


# La cultura organizacional como intangible clave: una revisión descriptiva


## ORGANIZATIONAL CULTURE AS A KEY INTANGIBLE: A DESCRIPTIVE REVIEW

Recibido el 10/10/2024 | Aceptado el 19/03/2025 | Publicado el 15/07/2025  
<https://doi.org/10.62008/ixc/15/02Lacult>

**Natalia Abuín Vences** | Universidad Complutense de Madrid

✉ [nabuinke@ucm.es](mailto:nabuinke@ucm.es) |  <https://orcid.org/0000-0002-4153-9390>

**Daniel Francisco García Rosales** | IUNIT Centro de Educación Superior de Negocios,  
Innovación y Tecnología

✉ [daniel.garcia@iunit.edu.es](mailto:daniel.garcia@iunit.edu.es) |  <https://orcid.org/0000-0002-6022-9021>

**Resumen:** La cultura organizacional resulta clave en la generación de valor a las marcas y en el posicionamiento reputacional. Este recurso intangible ayuda a garantizar el aprovechamiento de ventajas competitivas fuertes y a ganar reconocimiento por parte de los grupos de interés. Para la realización de esta revisión descriptiva se aplica una metodología basada en Framework SALSA. En este trabajo se analiza la evolución de la cultura organizacional y sus principales niveles, clasificaciones, funciones, construcción y beneficios, con el objetivo de clarificar este concepto. Los resultados revelan la repetición de atributos comunes, a pesar de su ambigüedad, la variedad de clasificaciones propuestas y el debate prolongado con relación a los beneficios que puede aportar un tipo de cultura frente a otro. Esta investigación proporciona una visión estructurada y actualizada del conocimiento existente sobre este recurso intangible.

**Palabras clave:** comunicación corporativa; cultura organizacional; recursos intangibles; reputación empresarial.

**Abstract:** Organisational culture is essential for creating brand value and reputational positioning. This intangible asset helps to ensure a strong competitive advantage and enhanced credibility with stakeholders. To conduct the descriptive review, a methodology based on the SALSA Framework was used. This study analyses the evolution of organisational culture, as well as its key levels, categories, purposes, design, and benefits, the aim of which is to clarify the concept. Despite ambiguity related to the term organisational culture, the findings reveal a recurrence of common attributes, as well as a variety of proposed categories, and a long-standing debate regarding the benefits of one type of culture over another. Moreover, the present research provides a structured and up-to-date view of the existing knowledge pertaining to this intangible asset.

**Keywords:** Corporate Communication; Organizational Culture; Intangible Resources; Corporate Reputation.



## 1. Introducción

El 90% de la capitalización de las empresas del índice *Standard & Poor's 500* proviene de activos intangibles, mientras que solo el 10% corresponde a activos financieros, una situación opuesta a la de hace 40 años (Ocean Tomo, 2022). Hoy en día, a las organizaciones les resulta particularmente complejo medir la rentabilidad de los recursos intangibles (De Freitas, 2021). Estos activos no tienen valor de manera aislada, sino que tienen que combinarse para convertirse en una fuente de valor económico. Los intangibles están interrelacionados e influyen mutuamente.

En este contexto, la gestión y cuidado de los intangibles son una fuente de valor financiero y comercial. El desarrollo de estrategias enfocadas en el respeto por las relaciones, la calidad de los servicios y productos, y el manejo de programas socialmente responsables, resulta clave para la generación de valor para las marcas. La comunicación corporativa contribuye a su posicionamiento reputacional, el reconocimiento de los grupos de interés. Estos *stakeholders* exigen al mismo tiempo una adecuada gestión de la cultura corporativa y una dirección estratégica de la comunicación (Báez *et al.*, 2017).

Las cuestiones anteriores reflejan el propósito de analizar el papel de la cultura organizacional como un activo intangible clave en la generación de valor para las empresas, destacando su construcción, funciones y beneficios. La cultura organizacional ha sido ampliamente estudiada desde la disciplina de la comunicación, como factor clave en la construcción, transmisión y transformación de los valores, normas y creencias dentro de una organización. Este trabajo reúne y organiza información dispersa sobre la cultura organizacional, facilitando la comprensión del concepto, a la vez que ayuda a evitar ambigüedades al diferenciarlo de términos relacionados, como el clima organizacional, los valores corporativos o la reputación empresarial. Para ello, este trabajo se estructura en cinco grandes bloques temáticos: aproximación al concepto de cultura organizacional, niveles de la cultura organizacional, clasificaciones de la cultura organizacional, construcción y funciones de la cultura organizacional y beneficios de la cultura organizacional.

## 2. Metodología

Este artículo parte de una revisión descriptiva de las investigaciones que analizan la cultura organizacional como recurso intangible clave de las organizaciones. La revisión realizada es de tipo descriptivo, ya que analiza la evolución del concepto de cultura organizacional y sus principales niveles, clasificaciones, funciones, construcción y beneficios.



Para realizar esta revisión se ha aplicado el *Framework SALSA*, con el propósito de explorar las relaciones y patrones entre los conceptos clave dentro de la cultura organizacional. En primer lugar, se identificó literatura relevante sobre cultura organizacional, indexada en bases de datos relevantes: artículos científicos indexados en *JCR*, *Scopus*, *ESI*, *CIRC*, *Latindex*; libros y capítulos de libro con editoriales de impacto, indexados en *SPI* y en *BCI*. La búsqueda se enfocó en trabajos centrados en la definición de la cultura organizacional y sus componentes (valores, normas, creencias, símbolos), la relación del concepto con otros factores clave (liderazgo, innovación, desempeño, gestión del cambio) y sus principales modelos teóricos. Para esta búsqueda, se utilizó la palabra clave «cultura organizacional», en español e inglés, en las bases de datos de *Google Scholar*, *Scopus* y *Web of Science*. Aunque esta decisión puede limitar la cobertura de la literatura, ya que conceptos relacionados, como clima organizacional, valores corporativos, identidad organizacional o dinámica organizacional, podrían quedar fuera del alcance de la revisión, esta restricción responde a la necesidad de establecer un marco claro y manejable, evitando la dispersión temática y asegurando que los estudios seleccionados se enfoquen en la cultura organizacional como eje central de análisis.

Para esta revisión, se han seleccionado las principales publicaciones científicas sobre la temática, abarcando principalmente desde los años ochenta hasta la actualidad, con el fin de capturar la evolución más reciente del concepto. En total, se consultaron 88 trabajos, el más antiguo publicado en 1966 y el más reciente en 2025. Dado que la comunicación organizacional es un pilar fundamental de la cultura organizacional, se establece la fecha de inicio de búsqueda en la década de los 60, tras el auge en los años previos de los estudios en comunicación y teoría organizacional. A pesar de que el concepto de cultura organizacional se consolidó con Schein (1984), en la década de los 60 ya se discutían ideas sobre valores, normas y simbolismo en las organizaciones. El punto de partida de esta investigación se establece concretamente en el año 1966, tomando como referencia a Katz y Kahn (1966), quienes aplicaron la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones para explorar cómo las normas, los valores y las estructuras de interacción dentro de las organizaciones influían en su comportamiento, aspecto vinculado directamente a la cultura organizacional.

Para sintetizar las referencias, se han utilizado los siguientes ítems clave: autor y año de publicación, objetivo del estudio, metodología, principales hallazgos, conclusiones y relevancia para la investigación. Para asegurar un análisis integral del tema y extraer información clave de cada referencia, se han aplicado criterios sobre el contenido teórico: definiciones propuestas por

diferentes autores, diferencias entre cultura organizacional y otros conceptos relacionados, modelos que describen los niveles de la cultura organizacional, relación entre los niveles culturales y el cambio organizacional, tipologías de cultura organizacional más utilizadas, factores que influyen en la construcción de la cultura organizacional.

Una vez recopilados los artículos y estudios relevantes, se analizaron con el propósito de identificar patrones comunes y diferencias en los enfoques teóricos. A partir de este análisis, los estudios se agruparon en cinco bloques temáticos:

- a) Aproximación al concepto de cultura organizacional.
- b) Niveles de la cultura organizacional.
- c) Clasificaciones de la cultura organizacional.
- d) Construcción y funciones de la cultura organizacional.
- e) Beneficios de la cultura organizacional.

La estructura de esta investigación responde a una lógica progresiva y sistemática que permite desarrollar una comprensión integral de la cultura organizacional a partir de la literatura revisada. Cada bloque aborda un aspecto fundamental del concepto.

Posteriormente, se combinó y sintetizó la información obtenida, para resumir los principales hallazgos de los modelos teóricos y estudios empíricos y elaborar un marco conceptual en torno a la cultura organizacional. Finalmente, se ofrece una valoración crítica del estado actual del conocimiento sobre cultura organizacional, destacando fortalezas y limitaciones en la investigación existente.

