



El Periplo Sustentable

Universidad Autónoma del
Estado de México

<http://rperiplo.uaemex.mx/>

ISSN: 1870-9036

Publicación Semestral

Número: 42

Enero / Junio 2022

Artículo

Título

Cultura organizacional y
rendimiento de la empresa en
el contexto de la industria de
la hospitalidad en Culiacán,
Sinaloa, México

Autor:

José Efrén Leyva-Duarte

José de Jesús Chávez Martínez

Carlos López Portillo Tostado

María de los Ángeles

Cervantes Rosas

María Teresa De-la-Garza Carranza

Juan Cayetano Niebla Zatarain

Fecha Recepción:

24/08/2020

Fecha Reenvío:

11/06/2021

Fecha Aceptación:

23/08/2021

Páginas:

370 - 396

Cultura organizacional y rendimiento de la empresa en el contexto de la industria de la hospitalidad en Culiacán, Sinaloa, México

Organizational culture and firm performance in the context of the hospitality industry in Culiacán, Sinaloa, México

Resumen

El artículo presenta un análisis de la relación que existe entre la cultura organizacional y el rendimiento de la empresa dentro del contexto de la industria restaurantera en la ciudad de Culiacán, Sinaloa, México. A partir de un análisis de regresión múltiple se identificó la relación entre las variables. Para la evaluación de la cultura organizacional se utilizó un cuestionario con base en la Escala de Diagnóstico de la Cultura Organizacional, y para el rendimiento, una evaluación subjetiva de los resultados de las empresas. Los principales hallazgos muestran que la cultura organizacional ejerce una influencia parcial sobre el rendimiento de la empresa. Las dimensiones de trabajo en equipo, la creación de cambio y el enfoque al cliente presentaron relación positiva y significativa con el rendimiento global, mientras que la dimensión de normas mostró un efecto significativo negativo. 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 que provoca un efecto contrario. Un sólido equipo de trabajo, con capacidad de adaptación a los cambios puede favorecer la permanencia de las empresas de esta industria.

Palabras clave:

Restaurante, industria restaurantera, desarrollo organizacional, cultura organizacional.

Abstract

The article presents an analysis of the relationship between organizational culture and firm performance in the context of the restaurant industry in the city of Culiacán, Sinaloa, Mexico. From multiple regression analysis, the connection between the variables was identified. For the evaluation of the organizational culture, a questionnaire was used based on the Scale of Diagnosis of Organizational Culture and for performance, a subjective evaluation of the results of the companies. The main findings show that the organizational culture exerts a partial influence on firm performance. The dimensions of teamwork, the creation of change, and the customer focus presented a positive and significant relationship with overall firm performance, while the standards dimension presented a significant and negative effect. In conclusion, it can be noted that teamwork, creation of change, and customer focus are factors that positively promote firm performance, and the establishment of standards and sanctions causes the opposite effect. A solid work team, with the capacity to adapt to changes, can favor the permanence of companies in this industry.

Keywords:

Restaurant, restaurant industry, organizational culture, organizational culture.

De los AUTORES

José Efrén Leyva-Duarte

Universidad Autónoma de Occidente,
Sinaloa, México.

ORCID

<https://orcid.org/0000-0001-8855-5737>

José de Jesús Chávez Martínez

Universidad Autónoma de Occidente,
Sinaloa, México.

ORCID

<https://orcid.org/0000-0002-0468-2809>.

jose.chavez@uadeo.mx

Carlos López Portillo Tostado

Universidad Autónoma de Occidente,
Sinaloa, México.

ORCID

<http://orcid.org/0000-0001-8108-416X>

María de los Ángeles Cervantes Rosas

Universidad Autónoma de Occidente,
Sinaloa, México.

