



UNIVERSIDAD INDOAMÉRICA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y NEGOCIOS
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN EN
INNOVACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA - MBA**

TEMA:

**CULTURA ORGANIZACIONAL: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA Y
ANÁLISIS BIBLIOMETRICO**

Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de **Magister En Administración
De Empresas Mención En Innovación y Dirección Estratégica - MBA**

Autora

Ing. Valeria Vanessa Laines Laines

Tutora

Ing. Amanda Patricia Martínez Yacelga

QUITO – ECUADOR

2026

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Valeria Vanessa Laines Laines, declaro ser autor del Trabajo Titulación con el nombre “CULTURA ORGANIZACIONAL: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA Y ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO”, como requisito para optar al grado de Magister En Administración De Empresas Mención En Innovación y Dirección Estratégica - MBA y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Quito, a los 26 días del mes de febrero del 2026, firmo conforme:

Autor: Valeria Vanessa Laines Laines

Firma:

Número de Cédula: 1723585343

Dirección: Pichincha, Quito, Cotocollao, Barrio Santa Anita.

Correo Electrónico: vale.laines89@gmail.com

Teléfono: 0996450264

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “CULTURA ORGANIZACIONAL: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA Y ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO” presentado por Valeria Vanessa Laines Laines, para optar por el Título de Magister En Administración De Empresas Mención En Innovación y Dirección Estratégica - MBA,

CERTIFICO

Que dicho Trabajo de Titulación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte los Examinador que se designe.

Quito, 26 de febrero del 2026

.....
Ing. Amanda Patricia Martínez Yacelga

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente Trabajo de Titulación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Magister En Administración De Empresas Mención En Innovación y Dirección Estratégica - MBA, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor

Quito, 26 de febrero del 2026

.....
Valeria Vanessa Laines Laines
C.I.1723585343

APROBACIÓN DE LECTORES

El Trabajo Titulación ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: CULTURA ORGANIZACIONAL: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA Y ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO, previo a la obtención del Título de Magister En Administración De Empresas Mención En Innovación y Dirección Estratégica - MBA, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del Trabajo Titulación.

Quito, 26 de febrero del 2026

.....
Ing. Juan Carlos Suárez Pérez, Mg.
LECTOR

.....
Ing. Ivanna Karina Sánchez Montero, Mg.
LECTOR

DEDICATORIA

A mi hijo Adrián, por ser mi fuente inagotable de amor, inspiración y fortaleza. Cada paso que doy está guiado por el deseo de brindarte un futuro mejor y mostrarte que los sueños se alcanzan con esfuerzo, perseverancia y fe.

A mi madre, por su amor incondicional, su ejemplo de valentía y su apoyo constante en cada etapa de mi vida. Gracias por enseñarme que nada es imposible cuando se lo hace con el corazón.

A mi padre que desde el cielo me guía y me acompaña.

AGRADECIMIENTO

A mi familia por su amor, comprensión y apoyo incondicional en esta etapa del camino.

A mi tutora por su valiosa guía, orientación y compromiso, que ha sido fundamental para el desarrollo y culminación de este trabajo.

A mis profesores por compartir sus conocimientos, experiencias y por el compromiso que ha contribuido significativamente a mi formación personal y profesional.

CULTURA ORGANIZACIONAL: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA Y ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO.

Organizational culture: a bibliometric analysis and systematic review of the scientific literature.

Autor: Valeria Laines Laines

ORCID <https://orcid.org/0009-0000-3330-1705> / vlaines@indoamerica.edu.ec

Tutor: Amanda Patricia Martinez Yacelga

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-9352-5583> / amandamartinez@uti.edu.ec

RESUMEN

Introducción: La cultura organizacional es un factor determinante para el éxito y la adaptabilidad de las empresas. A pesar de su extensa investigación existe dispersión del conocimiento existente, la dificultad para acceder a información consolidada y la necesidad de identificar vacíos conceptuales y metodológicos que limitan el avance de nuevas propuestas. **Objetivo:** Analizar la evolución, las características y las principales líneas de investigación sobre la cultura organizacional en la producción científica entre el año 1973 hasta el 2025. **Método:** Se aplicaron métodos propios de la revisión bibliográfica a través del método PRISMA y el análisis bibliométrico a través de la herramienta de gratuita de código abierto que utiliza el entorno de programación R. **Resultados:** El estudio abarcó 3.610 documentos publicados entre 1973 y 2025 en 810 revistas de alto impacto, con un crecimiento anual del 12,08 %. Reino Unido y Estados Unidos lideran la producción con el 27,5 % y el 23,5 % respectivamente, mientras que las universidades con mayor productividad son Universidade de São Paulo, Loughborough University y Vrije Universiteit Amsterdam, instituciones que integran redes colaborativas internacionales orientadas al estudio del liderazgo, la innovación y la sostenibilidad. Las revistas Cogent Business and Management, Problems and Perspectives in Management y Administrative Sciences destacan como las de mayor participación en publicaciones. Los principales temas giran en torno a cultura, liderazgo, innovación y sostenibilidad, junto a otras líneas como transformación digital. **Conclusión:** La cultura organizacional se consolida como un campo interdisciplinario y en expansión. Futuras investigaciones deben fortalecer diseños longitudinales, validar instrumentos de medición y explorar contextos regionales sobrerrepresentados, con el fin de generar propuestas más integradoras que vinculen la cultura organizacional con la innovación, la sostenibilidad y los desafíos de la transformación digital.

Palabras Clave: Comportamiento organizacional, Cultura de organización, Gestión, Liderazgo, Psicología industrial.

Master's Degree in Business Administration with major in Innovation and Strategic Management - MBA

AUTHOR: LAINES LAINES VALERIA VANESSA

TUTOR: MARTINEZ YACELGA AMANDA PATRICIA

THEME

ORGANIZATIONAL CULTURE: A SYSTEMATIC REVIEW AND BIBLIOMETRIC ANALYSIS.

ABSTRACT

Organizational culture is a determining factor for the success and adaptability of companies. Despite extensive research, existing knowledge is dispersed, consolidated information is difficult to access, and conceptual and methodological gaps hinder the advancement of new proposals. Objective: To analyze the evolution, characteristics, and main lines of research on organizational culture in scientific production between 1973 and 2025. Method: We conducted a bibliographic review using the PRISMA framework and a bibliometric analysis using a free, open-source tool in the R programming environment. Results: The study covered 3,610 documents published between 1973 and 2025 in 810 high-impact journals, with an annual growth of 12.08%. The United Kingdom and the United States lead production with 27.5% and 23.5%, respectively, while the most productive universities are the University of São Paulo, Loughborough University, and Vrije Universiteit Amsterdam, all part of international collaborative networks focused on leadership, innovation, and sustainability. The journals Cogent Business and Management, Problems and Perspectives in Management, and Administrative Sciences stand out for their highest publication output. The main topics revolve around culture, leadership, innovation, and sustainability, as well as other areas such as digital transformation. Conclusion: Organizational culture is consolidating itself as an interdisciplinary and expanding field. Future research should strengthen longitudinal designs, validate measurement instruments, and examine overrepresented regional contexts to develop more integrative proposals that link organizational culture with innovation, sustainability, and the challenges of digital transformation.

KEYWORDS: Organizational Behavior, Organizational Culture, Management, Leadership, Industrial Psychology.



1. INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional se entiende como un sistema de valores, normas, símbolos y prácticas que regula la conducta de las personas y guía decisiones en la empresa; articula identidad, coordinación y control, y conecta la organización con su entorno. De este modo, la literatura ubica esta cultura en un marco de gestión con vínculos con estrategia, estructura, personas, procesos y tecnología. Por otro lado, la cultura interactúa con el clima organizacional: el clima recoge percepciones sobre prácticas, liderazgo y relaciones; su evolución depende de ciclos de la economía, cambios en normas, avances en tecnología, trabajo a distancia e incorporación de inteligencia artificial. Así, cada periodo exige ajustes en símbolos, rutinas y métricas para alinear conducta y objetivos con efectos sobre desempeño, innovación y sostenibilidad.

A nivel internacional, de acuerdo con el análisis factorial confirmatorio (2020), las empresas ya evalúan su cultura con métricas y encuestas concretas: 71 % usa encuestas de compromiso para valorar la cultura, 58 % de las juntas recibe resultados de encuestas culturales, 68 % revisa hallazgos de investigaciones internas y 78 % monitorea reportes de líneas éticas. Además, en el estudio de Jung et al. (2009), se menciona que la literatura académica identifica 70 instrumentos de evaluación, 48 con pruebas psicométricas publicadas.

Ahora bien, es necesario definir la cultura organizacional, por ejemplo, para Andrade et al. (2024) se trata de un conjunto de valores, creencias y comportamientos que constituyen la identidad de una empresa, es por eso que se la considera como un activo intangible que es el principal responsable del éxito de las organizaciones. En este sentido, se puede decir que ambos términos se refieren a la forma en la que se manejan las cosas en una entidad que suele estar influenciada por las formas de pensar de los líderes y trabajadores de la misma, pues son quienes toman decisiones y trazan la ruta para lograr determinados objetivos.

De este modo, el análisis distingue dos ámbitos: entorno interno y entorno externo. El primero abarca estructura, procesos, estilo de dirección, normas, incentivos, comunicación y prácticas de gestión. El segundo abarca el mercado, clientes, competidores, proveedores, regulación, comunidad y tecnología. En este marco, la cultura actúa como sistema de significados que alinea expectativas y prácticas frente a presiones y oportunidades de ambos ámbitos, con efectos sobre clima, desempeño e innovación.

Aunado a lo anterior, la literatura reconoce aportes entre 1920 y 1960. Elton Mayo, con los estudios de Hawthorne, mostró el papel de las relaciones sociales y del ambiente de trabajo en la productividad y la motivación. Douglas McGregor, con la Teoría X y la Teoría Y, expuso supuestos de dirección que condicionan el trato al personal y el diseño de políticas. Así, ese periodo instaló al recurso humano y al entorno laboral en el centro del análisis que más tarde dio paso a modelos posteriores de cultura organizacional.

Desde sus cimientos conceptuales, la cultura organizacional es un tema de debate académico, por ejemplo, el autor Schein (1985) sentó las bases al proponer su influyente modelo de tres niveles que son: artefactos, valores declarados y supuestos básicos subyacentes, de manera que hasta el día de hoy siguen siendo relevantes. Además, Schein argumentaba que, para comprender verdaderamente una cultura, es necesario excavar hasta sus supuestos más profundos e inconscientes. Paralelamente, otros pioneros como Hofstede (1980), con sus dimensiones culturales, aunque centradas en la cultura nacional, entregaron contenido que muchos investigadores adaptaron para analizar las organizaciones, su aporte abrió la puerta a estudios comparativos a gran escala y sentando las bases para medir lo que parecía inmedible.

Así pues, en la actualidad de la investigación, autores como Cameron y Quinn (2011) desarrollaron el Competing Values Framework (Marco de Valores en Competencia), una herramienta diagnóstica que clasifica las culturas en cuatro arquetipos (clan, adhocracia, jerarquía y mercado), esto permite a los líderes identificar su cultura y también trazar un camino hacia una cultura deseada. Por ende, esta visión pragmática conecta directamente la teoría con la práctica gerencial, un puente que la investigación actual se esfuerza por consolidar.

Cabe mencionar que la literatura de los últimos cinco años es mucho más fuerte en temas como la cultura en entornos ágiles, algunos de los países que mayor aporte han brindado al respecto son: Reino Unido y Estados Unidos. Por otro lado, la transformación digital y la gestión de la diversidad e inclusión. Para mencionar estos estudios, se puede hacer referencia a revistas de alto impacto como *Academy of Management Journal* y *Organization Science* las cuales exploran cómo la cultura puede ser un catalizador o un obstáculo para la innovación digital (Naranjo-Valencia et al. (2016). Asimismo, se puede ver que hay un fuerte interés en la "cultura de seguridad psicológica", un concepto impulsado por Edmondson (2018), que se considera fundamental para fomentar el aprendizaje, la toma de riesgos y la colaboración en equipos de alto rendimiento, un aspecto muy elemental en la economía del conocimiento.

Es necesario mencionar que se decidió analizar la cultura organizacional porque se trata de un fenómeno cuya relevancia se intensificó en el panorama empresarial post-pandemia. Este interés se justifica con base en el estudio de Jolanta (2023), publicado en el *Journal of Economics & Management*, el cual examinó la relación entre cultura, liderazgo y creatividad en el sector tecnológico de Polonia durante la etapa post-crisis. En dicho estudio se identificó que los estilos de liderazgo transformacional, auténtico, servidor y cooperativo, combinados con culturas organizacionales abiertas y tolerantes al error, favorecen la innovación y la adaptación empresarial en escenarios de incertidumbre.

Por ende, dado que esta información es un elemento elemental para lograr resiliencia y agilidad organizativa, este enfoque se contrasta con enfoques más tradicionales, en las cuales la cultura es constantemente negociada y reconstruida a través de interacciones diarias, tanto dentro de las oficinas como en trabajos remotos y en los propios entornos digitales. Por ejemplo, Savić (2020) argumentó que la crisis sanitaria global actuó como un catalizador que forzó a las organizaciones a reevaluar sus valores.

En esta línea, Monteiro y Joseph (2023) encontraron que las culturas que priorizaban el bienestar del empleado y la comunicación transparente mostraron una mayor capacidad de adaptación. El debate actual, enriquecido por las aportaciones de Álvarez (2023) sobre el liderazgo digital y Alireza et al. (2022) sobre la gestión de la identidad en equipos remotos, se centra en cómo cultivar deliberadamente una cultura que prospere en la incertidumbre, un punto que Sanz et al. (2011) vinculan directamente con la innovación sostenida.

Por otra parte, la medición y el diagnóstico de la cultura organizacional han experimentado transformaciones progresivas, al pasar de enfoques tradicionales centrados en cuestionarios y observaciones cualitativas hacia modelos que integran análisis de datos avanzados, métricas dinámicas y evaluación continua. De este modo, las variables de medición evolucionaron para incluir dimensiones como compromiso, bienestar, innovación, sostenibilidad y responsabilidad social, que permiten observar la cultura en tiempo real y relacionarla con el desempeño organizacional. Así, los métodos contemporáneos privilegian la triangulación de datos y el uso de herramientas digitales que capturan la interacción, la comunicación y la percepción de los equipos en entornos híbridos y virtuales.

Si bien modelos como el de Cameron y Quinn (1999) son hasta la actualidad los referentes más confiables sobre la cultura organizacional, la investigación actual

aboga por métodos mixtos y más ágiles. Por ejemplo, Wang (2024) proponen modelos de evaluación multicriterio que integran la ética y la responsabilidad social como dimensiones centrales de la cultura. El análisis de redes organizacionales (ONA, por sus siglas en inglés) es una herramienta poderosa para mapear flujos de comunicación e influencia, la cual revela la cultura "real" en contraposición a la declarada, como demuestran Novak (2008). Adicionalmente, el análisis de sentimiento aplicado a comunicaciones internas (e.g., Slack, Teams), como exploran Gutiérrez et al (2025), entrega un pulso continuo del clima cultural. Estos enfoques tecnológicos, apoyados por marcos teóricos actualizados sobre la complejidad cultural (Iskamto, 2023), facilitan a los líderes obtener diagnósticos más precisos y oportunos para guiar sus intervenciones.

La relación entre cultura y rendimiento, un tema clásico, se investiga ahora con un enfoque en la sostenibilidad y el capital humano. La idea de que una cultura "fuerte" es universalmente positiva fue matizada; la atención se centra ahora en el *tipo* de cultura. Para profundizar en ello, Sarwar et al. (2020) demuestran que una cultura ética fuerte reduce significativamente las conductas indebidas y mejora la reputación corporativa. Por su parte, Zhang et al. (2023) establece un vínculo empírico directo entre una cultura orientada al cliente y la capacidad de innovación de la empresa. En contraste con lo mencionado, la investigación de Miao (2020) en el sector tecnológico corrobora que las culturas que fomentan la seguridad psicológica no solo aumentan la creatividad, sino que también reducen la rotación de talento. Esta conexión es reforzada por Biswakarma (2025), quienes identifican la cultura de aprendizaje como un mediador clave para el compromiso de los empleados. Por tanto, la literatura reciente, como la revisión de Janićijević (2020), converge en que las culturas que promueven la ética, el aprendizaje y el bienestar son las que generan valor sostenible a largo plazo.

En base a lo dicho se puede decir que la transformación digital es un catalizador central del cambio cultural, pues exige una simbiosis entre tecnología y comportamiento humano. El éxito en este ámbito no es meramente tecnológico, sino cultural. Al respecto, Firican (2023) afirma que sin una "cultura digital" caracterizada por la agilidad, la colaboración y la orientación a los datos, las inversiones en tecnología a menudo fracasan.

Además, el trabajo de Bonnet y Westerman (2021) profundiza en este aspecto, identificando competencias de liderazgo específicas necesarias para pilotar esta transformación cultural. La implementación de la inteligencia artificial y la automatización plantea nuevos desafíos culturales, como exploran Koştu y Kayadibi (2025), quienes enfatizan sobre la necesidad de gestionar la confianza y la colaboración

humano-máquina. Del mismo modo, Hassanzadeh (2022), argumenta que la gestión del conocimiento debe rediseñarse para operar en ecosistemas digitales, mientras que Messeni et al. (2020) concluyen que la resistencia al cambio es el principal obstáculo cultural para la digitalización, la cual puede superar a las limitaciones de recursos.

Otro de los temas ligados a la cultura organizacional es la diversidad, la equidad y la inclusión que son elementos que se posicionan como el pilar de la evolución de los entornos empresariales y que está ligado a la sociedad actual, a los valores y al respeto, por lo que se considera que promueven un alto rendimiento. Por ende, una cultura inclusiva ya no se ve como una iniciativa de responsabilidad social, sino como una ventaja competitiva estratégica. En esta línea de pensamiento, Gompers y Kovvali (2017), en un extenso estudio, encontraron que las empresas con mayor diversidad en sus equipos directivos y una cultura inclusiva demostraban ser más innovadoras y financieramente exitosas. La investigación de Bourke y Titus (2020) señala que el liderazgo inclusivo se caracteriza por rasgos como el compromiso visible y la humildad, los cuales resultan esenciales para que las iniciativas de diversidad, equidad e inclusión (DEI) se integren en la cultura organizacional. Sin embargo, Barrientos et al. (2021) advierten sobre el riesgo del *inclusion washing*, entendido como un simple lavado de imagen y enfatizan la necesidad de contar con métricas auténticas y transformaciones sistémicas que respalden dichos esfuerzos. Para ello subrayan que se debe trabajar con métricas auténticas y cambios sistémicos. El marco propuesto por (Fang et al. (2021) ayuda a las organizaciones a diagnosticar y avanzar en su madurez inclusiva, mientras que Taruchaín-Pozo (2021) dice que la inclusión debe ser una experiencia vivida y sentida por todos los empleados para que sea efectiva.

Como se puede evidenciar los estudios sobre la cultura organizacional son varios y cada vez más profundos conforme pasa el tiempo Donthu et al. (2021), es por ello que este estudio se enmarca en el desarrollo de un análisis bibliométrico y una revisión sistemática las cuales son herramientas que permiten sintetizar qué se conoce sobre la cultura organizacional, quiénes son los actores clave y hacia dónde se dirige.

Además, se evidencia que los estudios sobre cultura organizacional incrementan cada vez más su profundidad y diversidad conceptual, lo cual justifica la presente investigación, basada en un análisis bibliométrico y una revisión sistemática. Este enfoque metodológico se sustenta en el protocolo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), el cual define las etapas de identificación, selección, elegibilidad e inclusión de los documentos científicos.

En este proceso se emplearon las bases de datos Scopus y Web of Science, reconocidas por su calidad científica y cobertura internacional. La ecuación de búsqueda combinó operadores booleanos en inglés y español de la siguiente manera: en español: (“cultura organizacional” OR “clima organizacional”) AND (“diagnóstico cultural” OR “gestión del conocimiento”) y en inglés: (“organizational culture” OR “organizational climate”) AND (“cultural diagnosis” OR “knowledge management”).

Los criterios de inclusión abarcaron artículos publicados entre 1973 y 2025, con revisión por pares, acceso abierto y relación directa con el estudio de la cultura organizacional. Los criterios de exclusión eliminaron duplicados, tesis, reseñas narrativas, capítulos de libro, documentos sin método explícito o sin datos empíricos, y textos centrados en cultura nacional sin aplicación organizacional.

Por otra parte, el análisis bibliométrico se efectuó mediante el software Bibliometrix en el entorno R, se tomaron en cuenta los indicadores de cocitación, co-ocurrencia de palabras clave, acoplamiento bibliográfico y redes semánticas. Los parámetros de análisis incluyeron un umbral mínimo de tres coocurrencias por palabra clave y de cinco citas por documento. Además, se construyeron matrices de autores, países y revistas para observar la evolución temática y geográfica.

Cabe mencionar que el análisis bibliométrico puede revelar, por ejemplo, la creciente prominencia de términos como "seguridad psicológica" o "cultura digital", como demuestran metodologías aplicadas por Moral-Muñoz et al. (2020). Además, permitirá identificar a los clústeres de investigación emergentes en torno a temas como el trabajo híbrido (Wang et al., 2021) y la sostenibilidad (Jaganjac et al., 2024). Como argumentan Matallana et al. (2022), este tipo de análisis es muy útil para mapear la evolución de un campo. Por ende, como proponen Zhang et al. (2020), con esta metodología se consolidará el conocimiento existente y se iluminará las trayectorias futuras sobre el tema.

En cuanto a la dimensión temporal, los datos se analizaron en tres periodos comprendidos en 4 décadas: 1973–1999, 2000–2014 y 2015–2025, con el fin de identificar cambios en las líneas teóricas, metodológicas y tecnológicas. En el primer periodo predominaron los modelos conceptuales; en el segundo se consolidaron los enfoques instrumentales; y en el tercero se incorporaron temáticas emergentes como sostenibilidad, digitalización y liderazgo inclusivo.

Respecto a las limitaciones, se reconocen las variaciones de indexación entre bases de datos, la exclusión de documentos no disponibles en acceso abierto y el

posible sesgo de idioma derivado de la predominancia de publicaciones en inglés. Sin embargo, el empleo de múltiples fuentes y la triangulación de métodos fortalecen la validez del estudio.

Por eso, la combinación de una revisión sistemática con un análisis bibliométrico es pertinente realizar para sintetizar los hallazgos cualitativos de las investigaciones aquí presentadas y sobre todo cuantificar las corrientes intelectuales que dan forma a estos debates.

A partir de la revisión teórica y de la justificación expuesta, esta investigación se enfoca en analizar la cultura organizacional como campo científico, considerando sus enfoques conceptuales, metodológicos y temáticos en la literatura publicada entre 1973 y 2025. La cultura organizacional se asume como un constructo amplio que abarca valores, creencias, prácticas y dinámicas internas que influyen en la gestión y desempeño de las organizaciones. Dentro de este campo, se examinan temáticas emergentes vinculadas con la diversidad, la equidad, la inclusión, la sostenibilidad y la transformación digital, en tanto representan dimensiones contemporáneas que enriquecen la comprensión del fenómeno.

En este sentido, la pregunta central que guía la investigación es: ¿Cuáles son las características, la evolución y las principales líneas de investigación sobre la cultura organizacional en la producción científica global entre 1973 y 2025? A partir de esta interrogante se desprenden tres objetivos específicos: primero, determinar cómo evolucionó la producción científica sobre el tema en términos de volumen anual, autores más influyentes, redes de colaboración entre países, y las revistas y afiliaciones más destacadas. Segundo, investigar cuáles son los conceptos, modelos teóricos y ejes temáticos predominantes que definen el debate académico y cómo evolucionaron estas corrientes de pensamiento a lo largo del tiempo. Finalmente, con una mirada prospectiva, indagar en las fronteras de investigación actuales sobre los desafíos contemporáneos como la transformación digital, la sostenibilidad, la diversidad e inclusión, y los nuevos modelos de trabajo, de manera que se pueda identificar las principales brechas y oportunidades para futuras investigaciones en el campo.

Como se mencionó con anterioridad, esta investigación es relevante de forma teórica, metodológica y práctica. Su aporte consiste en la elaboración de una síntesis estructurada y actualizada del campo de la medición de la cultura organizacional. A través del análisis sistemático de cuatro décadas de literatura científica, se presenta una hoja de ruta que identifica los modelos teóricos más sólidos y las tendencias conceptuales predominantes. Este examen es un documento que puede ser utilizado por

futuros investigadores y estudiantes de posgrado como una base de conocimiento consolidada que evita la duplicación de esfuerzos y orienta hacia las brechas de investigación más urgentes.

Para los líderes y consultores de organizaciones en el ámbito hispanohablante, este trabajo funcionará como una guía basada en evidencia para la selección de instrumentos de diagnóstico cultural metodológicamente consistentes y pertinentes al contexto. Además, los resultados de la investigación pueden impulsar el desarrollo de herramientas de medición de nueva generación, ajustadas a las condiciones del trabajo híbrido, la transformación digital y las exigencias de sostenibilidad. Al momento de señalar las limitaciones de los instrumentos existentes, se plantea la construcción de escalas más integrales que faciliten la gestión de la cultura organizacional puesto que una gestión cultural adecuada puede optimizar las condiciones laborales, fortalecer el bienestar de los empleados, favorecer la innovación y aportar a la consolidación de organizaciones más productivas y sostenibles.

Esta investigación tiene como objetivo principal analizar la evolución, las características y las principales líneas de investigación sobre la cultura organizacional en la producción científica entre el año 1973 hasta el 2025. Para lograrlo, se plantea una metodología que combina la revisión sistemática con el análisis bibliométrico.

El estudio sigue dos metas específicas. La primera consiste en ubicar los patrones de producción científica, así como los modelos teóricos más utilizados, revisando cómo se distribuyen por autores, países y revistas con apoyo de herramientas bibliométricas. La segunda se centra en resumir las corrientes teóricas y los hallazgos más representativos del campo, revisando dimensiones, variables y enfoques metodológicos para señalar limitaciones, vacíos y oportunidades de investigación que valga la pena trabajar más adelante.

Ante este escenario, que comprende más de dos décadas de producción científica, resulta necesario un análisis muy detenido. Este estudio incluye la literatura sobre cultura organizacional desde el año 1973 hasta hoy. Por tanto, se pretende mapear la evolución del campo, identificar los instrumentos de mayor influencia, reconocer tendencias recientes y señalar vacíos de conocimiento aún presentes mediante análisis bibliométrico y revisión sistemática.

2. MARCO METODOLÓGICO

La modalidad de investigación es documental, de corte cuantitativa y cualitativa. Se realizó una revisión sistemática de la producción científica sobre cultura organizacional y se utilizaron herramientas bibliométricas para analizar patrones, tendencias y relaciones temáticas.

La fase preparatoria inició con el levantamiento de información para lo cual se realizó un barrido de estudios desde el año 1973 hasta el 2025. Para el tratamiento de los datos se utilizó el software Bibliometrix el cual permitió identificar la productividad científica, co-citaciones, co-ocurrencias y la generación de redes semánticas. Estas redes son claves para visualizar y comprender la estructura conceptual y el desarrollo temático de la cultura organizacional en la literatura académica.

La segunda fase consistió en realizar una revisión sistemática, esta metodología es para analizar aspectos cualitativos del tema de estudio, para la obtención de esta información se aplicó una revisión sistemática la cual incluyó un análisis de los estudios existentes en un periodo de tiempo a través del método PRISMA, éste permite depurar los estudios de modo que se obtenga una muestra que genere un aporte real a la investigación.

Cabe mencionar que la búsqueda del estudio se realizó en bases de datos internacionales reconocidas por su rigurosidad científica. La población de documentos incluyó todas las publicaciones científicas relacionadas con el tema “cultura organizacional” difundidas entre los años 1973 hasta el 2025. Además, se planteó la pregunta PICO a través de palabras clave sistematizadas con operadores booleanos. La extracción inicial de datos incluyó todos los metadatos disponibles de las publicaciones seleccionadas, tales como título, autores, año de publicación, afiliaciones, resumen, palabras clave, citas recibidas, y referencias bibliográficas.

Por tanto, la producción y análisis de los datos se llevó a cabo en varias etapas. En primer lugar, se realizó la recopilación sistemática de la información bibliográfica seleccionada; posteriormente, se procedió con la limpieza de bases y normalización de los registros para asegurar la consistencia de los datos. A continuación, se ejecutó el análisis bibliométrico utilizando Bibliometrix, que incluyó métricas de productividad, análisis de co-citación, co-ocurrencia, y la construcción de redes semánticas para revelar las relaciones conceptuales. Finalmente, los resultados fueron interpretados y discutidos con otros autores.

Una vez obtenido este conjunto preliminar, se procedió a realizar una fase de depuración para eliminar duplicados, documentos irrelevantes o incongruentes, y

registros incompletos, garantizando así una muestra homogénea para el análisis. Para estructurar la base de datos, se normalizarán los campos clave, como los nombres de autores (unificando variantes y alias), términos temáticos (armonizando sinónimos y plurales), y las fuentes de publicación, utilizando herramientas de preprocesamiento disponibles en Bibliometrix. Esta base de datos estructurada permitió generar matrices bibliométricas, las cuales fueron la base para construir las redes de co-citación, co-ocurrencia de palabras clave y redes semánticas que describan con precisión el desarrollo científico de la cultura organizacional. Todo el proceso estuvo documentado paso a paso para mantener la transparencia, reproducibilidad, y reducir cualquier sesgo en la producción y análisis de la información.

Para el análisis de los datos se empleó el software Bibliometrix, una herramienta especializada en bibliometría que permite realizar análisis cuantitativos profundos sobre bases de datos bibliográficas. Los procedimientos iniciaron con la importación de la base de datos ya depurada y normalizada, en formatos compatibles como BibTeX, CSV o RIS. Después, en Bibliometrix se ejecutó el análisis descriptivo para determinar la productividad científica por año, autores, instituciones y países, así como indicadores de impacto como el número de citas recibidas y el índice H.

Seguidamente, se realizó el análisis de redes que incluyó la co-citación entre autores y documentos, co-ocurrencia de palabras clave, y acoplamiento bibliográfico, para identificar agrupaciones temáticas, comunidades de investigación y relaciones intelectuales dentro del campo de estudio. Para la construcción de redes semánticas, se aplicó la técnica de análisis de contenido automatizado basadas en la frecuencia y co-ocurrencia de términos, lo que permitió visualizar gráficamente la estructura conceptual y sus principales ejes temáticos emergentes.

Además, se utilizaron algoritmos de detección de comunidades para segmentar las redes en clusters temáticos relacionados. Todos los procedimientos siguieron un protocolo sistemático que asegura la validez, confiabilidad y reproducibilidad de los resultados, con registro explícito de parámetros y funciones usadas en cada etapa.

Cabe mencionar que, como parte de las consideraciones éticas de este estudio, se respetaron los derechos de autor y la normatividad vigente, se tomó en consideración únicamente información de acceso público y se aseguró la correcta citación y manejo responsable de los datos.

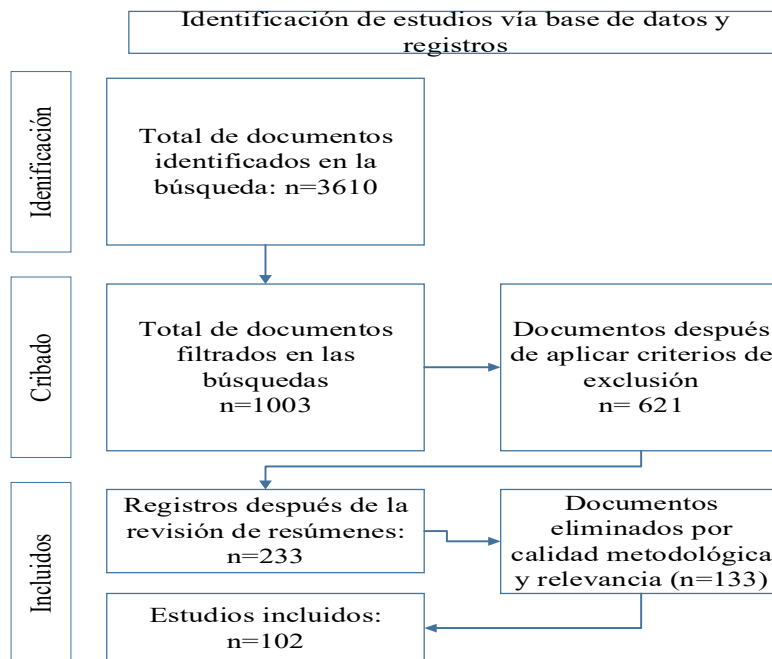
La revisión sistemática inicia con el planteamiento de la pregunta PICO:

- ✓ P (Población / Problema): Producción científica sobre cultura organizacional (1973 hasta el 2025).
- ✓ I (Intervención): Revisión sistemática y análisis bibliométrico de literatura científica indexada.
- ✓ C (Comparación): