners' core values such as comradery, creativity, competition and efficiency and they argue that workplace rituals are active learning mechanisms for core values that underpin organizational culture in restaurants. Baker and Hastings (2016) did interviews with twenty-five managers in the hospitality industry to learn about their perceptions of millennial employees.

Baker et al. (2016) examined only three categories of organizational rules (policies regarding cell phone use, policies regarding requesting time off, and civility) and was evident that collective millennial generational affected rules and the culture of the organization.

Wang et al. (2019) in their quantitative research in a hotel in the US and Taiwan analyzed in this study OC and loving behaviors. They propose that forgiveness behavior, supportive voice behavior, and helping behavior improved through employee brand love. Also,

[https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode]
Licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 United States License

http://www.ijmp.jor.br v. 11, n. 4, July - August 2020
ISSN: 2236-269X
DOI: 10.14807/ijmp.v11i4.1089

Wang et al. (2019) argue that OC moderates the relationship between brand love and love behaviors.

In another side, Bavik (2016a) purposes in their study identified in the hospitality industry the dimensions that add organizational culture and investigate whether the identified dimensions are specific and unique to other industries. Babik (2016) argues that the hospitality industry has unique cultural characteristics that are distinguished from similar industries and affirm that cohesiveness is the most important cultural element of the hospitality industry.

Pizam (2018) have two publications in this cluster. the first one is an editorial note where defined hospitality as "an organizational culture that permeates throughout the entire organization and makes it what it is", also defined hospitality culture as "a system of shared norms, values, beliefs, traditions, and expectations whose ultimate goal is to provide exceptional service and memorable experiences to all the organization's stakeholders (p:III)."

Pizam proposed thirteen characteristics of hospitality culture and affirmed that hospitality organizational cultures could be practiced by all service organizations and even manufacturing enterprises. Pizam and Tasci (2019) built an analysis of the literature on servicescape and relevant concepts. The review of the literature produced a term denominated "experienscape" that is enhanced with the OC of hospitality and the incorporation of employees, as both internal customers and service providers, as well as other stakeholders

4.3.3. Blue cluster: Custom Relationship Management in the Hospitality Industry

This cluster is the smallest of the three clusters of this analysis. It includes three publications: One review of the literature and two articles with a quantitative approach, all them with relationship about Customer Relation Management.

Law et al. (2018) realized a comprehensively and systematically review the state of customer relationship management (CRM) research on hospitality and propose a future research agenda. Law et al. (2018) conclude in their review affirming than Hospitality CRM research has rapidly grown from the initial relationship marketing concept into social CRM and their identified five lines for future research: planning and implementation process, organizational support, technology and tools, customer perspectives and characteristics, and outcome and impact.

Rahimi and Gunlu (2016) researched chain hotel from the UK, where they applied a survey to managers to identified impacts of organizational cultures of consistency, adaptability, mission, and involvement on CRM implementation. Some factors of organizational culture

[https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode]
Licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 United States License

ISSN: 2236-269X
DOI: 10.14807/ijmp.v11i4.1089

(adaptability, consistency, staff involvement and mission, and vision) of the organization have a significant positive impact on CRM implementation.

Rahimi (2017) examine the impact of organizational culture on the three components of customer relationship management (people, process, and technology) in the hotel industry. Rahimi (2017) used a questionnaire that distributed among 364 managers of a chain hotel in the UK and revealed that the four traits adaptability, consistency, involvement and mission have positive and significant impacts on the three components of CRM.

5. CONCLUSIONS

This article constitutes the first attempt to show an objective review of academic research on organizational culture in hospitality industry applying bibliometric indicators such as co-occurrence analysis of keywords and bibliographic coupling. It uses as a basis the publications of five particular journals on hospitality on the Web of Science Core Collection database. Several conclusions spring from the analysis.

Organizational culture in the hospitality industry has been related to topics such as leadership, performance, total quality service, customer delight, and customer service. Hotels are the primary context where the researches of organizational culture are done. A minor proportion of researches are done in restaurants.

Leadership is considered an essential topic for the implantation of organizational culture. Customer relationship management, customer satisfaction are strategies for improving performance in hospitality management; these strategies on adequate organizational culture will able to be successful.