ORCID

<https://orcid.org/0000-0003-3338-4816>

María Teresa De-la-Garza Carranza

Instituto Tecnológico Nacional de
México en Celaya, México,

ORCID

<https://orcid.org/0000-0002-4877-3403>

Juan Cayetano Niebla Zatarain

Universidad Autónoma de Occidente,
Sinaloa, México.

ORCID

<https://orcid.org/0000-0002-7978-6573>

Introducción

La industria de la hospitalidad está 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). Dawson *et al.* (2011) afirman que la industria de la hospitalidad posee características culturales únicas que se distinguen de industrias similares. En México, la industria de la hospitalidad está integrada por empresas que brindan servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas (SCIAN, 2018). Dicho sector industrial está integrado por 699 mil 251 unidades económicas de las cuales el 96% (673 mil 314) pertenecen al apartado de preparación de alimentos y bebidas, es decir, empresas restauranteras (DENUE, 2019).

La Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC) define a la industria restaurantera como aquella que entrega servicios de preparación de alimentos y bebidas para su consumo inmediato. No se lleva a cabo ningún procedimiento de conservación o envasado del producto, por lo que existe una brecha temporal muy corta entre la preparación de los alimentos y bebidas, y su consumo, descartando así la formación de inventarios.

En México, las unidades económicas dedicadas exclusivamente al servicio de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas representan aproximadamente el 10% del total de las unidades económicas del país (DENUE, 2019). De acuerdo con CANIRAC, uno de cada diez comercios que hay en México es un restaurante, lo que le permite ocupar uno de los primeros lugares a nivel mundial en calidad y variedad gastronómica. Otro aspecto relevante de esta industria es que aporta siete de cada diez empleos en el sector turismo (CANIRAC, 2012), lo que la hace una industria altamente importante por su impacto en la economía nacional.

En el entorno altamente competitivo actual, los empresarios de la industria restaurantera están inmersos en un esfuerzo constante por mantener y mejorar los resultados de competitividad de sus empresas. Elementos de ese entorno son el creciente uso del internet y las redes sociales como estrategia adoptada por los empresarios (Cruz y Miranda, 2020) y el incremento



del número de empresas. Según Vela (2017), la cantidad de establecimientos que se abre cada año supera el comportamiento de la demanda. Ante los retos del entorno, el contar con una cultura organizacional que se adapte a los cambios podría ser una herramienta de gran utilidad (Costanza *et al.*, 2016).

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 genere mejores rendimientos. La idea sobre la conexión entre la cultura organizacional y su adecuado manejo en las empresas como generador de resultados favorables en el rendimiento ha sido mantenida por los profesionales durante mucho tiempo. Sin embargo, uno de los contextos donde la conexión del rendimiento de la empresa y la cultura organizacional ha sido poco estudiada es la industria de la hospitalidad (Babik, 2016). Las investigaciones realizadas en torno a esta industria han abordado principalmente empresas hoteleras (Sun *et al.* 2019; Reyes-Santiago *et al.*, 2017; Kao *et al.*, 2016) y, en contraparte, los estudios acerca de la industria restaurantera son escasos (Leyva-Duarte *et al.*, 2020).

Con el objetivo de cubrir la brecha de investigación antes señalada, el objetivo de la presente investigación es evaluar la relación que existe entre la cultura organizacional y el rendimiento de las empresas en el contexto de la industria restaurantera. Para ello, 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. Posteriormente, se aborda el proceso metodológico aplicado y se continúa con el apartado de los resultados. Se presenta enseguida un apartado de discusión y por último se establecen las conclusiones de la investigación.

Cultura organizacional

La cultura organizacional es definida por Schein, en 1990, como la forma en que un grupo de personas aprende durante un periodo de tiempo a resolver sus problemas de supervivencia en un entorno externo y sus problemas de integración interna. Otache y Mahmood (2015) consideran que una de las características que distinguen a una empresa de otras es su cultura organizacional, lo cual Zhu & Wang (2008) mencionan, se ha considerado como el origen de una ventaja competitiva y de un desempeño superior. Cui, Liu y Mou (2018) citan varios estudios sobre el papel significativo de la cultura organizacional en la formación de una ventaja competitiva sostenida.



