

**LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y
Humanidades, Asunción, Paraguay**

ISSN en línea: 2789-3855, 2026

**Cultura organizacional: enfoques, tipos y
construcción**

Organizational culture: approaches, types, and development

Hilda Georgina Luna Guerrero

hgluna@itparral.edu.mx
<https://orcid.org/0009-0006-8221-6455>
Instituto Tecnológico de Parral
Hidalgo del Parral – México

Erick Filiberto Villegas Hajar

efvillegas@itparral.edu.mx
<https://orcid.org/0009-0008-4390-9501>
Instituto Tecnológico de Parral
Hidalgo del Parral – México

Kevin Torresdey Bailón

ktorresdey@itparral.edu.mx
<https://orcid.org/0009-0007-0894-8321>
Instituto Tecnológico de Parral
Hidalgo del Parral – México

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v7i3.5967>

**Redilat**
Red de Investigadores
Latinoamericanos

**LATAM**

Revista Latinoamericana de
Ciencias Sociales y Humanidades

Artículo recibido: 21 de enero de 2026.
Aceptado para publicación: 02 de junio de 2026.
Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

VOLUMEN VII

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v7i3.5967>

Cultura organizacional: enfoques, tipos y construcción

Organizational culture: approaches, types, and development

Hilda Georgina Luna Guerrero¹

hgluna@itparral.edu.mx

<https://orcid.org/0009-0006-8221-6455>

Instituto Tecnológico de Parral

Hidalgo del Parral – México

Erick Filiberto Villegas Hajar

efvillegas@itparral.edu.mx

<https://orcid.org/0009-0008-4390-9501>

Instituto Tecnológico de Parral

Hidalgo del Parral – México

Kevin Torresdey Bailón

ktorresdey@itparral.edu.mx

<https://orcid.org/0009-0007-0894-8321>

Instituto Tecnológico de Parral

Hidalgo del Parral – México

Artículo recibido: 21 de enero de 2026. Aceptado para publicación: 02 de junio de 2026.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

La cultura organizacional es un atributo intangible pero observable presente en las organizaciones la cual puede ser una herramienta potenciadora en la productividad de la organización. El presente ensayo tiene como objetivo analizar los diversos enfoques de estudio, tipologías, importancia y el proceso de construcción de la cultura como factor estratégico de competitividad. A partir de revisión de la literatura, con autores fundamentales como Schein, Hofstede y Cameron se examinan los cuatro enfoques de estudio predominantes: integración, diferenciación, fragmentación e interdependencia. Estos marcos permiten identificar su papel como factor estratégico en el desempeño organizacional, destacando su relación con el liderazgo, la adaptación al entorno y la coherencia interna. Los hallazgos principales destacan que una cultura sólida alineada al liderazgo transformacional no solo mitiga la pérdida de talento humano, sino que asegura la sostenibilidad organizacional. Se concluye que la cultura organizacional constituye un elemento clave para la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones, por lo cual la gestión de la cultura debe ser una prioridad estratégica que requiere coherencia entre los valores declarados y las prácticas operativas para potenciar el desempeño institucional en entornos globales complejos.

Palabras clave: cultura organizacional, características, enfoques, importancia


Abstract

Organizational culture is an intangible yet observable attribute present in organizations, which can serve as a key driver of organizational productivity. The purpose of this paper is to analyze the various approaches, typologies, significance, and the process of cultural construction as a strategic factor for competitiveness. Based on a literature review, and drawing on foundational authors such as Schein,

¹ Autora de correspondencia.

Hofstede, and Cameron, the study examines the four predominant approaches to organizational culture: integration, differentiation, fragmentation, and interdependence. These frameworks enable the identification of its role as a strategic factor in organizational performance, highlighting its relationship with leadership, environmental adaptation, and internal coherence. The main findings indicate that a strong culture aligned with transformational leadership not only mitigates talent loss but also ensures organizational sustainability. It is concluded that organizational culture constitutes a key element for the sustainability and competitiveness of organizations; therefore, its management should be considered a strategic priority that requires coherence between declared values and operational practices to enhance institutional performance in complex global environments.

Keywords: organizational culture, characteristics, approaches, significance

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons. 

Cómo citar: Luna Guerrero, H. G., Villegas Hijar, E. F., & Torresdey Bailón, K. (2026). Cultura organizacional: enfoques, tipos y construcción. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 7 (3), 584 – 598. <https://doi.org/10.56712/latam.v7i3.5967>

INTRODUCCIÓN

Cada individuo posee cierta cultura que opera en el ámbito personal como en lo social, impactando en la manera en que se interpreta la realidad y actúa en distintos contextos. Dentro de la organización es donde se puede ver su influencia a través de la cultura organizacional la cual medular en las organizaciones ya que no está dispuesta en ningún manual de procedimientos, se percibe dentro de las organizaciones con lo que dicen, hacen o piensan las personas que laboran en ella, es decir la manera de hacer las cosas en una organización.