The bibliometric analysis resulted in three distinct clusters: 1 (red) OC and Common Strategies in Hospitality Management, 2 (green) OC and Specific Strategies in Hospitality Management 3 (blue) OC and CRM Strategic for Hospitality Management. These three clusters allowed to identify three ways for where the research in OC in the hospitality industry has developed nowadays.

First, some publications have a focus on strategies of management between OC and other topics to improve the performance in hospitality management. Eleven publications integrated the cluster, where the focus is variables that may affect outcomes such as performance. In this group, to identify the variables and to apply strategies for improving the outputs is the central challenge.

[https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode]
Licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 United States License

ISSN: 2236-269X
DOI: 10.14807/ijmp.v11i4.1089

Second, a group that includes diverse novel topics (employee brand love, servicescape hospitality culture, millennials and violations rules, workplace rituals, organizational culture in the hospitality industry, service brand value, and others). This group adds topics of high interest to the practitioners of this industry, topics that could aid them to improve hospitality management.

Third, a small group where the focus is Customer Relation Management. Here, this topic is studied as a strategy for improving the outputs of enterprise hospitality.

By last, possible research gaps in the organizational culture in the hospitality industry would include:

1) In the hospitality industry, restaurant companies present scarce research about OC and its relationship with some other topics. Increasing the research in this context will allow using OC as a strategy for improving outputs of the enterprises.
2) The quantitative approach is the most used methodology for the researchers. The scope of use to Qualitative approach will give the practitioners an in-depth knowledge of features of OC, and it would able be used as a competitive advantage.
3) It was not found a measurement instrument for assessment OC in restaurants; the attempts of developing a scale have been made in hotels.

REFERENCES

ASREE, S.; ZAIN, M.; RAZALLI, M. R. (2010) Influence of leadership competency and organizational culture on responsiveness and performance of firms. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, n. 22, p. 500-516.

AZIC, M. L. (2017) The impact of hotel employee satisfaction on hospitability performance. **Tourism and Hospitality Management-Croatia**, n. 23, p. 105-117.

BAKER, R. N.; HASTINGS, S. O. (2016) Texting in their pockets: Millennials and rule violations in the hospitality industry. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, n. 29, p. 33-40.

BARROWS, C. W.; POWERS, T.; REYNOLDS, D. (2012) **Introduction to the hospitality industry**, 8 ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, I.

BAVIK, A. (2016a) Developing a new hospitality industry organizational culture scale. **International Journal of Hospitality Management**, n. 58, p. 44-55.

BAVIK, A. (2016b) Identification of organizational culture in the hospitality industry. *In:* KOZAK, M.; KOZAK, N. (eds.) **Tourism and Hospitality Management**. Bingley: Emerald Group Publishing Ltd. p. 197-210.

[https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode]
Licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 United States License

BELLOU, V.; ANDRONIKIDIS, A. I. (2009) Examining organizational climate in Greek hotels from a service quality perspective. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, n. 21, p. 294-307.

BROWNELL, J. (2008) A commentary on "Leading change with the 5-P Model: 'Complexing' the Swan and Dolphin Hotels at Walt Disney World. **Cornell Hospitality Quarterly**, n. 49, p. 206-210.

CAPUTO, A.; MARZI, G.; PELLEGRINI, M. M.; RIALTI, R. (2018) Conflict management in family businesses: A bibliometric analysis and systematic literature review. **International Journal of Conflict Management**, v. 29, n. 4, p. 519-542.

CHANG, H. P.; MA, C. C. (2015). Managing the service brand value of the hotel industry in an emerging market. **International Journal of Hospitality Management**, n. 47, p. 1-13.

CHEN, R. X. Y.; CHEUNG, C.; LAW, R. (2012) A review of the literature on culture in hotel management research: What is the future? **International Journal of Hospitality Management**, n. 31, p. 52-65.

CHEN, W. J. (2013) Factors influencing internal service quality at international tourist hotels. **International Journal of Hospitality Management**, n. 35, p. 152-160.