### 3. Resultados

#### 3.1. Aproximación al concepto de cultura organizacional

La cultura organizacional está ganando importancia a la par que aumenta su ambigüedad, ya que se usa para referirse a múltiples aspectos como el clima y los valores de la empresa. Por ello, es esencial definir y comprender su significado claramente.

El concepto de cultura corporativa comenzó a ser estudiado en la década de 1930. La fase final de los conocidos estudios de *Hawthorne* en la *Western Electric Company* representa el primer intento sistemático de utilizar el concepto de cultura para entender el ambiente laboral. Aunque esto marcó un avance significativo en la investigación cualitativa, hubo pocos progresos en las décadas siguientes. En los años 70, el interés en la cultura corporativa resurgió,

principalmente debido a la llegada de muchas empresas extranjeras a Estados Unidos, lo que generó una fuerte competencia. El éxito de las empresas japonesas en diversos sectores impulsó a los expertos a investigar si se debía a sus diferentes valores, actitudes y comportamientos (Tharp, 2009).

En 1982, Tom Peters y Robert Waterman publicaron el libro *In Search of Excellence*, en el cual afirman que la clave del éxito empresarial reside en la cultura corporativa (Fisher, 2000), despertando un gran interés tanto en el ámbito popular como en el profesional. Desde entonces, se ha convertido en uno de los conceptos más influyentes, pero también más debatidos, en la gestión empresarial (Crane, 1995; Jarnagin y Slocum, 2007).

Muchas empresas están enfocadas en inculcar valores sociales y solidarios en las futuras generaciones. El respeto por el medio ambiente se comunica, ya sea de manera implícita o explícita, dentro del nuevo paradigma publicitario. Las corporaciones están divulgando sus valores con el objetivo de compartir sus creencias con sus audiencias y recuperar la confianza perdida. La nueva forma de comunicación publicitaria o comercial, especialmente después de la crisis, debe centrarse en generar confianza (Viñarás *et al.*, 2015). La comunicación publicitaria y comercial no solo es una herramienta de persuasión externa, sino también un reflejo de la identidad y los valores de una organización, convirtiéndose en un vehículo clave para la construcción de su cultura organizacional. A partir de esta relación, se retoman conceptualizaciones previas para analizar cómo la cultura organizacional influye y se ve influida por las estrategias comunicativas.

Hay muchas formas de definir la cultura corporativa porque está fuertemente influenciada por factores como la industria en la que opera la empresa, su ubicación geográfica, los acontecimientos que han ocurrido a lo largo de su historia, la personalidad de sus empleados y sus patrones de interacción (Sadri & Lees, 2001). La mayoría de los investigadores están de acuerdo en que los valores compartidos, o un sistema de valores organizacionales, son un elemento clave en su conceptualización (Weiner, 1988). En este sentido, la cultura organizacional ha sido definida tradicionalmente como un patrón de valores y creencias compartidos a lo largo del tiempo, que producen normas de comportamiento que se adoptan para resolver problemas (Owens, 1987; Chiavenato, 1989; Schein, 1990; Robbins, 2009; Salazar *et al.*, 2009; Cújar *et al.*, 2013; López Posada, 2016). Schein (1985) señala que la cultura es un conjunto de soluciones a problemas que han funcionado de manera consistente y, por lo tanto, deben ser enseñadas a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. Como indica López Posada (2016), hablar de cultura en la empresa o en un grupo de empresas implica relacionar prioritariamente el conjunto



de valores, necesidades y expectativas, creencias, políticas y normas generadas, aceptadas y practicadas históricamente por los actores y agentes de la organización. A manera de síntesis conceptual, siguiendo a Robbins (2009), la cultura de una organización corresponde al sistema de significados compartidos, que se configura a partir de la percepción común de los miembros que la componen. En esta línea, Salazar *et al.* (2009) apuntan que los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. Según López Posada (2016), estas creencias y significados han sido naturalizados por los miembros de la organización, en el marco de un orden hegemónico, los cuales se convierten en el horizonte simbólico de interpretación y orientadores de conductas y prácticas.

Este sistema de valores y creencias está influido por la estructura de las organizaciones, la tecnología y el entorno interno y externo, para producir normas de pensamiento y acción, que son compartidas por todos los miembros (Rodríguez Fernández, 1993). El conjunto de normas, valores y formas de pensar caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la organización y a la vez es una presentación de la imagen de la institución hacia el exterior (Segredo *et al.*, 2017). La cultura organizacional es un compuesto de variables endógenas y factores exógenos, entendiéndose como un sistema socioestructural compuesto de relaciones entre las estructuras, las estrategias, las políticas y otros procesos formales de gerencia; un sistema cultural que agrupa los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de símbolos significativos; empleados como individuos, con su talento, sus experiencias y su personalidad, creadores, formadores y unificadores de importancia, que elaboran activamente una realidad organizacional coherente a partir del flujo continuo de los acontecimientos (Allaire & Firsirotu, 1992).

La cultura organizacional resulta de la integración de varias culturas externas o macroculturas recibidas del entorno (nacionales, regionales, sociales, etc.) y las subculturas internas o microculturas de los distintos grupos de la empresa (Menguzzato & Renau, 1991). La cultura es una impronta que refleja, entre otras cosas, el modo en el que las empresas conciben el trabajo y la relación con su medioambiente, al mismo tiempo que la diferencian de otras organizaciones pertenecientes al mismo sector económico y ubicación geográfica (Podestá, 2009). Las organizaciones contemporáneas necesitan definir su identidad corporativa como un puente entre la posición externa de la organización en su mercado y

otros entornos relevantes, y los significados internos formados dentro de la cultura organizacional (Hatch & Schultz, 1997).

Recientemente, Schein y Schein (2017) han proporcionado una revisión actualizada en la que definen la cultura corporativa como el aprendizaje acumulado y compartido de un grupo, que ayuda a resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna. Para ser considerado válido, este conocimiento debe servir para resolver las dificultades que se presenten. Será entonces cuando empiece a ser transmitido a los miembros que se incorporen al grupo como la forma correcta de percibir, pensar, sentir y comportarse en relación a esos problemas.

Smircich (1983) afirma que la cultura de las organizaciones procede de la intersección de dos teorías: la Teoría de la Cultura y la Teoría de la Organización. Basándose en esta idea, Garmendia (1988) plantea tres acepciones de la cultura de la empresa:

- a) La cultura como cristalización del entorno. La gestión empresarial está fuertemente condicionada por el entorno, del que recibe claras guías de acción.
- b) La cultura como diseño estratégico interno. La cultura no solo está moldeada e influida por el entorno, sino que las organizaciones fabrican cultura. La forma de organizar el trabajo, la estructura jerárquica y todos aquellos aspectos relacionados con la gestión interna determinan la cultura corporativa.
- c) La cultura como autoimagen de la organización. La imagen que los miembros tienen de la propia organización se compone de los valores, símbolos y significados compartidos.

Van Maanen y Barley (1985) sugieren que es más adecuado hablar de «organización cultural» en lugar de «cultura organizacional», ya que dentro de las organizaciones coexisten múltiples culturas. Por lo tanto, consideran que el grupo de trabajo es una unidad de análisis más apropiada que la organización en su totalidad. En este contexto, la cultura emerge del aprendizaje del grupo. Las organizaciones no poseen una única cultura, sino varias culturas, lo que complica su transformación (Weick, 1995). La cultura dentro de las organizaciones se refiere a la adquisición y transmisión de patrones de conducta a lo largo del tiempo, lo que implica que la cultura organizacional tiende a ser estable y no puede ser modificada rápidamente (Camacho, 2007). Así, dentro de una organización puede haber una cultura predominante junto con diversas subculturas (Van Maanen & Barley, 1985). Desde esta perspectiva, la cultura organizacional se

entiende como la convergencia de los sistemas interpretativos de las diferentes culturas presentes en la cultura dominante. En este sentido, Fleury (1989) destaca la importancia de incluir el aspecto político en el concepto de cultura, ya que el poder es uno de sus componentes esenciales. La cultura se compone de valores y supuestos básicos expresados a través de elementos simbólicos que, en su capacidad de ordenar, dar significado y construir la identidad organizacional, actúan tanto como elementos de comunicación y consenso, como de ocultación e instrumentalización de las relaciones de poder.

Bower (1966) define la cultura como la forma en que cada organización realiza sus actividades: «*the way we do things around here*». Años después, Mayo (1991) retoma esta idea y añade que la cultura organizacional resulta de la interacción de seis factores de distinta naturaleza, algunos intangibles y difíciles de observar, y otros que se manifiestan abiertamente en documentos internos y comportamientos observables. Estos factores son:

- a) Los valores y creencias.
- b) Las normas de comportamiento.
- c) Las políticas escritas de la organización.
- d) La motivación vertical.
- e) Los sistemas y procesos formales e informales.
- f) Las redes internas existentes en la organización.

Peiró (1997) define la cultura organizacional como el sistema de creencias y suposiciones de una organización, así como las interpretaciones de los eventos y fenómenos relevantes dentro de ella. Esta definición se refiere a contenidos culturales que implican un proceso de formación basado en el aprendizaje de significados compartidos (Sánchez *et al.*, 2006). Según Álvarez-Nobell *et al.* (2012), la cultura organizacional se forma a partir de la interrelación de procesos como la adopción de la filosofía de la empresa, el sentido de pertenencia, la adaptación, la satisfacción y el liderazgo compartido por un grupo. Este conjunto de categorías puede ser identificado mediante una matriz que incluye subcategorías o conceptos y un conjunto de propiedades observables en el público interno.

Villafañe (1999) sugiere que las organizaciones, al igual que las personas, poseen una especie de psique corporativa que alberga una variedad de elementos (comportamientos, actitudes, creencias, supuestos, rituales, costumbres), algunos de los cuales son explícitos y observables, lo que facilita la intervención sobre ellos. Estos elementos constituyen lo que podría llamarse la conciencia corporativa. Otros elementos, sin embargo, se revelan

implícitamente o a través de comportamientos manifiestos que reflejan significados y actitudes latentes, siendo solo observables de manera indirecta y formando parte del inconsciente corporativo. Ambos tipos de elementos configuran la cultura de una organización.

Entre el consciente y el inconsciente corporativo, existen materiales que también expresan la cultura, como ciertas pautas de comportamiento y costumbres que proporcionan acceso a los significados específicos de la cultura y corresponden al nivel preconscious de la psique corporativa (Villafañe, 1999). En esta línea, Serrate *et al.* (2014) afirman que la cultura organizacional es una construcción social derivada de dos categorías esencialmente humanas: la comunicación y la actividad, influenciada constantemente por un sistema social más amplio. La cultura representa el conjunto simbólico que da sentido a las acciones y orienta el comportamiento de las personas en el ámbito laboral, manifestándose en indicadores tangibles e intangibles que pueden medirse en relación con los objetivos de la organización.

Herbert (2000) define la cultura como el pegamento que mantiene unida a la organización, incorporando valores, normas de conducta, políticas y procedimientos. Aguirre (2004) la describe como un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por la organización para alcanzar sus objetivos, que cohesionan e identifican, por lo que deben ser enseñados a los nuevos miembros. Hofstede (1991) explica la cultura corporativa como la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de una organización de los de otra. Lo novedoso de esta definición es que la cultura corporativa reside en la mente de los miembros de la organización y no solo en la de los gerentes o ejecutivos.

Erez y Early (1993) definen la cultura organizacional a partir de cuatro grupos de variables:

- a) Valores y normas culturales: criterios utilizados para evaluar las técnicas de gestión.
- b) Técnicas de dirección y de motivación: cómo estas técnicas contribuyen a que los individuos alcancen sus objetivos, autoestima y bienestar, definidos en términos de los valores culturales.
- c) El «Sí mismo» como procesador de información e intérprete de los estímulos organizacionales.
- d) Los valores culturales y el comportamiento en el trabajo, que resultan de las variables anteriores, como los diferentes índices de comportamiento laboral, las actitudes hacia la cantidad y calidad del trabajo, y las

conductas de aislamiento en oposición a posturas activas e implicadas en la organización.

Como se puede observar, existen muchas y muy diferentes definiciones de este concepto, sin embargo, podemos identificar tres atributos que se repiten en la mayoría (Tharp, 2009):

- a) La existencia de significados compartidos.
- b) La idea de que la cultura corporativa se construye socialmente y está influenciada por el entorno y la historia de la organización.
- c) La presunción de que está presente en todos los niveles de la organización.

Schein (1984) identifica tres niveles en los que se manifiesta la cultura corporativa:

- a) El nivel de los comportamientos explícitos.
- b) El nivel de los valores.
- c) El nivel de las presunciones básicas.

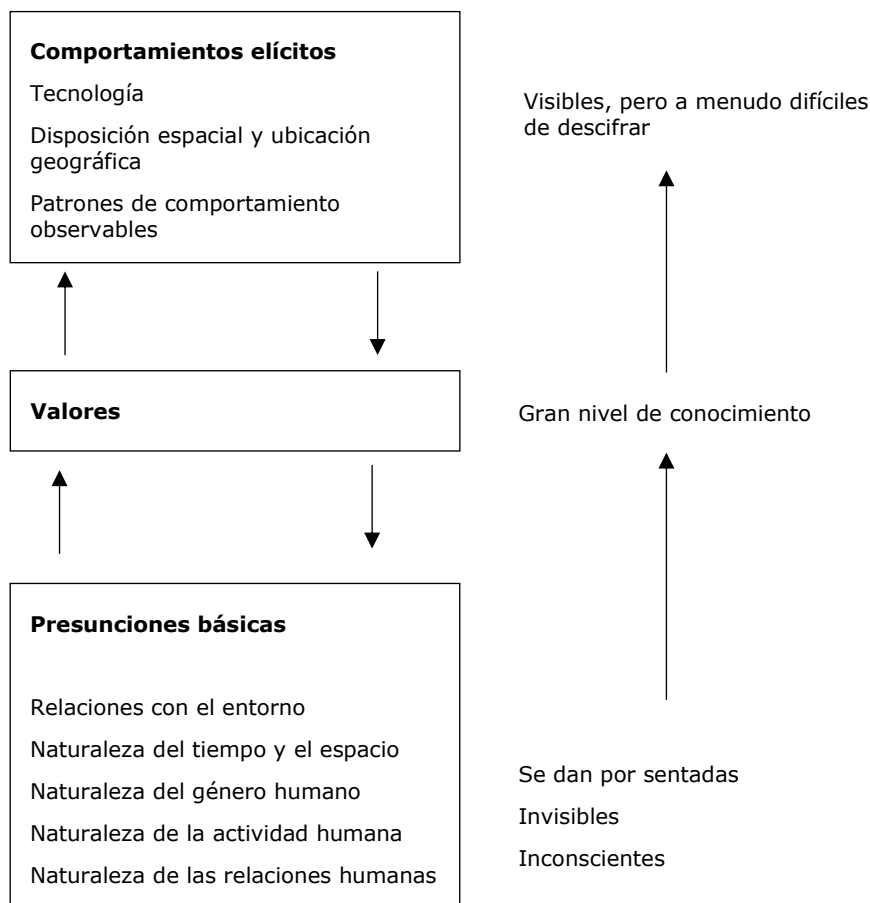
### 3.2. Niveles de la cultura organizacional

Los comportamientos explícitos, a los que Schein (1984) llama «artefactos», representan el nivel más visible y superficial de la cultura organizacional y están determinados por la estructura y los procesos de la organización, incluyendo el entorno físico y las personas que la componen. Estos elementos son observables y tangibles, lo que facilita el estudio de la cultura de la entidad. Dentro de este grupo se incluyen la disposición espacial de los miembros y la ubicación geográfica de la organización, el vestuario del personal, los patrones de comportamiento, el lenguaje, los símbolos visibles, el estilo, los procesos de trabajo y las normas escritas. Este nivel refleja las manifestaciones de la cultura, pero no su esencia, lo que lo hace difícil de evaluar, ya que, aunque los datos sean fáciles de obtener, son difíciles de interpretar.

Los valores compartidos nos van a permitir comprender el comportamiento de un determinado grupo. Son difíciles de observar directamente, por lo que deben ser inferidos de los comportamientos explícitos. Las presunciones básicas o supuestos subyacentes constituyen el nivel más profundo de la cultura y nos van a permitir comprenderla realmente. Son inconscientes y determinan la forma en que los miembros perciben, piensan y sienten. Tienen su origen en los valores compartidos.

A continuación, se plasman los niveles de cultura desarrollados por Schein (1984) (Figura 1).

**Figura 1.** Los niveles de la cultura y su interacción



Fuente: elaboración propia con apoyo en Schein (1984).

Esta distinción entre niveles no siempre es clara ni fácilmente identificable en la práctica. Hatch (1993) desafía la rigidez de la distinción de niveles propuesta por Schein (1984) e introduce un modelo en el que la cultura organizacional es vista como un proceso dinámico e interdependiente. En este sistema circular y continuo se interrelacionan y se retroalimentan constantemente cuatro componentes básicos: artefactos, valores, supuestos básicos y contexto. En esta misma línea, el enfoque de Martin (2001) también es

contrario a la visión que promueve Schein (1984) en términos de niveles fijos de cultura y enfatiza la diversidad, los conflictos y las interpretaciones múltiples que existen dentro de una misma organización. Sus aportaciones se basan en que la cultura es multidimensional

Como complemento a la propuesta anterior, Denison (1990) no se centra en los niveles de la cultura organizacional en el sentido en que lo hace Schein (1984), sino que se enfoca en cómo los rasgos culturales impactan en la efectividad organizacional, identificando cuatro dimensiones clave:

- a) Involucramiento: nivel de compromiso y empoderamiento de los empleados.
- b) Consistencia: existencia de valores compartidos y sistemas que generan cohesión.
- c) Adaptabilidad: capacidad de la organización para responder a cambios en el entorno.
- d) Misión: claridad en los objetivos estratégicos y la visión a largo plazo.

Estos rasgos culturales tienen un impacto directo en el desempeño de la organización, relacionándolos con indicadores como rentabilidad, crecimiento y satisfacción de los empleados.

### 3.3. Clasificaciones de la cultura organizacional

A lo largo de estos años, se han propuesto varias clasificaciones de la cultura corporativa. Entre las más citadas, destacan las de Harrison (1972), Handy (1993), Quinn y Rohrbaugh (1983) y Hofstede (1983), que se explican a continuación.

Para Harrison (1972) y Handy (1993), la cultura es una especie de ideología corporativa que se expresa a través de cómo cada organización gestiona ciertos procesos como sus formas de pensamiento y aprendizaje, las relaciones de poder dentro de la organización, las formas de influencia y cambio, y los instrumentos de motivación y recompensa. Estos factores pueden agruparse en cuatro variables generales:

- a) Valores supraculturales.
- b) Relaciones de influencia y poder.
- c) Formas de pensamiento y aprendizaje.
- d) Instrumentos de motivación y recompensa.

A partir de estas variables, Handy y Harrison identifican cuatro tipos de cultura corporativa:

- a) Cultura del poder.
- b) Cultura de la función.
- c) Cultura de la tarea.
- d) Cultura de la persona.

La cultura del poder se caracteriza por una alta centralización y baja formalización (Salumaa, 2007). El poder en la organización reside en un líder autocrático que, similar a una araña en una red, dirige la organización. Hay pocas reglas y, por lo tanto, poca burocracia. Los miembros de la organización tienden a acercarse lo más posible al centro, ya que esa es la fuente de poder. Por consiguiente, el clima dentro de la organización es altamente manipulable y lleno de intrigas. En este sistema, la lógica principal es la diferenciación jerárquica de poder y estatus (Trompenaars & Woolliams, 2002).

La cultura de la función se caracteriza por altos niveles de centralización y formalización (Salumaa, 2007). Estas culturas son muy robustas, donde el control se ejerce a través de reglas, procedimientos legales y asignaciones de derechos y responsabilidades. La burocracia y el alto grado de formalización hacen que estas organizaciones sean rígidas y poco flexibles (Trompenaars & Woolliams, 2002).

En la cultura de la tarea, predomina un alto nivel de formalización y un bajo nivel de centralización (Salumaa, 2007). Esta cultura racional está, en un modelo ideal, orientada a tareas y proyectos. Las relaciones organizacionales están muy enfocadas en los resultados, basadas en consideraciones racionales o instrumentales y limitadas a aspectos funcionales específicos de las personas involucradas. La gestión de la organización se considera un proceso continuo de resolución de problemas (Trompenaars & Woolliams, 2002).

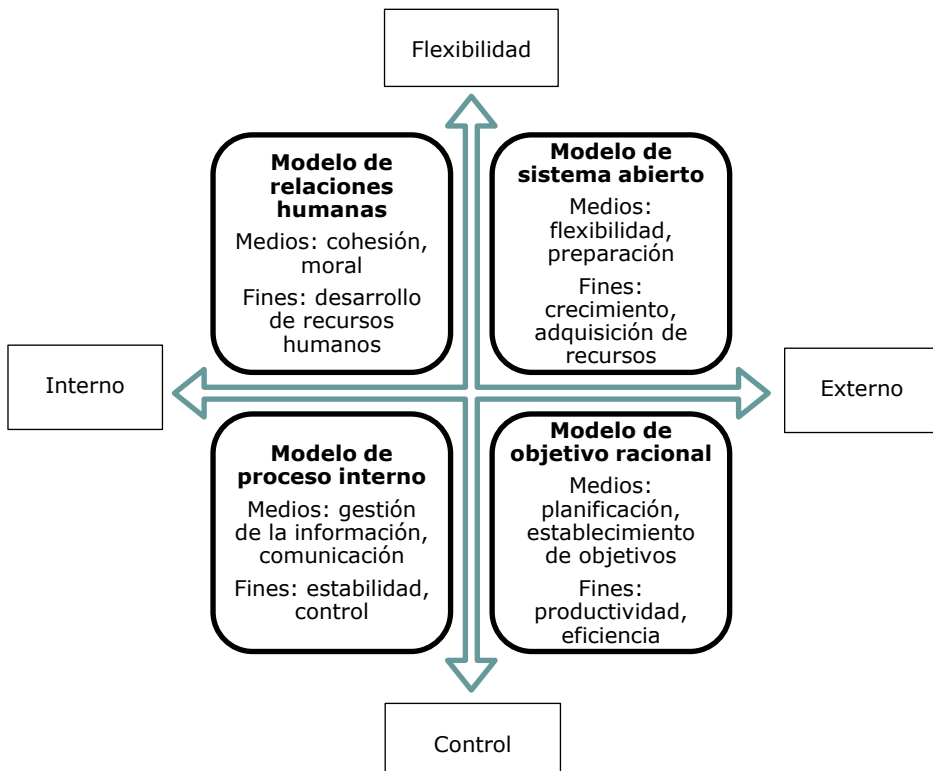
En la cultura de la persona, tanto los niveles de formalización como de centralización son bajos (Salumaa, 2007). En estas organizaciones, la individualización de los miembros es una característica clave. La organización se ve como un medio para satisfacer las necesidades específicas de los individuos y no tiene valores intrínsecos más allá de estos objetivos (Trompenaars & Woolliams, 2002). Es importante destacar que la cultura real de una organización es siempre una combinación de estos cuatro tipos, ya que no existe una cultura pura (Villafañe, 1999).

En 1983, Quinn y Rohrbaugh sentaron las bases del denominado marco de valores competenciales conocido como *Competing Values Framework* o *CVF*, al tratar de identificar los indicadores de la eficiencia corporativa. En una revisión de los trabajos científicos sobre el tema, Campbell (1977) identificó 30 criterios

diferentes de eficiencia. Quinn y Rohrbaugh (1983) sostuvieron que la elección de criterios particulares generalmente refleja valores personales en el dominio de la eficiencia. Estos autores, invitaron a 52 investigadores de organizaciones a ordenar los criterios enumerados por Campbell (1977) y luego describieron tres dimensiones de valor: interna-externa, control-flexibilidad y medios-fines.

A continuación, se representan los modelos del CVF desarrollados por Cameron y Quinn (2006) (Figura 2).

**Figura 2.** *Competing Values Framework o Marco de Valores Competenciales*



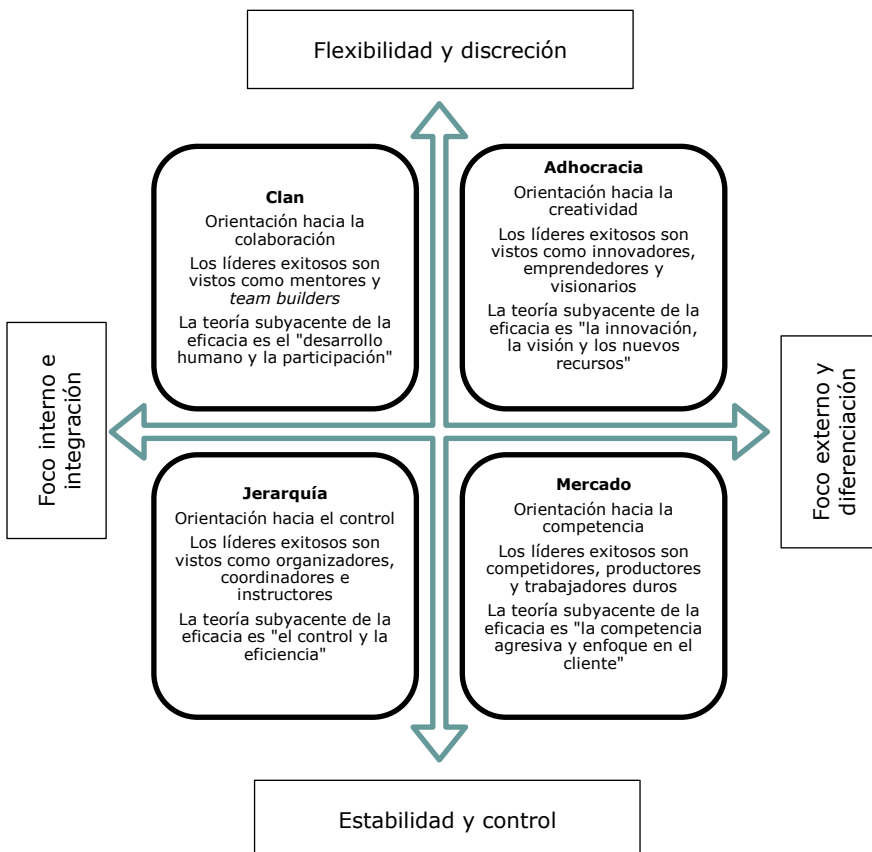
Fuente: elaboración propia con apoyo en Cameron y Quinn (2006).

El *Competing Values Framework* analiza el comportamiento de liderazgo individual, cómo dicho comportamiento genera competencias y, más crucialmente, cómo esas competencias crean tipos de valor específicos. Quinn y Rohrbaugh, en su investigación, identificaron que las empresas eficientes manejan dos actos de equilibrio: el enfoque (algunas empresas son eficientes al centrarse en

procesos internos, mientras que otras lo son al mantener una posición competitiva externa) y la estabilidad (algunas organizaciones son eficientes debido a su flexibilidad y adaptabilidad, mientras que otras logran eficiencia a través de la estabilidad y el control).

Tomando como punto de referencia el *CVF*, Cameron y Quinn (2006) identificaron cuatro tipos de cultura corporativa: jerarquía (control), clan (colaboración), adhocracia (creación) y mercado (competencia). A continuación, se detallan estos tipos de cultura (Figura 3).

**Figura 3.** *Tipos de cultura corporativa*



Fuente: elaboración propia con apoyo en Cameron y Quinn (2006).

A pesar de que uno de los marcos teóricos más referenciados es el Modelo de Valores por Competencias, se reconocen en investigaciones carencias de adaptaciones de instrumentos clásicos (Reyes & Patlán, 2024). Durán *et al.* (2025) concluyen que no hay un modelo universal ideal para medir la cultura organizacional, ya que cada empresa tiene particularidades únicas. Proponen un modelo híbrido que integre las dimensiones más relevantes de los modelos existentes para adaptarse a distintos contextos empresariales. Dependiendo del estilo de cultura organizacional desarrollada, las empresas potencian variables clave de estabilidad, organización, adaptabilidad, mercado, consistencia, incertidumbre y jerarquía, con el objetivo de mejorar su desempeño y competitividad

Hofstede (1983) postuló que una cultura podría clasificarse comparando el grado de individualismo con el de colectivismo, la métrica aparente de la distancia de poder y la tendencia a evitar la incertidumbre. De este modo, expone seis dimensiones prácticas:

- a) Orientación a procesos versus orientación a resultados.
- b) Orientación hacia el empleado versus orientación hacia el trabajo.
- c) Orientación local versus orientación profesional.
- d) Sistema abierto versus sistema cerrado.
- e) Control laxo versus control estricto.
- f) Control normativo versus control pragmático.

No obstante, el individualismo y el colectivismo no son opuestos absolutos según Earley & Gibson (1998), sino que pueden coexistir dentro de una organización dependiendo del contexto y del tipo de tarea. En este sentido, Hampden-Turner & Trompenaars (1997) sugieren que el individualismo y el colectivismo pueden combinarse en diferentes grados dentro de una organización, dependiendo de la situación y de la industria.

En esta línea, en la que los valores y las características individuales de los empleados se alinean con los valores organizacionales para influir en el rendimiento, la cultura y el bienestar dentro de las organizaciones, Schneider (1990) explora los conceptos de clima organizacional y cultura organizacional. En su trabajo presenta un marco conceptual que se enfoca en cómo el ajuste entre la persona y la organización (*P-O Fit*) se ve influido por las percepciones del clima y los valores subyacentes de la cultura organizacional. La teoría *ASA (Attraction-Selection-Attrition)* de Schneider (1987) plantea tres procesos clave que influyen en la creación de una cultura organizacional:

- a) Atracción (*Attraction*): Las personas son atraídas por organizaciones que comparten sus valores y características.
- b) Selección (*Selection*): Una vez que las personas se han atraído a la organización, esta selecciona a los candidatos que mejor se ajustan a su cultura organizacional y a sus necesidades.
- c) Deserción o Atribución (*Attrition*): Las personas que no encajan bien con la cultura organizacional (en términos de valores, actitudes o comportamientos) tienden a dejar la organización.

En este contexto, una cultura organizacional que fomente la colaboración y el aprendizaje continuo favorece la creación y el flujo efectivo de conocimiento dentro de la organización. Nonaka & Takeuchi (1995) plantean en su modelo SECI cómo se crea, se comparte y se gestiona dentro de las organizaciones, impulsando la innovación y el aprendizaje, a través de cuatro fases clave:

- a) Socialización (*Socialization*): proceso de compartir conocimiento tácito entre las personas a través de la experiencia compartida.
- b) Externalización (*Externalization*): fase en la que el conocimiento tácito se convierte en conocimiento explícito a través de un proceso de codificación, donde las ideas y experiencias no codificadas se transforman en conceptos o modelos explícitos.
- c) Combinación (*Combination*): etapa en la que se combinan diferentes formas de conocimiento explícito para crear nuevo conocimiento explícito.
- d) Internalización (*Internalization*): proceso mediante el cual el conocimiento explícito se convierte nuevamente en conocimiento tácito a través de la aplicación práctica.

Siguiendo esta idea, Senge (1999) ve la cultura del conocimiento como un componente clave de la cultura organizacional de una empresa que aprende. El conocimiento no solo reside en los individuos, sino en el sistema organizacional, en sus procesos y en su cultura. La cultura organizacional debe facilitar el aprendizaje y la gestión del conocimiento para que la organización evolucione de manera sostenible. Esto implica cambiar paradigmas tradicionales de control y jerarquía por una visión más colaborativa y adaptable.

### 3.4. Construcción y funciones de la cultura organizacional

A lo largo de estos años, ha habido un prolongado debate en relación con los beneficios de un tipo de cultura frente a otro. No obstante, la posición más aceptada en el entorno corporativo actual es que no existe una cultura adecuada para una



organización, solo culturas que se ajustan más o menos a una situación particular en un momento dado (Recklies, 2001).

Así mismo, hay que tener en cuenta que la construcción de una cultura nunca es instantánea. La visión y la misión del fundador reflejan sus valores y creencias y conducen a la formación de la cultura inicial. Durante el proceso de selección, los responsables de personal prefieren individuos con valores similares a los que la organización predica y practica (Adkins *et al.*, 1994). Después de unirse, los valores se inculcan a los recién llegados a través de cursos de formación, tutorías, asesoramiento, interacción con otros empleados, participación en eventos corporativos y casos prácticos (Suar & Khuntia, 2010).

En este proceso de construcción, Schein (1985) explica que los fundadores y líderes iniciales establecen la visión, valores y normas que forman la base de la cultura organizacional. Van Maanen & Schein (1979) describen cómo los nuevos empleados aprenden y adoptan la cultura organizacional a través de procesos de socialización, como la capacitación y el *mentoring*. Deal & Kennedy (1982) argumentan que los símbolos, rituales, héroes y mitos organizacionales fortalecen la identidad y la cohesión cultural dentro de las empresas. Kotter & Heskett (1992) explican cómo las culturas organizacionales pueden ser adaptables o rígidas y cómo las organizaciones exitosas refuerzan su cultura alineándola con la estrategia empresarial. Schneider (1990) explica cómo las organizaciones atraen, seleccionan y retienen personas alineadas con su cultura, reforzándola con el tiempo en su modelo ASA.

Es necesario destacar que la cultura corporativa cumple cuatro funciones fundamentales (Kreiner & Kinicki, 2004):

- a) Confiere a los miembros una identidad corporativa, proporcionando sentido a su actividad dentro de la organización.
- b) Facilita el compromiso colectivo: el desarrollo organizacional es el resultado de los esfuerzos grupales, ese vínculo invisible de emociones y sentimientos que une a los empleados para desarrollar el compromiso colectivo.
- c) Promueve la estabilidad del sistema social, que refleja la medida en que el ambiente de trabajo se percibe como positivo y de refuerzo, y el conflicto y el cambio se gestionan de manera efectiva.
- d) Moldea el comportamiento. Esta función de la cultura ayuda a los empleados a comprender por qué la organización hace lo que hace y cómo pretende lograr sus objetivos a largo plazo.

Desde un enfoque discursivo, Alvesson (1993) señala que la cultura no es un conjunto fijo de valores o creencias, sino un proceso dinámico que se construye y se negocia a través de la comunicación y los discursos dentro de la organización. La cultura organizacional se forma y se transforma constantemente a través de la comunicación entre los miembros de la organización. Es decir, las interacciones verbales, los rituales, las narrativas y los símbolos organizacionales son fundamentales para la construcción de significados colectivos. A través de los discursos, las organizaciones crean y mantienen una identidad que es compartida por sus miembros. Weick (1995) explora cómo los individuos y las organizaciones interpretan y dan significado a sus experiencias y entornos. Define el *sensemaking* como el proceso continuo y social mediante el cual las personas interpretan eventos y acciones, construyendo una comprensión compartida que guía el comportamiento organizacional. Identifica siete propiedades clave de este proceso en las organizaciones:

- a) Identidad e identificación: La forma en que los individuos se perciben a sí mismos afecta cómo interpretan los eventos y situaciones.
- b) Retrospectividad: Las personas interpretan lo que ocurre observando lo que ya ha sucedido.
- c) Acción: Las acciones de los individuos no solo son respuestas a los eventos, sino que también son una forma de crear los eventos mismos.
- d) Interacción social: Las interacciones entre las personas son fundamentales para compartir y construir el significado de los eventos.
- e) Continuidad: Se trata de un proceso continuo, que sigue evolucionando conforme la información y el contexto cambian.
- f) Pistas: el proceso de interpretación depende de las pistas o señales que los individuos recogen del entorno.
- g) Plausibilidad sobre exactitud: Persigue una interpretación plausible que tenga sentido para los miembros de la organización, incluso si no es perfecta o totalmente precisa.

La cultura y la filosofía organizacionales son conceptos que pueden solaparse, pero tienen enfoques y objetivos distintos. Schein (1985) define la cultura organizacional como un sistema de supuestos compartidos que se desarrolla con el tiempo y guía la conducta en la organización, mientras que la filosofía organizacional es más explícita y suele ser impuesta por los líderes como un conjunto de valores y principios formales. Para Deal y Kennedy (1982), la cultura se forma a través de rituales, símbolos y mitos, afectando el comportamiento de los

empleados a nivel emocional y social. La filosofía establece una dirección clara para la empresa, pero no siempre se refleja en la cultura real de la organización.

La interacción entre las emociones y la cultura organizacional es crucial para el desarrollo de un entorno laboral positivo. Härtel y Ashkanasy (2010) exploran cómo las emociones desempeñan un papel crucial en la comunicación organizacional, contribuyendo al bienestar y la eficacia del entorno laboral. Las emociones positivas fomentan una comunicación abierta y efectiva, mientras que las emociones negativas pueden obstaculizar la interacción entre los miembros del equipo. La cultura corporativa influye en cómo las emociones se experimentan y se expresan dentro de la organización. Una cultura organizacional saludable y positiva fomenta el bienestar emocional de los empleados y facilita la colaboración y la innovación. Zhang *et al.* (2023) explican que ciertos factores de la cultura organizacional, como la seguridad psicológica, el colectivismo y la distancia de poder, influyen en el contexto social y el de gestión del rendimiento y, a su vez, mejoran la innovación. Un entorno organizativo bien estructurado, con recursos adecuados y una cultura que fomente la seguridad psicológica, puede potenciar la innovación y la eficiencia.

Kotter y Heskett (1992) diferencian cultura y filosofía organizacionales argumentando que la primera puede ser adaptable o rígida, influenciando el éxito a largo plazo, mientras que la segunda representa una orientación estratégica de la empresa, pero si no está alineada con la cultura existente, puede ser difícil de implementar. Cameron y Quinn (2006) distinguen los tipos de cultura organizacional señalados en el *CVF*, de la filosofía, más bien un ideal normativo definido por los líderes.

### 3.5. Beneficios de la cultura organizacional

Según buena parte de la literatura científica, entre las principales ventajas que aporta una cultura corporativa positiva al funcionamiento de la organización destacan que facilita la consecución de los objetivos e influye significativamente en el desempeño, la moral, la satisfacción laboral, el compromiso y la lealtad de los trabajadores, las actitudes y la motivación de los mismos, la movilidad y los esfuerzos para atraer y retener empleados talentosos (Denison, 1990; Fisher, 2000; Marcoulides & Heck, 1993; Rollins & Roberts, 1998; Weiner, 1988) entre otros.

Sadri y Lees (2001) indican que cuando los miembros de la organización se identifican con la cultura, el ambiente de trabajo tiende a ser más agradable, lo que aumenta la moral. Esto conduce a mayores niveles de trabajo en equipo, intercambio de información y apertura a nuevas ideas (Goffee & Jones, 1996).

Al existir una mayor interacción entre los empleados se activa el aprendizaje y la mejora continua porque la información fluye más libremente. Además, dicha cultura ayuda a atraer y retener a los mejores empleados (Greger, 1999), pues se perfila como uno de los principales atractivos del empleador.

Schneider (1995) sugiere que la eficiencia de los trabajadores es, fundamentalmente, el resultado de la cultura organizacional. Este autor encontró evidencias de que las normas que promueven comportamientos productivos de los empleados conducen a niveles más altos de orientación a objetivos, autocontrol y confianza en la organización y en los compañeros de trabajo. Schneider (1995) denomina a este tipo de cultura como cultura de la colaboración y sugiere que el énfasis en la armonía, la cohesión y el trabajo en equipo sientan las bases para la máxima implicación de los empleados. Schneider (1995) indica, además, que esta participación refleja una fuerte identificación con la organización y una voluntad de ir más allá de la descripción del trabajo para hacer una contribución efectiva hacia los objetivos corporativos. Este autor concluye que la cultura establece las condiciones para determinar la eficacia interna: precisa si el desempeño es efectivo o ineficaz, y qué significa efectivo e ineficaz en la organización.

Roos y Van Eeden (2008) encontraron una relación directa entre las percepciones de los empleados sobre la cultura organizacional y su nivel de satisfacción laboral. La orientación hacia los recursos humanos generó percepciones especialmente positivas, seguida de buenas impresiones hacia la cultura basada en la toma de decisiones, las relaciones dentro de la organización y, por último, la orientación hacia el desempeño. Los principales impulsores, en el caso de la satisfacción laboral, fueron el funcionamiento organizacional, los sentimientos sobre la remuneración y los beneficios, y los asuntos profesionales. La cultura corporativa incide favorablemente en la motivación, siempre y cuando los gestores y líderes sean capaces de fomentar el sentido de pertenencia entre los empleados, implicándoles en la consecución de los objetivos (Moynehan & Pandey, 2007).

Otro de los beneficios de la cultura corporativa es que contribuye a mejorar el rendimiento de la empresa y el compromiso de los empleados (Denison & Mishra, 1995; Irefin & Mechanic, 2014; Boon & Aruguman, 2006). Nikpour (2017) llevó a cabo un estudio cuyos resultados indicaron que la cultura organizacional no solo tiene un impacto positivo directo en el rendimiento de la organización, sino que también incide indirectamente, mejorando el compromiso de los empleados. Además, concluyeron que el impacto indirecto es mayor que el directo.

Ahmed y Sahfiq (2014) demostraron que la cultura juega un papel fundamental en la consecución de los objetivos corporativos. Así mismo, explican que, cuanto más evita la cultura la incertidumbre dentro de la organización, mayor es el rendimiento de la empresa.

La cultura corporativa también tiene efectos positivos sobre la capacidad de innovación de las organizaciones. Naranjo *et al.* (2019) demostraron recientemente que la cultura actúa como palanca de la estrategia de innovación. Además, encontraron que las culturas adhocráticas fomentan estrategias de innovación y las culturas jerárquicas promueven culturas de imitación.

Otra de sus ventajas es que facilita la incorporación de políticas de sostenibilidad en las organizaciones. Linnenluecke y Griffiths (2010) indican que algunos cambios culturales superficiales como, por ejemplo, la publicación de informes de sostenibilidad, la integración de medidas de sostenibilidad en la evaluación del desempeño de los empleados o la capacitación de estos, pueden proporcionar un contexto propicio para cambios en los valores y creencias de los trabajadores o incluso en supuestos básicos relacionados con este aspecto.

Es necesario abordar también la relación entre la comunicación y la cultura corporativa dentro de las organizaciones. La discusión frecuente y la interacción entre los miembros para llegar a un consenso y eliminar las divergencias tiende a mejorar la comunicación. La congruencia entre creencias y prácticas facilita el intercambio de información y la capacidad de llevar a cabo acciones coordinadas en todos los niveles (Denison, 1990).

Así mismo, está demostrado que, cuanto más fuerte es la cultura, mayor es la eficiencia corporativa. Una cultura fuerte allana el camino para una mejor comunicación, y una mejor comunicación mejora la eficiencia, lo que implica que la cultura corporativa impacta en la eficiencia a través de la comunicación (Gochhayat *et al.*, 2017).

#### 4. Discusión y conclusiones

El análisis de las investigaciones revisadas contribuye a clarificar el concepto de cultura organizacional como recurso intangible clave y realiza un recorrido por sus principales niveles, clasificaciones, funciones, construcción y beneficios.

La revisión de la literatura sobre cultura organizacional permite constatar que, si bien se ha convertido en un concepto fundamental dentro de la gestión empresarial, su creciente prestigio también ha contribuido a una mayor ambigüedad en su definición. No obstante, la identificación de elementos comunes en las distintas definiciones revisadas sugiere que la cultura organizacional es, ante todo, un fenómeno compartido y socialmente construido.

La diversidad de tipologías propuestas a lo largo del tiempo refleja los múltiples enfoques desde los que se ha abordado el fenómeno, para comprender las dinámicas culturales en las organizaciones. Sin embargo, estas clasificaciones pueden presentar limitaciones, ya que la cultura organizacional es un fenómeno dinámico. Este intangible requiere una gestión proactiva, flexible, adaptable a los cambios del entorno y alineada con los objetivos corporativos, ya que su efectividad depende del contexto en el que se desarrolla.

Del presente trabajo se extraen las siguientes conclusiones:

- a) La ambigüedad de la cultura organizacional como concepto se incrementa a medida que aumenta su prestigio, al utilizarse con distintos significados. No obstante, en la mayoría de las definiciones sobre este concepto se repiten tres atributos: la existencia de significados compartidos, la idea de que la cultura corporativa se construye socialmente y está influenciada por el entorno y la historia de la organización, y la presunción de que está presente en todos los niveles de la organización (Tharp, 2009).
- b) Durante el transcurso de los años, se han propuesto varias clasificaciones de la cultura corporativa. Entre las más citadas, destacan la clasificación de Harrison (1972) y Handy (1993), en la cultura del poder, la cultura de la función, la cultura de la tarea y la cultura de la persona; el marco de valores competenciales o *Competing Values Framework*, de Quinn y Rohrbaugh (1983); y las seis dimensiones prácticas de Hofstede (1983), en las que sobre la cultura organizacional trata la orientación a procesos versus la orientación a resultados, la orientación hacia el empleado versus la orientación hacia el trabajo, la orientación local versus la orientación profesional, el sistema abierto versus el sistema cerrado, el control laxo versus el control estricto, el control normativo versus el control pragmático.
- c) A lo largo del tiempo, ha habido un prolongado debate en relación con los beneficios de un tipo de cultura frente a otro. Sin embargo, la posición más aceptada en el entorno corporativo actual es que no existe una cultura adecuada para una organización, sino culturas que se ajustan más o menos a situaciones particulares que varían según el contexto (Adkins et al., 1994; Recklies, 2001; Suar & Khuntia, 2010).
- d) Las principales ventajas que aporta una cultura corporativa positiva al funcionamiento de la organización facilitan la consecución de los objetivos e influyen significativamente en el desempeño, la moral, la satisfacción laboral, el compromiso y la lealtad de los trabajadores, las actitudes y la motivación de los mismos, la movilidad y los esfuerzos para atraer y retener

empleados talentosos (Denison, 1990; Fisher, 2000; Marcoulides & Heck, 1993; Rollins & Roberts, 1998; Weiner, 1988).

Estos datos reafirman la importancia creciente de la cultura organizacional y la necesidad de gestionarla integralmente, para su diagnóstico y alineación con el proyecto empresarial y su contribución a la consecución de los objetivos corporativos.

## Ética y transparencia

### Agradecimientos

Los autores expresan su gratitud a Charles Edmond Arthur por su minuciosa revisión de la versión en inglés.

### Conflicto de intereses

Los autores de este artículo declaran que no existe ningún conflicto de intereses.

### Financiación

Esta investigación no ha recibido financiación específica de ninguna entidad pública o privada.

### Contribuciones de los autores

Función	Autor 1	Autor 2	Autor 3	Autor 4
Conceptualización	X			
Curación de datos	X	X		
Análisis formal	X	X		
Adquisición de financiamiento				
Investigación	X	X		
Metodología	X	X		
Administración de proyecto	X			
Recursos	X			
Software	X	X		
Supervisión	X			
Validación	X	X		
Visualización	X	X		
Escritura - borrador original	X	X		
Escritura - revisión y edición	X	X		

## Referencias bibliográficas

- ADKINS, C., RUSSELL, C. y WERBEL, J. (1994). Judgments of fit in the selection process: the role of work value congruence. *Personnel Psychology*, 47(3), 605–623. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1994.tb01740.x>
- AGUIRRE, A. (2004). La Cultura de las Organizaciones. Ariel.
- AHMED, M. y SHAFIQ, S. (2014). The impact of organizational culture on organizational performance: A case study on telecom sector. *Global Journal of Management and Business Research*, 14(3), 65-72.
- ALLAIRE, Y. y FIRSITORU, M. (1992). *Teorías sobre la cultura organizacional*. Legis.
- ÁLVAREZ-NOBELL, A., ROMERO-CALMACHE, M., SÁNCHEZ-SANVICENTE, M., y ARAGÜÉS-DUFOL, P. (2012). Desarrollo cultural en las organizaciones: un modelo de estudio basado en la Grounded Theory. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 3(2), 111-127. <https://doi.org/10.14198/MEDCOM2012.3.11>
- ALVESSON, M. (1993). *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge University Press.
- BÁEZ, V., PAUKER, L., PASQUEL, G. y APOLO, D. (2017). Comunicación Corporativa e intangibles. En M., Túñez, & C., Costa (Eds.), *Gestionar comunicación. Avances y experiencias*. Cuadernos Artesanos de Comunicación.
- BOON, O. y ARUMUGAM, V. (2006). The influence of corporate culture on organizational commitment: Case study of semiconductor organizations in Malaysia. *Sunway Academic Journal*, (3), 99–115.
- BOWER, M. (1966). *The Will to Manage. Corporate Success Through Programmed Management*. McGraw-Hill.
- CAMACHO ÁLVAREZ, V. (2007). Cultura de las organizaciones. *Xihmai*, 2(4).
- CAMERON, K. y QUINN, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. China Renmin University Press.
- CAMPBELL, J. (1977). On the Nature of Organizational Effectiveness. En P., Goodman, & J., Pennings (Eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. Jossey-Bass.
- CHIAVENATO, I. (1989). *Introducción a la teoría general de la administración México*. Hill Interamericana de México S.A.
- CRANE, A. (1995). Rhetoric and reality in the greening of organizational culture. *Greener Management International*, 12, 49–62.
- CÚJAR, A., RAMOS, C., HERNÁNDEZ, H. y LÓPEZ, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.09.009>

- DEAL, T. E., y KENNEDY, A. A. (1982). Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life. Addison-Wesley.
- DE FREITAS, S. (2021). Valoración de activos intangibles basados en la metodología de opciones reales para evaluar inversiones tecnológicas. *Actualidad Contable Faces*, 24(42), 36-94.  
<https://doi.org/10.53766/ACCON/2021.42.02>
- DENISON, D. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. Wiley.
- DENISON, D. y MISHRA, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- DURÁN GANCHOZA, F. V., ALFARO SAIZ, J. J., y ROJAS LEMA, X. (2025). Medición de la cultura organizacional: mapeo del conocimiento y análisis (2016-2023). *Revista Venezolana de Gerencia*, 30(109), 107-128.  
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.109.8>
- EARLEY, P. C., y GIBSON, C. B. (1998). Taking stock in our progress on individualism-collectivism: 100 years of solidarity and community. *Journal of Management*, 24(3), 265-304.  
<https://doi.org/10.1177/014920639802400302>
- EREZ, M. y EARLY, P. C. (1993). *Culture, Self-identity and Work*. Oxford University Press.
- FLEURY, M. (1989). Cultura y poder en las organizaciones. McGraw-Hill.
- FISHER, C. (2000). Like it or not . . . culture matters. *Employment Relations Today*, 27(2), 43-52.  
[https://doi.org/10.1002/1520-6459\(200022\)27:2<43::aid-ert5>3.0.co;2-8](https://doi.org/10.1002/1520-6459(200022)27:2<43::aid-ert5>3.0.co;2-8)
- GARMENDIA, J. (1988). La cultura de la empresa: una aproximación teórica y práctica. *Reis*, 1, 7-23. <https://doi.org/10.2307/40183309>
- GOCHHAYAT, J., GIRI, V. N., y SUAR, D. (2017). Influence of organizational culture on organizational effectiveness: the mediating role of organizational communication. *Global Business Review*, 18(3), 691-702.  
<https://doi.org/10.1177/0972150917692185>
- GOFFEE, R. y JONES, G. (1996). What holds the modern company together? *Harvard Business Review*, 74(6), 133-48.
- GREGER, K. (1999). A positive corporate culture is the soul of retention. *Hotel and Motel Management*, 214(17), 10.
- HAMPDEN-TURNER, C., y TROMPENAARS, F. (1997). Riding the waves of culture: understanding diversity in global business. McGraw-Hill.
- HANDY, C. (1993). *Understanding organizations*. London: Penguin.

- HARRISON, R. (1972). How to describe your organization. *Harvard Business Review*, 50(3), 119-28.
- HÄRTEL, C., y ASHKANASY, N. (2010). Healthy human cultures as positive work environments. En N. M. Ashkanasy, C. P. Wilderom, M. F. Peterson (Eds.). *Healthy human cultures as positive work environments* (2 Ed., pp. 85-100). Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781483307961>
- HATCH, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657-693. <https://doi.org/10.2307/258594>
- HATCH, M. J. y SCHULTZ, M. (1997). Relations Between Organizational Culture, Identity and Image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365. <https://doi.org/10.1108/03090569710167583>
- HERBERT, G. (2000). Corporate culture. Great businesses turn on a little pin. En C., Mitchell (Ed.), *A short course in international business culture*. World Trade Press.
- HOFSTEDE, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories, *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75-89. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490867>
- HOFSTEDE, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- IREFIN, P. y MECHANIC, M. (2014). Effect of employee commitment on organizational performance in Coca Cola Nigeria Limited Maiduguri, Borno state. *IOSR Journal of Humanities & Social Science*, 19(3), 33-41. <https://doi.org/10.9790/0837-19313341>
- JARNAGIN, C. y SLOCUM, J. (2007). Creating corporate cultures through mythopoetic leadership. *Organizational Dynamics*, 36, 288-302.
- KATZ, D., y KAHN, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. Wiley.
- KOTTER, J. P., y HESKETT, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.
- KREINER, R. y KINICKI, A. (2004). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill.
- LINNENLUECKE, M. y GRIFFITHS, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, 45(4), 357-366.
- LÓPEZ POSADA, L. M. (2016). *Cultura organizacional: entre el individualismo y el colectivismo*. Universidad del Tolima.
- MARCOULIDES, G. y HECK, R. (1993). Organizational culture and performance: Proposing and testing a model. *Organization Science*, 4(2), 209-225. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.2.209>
- MARTIN, J. (2001). *Organizational culture: mapping the terrain*. Sage Publications.

- MAYO, A. (1991). *Managing Careers. Strategies for Organizations*. Institute of Personnel Management.
- MENGUZZATO, M. y RENAU, J. J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa*. Ariel.
- MOYNIHAN, D. y PANDEY, S. (2007). Finding workable levers over work motivation: Comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Administration & Society*, 39(7), 803-832.  
<https://doi.org/10.1177/0095399707305546>
- NARANJO, J., JIMÉNEZ, D. y SANZ, R. (2019). Organizational culture effect on innovative orientation. *Management Decision*, 49(1), 55-72.
- NIKPOUR, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 65-72.  
<https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60432>
- NONAKA, I., y TAKEUCHI, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- OCEAN TOMO (2022). *Intangible Asset Market Value Study*  
<https://bit.ly/3XOAxT>
- OWENS, R. (1987). *Organizational Behavior in Education*. Prentice-Hall.
- PEIRÓ, J. (1997). *Psicología de la organización*. UNED.
- PODESTÁ, P. (2009). La cultura en las organizaciones: Un fenómeno central en el saber administrativo. *Cuadernos de Difusión*, 14(26), 81-92.  
<https://doi.org/10.46631/jefas.2009.v14n26.04>
- QUINN, R. y ROHRBAUGH, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.  
<https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- RECKLIES, O. (2001). *Mergers and Corporate Culture*. <https://bit.ly/4eG5ryP>
- REYES HERNÁNDEZ, J., y PATLÁN PÉREZ, J. (2024). Instrumentos y escalas para medir la cultura organizacional: una revisión sistemática de la literatura en el período 2013-2023. *Psicogente*, 27(52).  
<https://doi.org/10.17081/psico.27.52.6745>
- ROBBINS, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, A. (1993). La cultura en las organizaciones públicas y privadas. *Psicothema*, 5, 237-260.
- ROLLINS, T. y ROBERTS, D. (1998). *Work culture, organizational performance, and business success*. Quorum Books.

- ROOS, W. y VAN EEDEN, R. (2008). The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(1), 54-63. <https://doi.org/10.4102/sajip.v34i1.420>
- SADRI, G. y LEES, B. (2001). Developing corporate culture as a competitive advantage. *Journal of Management Development*, 20(10), 853-859. <https://doi.org/10.1108/02621710110410851>
- SALAZAR ESTRADA, J. G., GUERRERO PUPO, J. C., MACHADO RODRÍGUEZ, Y. B. y CAÑEDO ANDALIA, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75. <https://bit.ly/4bkijYz>
- SALUMAA, T. (2007). Changes in organisational culture in schools and readiness of teachers for those changes. *Journal of Teacher Education for Sustainability*, 8, 5-13. <https://doi.org/10.2478/v10099-009-0008-3>
- SÁNCHEZ, J., TEJERO, B., YURREBASO, A. y LANERO, A. (2006). Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos. *AIBR: Revista de Antropología Iberoamericana*, 1(3), 3. <https://doi.org/10.11156/aibr.010304>
- SCHEIN, E. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- SCHEIN, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- SCHEIN, E. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.45.2.109>
- SCHEIN, E. y SCHEIN, P. (2017). *Organizational culture and leadership*. John Wiley and Sons.
- SCHNEIDER, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>
- SCHNEIDER, B. (1990). *Organizational climate and culture*. Jossey-Bass.
- SCHNEIDER, W. (1995). Productivity improvement through cultural focus. *Consulting Psychology Journal*, 47, 3-27. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.47.1.3>
- SEGREDO PÉREZ, A. M., GARCÍA MILIAN, A. J., LEÓN CABRERA, P. y PERDOMO VICTORIA, I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Infodir*, (24), 86-99.
- SENGE, P. M. (1999). The dance of change: the challenges of sustaining momentum in learning organizations: a fifth discipline resource. Nicholas Brealey.
- SERRATE ALFONSO, A., PORTUONDO VELEZ, A., SÁNCHEZ PUIGBERT, N. y SUÁREZ OJEDA, R. (2014). Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. *Ingeniería Industrial*, 35(1), 2-12. <https://bit.ly/3KWWByU>

- SMIRCICH, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.  
<https://doi.org/10.2307/2392246>
- SUAR, D. y KHUNTIA, R. (2010). Influence of personal values and value congruence on unethical practices and work behavior. *Journal of Business Ethics*, 97(3), 443-460. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0517-y>
- THARP, B. M. (2009). Defining “culture” and “organizational culture”: from anthropology to the office. Haworth.
- TROMPENAARS, F. y WOOLLIAMS, P. (2002). A new framework for managing change across cultures. *Journal of Change Management*, 3(4), 361-375.  
<https://doi.org/10.1080/714023847>
- VAN MAANEN, J. y BARLEY, S. (1985). *Culture Organization: Fragments of a Theory*. Sage.
- VAN MAANEN, J., y SCHEIN, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational*, 1, 209-264.
- VILLAFANE, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Pirámide.
- VIÑARÁS, M., CABEZUELO, F. y HERRANZ, J. M. (2015). Filosofía corporativa y valores de marca como ejes del nuevo paradigma comunicativo. *Prisma Social*, (14), 379-410. <https://bit.ly/3KVX303>
- WEICK, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.
- WEINER, Y. (1988). Forms of value systems: A focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance. *Academy of Management Review*, 13(4), 534-545.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1988.4307410>
- ZHANG, W.; ZENG, X.; LIANG, H.; XUE, Y.; y CAO, X. (2023). Understanding how organizational culture affects innovation performance: a management context perspective. *Sustainability*, 15, 6644.  
<https://doi.org/10.3390/su15086644>