Las organizaciones se encuentran en un proceso de transformación continua en respuesta a los cambios en el entorno, lo que implica cambios que impactan en su cultura, el clima y el desarrollo organizacional (Segredo Pérez, García Millan, León Cabrera, & Perdomo Victoria, 2017). En este contexto la globalización y el dinamismo constante, la cultura organizacional adquiere una relevancia creciente, al convertirse en un espacio donde convergen dinámicas de homogenización y diversidad, lo que influye en la forma en que las organizaciones responden a su entorno.

De igual manera, fenómenos recientes como la denominada “Gran Renuncia” han evidenciado la importancia de la cultura organizacional ya que un número significativo de empleados ha considerado abandonar su empleo, impulsados en gran medida por factores culturales (Sull, Sull, & Zweig, 2022). En consecuencia, las empresas que no realizan cambios fundamentales en su cultura tienen pocas probabilidades de una mejora duradera en su desempeño. (Cameron & Quinn, 2006)

Desde esta perspectiva, la cultura organizacional puede favorecer la adaptación y la productividad, sin embargo, también puede convertirse en un obstáculo cuando se expresa como rigidez, toxicidad o ausencia de reconocimiento.

En ese sentido, la existencia de distintos tipos de cultura organizacional puede incidir positiva o negativamente en el desempeño empresarial, dependiendo de su grado de coherencia con el liderazgo, los procesos internos y las demandas del entorno.

Asimismo, la cultura organizacional puede analizarse mediante modelos integradores que permiten comprender su relación con la efectividad organizacional, aunque no existe un consenso absoluto sobre una teoría general lo que refleja su carácter complejo y multidimensional. (Denison, Haaland, & Goelzer, 2004)

El presente ensayo plantea que la cultura organizacional constituye un factor estratégico determinante en el desempeño empresarial, cuyo impacto depende de la capacidad de adaptación, liderazgo y coherencia interna de las organizaciones.

DESARROLLO

La cultura es un concepto amplio que puede asociarse a elementos como la nacionalidad, prácticas sociales, o expresiones simbólicas como el arte, la música o la alimentación. El contexto cultural no es ajeno a la cultura organizacional por lo que organizacionalmente hablando integra lo intangible de la empresa. Este concepto nace a partir de que el desarrollo de algunas empresas niponas no se podía explicar a través de la teoría organizacional, por lo que afirmaron que la cultura organizacional era la respuesta a este comportamiento.

La cultura organizacional se construye a partir de un número suficiente de experiencias de un grupo de personas durante un tiempo suficiente para llegar a ser dada como supuesta y se logre esa visión compartida. En ese sentido podemos decir que se pueden formar “micro sociedades” dentro de las cuales hay ciertas “normas” que imperan y condicionan el comportamiento de los miembros

Conceptualmente la cultura organizacional se define como el conjunto de prácticas predominantes de creación, convivencia y producción, orientado por los valores originados en la organización desde sus comienzos y hasta la actualidad (Vicente, Aguirre, & otros, 2008). Asimismo, implica todo aquello que debe ser aprendido por un individuo para ser miembro de una organización, como son las reglas compartidas, normas, valores y estructuras simbólicas.

De acuerdo con Van Rompuy & De Wilde (2025) la cultura organizacional consiste en valores, creencias y supuestos que guían las prácticas sociales informales y los rituales dentro de una organización. Más allá de su carácter intangible, opera como un sistema simbólico que orienta la interpretación de la realidad organizacional, influyendo de manera directa como se conducen los miembros de ésta y en los procesos de toma de decisiones.

Existen diversas aproximaciones que analizan la cultura de una empresa como las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo, los valores que predominan en una empresa, la filosofía que orienta las políticas, el ambiente o clima laboral, conducta entre otros. En este último es importante distinguir si la conducta de los miembros es resultado de la manifestación de la cultura o bien la respuesta ante una situación específica.

El análisis de la cultura organizacional implica observar indicadores como: la expresión de la jerarquía, la estructura organizacional, formación y educación de los miembros, la distribución de premios y castigos, interacción con agentes externos, actitud que impera ante los procesos gerenciales y la forma de tratar a los clientes.

En este sentido, la cultura organizacional también ha sido definida como un sistema de valores compartidos que determinan lo que es importante dentro de la organización y que orientan las actitudes y comportamientos de sus miembros (O'Reilly III, Chatman, & Caldwell, 1991). Asimismo, constituye la base simbólica y reflexiva que configura la identidad organizacional y se proyecta hacia el entorno a través de sus valores, normas y prácticas. (Pedraja Rejas, Ancoma, & Oneto, 2025)

Características de la cultura organizacional

La cultura organizacional posee diversas características que permiten comprender su naturaleza. En primer lugar, es intangible pero observable a través de comportamientos, normas y prácticas, depende de la percepción individual lo que dificulta su medición precisa ya que los indicadores utilizados permiten solo una aproximación al concepto.

La cultura puede ser conocida por los miembros de la organización, aunque no necesariamente aceptada por todos y su transformación requiere procesos prolongados debido al arraigo en sus valores y creencias implícitas. Siempre está cambiando y conduce a importantes malas interpretaciones.