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). Cantillo-Guerrero y Escorcía (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 se debe prever la importancia de tener una cultura que se ajuste a las demandas del entorno de la empresa (Naqshbandi *et al.*, 2015).

Es importante estudiar la cultura organizacional 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). Acorde a esto, Costanza *et al.* (2016) consideran que la cultura organizacional es un recurso necesario y básico para que las organizaciones se adapten a entornos dinámicos y para sobrevivir en el largo plazo.

Para Gavric *et al.* (2016) la importancia de la cultura se refleja en la actitud generalmente aceptada de que una verdadera cultura organizacional conduce al éxito, a una mayor eficiencia y eficacia de las operaciones de la compañía y al crecimiento y desarrollo. La medición del rendimiento es importante para la gestión efectiva de las empresas (Taouab y Issor, 2019). Por ello, señalan Naqshbandi *et al.* (2015) en la medida en que los valores compartidos son adecuados para la empresa, la cultura organizacional puede representar un beneficio en el rendimiento de la empresa.

Cultura organizacional y rendimiento

La relación entre cultura organizacional y el rendimiento de la empresa ha sido un tema importante y ampliamente discutido en la literatura (Prajogo y McDermott, 2011). En Colombia, Gálvez y García (2011) verificaron empíricamente la relación existente entre la cultura organizacional y rendimiento en 60 Mipymes de mediana y alta tecnología. Los resultados 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. En la investigación de Gálvez *et al.* (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.



Zhang y Zhu (2012) realizaron una investigación donde analizaron la cultura organizacional y su interacción sobre el desempeño organizacional en empresas de diversos giros en China. Con sus resultados Zhang y Zhu demostraron 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, se comprobó que 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 en el rendimiento. Los resultados obtenidos por explican que la cultura adhocrática tiene un efecto positivo, 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.

Wahjudi *et al.* (2016), a través de un estudio empírico, mostraron la relación directa de la cultura organizacional y el rendimiento de las empresas dentro de la industria manufacturera. Estos investigadores evaluaron la cultura organizacional a 152 empresas manufactureras utilizando el modelo de Hofstede (2010). Wahjudi *et al.* concluyen que la relación entre cultura organizacional y rendimiento presenta un efecto directo especialmente en las dimensiones de la cultura organizacional; individualismo y evitación de la incertidumbre.

Polychroniou y Trivellas (2018) evaluaron los aspectos relacionados con la cultura fuerte y equilibrada y la influencia 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, 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. Polychroniou y Trivellas (2018) consideran que el equilibrio en la cultura organizacional de la empresa provoca dos resultados: facilita un rendimiento superior y beneficia la fortaleza de la cultura organizacional, provocando un efecto positivo en el rendimiento interno y externo de la empresa.



En el ámbito de las empresas manufactureras, Lee *et al.* (2018) llevaron a cabo una investigación en 223 empresas de Malasia y concluyen que la cultura organizacional tiene un efecto medio sobre el rendimiento y que puede generar conocimiento para las organizaciones que repercute en la competitividad y en la capacidad de respuesta ante los cambios ambientales. 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 que inciden en el crecimiento de la empresa.

En el contexto de la industria de la hospitalidad, Chen (2013) estudió cómo la cultura organizacional y el estilo de liderazgo afectan la calidad del servicio interno en hoteles en Taiwán. Mediante la aplicación de un cuestionario a académicos, gerentes de hoteles y personal de cinco hoteles en Taipéi, Chen obtuvo resultados que indicaron que las culturas organizacionales y los estilos de liderazgo tienen una influencia significativa en la calidad del servicio interno. Por su parte, Asree *et al.* (2010) analizaron el impacto del liderazgo y cultura organizacional en la capacidad de respuesta y el rendimiento en los hoteles; además identificaron la existencia de relaciones positivas entre la cultura organizacional y el liderazgo con capacidad de respuesta, mientras que la capacidad de respuesta generó una relación positiva con los ingresos del hotel.

