



Revisión de la literatura sobre cultura organizacional y su importancia en la gestión del talento humano

Review of the literature on organizational culture and its impact on human talent
management

Adriana I. Murillo

Universidad de Panamá, Panamá

adriana.murillo@up.ac.pa

<https://orcid.org/0000-0003-1112-9865>

Recibido: 17 octubre 2025

Aceptación: 03 febrero 2026

DOI:

Resumen

La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en la gestión del talento humano, ya que incide directamente en la motivación, el compromiso y el desempeño de los empleados. Este estudio presenta una revisión de la literatura con el propósito de analizar los modelos teóricos, dimensiones y enfoques principales relacionados con la cultura organizacional, así como su impacto en la gestión empresarial. Se destaca el modelo de Hofstede (1999) y su aplicabilidad en la identificación de factores que influyen en el comportamiento y rendimiento de los trabajadores. Además, se examina cómo la alineación de la cultura organizacional con los objetivos estratégicos de la empresa fortalece la retención de talento y fomenta la innovación. Finalmente, se exploran los factores que moldean la cultura organizacional, tales como el liderazgo, la estructura organizacional, la tecnología, los factores psicosociales y el cambio organizacional. Los hallazgos reflejan la importancia de una cultura organizacional bien definida para mejorar la cohesión, la satisfacción laboral y el desempeño organizacional.

Palabras clave: cultura del trabajo, desarrollo de recursos humanos, satisfacción en el trabajo, ambiente de trabajo.



Abstract

Organizational culture plays a fundamental role in human talent management, as it directly influences employee motivation, commitment, and performance. This study presents a literature review aimed at analyzing theoretical models, dimensions, and main approaches related to organizational culture, as well as its impact on business management. The Hofstede model (1999) is highlighted for its applicability in identifying factors that influence worker behavior and performance. Additionally, the study examines how aligning organizational culture with a company's strategic objectives strengthens talent retention and fosters innovation. Finally, key factors shaping organizational culture, such as leadership, organizational structure, technology, psychosocial factors, and organizational change, are explored. The findings emphasize the importance of a well-defined organizational culture in enhancing cohesion, job satisfaction, and overall organizational performance.

Keywords: work culture, human resource development, job satisfaction, work environment.

Introducción

La cultura organizacional es un concepto ampliamente estudiado en el ámbito de la administración de empresas debido a su influencia en la estrategia, la productividad y el comportamiento de los empleados. Según Calderón Hernández (1999) constituye en un nuevo paradigma y por lo tanto en una interpretación diferente de la organización, que permite su comprensión desde otra perspectiva. “El concepto se revitaliza a raíz de los procesos de globalización y de su consecuencia el nuevo modelo tecno económico, basado en el conocimiento la información y la tecnología” (p.17). Esta definición enfatiza que la forma de entender las organizaciones ha cambiado, adoptando una nueva perspectiva impulsada por la globalización y los avances tecnológicos, es así como, las organizaciones se ven como sistemas dinámicos que dependen del conocimiento, la información y la tecnología para adaptarse y mantenerse competitivos.

La cultura organizacional ha sido objeto de diversos estudios que han demostrado su impacto en la competitividad de las empresas. Asimismo, investigaciones recientes han resaltado que una cultura organizacional sólida es clave para mantener altos niveles de compromiso y satisfacción laboral en los empleados.



Se ha verificado que una cultura orientada a las personas tiene efectos importantes sobre la satisfacción del trabajo, el compromiso y la estabilidad laboral; que la calidad de la supervisión aumenta el bienestar, y que la percepción de bienestar depende del tipo de trabajo y de la cultura organizacional dominante (Cameron & Freeman, 1991; Hofstede et al., 1990; García & Ovejero, 2000, como citado en Murillo Galvis, 2006).

Definición y dimensión de la cultura organizacional

La cultura organizacional se define como el conjunto de valores, creencias y normas compartidas por los miembros de una organización. La cultura organizacional "es una temática que ha tenido gran relevancia e importancia aún desde los años 70 u 80; es necesario que la cultura organizacional esté presente en cada organización, ya que esta es la encargada de medir el rendimiento tanto individual como colectivo de los trabajadores" (Miquilena & Paz, 2008, citado en Pedraza-Álvarez, Obispo-Salazar, Vásquez-González & Gómez-Gómez, 2015, p. 18).

La cultura organizacional ha sido estudiada desde diferentes enfoques teóricos, donde diversos autores han propuesto modelos para su análisis. En este artículo, se enfatiza el modelo propuesto por Hofstede (1999), quien identificó diferentes dimensiones que influyen en la cultura organizacional. Estas dimensiones permiten analizar cómo los valores y prácticas en el entorno laboral afectan el comportamiento y desempeño de los empleados.

Tabla 1

Dimensiones de la cultura organizacional según Hofstede (1999)

Dimensiones	Indicadores
Empleado frente al trabajo	Interés por problemas personales, interés por bienestar, participación en toma de decisiones, presión por funciones y tareas, interés por aspectos complementarios a la tarea.
Corporativismo frente a profesionalidad	Normas de comportamiento, criterios de contratación, proyecto de vida, vida privada, entorno familiar y social en toma de decisiones, actitud frente a riesgos.
Proceso frente a resultado	Esfuerzo dedicado al trabajo, posibilidad de innovación, actitud ante situaciones no familiares, trabajo como reto personal.



Sistema abierto frente a cerrado	Apertura a nuevos empleados, ajuste persona-organización, facilidad para adaptación, divulgación de información, posibilidad de expresión.
Control laxo frente a control estricto	Preocupación por costos, puntualidad, desinhibición, presentación personal, comportamiento estricto, cumplimiento de procedimientos.
Pragmatismo frente a normativismo	Resultados frente a procedimientos, normas éticas, importancia del cliente, actitud ante proposición de mejoras.

Nota: Adaptado de Cultura organizacional y bienestar laboral, por G. Calderón Hernández, SM Murillo Galvis y KY Torres Narváez, 2003, Cuadernos de Administración, 16 (25), pp. 109-137. Basado en el modelo de Hofstede (1999).

La tabla basada en Hofstede (1999) y utilizada en el estudio de Calderón Hernández, Murillo Galvis y Torres Narváez (2003), presenta dimensiones clave que permiten analizar cómo la cultura organizacional impacta diferentes aspectos del entorno laboral. A continuación, se explica la relación de cada dimensión con la gestión del talento humano y por qué es relevante para la administración de los talentos en una organización.

Empleado frente a trabajo

Una organización que prioriza el bienestar y la participación de los empleados en la toma de decisiones genera un ambiente donde los trabajadores se sienten valorados y motivados. Por lo tanto, en la gestión del talento humano, esto se traduce en estrategias para fomentar el compromiso, reducir la rotación de personal y mejorar la productividad.

Corporativismo frente a profesionalidad

En la gestión del talento humano, es fundamental comprender que los empleados buscan tanto estabilidad en su empleo como un ambiente laboral que les permita mantener un equilibrio saludable entre su vida profesional.

Proceso frente a resultado

Algunas empresas valoran el esfuerzo y los procesos internos, mientras que otras enfatizan los resultados y la eficiencia.

Es así como un modelo basado en la cultura de procesos puede enfocarse en la mejora continua y la formación del personal, mientras que un modelo orientado a resultados puede priorizar la productividad sin prestar atención al bienestar de los empleados.

Sistema abierto frente a cerrado



Las organizaciones con una cultura abierta son más flexibles y permiten una comunicación fluida, lo que facilita la integración de nuevos empleados y fomenta la creatividad. En la gestión del talento humano, un sistema abierto ayuda a atraer y retener talento, ya que los trabajadores pueden expresar ideas, innovar y sentirse incluido.

Control laxo frente a control estricto

Las empresas pueden diferenciarse en cuanto a su nivel de control sobre los empleados. Por ende, un entorno altamente regulado, con procedimientos estrictos y control de tiempos, puede generar eficiencia, pero también estrés.

Pragmatismo frente a normativismo

Las organizaciones pragmáticas dan más importancia a los resultados y la adaptabilidad, mientras que las normativas se enfocan en cumplir con las reglas establecidas.

Impacto de la cultura organizacional en la gestión del talento humano

La gestión del talento humano no puede desligarse de la cultura organizacional, ya que esta última moldea el comportamiento, la motivación y el compromiso de los empleados. La cultura organizacional tiene un efecto poderoso en el desempeño y la eficacia a largo plazo de las organizaciones" (Cameron et al., 2006, p. 5). Además, una cultura fuerte y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa mejora la retención de talento y la innovación. Por su parte, la cultura organizacional influye en la cohesión y el desempeño de los empleados dentro de una empresa. En este sentido, González Simón (2003) señala que "una cultura fuerte existe cuando se da un sistema bien compartido de valores y objetivos.

El sistema de valores empresariales puede ser más (cultura fuerte) o menos (cultura débil) compartido. En el primer caso, se da una importante integración de las subculturas vigentes en la organización" (p. 119). Esto indica que una cultura fuerte fomenta la unidad y el sentido de pertenencia dentro de la organización.

Investigaciones recientes han demostrado que la cultura organizacional influye en la manera en que los empleados perciben sus oportunidades de desarrollo dentro de la empresa. Según un estudio de Chatman y O'Reilly (2016), "Organizational researchers have been interested in the role of culture in organizational life and by some estimates have generated more than 4600 articles on the topic" (Hartnell, Ou, & Kinicki, 2011, citado en Chatman & O'Reilly, 2016, p. 2). También, un aspecto relevante dentro de la cultura



organizacional es la alineación entre los valores individuales y los valores empresariales. Chatman y O'Reilly (2016) afirman que "There is already substantial evidence that the congruence of personal norms and values with those of groups and organizations predicts individual outcomes such as attraction, employee attitudes, and turnover" (Piasentin & Chapman, 2006; Kristof-Brown et al., 2005, citado en Chatman & O'Reilly, 2016, p. 5). Esto sugiere que una cultura organizacional bien definida además de contribuir al desempeño de los empleados también influye en su decisión de permanecer en la empresa y esto implica que cuando los empleados perciben que sus valores coinciden con los de la empresa, su compromiso aumenta y es menos probable que renuncien.

FACTORES QUE MOLDEAN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es moldeada por diversos factores que influyen en el comportamiento, las actitudes y el desempeño de los miembros de una organización. A continuación, se presentan algunos factores clave respaldados por investigaciones académicas:

Liderazgo y estilo gerencial

La característica de liderazgo dentro de la misión gerencial de la empresa conlleva la unión de todos los miembros de la misma en torno a unos valores" (Schein, 1988, citado en Sánchez Cañizares, Trillo Holgado, Mora Márquez & Ayuso Muñoz, 2006, p. 194). Esta cita resalta que cuando un líder impulsa valores organizacionales sólidos, genera mayor cohesión, confianza y motivación en los equipos de trabajo.

Estructura organizacional

"El alineamiento debe también producirse entre los objetivos a conseguir y las estrategias más idóneas a utilizar; siendo conscientes de los recursos financieros, tecnológicos y humanos que poseemos y de las condiciones del mercado y del entorno, cuyas variaciones provocarán cambios necesarios en nuestras estrategias. Por último, debemos tener en cuenta la propia cultura de la empresa, siendo conscientes de sus potenciales y limitaciones; muchas veces puede sucedernos que no podamos implantar las estrategias de actuación más adecuadas en la empresa, porque la propia cultura organizativa nos lo



impide; en los casos graves, hay que optar por la transformación cultural, pero éste es un proceso lento y difícil y que requiere para tal labor la presencia de directivos con una importante capacidad de liderazgo." (González Simón, 2003, p. 118)

Por ende, la cita destaca que la estructura organizacional y la cultura organizativa están estrechamente relacionadas, ya que la forma en que una empresa se organiza influye en la capacidad para implementar estrategias y alcanzar sus objetivos. En algunos casos, la cultura organizacional puede actuar como una barrera para la transformación y el cambio estructural y que, para superar estos obstáculos, es fundamental contar con líderes capaces de gestionar la transformación organizacional y garantizar la alineación entre los diferentes niveles de la empresa.

Tecnología y procesos

La adopción de nuevas tecnologías y la implementación de procesos innovadores pueden transformar la cultura corporativa. "La transformación digital en las organizaciones conlleva cambios y habitualmente miembros de las organizaciones son reacios a dichos cambios, ya que durante mucho tiempo llevan realizando sus labores de una forma que les permite adquirir un control que temen perder. En general, esto se debe a que la cultura refleja el espíritu de la organización, sus valores, ética, forma de pensar, actuar y su propósito corporativo, lo que conlleva a que un cambio drástico como la transformación digital requiere de un entorno favorable para que pueda desarrollarse y ser aceptado" (Cuenca et al., 2020, citado en Rodríguez Ochoa & Hurtado Pérez, 2021, p. 56).

Factores psicosociales

En cuanto a Moreno Jiménez (2011) menciona que "los riesgos psicosociales laborales son situaciones laborales que tienen una alta probabilidad de dañar gravemente la salud de los trabajadores, física, social o mentalmente. Los riesgos psicosociales laborales son situaciones que afectan habitualmente de forma importante y grave la salud. Mientras que los factores de riesgo psicosocial son habitualmente factores con diferentes niveles de probabilidad de ocasionar daños de todo tipo, los riesgos psicosociales tienen una alta probabilidad de generar consecuencias principalmente graves". (p. 8)



Por lo anterior expuesto es importante que las empresas deban prestar especial atención a estos riesgos, ya que pueden derivar en estrés crónico, ansiedad, depresión, conflictos interpersonales, agotamiento profesional (burnout) e incluso enfermedades físicas derivadas del estrés laboral. Si se llegase a ignorar estos problemas podría repercutir en la productividad, la motivación y la retención del talento dentro de la organización.

Cambio organizacional

Proulx (2015), refiere que “El cambio organizacional es toda modificación observada en la cultura o estructura de cada sistema organizacional y tiene carácter relativamente durable” (p.116).

La cita señala que el cambio organizacional se refiere a cualquier transformación o ajuste que ocurra dentro de una organización, ya sea en su cultura (valores, creencias, normas) o en su estructura (jerarquías, procesos, roles de los empleados). Además, el autor enfatiza que estos cambios no son temporales, sino que tienden a permanecer en el tiempo y pueden impactar de manera significativa la forma en que opera la organización.

Conclusión

La investigación evidencia que la cultura organizacional define los valores y comportamientos dentro de una empresa, como también influye directamente en la satisfacción, el compromiso y la productividad de los empleados.

Los estudios revisados, en especial el modelo de Hofstede (1999), permiten identificar dimensiones clave que explican cómo los valores organizacionales afectan la interacción y el desempeño laboral. Por lo tanto, la adopción de modelos teóricos facilita la implementación de estrategias más efectivas para gestionar el talento humano.

Se identifican elementos clave como el liderazgo, la estructura organizacional, la tecnología, los factores psicosociales y el cambio organizacional. Por ende, el liderazgo juega un papel determinante en la consolidación de la cultura organizacional, mientras que la estructura organizativa y los avances tecnológicos pueden facilitar o dificultar la implementación de cambios.

Las organizaciones deben estar preparadas para adaptarse a nuevos escenarios y necesidades del mercado. Así pues, el éxito de los procesos de cambio organizacional



depende en gran medida de una cultura sólida que facilite la transición, promoviendo una mentalidad flexible y abierta a la innovación.

Referencias bibliográficas

- Calderón Hernández, G. (1999). *Cultura organizacional: su concepción, sentido y significado*. Universidad Nacional de Colombia. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/12085>
- Cameron, KS y Quinn, RE (2006). *Diagnóstico y cambio de la cultura organizacional: basado en el marco de valores competitivos* (edición revisada). Jossey-Bass. <https://www.researchgate.net/profile/Tahani-Aldahdouh-2/post/Is-the-any-test-or-questionnaire-to-measure-the-organizational-climate-anyone-can-suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801700739/download/Diagnosing+and+changing+organizational+culture+Base+d+on+the+competing+values+framework.pdf>
- Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). *Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture*. *Research in Organizational Behavior*, 97(26), 1-26. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.004>
- González Simón, M. (2003). *La cultura fuerte y la productividad empresarial: algunos ejemplos*. Cuadernos de Administración, 16 (25), 109-137. Pontificia Universidad Javeriana. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/565186.pdf>
- Moreno Jiménez, B. (2011). *Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales*. Medicina y Seguridad del Trabajo, 57 (Suplemento 1), 1-262. <https://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v57s1/especial.pdf>
- Murillo Galvis, S. M. (2006). *Cultura organizacional y bienestar laboral*: (ed.). Red Cuadernos de Administración. <https://elibro.net/es/lc/upanama/titulos/5332>
- Proulx, D. (2015). *Diagnóstico y cambio organizacional: Elementos claves*. Universidad Continental: Escuela de Postgrado. <http://archives.enap.ca/bibliotheques/2015/03/030824785.pdf>
- Rodríguez Ochoa, LA y Hurtado Pérez, LS (2021). *Características de la cultura organizacional que influyen en la transformación digital en las organizaciones* [Trabajo de grado, Universidad de Antioquia]. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Especialización en Psicología Organizacional. Medellín, Antioquia, Colombia. https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/21627/13/HurtadoStephanie_2021_CaracteristicasCulturaOrganizacional.pdf
- Sánchez Cañizares, SM, Trillo Holgado, MA, Mora Márquez, CM, & Ayuso Muñoz, M. Á. (2006). *La cultura organizacional como núcleo central en la medición del capital intelectual* (p. 180). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(2), 179-212. <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317125003.pdf>
- Schein, EH (1988). *La cultura organizacional y el liderazgo: una visión dinámica* (C. Palma, Trad.). Plaza & Janés Editores. (Trabajo original publicado en 1985).