Como sistema regulador, la cultura establece pautas implícitas que establecen lo que se considera aceptable o no dentro de la organización influyendo en el comportamiento de los individuos. (O'Reilly III, Chatman, & Caldwell, 1991)

A su vez hay discrepancias que se ven reflejados en cuestionamientos como la definición la definición de sus componentes, sus categorías, como es que se traslapan las diferentes etnias, géneros, nacionalidades y departamentos en la cultura corporativa, cuándo, cómo y porque se puede cambiar, su vínculo con el éxito o fracaso organizacional.

Por ello, el análisis de la cultura organizacional no puede realizarse de manera aislada, sino que debe situarse en relación con su contexto histórico, social y político en el que se desarrolla una organización, ya que estos factores establecen su configuración, así como su evolución.

Enfoques de los estudios de cultura organizacional

El análisis de la cultura organizacional ha incorporado diferentes perspectivas provenientes de diferentes disciplinas como la antropología y los estudios organizacionales, lo que ha enriquecido su comprensión, pero que ha generado debates teóricos. (Martin, 2002)

En ese sentido se distinguen diferentes enfoques sobre la cultura. Estos enfoques no se deben tratar de forma cronológica, sino más bien como perspectivas que se usan en diferentes momentos o que pueden traslaparse temporalmente.

Enfoque de la integración

Este enfoque concibe la cultura como un sistema homogéneo caracterizado por un alto grado de consenso. Esto hace que la empresa que tenga este tipo de enfoque logre el éxito empresarial. Algunos estudios indican que las empresas más exitosas se rigen por "normas" no establecidas en los procedimientos, además que las culturas fuertes se relacionan positivamente con el desempeño.

Añadido a esto se crearon tipologías que señalaban un tipo de cultura más exitosa que otra la cual denominaban "fuerte", "dura" o "macho".

Como se muestra en la Figura 1, esta tipología tiene las características de cultura de trabajo-Juego duro; cultura del hombre duro y macho, cultura de proceso y cultura de apuesta (Vicente, Aguirre, & otros, 2008)

Figura 1

Tipología sobre la cultura según Deal y Kennedy

	Alto feedback		
Bajo riesgo	Cultura de trabajo Juego duro	Cultura del hombre duro y macho	Alto riesgo
	Cultura de proceso	Cultura de apuesta	
	Bajo feedback		

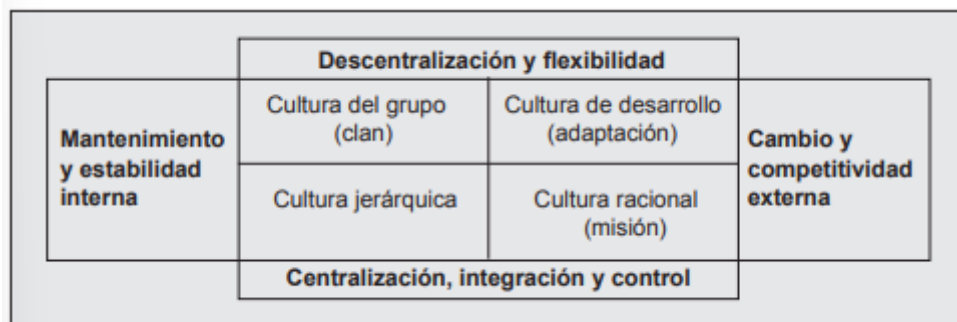
Fuente: Adaptado de Principios Fundamentales para la Administración de Organizaciones (p. 368), Vicente, M. Á., Aguirre, J. C., & otros, 2008, Prentice Hall

Autores como Ouchi (1981) planteó una teoría la cual llamó "Z" en la cual destaca que la cultura japonesa debía adecuarse al entorno. Recomendaba un compromiso alto que generaba mayor productividad y rentabilidad en las empresas. Esto implicaba palabras como "armonía", "homogeneidad", "consistencia".

Hay dos familias de tipologías de culturas dentro de este enfoque, la primera que se distingue por la descentralización y flexibilidad por un lado y la centralización y control por el otro, tal como se muestra en la Figura 2.

Figura 2

Tipología sobre la cultura dentro del enfoque de integración



Fuente: Adaptado de Principios Fundamentales para la Administración de Organizaciones (p. 370), Vicente, M. Á., Aguirre, J. C., & otros, 2008, Prentice Hall

La segunda familia tiene otros ejes distintos a la primera que depende de los estudiosos que han desarrollado el tema. En la tabla 1 se muestra un ejemplo de ello, siendo inspiración Felcman y otros, Góngora y Blutman.

Tabla 1

Segunda familia dentro del enfoque de integración

		ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	
		BAJA	ALTA
ORIENTACIÓN A LA GENTE	ALTA	Paternalista	Integrativa
	BAJA	Apática	Exigente
		Anómica	

Fuente: Adaptado de Principios Fundamentales para la Administración de Organizaciones (p. 370), Vicente, M. Á., Aguirre, J. C., & otros, 2008, Prentice Hall

Las tipologías antes mencionadas no son aplicadas de forma única en una organización, esto quiere decir que se puede tener dos o más tipologías en una compañía. Es importante observar todos los niveles jerárquicos para determinar qué es lo que un gerente hace para orientar la cultura de dicha institución.

Aunque por un tiempo la cultura organizacional se definió como uno de los factores que aseguraban el éxito empresarial, estudiosos no coinciden del todo en dicha teoría, ejemplo de ellos fueron Kottler y Heskett, quienes concluyeron que la cultura de la empresa tiene importantes efectos en la rentabilidad a largo plazo si se trabaja en factores clave de la gestión, además que contenga normas y valores que favorezcan la adaptación al entorno, así como una estrategia que genere credibilidad en clientes, accionistas y empleados.

Además, agregaron que las empresas que no prosperan rápidamente desarrollan una cultura organizacional que estimula comportamientos inadecuados y esto es difícil cambiarlo ya que requiere tiempo y la presencia de un fuerte liderazgo. (Kotter & Heskett, 1992)

Una fuerte cultura organizacional en ocasiones puede sentirse como tener un control, lo que a los empleados les puede generar un sentimiento de perder libertad, esto puede evitarse “manipulando” sus valores personales en lo más profundo, con la finalidad de que el empleado se sienta mejor con lo que hace y así mejore su desempeño.

Enfoque de la diferenciación

Este enfoque afirma que el único modo de entender la cultura es observar detenidamente las interacciones entre personas y sectores internos de las organizaciones (Vicente, Aguirre, & otros, 2008) Reconoce la existencia de subculturas dentro de la organización, lo que implica la presencia de múltiples interpretaciones y posibles conflictos.

En este enfoque permite analizar aspectos menos visibles de la organización como, por ejemplo, la diferencia en el pago de los trabajadores, como se tratan los errores, castigos habituales, fallas en la comunicación o conflictos. Asimismo, existe otra diferencia importante con el enfoque de la integración, ya que divide en subculturas horizontales y verticales siendo las horizontales las que se relacionan con la diferenciación clásica de ocupaciones y las verticales abarca las diferenciaciones en los grupos de empleados como grupos integrados por su etnia, origen político entre otros.

También presta atención a las ideas que van contra la cultura dominante la cual es la que el mayor número de personas sostiene dentro de la empresa o bien que tiene más poder. De esta manera se busca encontrar puntos en común para el mejoramiento organizacional.

En este sentido, permite comprender por ejemplo como incluso dentro de una misma organización, coexisten distintas subculturas que responden a intereses, trayectorias y posiciones de poder diferenciadas. En instituciones educativas, por ejemplo, se ha observado la persistencia de subculturas asociadas a grupos internos, las cuales influyen en la toma de decisiones y en la dinámica organizacional, evidenciando que la cultura no es homogénea, sino un campo de tensiones y negociación constante. (Yopan Fajardo, Palmero Gómez, & Santos Mejía, 2020)

Enfoque de la fragmentación o ambigüedad

Este enfoque plantea que el estudio de la cultura es complejo y que contiene elementos que llevan a la contradicción y la confusión. En este contexto se pueden tener dos vistas diferentes, una es la del observador de la conducta de un grupo y las explicaciones de quienes tienen cierta conducta. A la par, la ambigüedad se asocia a las prácticas gerenciales en la falta de consenso o falta de claridad dentro de la organización.

Las organizaciones enfrentan tensiones entre estabilidad y cambio, entre control y flexibilidad, lo que evidencia la naturaleza contradictoria de la cultura organizacional (Denison, Haaland, & Goelzer, 2004). En consecuencia, esto evidencia que el cambio cultural no es lineal, sino discontinua, generando espacios de reinterpretación, resistencias o transformaciones parciales dentro de la organización.

Enfoque de la interdependencia o diversidad

Este enfoque plantea que, para comprender la cultura de una organización, hay que tener muy presente el contexto en el que opera la organización. Muchas veces una organización, por su tamaño o por las relaciones de dependencia que genera, también impacta en el contexto con el que se relaciona (Vicente, Aguirre, & otros, 2008)

Hofstede (1991) introdujo el término “software mental” el cual es particular para cada persona ya que se crea desde la infancia, y se hereda genéticamente. Además, identifica elementos como símbolos,

rituales, héroes y valores como manifestaciones culturales, así como dimensiones que permiten analizar las diferencias entre culturas organizacionales (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010)

Así mismo existen cuatro dimensiones que hacen la diferencia en las culturas organizacionales, estas son: distancia jerárquica o desigualdad social, relación entre lo individual y lo colectivo, conceptos de masculinidad y feminidad y por último control de la incertidumbre (Vicente, Aguirre, & otros, 2008)

Hofstede menciona que el liderazgo, la motivación y estructura también depende de cada país. Una parte importante para mantener la cultura es durante la selección ya que se pueden conservar los valores fundamentales.

Desde la perspectiva intercultural, Hofstede amplía el análisis mediante la identificación de seis dimensiones, la primera distingue entre la orientación al proceso y la orientación a los resultados, donde las culturas más fuertes tienden a privilegiar el logro de objetivos sobre la rigidez de los procedimientos. Asimismo, plantea la diferencia entre la orientación al empleado y la orientación al trabajo, destacando que las organizaciones que priorizan el bienestar del personal favorecen mayores niveles de motivación y compromiso.