Dentro de la industria restaurantera, Jogaratnam (2017) realizó una encuesta donde utilizó el cuestionario denominado Organizational Culture Index (OCI) aplicado a los propietarios o gerentes de restaurantes en Estados Unidos. Jogaratnam evaluó la cultura organizacional (burocrática, innovadora y solidaria) y confirmó la influencia de algunas dimensiones de la cultura organizacional en el rendimiento. Øgaard *et al.* (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. Indican además que, al incluir al personal de las áreas como la programación, la capacitación de servicio y el desarrollo en la adopción de una cultura de clan, provocaría un efecto de reducción en la rotación del personal y simultáneamente, la consecución de niveles más altos de servicio y productividad general.



En conclusión, la investigación de la cultura organizacional y el efecto en el rendimiento ha sido realizada en diferentes contextos, concluyendo que no existe un consenso entre los resultados y especialmente, el contexto de la industria restaurantera presenta escasos estudios empíricos que posibiliten especificar dicho efecto. Lo anterior da lugar al planteamiento de 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, debido a la dificultad para obtener datos financieros de las empresas, se seleccionó un modelo para evaluar el rendimiento de la empresa de forma subjetiva. Este modelo ha sido empleado en otras investigaciones, ha mostrado resultados aceptables y evalúa cuatro diferentes dimensiones, debido a lo anterior se establecen las siguientes hipótesis secundarias, dentro del contexto de la industria restaurantera.

H1a El rendimiento del 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 planteó 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.



Metodología de la investigación

Recolección de la información

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.

La recolección de los datos se realizó durante los meses de junio a noviembre de 2019. Se utilizó un formato autoadministrado donde el anonimato, la confidencialidad y la protección de datos fueron garantizados a los encuestados. La administración de los cuestionarios se realizó en el contexto laboral, por personal previamente capacitado. Se solicitó el consentimiento de los participantes, con previa información del estudio. Después de una breve explicación de la investigación y de la encuesta a aplicar, se les entregaron a los informantes, copias del cuestionario y posteriormente se recopilaron ya contestados. La muestra consistió en 197 empresas restauranteras visitadas y de ese total se obtuvo una aceptación de 95 de ellas, lo que representa un porcentaje de aceptación de 48.22% de empresas participantes. Después de recopilar los datos, cinco cuestionarios no fueron considerados por presentar inconsistencias en sus respuestas.

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) Perfil del encuestado 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 datos generales de la empresa e información sobre el encuestado. La segunda 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 un instrumento con base en la Escala de Diagnóstico de la Cultura Organizacional (Robles *et al.*, 2018). En dicho instrumento, definieron siete dimensiones para la escala: *identidad* (IDE), esta dimensión conserva el sentido de vínculo y compromiso con el propósito entre trabajadores y la organización; la dimensión *normas* (NOR), 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), que destaca el compromiso de los colaboradores y su empoderamiento, orientado hacia los propósitos que le son comunicados desde los niveles superiores, pero que a su vez se retroalimentan con su opinión. La dimensión de *creación de cambio* (CCA) es 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) 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. 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, sea de carácter laboral, personal e incluso familiar, y a partir de la comprensión de la diversidad, la capacidad de integrar equipos con diferentes competencias.

Rendimiento

Para la evaluación del rendimiento de la empresa se utilizó un cuestionario, basado en el modelo de Quinn y Rohrbaugh (1983), mismo que ha sido utilizado en otras investigaciones por el enfoque en la subjetividad (Gálvez *et al.*, 2011; Maldonado *et al.* 2016; Salas-Arbeláez *et al.*, 2017), permitiendo tener acceso a través de las encuestas para la interpretación de los resultados. La selección de este instrumento fue motivada por la dificultad de obtener información financiera de las empresas.