CHEN, W. J.; CHENG, H. Y. (2012) Factors affecting the knowledge sharing attitude of hotel service personnel. **International Journal of Hospitality Management**, n. 31, p. 468-476.

CHIANG, C. F.; JANG, S. (2008) The antecedents and consequences of psychological empowerment: the case of Taiwan's hotel companies. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, n. 32, p. 40-61.

CHOUDHURY, N.; MCINTOSH, A. (2013) Retaining students as employees: Owner operated small hospitality businesses in a university town in New Zealand. **International Journal of Hospitality Management**, n. 32, p. 261-269.

DATTA, A.; SINGH, R. (2018) Determining the dimensions of organizational climate perceived by the hotel employees. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, n. 36, p. 40-48.

DAWSON, M.; ABBOTT, J.; SHOEMAKER, S. (2011) The Hospitality Culture Scale: A measure organizational culture and personal attributes. **International Journal of Hospitality Management**, n. 30, p. 290-300.

ERHARDT, N.; MARTIN-RIOS, C.; HECKSCHER, C. (2016) Am I doing the right thing? Unpacking workplace rituals as mechanisms for strong organizational culture. **International Journal of Hospitality Management**, n. 59, p. 31-41.

GJERALD, O.; OGAARD, T. (2010) Exploring the measurement of basic assumptions about guests and co-workers in the hospitality industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, n. 22, p. 887-909.

GJURASIC, M.; LONCARIC, D. (2018) Internal market orientation and organizational citizenship behavior in the hospitality industry - a literature review. **Ekonomska Misao I Praksa-Economic Thought and Practice**, n. 27, p. 157-176.

HAN, H. (2012) The Relationship among Corporate Culture, Strategic Orientation, and Financial Performance. **Cornell Hospitality Quarterly**, n. 53, p. 207-219.

[https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode]
Licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 United States License

HON, A. H. Y. (2012) When competency-based pay relates to creative performance: The moderating role of employee psychological need. **International Journal of Hospitality Management**, n. 31, p. 130-138.

HON, A. H. Y.; LEUNG, A. S. M. (2011) Employee Creativity and Motivation in the Chinese Context: The Moderating Role of Organizational Culture. **Cornell Hospitality Quarterly**, n. 52, p. 125-134.

HUANG, J.; LI, W. W.; QIU, C. H.; YIM, F. H. K.; WAN, J. B. (2016) The impact of CEO servant leadership on firm performance in the hospitality industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, n. 28, p. 945-968.

JOGARATNAM, G. (2017) How organizational culture influences market orientation and business performance in the restaurant industry. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, n. 31, p. 211-219.

KAO, C. Y.; TSAUR, S. H.; WU, T. C. (2016) Organizational culture on customer delight in the hospitality industry. **International Journal of Hospitality Management**, n. 56, p. 98-108.

KARATEPE, O. M. (2013) The effects of work overload and work-family conflict on job embeddedness and job performance The mediation of emotional exhaustion. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, n. 25, p. 614-634.

KASEMSAP, K.; SOOD, T. (2017) **Promoting Service Innovation and Knowledge Management in the Hospitality Industry**, Hersey, Igi Global, p. 243-279.

KIM, M.; VOGT, C. A.; KNUTSON, B. J. (2015) Relationships among customer satisfaction, delight, and loyalty in the hospitality industry. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, n. 39, p. 170-197.

KRUJA, D.; HA, H.; DRISHTI, E.; OELFKE, T. (2016) Empowerment in the Hospitality Industry in the United States. **Journal of Hospitality Marketing & Management**, n. 25, p. 25-48.

KUSLUVAN, S.; KUSLUVAN, Z.; ILHAN, I.; BUYRUK, L. (2010) The Human Dimension A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry. **Cornell Hospitality Quarterly**, n. 51, p. 171-214.

LAW, R.; FONG, D. K. C.; CHAN, I. C. C.; FONG, L. H. N. (2018) Systematic review of hospitality CRM research. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, n. 30, p. 1686-1704.

LEYVA-DUARTE, J. E.; CHAVEZ, J. J.; PINEDO-DE-ANDA, F. J.; NIEBLA, J. C. (2019) Bibliometric analysis of Organizational culture in Business economics of Web of Science, 1980-2018. **Nova Scientia**, v. 11, n. 22, p. 478-500.

LOPEZ-FERNANDEZ, M. C.; SERRANO-BEDIA, A. M.; PEREZ-PEREZ, M. (2016) Entrepreneurship and Family Firm Research: A Bibliometric Analysis of An Emerging Field. **Journal of Small Business Management**, n. 54, p. 622-639.

MASCARENHAS, C.; MARQUES, C. S.; GALVAO, A. R.; SANTOS, G. (2017). Entrepreneurial university: towards a better understanding of past trends and future directions. **Journal of Enterprising Communities-People and Places of Global Economy**, v. 11, n. 3, p. 316-338.

[https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode]
Licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 United States License

NAZARIAN, A.; ATKINSON, P.; FOROUDI, P. (2017) Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance. **International Journal of Hospitality Management**, n. 63, p. 22-32.

O'NEILL, J. W. (2012a) The determinants of a culture of partying among managers in the hotel industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, n. 24, p. 81-96.

O'NEILL, J. W. (2012b) Face time in the hotel industry: an exploration of what it is and why it happens. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, n. 36, p. 478-494.

PIZAM, A. (2009) What is the hospitality industry and how does it differ from the tourism and travel industries? **International Journal of Hospitality Management**, n. 28, p. 183-184.

PIZAM, A. (2018) Hospitality as an Organizational Culture. **International Journal of Hospitality Management**, n. 71, p. III-III.

QIN, Y.; LI, B.; YU, L. (2015) Management innovations in a Chinese hotel company: the case of 7 Days Inn. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, n. 27, p. 1856-1880.

RAHIMI, R. (2017) Customer relationship management (people, process and technology) and organizational culture in hotels Which traits matter? **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, n. 29, p. 1380-1402.

RAHIMI, R.; GUNLU, E. (2016) Implementing Customer Relationship Management (CRM) in hotel industry from organizational culture perspective Case of a chain hotel in the UK. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, n. 28, p. 89-112.

REYES-SANTIAGO, M. R.; SÁNCHEZ-MEDINA, P. S.; DÍAZ-PICHARDO, R. (2017) Eco-innovation and organizational culture in the hotel industry. **International Journal of Hospitality Management**, n. 65, p. 71-80.

SIMONS, T.; PARKS, J. M.; TOMLINSON, E. C. (2018) The Benefits of Walking Your Talk: Aggregate Effects of Behavioral Integrity on Guest Satisfaction, Turnover, and Hotel Profitability. **Cornell Hospitality Quarterly**, n. 59, p. 257-274.

SINGH, R. (2015) Empirical Examination of the Impact of Total Quality Services on Hospitality Industry Business. **Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism**, n. 16, p. 389-413.

SUN, S.; LEE, P.; LAW, R. (2019) Impact of cultural values on technology acceptance and technology readiness. **International Journal of Hospitality Management**, n. 77, p. 89-96.

UBEDA-GARCIA, M.; CLAVER-CORTES, E.; MARCO-LAJARA, B.; GARCIA-LILLO, F.; ZARAGOZA-SAEZ, P. C. (2018) Continuous innovation in the hotel industry The development of organizational ambidexterity through human capital and organizational culture in Spanish hotels. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, n. 30, p. 3609-3631.

VAN ECK, N. J.; WALTMAN, L. (2010) Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. **Scientometrics**, p. 84, p. 523-538.

WANG, Y. C.; RYAN, B.; YANG, C. E. (2019) Employee brand love and love behaviors: Perspectives of social exchange and rational choice. **International Journal of Hospitality Management**, n. 77, p. 458-467.

[https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode]
Licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 United States License

ISSN: 2236-269X
DOI: 10.14807/ijmp.v11i4.1089

XIAO, Q.; O'NEILL, J. W. (2010) Work-family balance as a potential strategic advantage: a hotel general manager perspective. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, n. 34, p. 415-439.

YANG, J. T. (2012) Effects of ownership change on organizational settings and strategies in a Taiwanese hotel chain. **International Journal of Hospitality Management**, n. 31, p. 428-441.

YOUN, H.; KIM, J. H.; SONG, H. Q. (2017) The leading causes and consequences of citizenship pressure in the hotel industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, n. 29, p. 1541-1559.

ZHAO, X. Y.; GHISELLI, R.; LAW, R.; MA, J. (2016) Motivating frontline employees: Role of job characteristics in work and life satisfaction. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, n. 27, p. 27-38.

ZUPIC, I.; CATER, T. (2015) Bibliometric Methods in Management and Organization. **Organizational Research Methods**, n. 18, p. 429-472.

[https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode]
Licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 United States License

ANEXOS

52	En la organización, mis capacidades son consideradas una fuente importante que generan ventaja competitiva.	A	B	C	D	E
53	Considero que el proceso de selección para puestos gerenciales en la organización es claro y sin preferencias personales.	A	B	C	D	E
54	Se ayuda a los compañeros de trabajo cuando cometen errores considerando que tienen problemas de tipo personal.	A	B	C	D	E
55	Considero que es fácil elegir a los integrantes adecuados para un equipo de trabajo cuando se trata de nuevos proyectos.	A	B	C	D	E

RENDIMIENTO.- Indique cual ha sido la evolución de los siguientes aspectos en su empresa en los dos últimos años. La escala 1) Muy desfavorable, 2) Desfavorable, 3) Ni favorable, ni desfavorable, 4) Favorable y 5) Muy favorable

Muy desfavorable.....Muy favorable

Item	1	2	3	4	5
Calidad del producto / servicio					
Eficiencia de los procesos operativos internos					
Organización de las tareas del personal					
Satisfacción de los clientes					
Rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados					
Imagen de la empresa y de sus productos / servicios					
Incremento de la cuota de mercado					
Incremento de la rentabilidad					
Incremento de la productividad					
Motivación / satisfacción de los trabajadores					
Reducción de la rotación de personal (abandono voluntario trabajadores)					
Reducción del ausentismo laboral					

EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Responsable: MC José Efren Leyva Duarte

Doctorado en Ciencias Administrativas, U.A. de O.

DUEÑO O GERENTE

Datos: Edad _____ Nivel de estudio _____ Género: M_____ F_____

Cargo: Dueño____ Gerente____ Antigüedad de la Empresa _____ No. De Empleados_____

Email para resultados_____ Antigüedad en el puesto_____

El cuestionario es anónimo y voluntario; sus respuestas se mantendrán confidenciales, por lo que se solicita su opinión sincera al respecto. No hay respuestas buenas o malas; todas son valiosas. Lea cuidadosamente cada enunciado y responda tan rápidamente como le sea posible. Debe contestar marcando con "X" la letra que corresponda (A, B, C, D, o E) en la parte derecha.

(A) Totalmente en desacuerdo (B) En desacuerdo (C)Ni en desacuerdo, ni de acuerdo, (D) De acuerdo, (E) Totalmente de acuerdo

No.	Ítems					
1	La organización tiene un gran significado personal para mí.	A	B	C	D	E
2	Me molesto cuando alguien fuera de la organización se expresa mal de ella	A	B	C	D	E
3	Me siento orgulloso de la organización.	A	B	C	D	E
4	Considero que le debo mucho a esta organización.	A	B	C	D	E
5	Me siento contento por trabajar en esta organización en lugar de otra	A	B	C	D	E
6	Siento un fuerte sentido de pertenencia hacia la organización.	A	B	C	D	E
7	Considero que se tiene el compromiso de lealtad a la organización	A	B	C	D	E
8	Me siento orgulloso(a) del trabajo que realizo en la organización.	A	B	C	D	E
9	Cuando hablo de esta organización con mis amigos comento que es un excelente lugar para trabajar	A	B	C	D	E
10	Considero que la organización tiene la capacidad para perseverar en el futuro	A	B	C	D	E
11	Trabajo en esta organización porque me ofrecen un buen sueldo y buenas prestaciones	A	B	C	D	E
12	Considero que en la organización se hacen cosas que los distinguen de los demás.	A	B	C	D	E
13	Estoy dispuesto a esforzarme con el fin de ayudar a que la organización tenga éxito	A	B	C	D	E

	A) Totalmente en desacuerdo (B) En desacuerdo (C)Ni en desacuerdo, ni de acuerdo, (D) De acuerdo, (E) Totalmente de acuerdo					
14	Considero que la imagen de la organización que se percibe en la comunidad me representa.	A	B	C	D	E
15	Considero que la visión de la organización sirve como guía y motivación.	A	B	C	D	E
16	En la organización existen sanciones por el incumplimiento o violaciones a las reglas.	A	B	C	D	E
17	En la organización existe un reglamento interno que rige las actividades.	A	B	C	D	E
18	En la organización se utiliza el código de ética para resolver problemas al interior y exterior de la misma.	A	B	C	D	E
19	Considero que son adecuados los procedimientos que lleva a cabo la contraloría interna en la organización.	A	B	C	D	E
20	En el área de trabajo existe un código de ética que muestre lo correcto e incorrecto del comportamiento.	A	B	C	D	E
21	En las actividades cotidianas se observa la práctica del código de ética de la organización.	A	B	C	D	E
22	Considero que en la organización existen políticas y procedimientos que no discriminan.	A	B	C	D	E
23	Considero que en mi equipo de trabajo se tiene libertad de adaptar las metas según nuestras necesidades.	A	B	C	D	E
24	Tengo confianza en que la organización toma en cuenta mis recomendaciones.	A	B	C	D	E
25	Considero que la organización permite tomar riesgos ya calculados.	A	B	C	D	E
26	Considero que la organización incentiva a crear cambios.	A	B	C	D	E
27	Considero que la organización reconoce a las personas que tienen iniciativa.	A	B	C	D	E
28	Considero que la organización establece metas ambiciosas y alcanzables.	A	B	C	D	E
29	La organización comparte el propósito y la orientación de largo plazo.	A	B	C	D	E
30	Los superiores escuchan la opinión de los empleados para mejorar aspectos relacionados con el trabajo y desempeño	A	B	C	D	E
31	Considero que en la organización comparten la información que se requiere para realizar las actividades.	A	B	C	D	E
32	Considero que los superiores delegan la autoridad para que se pueda actuar por cuenta propia.	A	B	C	D	E
33	Implemento mejores formas para realizar las actividades de trabajo.	A	B	C	D	E
34	Mantengo una actitud positiva ante los cambios en el ambiente de trabajo.	A	B	C	D	E
35	Dejo mis problemas personales y busco la manera de seguir brindando un buen servicio.	A	B	C	D	E
36	Coopero con diversas áreas para crear un cambio positivo para la organización.	A	B	C	D	E
37	Tomo decisiones en el trabajo considerando las consecuencias para la organización y para mí.	A	B	C	D	E
38	Considero que la forma en que se hacen las cosas es flexible.	A	B	C	D	E
39	Tomo en cuenta las sugerencias que me hacen mis compañeros de trabajo.	A	B	C	D	E
40	Las actividades permiten el mayor grado de lealtad de los clientes.	A	B	C	D	E
41	Considero que todos trabajan hacia los mismos objetivos de la organización.	A	B	C	D	E
42	Se preocupa por obtener el mayor grado de satisfacción de los clientes.	A	B	C	D	E
43	La organización y los empleados tienen una visión compartida de cómo será la organización en el futuro.	A	B	C	D	E
44	Considero que en la organización, todos realizan sus actividades como un equipo	A	B	C	D	E
45	Considero que en la organización se trabaja como equipo en lugar de trabajar por jerarquías	A	B	C	D	E
46	En la organización fomentan activamente la cooperación entre los distintos departamentos que la conforman.	A	B	C	D	E
47	Considero que es fácil coordinar proyectos en el área de trabajo.	A	B	C	D	E
48	Mis superiores practican los valores que difunden.	A	B	C	D	E
49	Considero que en la organización existe prioridad para aquellos compañeros que tienen una situación de vida vulnerable o necesidades especiales.	A	B	C	D	E
50	En la organización se ayuda a los empleados a hacer un balance entre su vida laboral y familiar	A	B	C	D	E
51	Considero que la organización apoya cuando se presenta un problema personal.	A	B	C	D	E