De igual forma se identifica la contraposición entre corporativismo y profesionalidad, a ellos se suma la distinción entre sistemas abiertos y cerrados, relacionada con el grado de accesibilidad, comunicación y receptividad dentro de la organización. Otra dimensión es el control laxo frente al control estricto, y finalmente la oposición entre el normativismo y pragmatismos que permite diferenciar organizaciones centradas en el cumplimiento de procedimientos frente a aquellas orientadas a la obtención de resultados. (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010)

Finalmente, una vez que se analiza el tipo de práctica que se realiza en la compañía se puede identificar las subculturas, ver si la cultura encaja con las estrategias trazadas, identificar áreas es de conflictos culturales, medir la evolución de las culturas y también facilitar las modificaciones que se necesiten Este enfoque resalta las interacciones entre la organización y su entorno, lo que la hace más globalizada.

Funciones de la cultura organizacional

La cultura organizacional cumple diversas funciones que contribuyen al funcionamiento y desarrollo de las organizaciones. Entre ellas destacan la generación de identidad, la cohesión interna, la orientación del comportamiento y la adaptación al entorno.

Algunas funciones de la organización pueden establecerse en la cultura organizacional como la gestión gerencial, el uso de tecnología comunicacional, la competitividad e innovación, capacitación permanente, prosperidad y calidad de resultados, valores, desarrollo del capital humano, moldear el comportamiento de los individuos, motivar o limitar la práctica de la gerencia interna, construcción de identidad organizacional, articulación de objetivos y resolución de problemas, y adaptación interna y externa de las organizaciones (Sánchez Figueroa, 2009)

De igual forma la cultura actúa como un mecanismo de control social al establecer normas implícitas que orientan el comportamiento de los individuos y permiten la integración organizacional (Luna Rodríguez & Pezo Paredes, 2005)

En conjunto estas funciones permiten comprender la cultura organizacional como un mecanismo que no solo integra a los miembros de la organización y refuerza su identidad, sino que además facilita su adaptación frente a entornos cambiantes favoreciendo la construcción de conocimiento y generando entornos de trabajo más estables y adaptativos.

Importancia de la cultura organizacional

La cultura organizacional es un elemento fundamental para comprender el funcionamiento de las organizaciones. Es un comportamiento que se ha ido ajustando hasta consolidarse y así ser transmitido a nuevos miembros de la organización. Esto se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas, así como en las formas de percibir, pensar y actuar dentro de la organización. En ese sentido no existen dos organizaciones con la misma cultura ya que forma parte del capital intelectual de la organización, influyendo directamente en su desempeño y capacidad competitiva, construyéndose como un elemento diferenciador.

Desde la perspectiva estratégica, constituye un activo intangible que influye en el funcionamiento interno de la organización y en su capacidad para alcanzar objetivos estratégicos. Influye en el comportamiento de los individuos y en la dinámica interna de la organización (Segredo Pérez, García Millan, León Cabrera, & Perdomo Victoria, 2017) Su manifestación se evidencia a través de prácticas organizacionales que permiten identificar los patrones culturales predominantes.

Si bien diversos estudios han enfatizado el papel del liderazgo y del poder gerencial en la transmisión de la cultura organizacional es importante señalar que el comportamiento individual depende de las interacciones con el ambiente y las interacciones personales. En este contexto, los valores compartidos dentro de una organización influyen directamente en las actitudes y comportamientos de sus miembros, impactando su desempeño y forma de interacción. En particular, la congruencia entre los valores de los individuos y organizacionales es un factor clave ya que influye en la satisfacción laboral y la permanencia de los empleados (O'Reilly III, Chatman, & Caldwell, 1991)

Sin embargo, a pesar de la importancia estratégica que se le atribuye a la gestión cultural, algunos críticos sostienen que la cultura organizacional no es un activo que pueda ser manipulado o diseñado directamente por la dirección, sino una manifestación del sistema que escapa del control administrativo racional. Esto sugiere que los intentos de imponer una cultura desde el liderazgo, puede resultar en resistencia por parte de los empleados. No obstante, si bien es cierto que la cultura no se transforma por decreto, la evidencia presentada por autores como Schein y Kotter demuestra que el liderazgo no actúa como un dictador de la cultura sino como un constructor del entorno. La gestión busca establecer los valores y sistemas de recompensa que incentivan los comportamientos deseados en la organización, logrando así que la cultura cambie de manera coherente con los objetivos estratégicos sin perder su autenticidad.

En ese sentido, mantener una cultura organizacional sólida resulta fundamental para la estabilidad del recurso humano. Estudios recientes han demostrado que la cultura organizacional es un factor más relevante en la rotación del personal que factores tradicionales como la remuneración, lo que resalta su papel estratégico en la estabilidad organizacional (Sull, Sull, & Zweig, 2022)

Al tratarse de un fenómeno aprendido su fortalecimiento requiere esfuerzos en la capacitación continua, en construir el sentido de compromiso del personal a cambiar actitudes y cimentar un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración, entre todos los miembros.