El modelo de Quinn y Rohrbaugh (1983) para la medición del rendimiento de la empresa utiliza información subjetiva de cuatro aspectos, los cuales Gálvez *et al.* (2011) los presentan de la siguiente forma:

- *Modelo de Procesos Internos (MPI)*. Se analiza el rendimiento desde el punto de vista interno, presenta especial importancia al control, la estabilidad y la comunicación de información. El modelo centra su atención al desarrollo de factores 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)*. Se estudia el rendimiento de la empresa enfocándose en la evolución de su flexibilidad desde un enfoque externo, además plantea como principales metas el crecimiento, la adquisición de recursos y el apoyo externo. Centra su atención en aspectos 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)*. Se analiza el rendimiento de la empresa dirigiendo su atención al control desde un enfoque externo, y da especial importancia a los criterios de eficiencia y productividad. También estudia el resultado de las variables cuota de mercado, la rentabilidad y la productividad de la empresa.
- *Modelo de Relaciones Humanas (MRH)*. Se estudia el rendimiento de la empresa centrándose en la flexibilidad desde un enfoque interno, plantea como meta principal el desarrollo de los recursos humanos y toma en cuenta la evolución de aspectos como la satisfacción de los trabajadores, la rotación y el ausentismo del personal.

Confiabilidad y validez del instrumento

La confiabilidad del instrumento se determinó mediante el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach y para la validez de constructo se realizó un análisis factorial, se aplicó la prueba de Kaiser Meyer-Olkin (KMO) y la prueba de Esfericidad de Bartlett. También se utilizó la rotación Varimax para comprobar las dimensiones de cada una de las escalas. El instrumento para medir la cultura organizacional y rendimiento de la empresa mostró resultados satisfactorios de confiabilidad y validez (tabla 1).



Tabla 1. Resultados de confiabilidad y validez

(n=90)		Confiabilidad		Validez		
		Alfa de Cronbach	KMO	Prueba de KMO y Bartlett		GI
				Chi ²	Sig.	
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

Fuente: Elaboración propia.

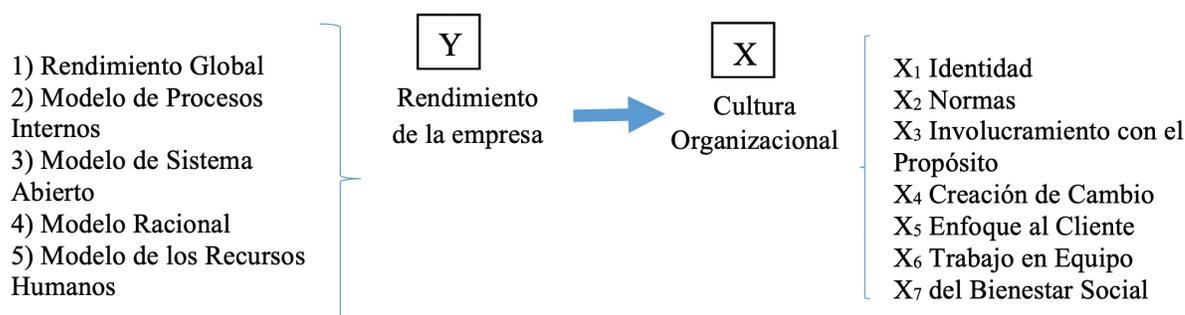
Análisis de Datos

Se utilizó el programa estadístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versión 26 para la elaboración de un análisis de regresión múltiple utilizando cada una de las dimensiones del rendimiento de la empresa (Total, MPI, MSA, MRA, MRH) como la variable dependiente 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 como variables de control. En total cinco modelos fueron generados, y para los valores de cada una de las dimensiones que integran el rendimiento y la cultura organizacional se utilizó el promedio obtenido de los valores de sus correspondientes indicadores en el instrumento aplicado. La figura 1 representa el esquema de la investigación, cuyo modelo utilizado es el siguiente:



Figura 1. Esquema de investigación

$$Y_i = \alpha_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \beta_8 \text{Tamaño} + \beta_9 \text{Antigüedad} + \varepsilon$$



Fuente: Elaboración propia.

Resultados

Descripción de la muestra

En la tabla 2 se observa el análisis descriptivo de la muestra, compuesta por 57% de hombres y 43% de mujeres. El nivel académico de los encuestados que integraron la muestra fue el siguiente: 46% de los encuestados presentaron estudios de nivel licenciatura, 34% mostró estudios de preparatoria y los niveles de educación de primaria, secundaria y maestría alcanzaron porcentajes inferiores con 1, 10 y 3% respectivamente. Cabe señalar que el 83% son gerentes y el 17% dueños de las empresas restauranteras.

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 2. Información descriptiva de la muestra

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

Fuente: Elaboración propia.

Resultados descriptivos de las variables

El rendimiento total de las empresas restauranteras alcanzó una media de 3.98, lo que indica que la tendencia de los resultados generales presenta en promedio resultados favorables. Los resultados descriptivos del análisis se muestran en la tabla 3. 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.



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 se observan en la tabla 3.

Tabla 3. Estadísticos descriptivos de la muestra

	N	Mín	Máx	Media	Desv.
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
No Emp	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

Fuente: Elaboración propia.

Análisis Multivariante

Los principales resultados del análisis de regresión múltiple entre el rendimiento de la empresa y la cultura organizacional se muestran en la tabla 4. En primer lugar, se presentan 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 ($b = -0.140$ $p < 0.10$) 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 global de la empresa. Estos resultados soportan parcialmente la hipótesis de que el 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 PMP15, 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 racional* 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 ($b = -0.279$ $p < 0.05$) 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 4. Resultados del análisis de regresión múltiple entre el rendimiento de la empresa y la cultura organizacional

	Var_Ind	Coef. B no est.	Desv. Error	Coef B est	T	Sig.	Lím. inf.	Lím. sup.	VIF
Modelo 1	(Constante)	1.52	0.337		4.511	0.000	0.85	2.191	
Variable dependiente: Rend_T	PNOR9**	-0.14	0.081	-0.2	-1.72	0.089**	-0.301	0.022	2.301
	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
	PTEE13*	0.407	0.095	0.578	4.276	0.001*	0.218	0.597	3.102
	F=10.00***	R2=0.529	R2adj=0.476						
Modelo 2	(Constante)	1.698	0.421		4.028	0.000	0.859	2.536	
Variable dependiente: PMP15	PTEE13*	0.394	0.119	0.492	3.31	0.001*	0.157	0.631	3.102
	F=6.697***	R2=0.430	R2a=0.366						
Modelo 3	(Constante)	1.517	0.415		3.658	0.000	0.692	2.343	
Variable dependiente: PMSA16	PCCA11*	0.224	0.106	0.253	2.117	0.037*	0.013	0.434	2.047
	PTEE13*	0.362	0.117	0.454	3.09	0.003*	0.129	0.596	3.102
	F=7.066***	R2=0.443	R2a=0.380						



	Var_Ind	Coef. B no est.	Desv. Error	Coef B est	T	Sig.	Lím. inf.	Lím. sup.	VIF
Modelo 4	(Constante)	1.824	0.487		3.747	0.000	0.855	2.792	
Variable dependiente:	PNOR9*	-0.279	0.117	-0.346	-2.381	0.020*	-0.512	-0.046	2.301
PMRA17	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***	R2=0.265	R2a=0.182						
Modelo 5	(Constante)	1.053	0.575		1.832	0.071	-0.091	2.196	
Variable dependiente:	PICP10*	-0.27	0.157	-0.246	-1.72	0.089*	-0.583	0.042	2.728
PMRH18	PTEE13	0.695	0.162	0.654	4.279	0.001*	0.372	1.018	3.102
	F=5.880***	R2=0.398	R2adj=0.330						

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

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

La propuesta de este artículo fue examinar los efectos de la cultura organizacional sobre el rendimiento de la empresa. 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 la cultura organizacional 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 presentaron menor impacto en el perfil de la cultura organizacional y, por último, la dimensión *normas* fue la menos identificada con las empresas de la industria restaurantera.

En total, cinco de las siete dimensiones de la cultura organizacional evaluadas 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 la dimensión de *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.

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 y estos resultados concuerdan con los obtenidos por Jogaratam (2017) dentro de la industria restaurantera y Lee *et al.* (2018) en la industria manufacturera, es decir, sólo algunas dimensiones de la cultura organizacional afectan significativamente el rendimiento de la empresa.

La cultura organizacional se asocia con diferentes mejoras en los resultados de las organizaciones donde se ha analizado, aunque si la cultura organizacional no es adecuada para el contexto, 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.

La dimensión de la cultura organizacional *trabajo en equipo* fue la única que presentó un efecto positivo significativo sobre el *modelo de rendimiento interno* de la empresa. Los resultados de rendimiento para el modelo de procesos internos presentan una media mayor de 4, es decir, el proceso de comunicación, el control y la estabilidad de los procesos ha mejorado en los últimos dos



años. La investigación proporcionó evidencia de que en las empresas estudiadas existe cooperación entre los departamentos y facilidad para aplicar aspectos de liderazgo facilitando la aplicación del *trabajo en equipo*, lo anterior coincide con Gjurasic y Loncaric (2018), quienes mencionan que el apoyo y la cooperación entre los empleados de la empresa de la hospitalidad son factores críticos para mejorar la calidad del servicio.

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*. Para 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 & Loncaric, 2018). La *creación de cambio* presenta la habilidad para adaptarse rápidamente al contexto y al combinarse con el *trabajo en equipo*, mejora la 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 como 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, sino también en satisfacción del cliente (Gillespie *et al.* 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 *et al.* 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 *et al.* (2016), quienes consideran esencial que las organizaciones de la industria de la hospitalidad aprendan que empoderar a los empleados para 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 mexicanas, 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 podrían estar provocando una 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 construir niveles más altos de servicio y productividad general, de manera simultánea (Koutroumanis y Alexakis, 2009).



Conclusiones

La cultura organizacional y su impacto en el rendimiento es un tema de investigación ampliamente estudiado. Sin embargo, dentro del área de la industria restaurantera presenta escasos estudios empíricos que permitan generalizar los resultados. Con el objetivo de evaluar la relación de las variables antes mencionadas y cubrir el hueco de investigación identificado, la investigación analizó el efecto de la cultura organizacional sobre el rendimiento de las empresas de la industria restaurantera en Culiacán Sinaloa, México.

A continuación se plantean algunas conclusiones que se espera sean útiles para 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 como factores que promueven positivamente el rendimiento de las empresas restauranteras, los directivos de estas empresas podrán establecer y aplicar estrategias para fortalecer su ejecución, lo que provocaría un impacto positivo en el cumplimiento de las metas y objetivos planteados. Por el contrario, el establecimiento de *normas* y sanciones, así como la burocratización de las actividades, provocaría un impacto negativo en el rendimiento debido posiblemente a la creación de un ambiente no propicio para el buen desarrollo de las actividades de los colaboradores.

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 excelente calidad, lo cual se considera una herramienta indispensable para asegurar el éxito de las empresas pertenecientes a la industria de la hospitalidad.

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, 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, provocar un impacto negativo y la pérdida de lealtad del cliente, además de crear un efecto en cadena con los futuros comensales enterados de las experiencias no gratas.

Un factor que proporciona un impacto positivo en el rendimiento de los recursos humanos es el *trabajo en equipo*. 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 un impacto negativo 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 realizar un estudio de mayores dimensiones, con una muestra más extensa que incluya empresas restauranteras de otros estados. Por último, se sugiere el utilizar una escala Likert para evaluar el rendimiento de la empresa al no poder utilizar datos financieros. Como futura línea de investigación se sugiere el estudio a profundidad de las dimensiones de la cultura organizacional que presenta impacto positivo en el rendimiento.



Referencias

- Asrre, 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, 500-516.
- Azic, M. L. (2017). The impact of hotel employee satisfaction on hospitability performance. *Tourism and Hospitality Management*, 23, 105-117.
- Bavik, A. (2016). Developing a new hospitality industry organizational culture scale. *International Journal of Hospitality Management*, 58, 44-55.
- CANIRAC (Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados) (2012). Todo sobre la mesa. Cámara Nacional de la Industria de Alimentos Condimentados. Disponible en <http://www.canirac.org.mx/>, [27 de noviembre de 2017].
- Cantillo-Guerrero, E. F. & Escorcía, J. M. D. (2011). Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas. *Escenarios*, 9(1), 18-23.
- Chen, W. J. (2013). Factors influencing internal service quality at international tourist hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 152-160.
- Chiang, C.-F. & Jang, S. (Shawn). (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. & De Costanza, 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 structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-231.
- Cruz E. I., Miranda, A.M. (2020). Importancia de la inclusión de las estrategias con redes sociales digitales en restaurantes de la zona gastronómica de la ciudad de Tijuana. *El Periplo Sustentable* 38, 74-112.



- Cui, Y., Liu, Y. P. & Mou, J. (2018). Bibliometric analysis of organizational 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 of organizational culture and personal attributes. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 290-300.
- DENUE (Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas) (2019). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Disponible en <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>, [24 de mayo de 2019].
- 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. *Ekonomiska Misao I Praksa-Economic Thought and Practice*, 27(1), 157-176.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Jogarathnam, G. (2017). How organizational culture influences market orientation and business performance in the restaurant industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 211-219.
- Koutroumanis, D. A. & Alexakis, G. (2009). Organizational culture in the restaurant industry: implications for change. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 13(2), 45-55.



- Kao, C. Y., Tsaor, S. H. & Wu, T. C. (2016). Organizational culture on customer delight in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 56, 98-108.
- 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.
- Lee, W. L., Chong, A. L. & Ramayah, T. (2018). Organizational culture and performance of Malaysian manufacturing firms. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 5(12), 59-66.
- Leyva-Duarte, J. E., de la Garza Carranza, M. T., Chávez, J. J., Pinedo-de-Anda, F.J., Niebla, J.C., & González J.P. (2020). Organizational culture in the hospitality industry a bibliometric analysis and systematic literature Review. *Independent Journal of Management & Production*, 11(4), 1140-1162.
- 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.
- 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, 183-184.
- 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.
- 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.
- 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*, 65, 71-80.
- 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.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- SCIAN (Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte) (2018). Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México 2018, SCIAN México 2018- Clasificación Industrial Internacional Uniforme Rev. 4, CIIU Rev.
- 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.
- Taouab, O. & Issor, Z. (2019). Firm Performance: Definition and Measurement Models. *European Scientific Journal* January, 15(1).
- Vela Reyna, H. (2018). Industria restaurantera de México creció 2.8 por ciento en 2017. 20 minutos. <https://www.20minutos.com.mx/noticia/338277/0/industria-restaurantera-de-mexico-crecio-28-por-ciento-en-2017/>, [28 de febrero de 2018].
- Wahjudi, D., Singgih, M. L., Suwignjo, P. y 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.



Zhang, Z. & Zhu, X. (2012). Empirical Analysis of the Relationship between Organizational Culture and Organizational and Performance. *National Conferenci on Information Technology and 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.