Una cultura organizacional sólida influye en variables como la motivación, el desempeño de los empleados y la satisfacción con el trabajo. Algunos empleados esperan recompensas basadas en la percepción de la cultura de su organización. Además, se sienten comprometidos con la empresa, brindándole lealtad además de mejorar en su rendimiento. (Kotter & Heskett, 1992)

Diversos estudios han corroborado esta relación por ejemplo una investigación realizada en una institución educativa en Chiclayo, Perú, evidenció la existencia de una relación positiva entre la cultura organizacional y el desempeño docente, lo que sugiere que el fortalecimiento de los valores

institucionales y los procesos colaborativos inciden directamente en la mejora del rendimiento profesional. (Chávez-Ojeda, Pantigoso Leython, Varas Rivera, & Valverde Alva, 2023). Asimismo, en el ámbito de la educación superior, la cultura organizacional, adquiere una relevancia particular debido a su papel en la promoción del aprendizaje, la investigación y la colaboración académica. (Pedraja Rejas, Ancoma, & Oneto, 2025)

Adicionalmente, se ha identificado que las culturas organizacionales orientadas a la sostenibilidad promueven el compromiso de los empleados y fomentan la innovación, especialmente en el desarrollo de prácticas y tecnologías sostenibles. (Van Rompuy & De Wilde, 2025). No obstante, la cultura organizacional también puede limitar la capacidad de adaptación cuando los líderes se apegan a creencias profundamente arraigadas que dificultan la incorporación de cambios necesarios en contextos dinámicos.

En relación con la toma de decisiones, la cultura organizacional aprovechada como una fuerte ética de trabajo brinda la opción de poder realizar cambios fácil y rápido a favor de la empresa. En ocasiones el éxito se determina por la conexión entre la cultura empresarial y sus estrategias. En ese sentido el éxito organizacional depende en gran medida de la coherencia entre cultura y estrategia.

Por otra parte, las deficiencias organizacionales como la falta de comunicación, coordinación y supervisión pueden interpretarse como manifestaciones de debilidades en la cultura organizacional (Broncano Gala, Sáenz Rodríguez, Suárez Sánchez, & Poma Anccasi, 2025)

Asimismo, hay estudios que evidencian que la cultura organizacional influye significativamente en su valoración de la imagen institucional. Ambos elementos destacan como factores clave en la construcción de una marca corporativa sólida y en la consolidación de una reputación empresarial robusta. (Pedraja Rejas, Ancoma, & Oneto, 2025)

Tipos de cultura organizacional

La clasificación de cultura se construye a partir de diversas dimensiones, con un mayor énfasis en las dimensiones relacionadas a estabilidad vs cambio /innovación/crecimiento personal; orientación al trabajo, la tarea y los compañeros. Estas dimensiones permiten identificar diferentes tipos de cultura organizacional que reflejan las prioridades y dinámicas internas de las organizaciones.

En ese sentido se han propuesto diversas tipologías que permiten constatar las orientaciones culturales. Entre ellas se encuentran las que tienen orientación al cliente frente a la orientación al producto; las culturas abiertas y cooperativas frente a las que están caracterizadas por la restricción de la información, las que favorecen la delegación frente a aquellas que concentran el poder. Asimismo, se distinguen culturas flexibles en normas frente a estricto en ellas, culturas de carácter personal frente a aquellas de naturaleza estática, así como entornos laborales con alto nivel de compromiso frente a aquellos donde éste es limitado.

Es importante destacar que las culturas organizacionales percibidas como negativas o tóxicas contiene elementos como la falta de reconocimiento, inequidad, comportamientos poco éticos (Sull, Sull, & Zweig, 2022) Esto impacta negativamente en el desempeño organizacional y en la permanencia del personal. Asimismo, investigaciones recientes han identificado patrones distintivos en cómo los diferentes tipos de culturas organizacionales influyen en la experiencia del estrés laboral, particularmente, en entornos de alto contacto con clientes (Minkov & Kaasa, 2021)

Mecanismos para crear una cultura organizacional

La cultura organizacional se origina a partir de tres fuentes distintas que interactúan a lo largo del tiempo. Entre ellas se encuentran las creencias, valores y suposiciones de los fundadores de las

organizaciones, experiencias de aprendizaje de los miembros del grupo a medida que sus organizaciones evolucionan y nuevas creencias, valores y suposiciones aportadas por nuevos miembros y nuevos líderes. (Schein, 2010)

En las etapas iniciales de una organización el fundador desempeña un papel determinante en la configuración de la cultura, ya que, al tener sus ideas sobre el fin de su empresa, la naturaleza humana, las relaciones y su personalidad define lo que será la cultura organizacional desde un principio. En este proceso resulta común que el fundador se sienta cómodo imponiendo sus opiniones a sus socios y empleados mientras la organización lucha por sobrevivir. (Schein, 2010)

A medida que la empresa crece e incorpora nuevos miembros, se desarrollarán nuevas subculturas en base a las experiencias compartidas, por lo que los líderes deberán coordinar, alinear e integrar las subculturas generadas. En ese sentido la construcción cultura organizacional implica tener claro las estrategias para hacerlo, los hechos internos y externos, las etapas de desarrollo, quienes participan, los principales choques culturales que pueden existir, vinculación con los diferentes contextos por ejemplo el social, político y económico; analizar cómo era la cultura anterior, como lo es en la actualidad, la deseable y la posible. Así mismo es importante definir los resultados de la organización si van orientados a la satisfacción del cliente o a la rentabilidad.

Este proceso implica reconocer que la cultura organizacional evoluciona de manera progresiva mediante procesos de autoorganización, la interacción entre los miembros y el entorno va generando nuevas configuraciones culturales. Por lo que es valioso analizar las diferencias individuales dentro de una cultura y considerar las múltiples dificultades que se pueden presentar, por ejemplo: el tiempo, costo, accesibilidad a los actores ya que esto no es fácil, elaboración y desarrollo metodológico. Esto sin lugar a duda es un desafío importante para la gestión del recurso humano.

A pesar de la relevancia estratégica que se le atribuye a la gestión cultural, algunos críticos sostienen que la cultura organizacional no es un activo que pueda ser manipulado o diseñado directamente por la dirección, sino un fenómeno que escapa del control administrativo. Esto sugiere que los intentos de "imponer" una cultura desde el liderazgo puede resultar en una resistencia pasiva o en una brecha entre el discurso oficial y las prácticas reales. No obstante, si bien es cierto que la cultura no se transforma por decreto, la evidencia presentada por autores como Schein y Kotter demuestra que el liderazgo no actúa como un dictador de la cultura, sino como un arquitecto de entorno. La gestión no busca controlar cada interacción, sino establecer el marco de valores y sistemas de recompensa que incentivan los comportamientos deseados de los individuos, permitiendo que la cultura evolucione de manera coherente con los objetivos estratégicos sin perder su autenticidad.

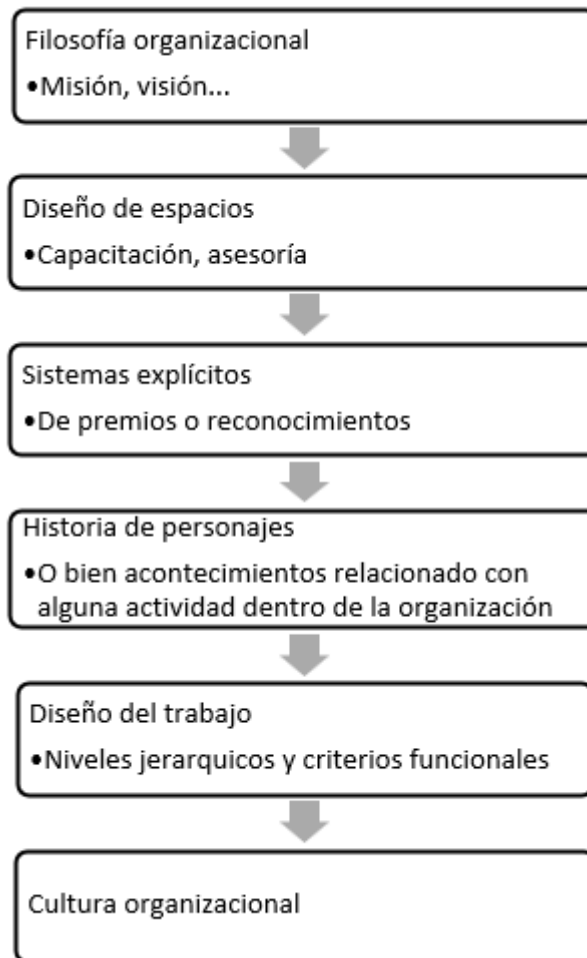
En este marco, los valores organizacionales desempeñan un papel orientador en la toma de decisiones, en la misión, el cumplimiento de metas y objetivos o en la integración de estrategias en las compañías. También estos valores dan pie a cómo actuar frente a situaciones inesperadas.

Por otra parte, el liderazgo transformacional ha sido identificado como un mecanismo estratégico en la configuración y fortalecimiento de la cultura organizacional, debido a su capacidad para influir en la motivación y el desarrollo de los miembros (Adlis Ristiardi, 2025). Dado que los líderes pueden fungir como modelos a seguir, influyen en la motivación del personal y atienden las necesidades individuales, contribuyen así a la consolidación de valores organizacionales y al desempeño de sus funciones.

Como se muestra en la Figura 4 se representa el mecanismo para crear una cultura organizacional, de acuerdo con Sánchez Figueroa (2009) implicando múltiples factores que configuran su desarrollo.

Figura 3

Mecanismos para crear una cultura organización



Fuente: Adaptado de Sánchez Figueroa (2009)

Derivado de esto en la implementación de mecanismos que coadyuven al cambio de cultura organizacional debe considerarse la etapa de desarrollo en la que se encuentra la organización tal como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2

Mecanismos de cambio cultural

Etapa organizacional	Mecanismo de cambio
Fundación y crecimiento inicial	Cambio incremental a través de la evolución general y específica. Perspicacia Promoción de híbridos dentro de la cultura
Edad madura	Promoción sistemática de subculturas seleccionadas Seducción tecnológica Infusión de personas externas
Madurez y declive	Escándalo y explosión de mitos Reestructuraciones Fusiones y adquisiciones

	Destrucción y renacimiento
--	----------------------------

Fuente: (Schein, 2010)

La cultura organizacional influye en la forma en que el cambio es aceptado o resistido dentro de la organización (Van Rompuy & De Wilde, 2025). Finalmente, en todos los casos, el cambio de cultura es algo transformador, ya que se debe desaprender y reaprender nuevos conceptos, actitudes y esto suele causar estrés a algunos individuos por lo que se deben incluir métodos para brindarle a éste seguridad y así evitar la resistencia al cambio.

CONCLUSIÓN

La cultura organizacional influye significativamente en el ejercicio del liderazgo, y en el nivel de compromiso de los trabajadores. Su comprensión ayuda a resolver hechos que ocurren dentro de las empresas que aparentemente son irracionales, como por ejemplo las razones de un incremento en la rotación de personal, evidenciando que muchos de estos procesos responden a dinámicas culturales subyacentes.

En ese sentido es fundamental reconocer que la cultura organizacional se construye a través de tensiones constantes entre valores históricos y nuevas exigencias del entorno, lo que obliga a las organizaciones a redefinir sus prácticas y significados para mantenerse vigentes. Esta condición dinámica refuerza su carácter evolutivo y su estrecha relación con los procesos de cambio organizacional.

Asimismo, la cultura organizacional puede constituirse como una de las ventajas competitivas ya que la competencia no lo puede copiar fácilmente. No obstante, su desarrollo no depende de la voluntad de una sola persona sino de la voluntad de los demás, ya que depende de la como los individuos interpretan la realidad y construyen la realidad organizacional.

Por otro lado, el liderazgo desempeña un factor importante para considerar para la configuración y consolidación de la cultura organizacional, la cual finalmente impactará en el desempeño de la organización. En consecuencia, una cultura organizacional sólida puede contribuir significativamente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar sentido a las actividades laborales. (Segredo Pérez, García Millan, León Cabrera, & Perdomo Victoria, 2017)

Este análisis nos permite comprender que la cultura organizacional debe ser comprendida como un factor estratégico que influye de manera determinante en la retención del talento, el desempeño y en la sostenibilidad de las organizaciones en entornos dinámicos y competitivos. Asimismo, no solo refleja la situación actual de la organización, sino que también constituye una herramienta clave para identificar áreas de mejora y orientar procesos de desarrollo organizacional.

REFERENCIAS

- Adlis Ristiardi, R. (2025). The Role of Organizational Culture as a Mediating Variable between Transformational Leadership and Green Innovative Behavior. *Asian Journal of Applied Business and Management*, 605-618.
- Broncano Gala, J. E., Sáenz Rodríguez, R. R., Suárez Sánchez, J., & Poma Anccasi, S. (2025). Habilidades Gerenciales y Cultura Organizacional: Herramienta para el Fortalecimiento en las Organizaciones. *Revista Scientific*, 364-384.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chávez-Ojeda, M. Z., Pantigoso Leython, N., Varas Rivera, S. M., & Valverde Alva, W. E. (2023). Cultura organizacional y desempeño docente. *Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes*, 198-218.
- Denison, D., Haaland, S., & Goelzer, P. (2004). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. *Organizational Dynamics*, 98-109.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations*. McGraw-Hill.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The free press.
- Luna Rodríguez, V. R., & Pezo Paredes, A. (2005). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos*. Bogotá: Convenio Andrés Bello.
- Martin, J. (2002). Organizational Culture: Mapping the Terrain Thousand Oaks. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 217-221.
- Minkov, M., & Kaasa, A. (2021). A Test of the Revised Minkov-Hofstede Model of Culture: Mirror Images of Subjective and Objective Culture across Nations and the 50 US States. *Cross Cultural Research*, 230-281.
- O'Reilly III, C., Chatman, J., & Caldwell, D. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *The Academy of Management Journal*, 87-516.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Addison-Wesley.
- Pedraja Rejas, L., Ancoma, C., & Oneto, S. (2025). Liderazgo, cultura y aprendizaje organizacional: Su impacto en la imagen institucional de universidades chilenas. *Revista de Ciencias Sociales*, 502-515.
- Sánchez Figueroa, C. (2009). Cultura Organizacional una tendencia que puede ayudar al personal. *Pyme*, 39-34.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Segredo Pérez, A. M., García Millan, A. J., León Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *INFORIDR*, 86-99.

Sull, D., Sull, C., & Zweig, B. (2022, January). MIT Sloan . Retrieved from MIT Sloan Management Review: <https://sloanreview.mit.edu/article/toxic-culture-is-driving-the-great-resignation/>

Van Rompuy, I., & De Wilde, P. (2025). The influence of Organizational Culture on Sustainable Business Practices. International Academic Journal of Inovative Research, 8-13.

Vicente, M. Á., Aguirre, J. C., & otros. (2008). Principios Fundamentales Para La Administración De Organizaciones. Buenos Aires: Prentice Hall.

Yopan Fajardo, J. L., Palmero Gómez, N., & Santos Mejía, J. R. (2020). Cultura Organizacional. Controversias & Concurrencias Latinoamericanas, 263-289.

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons 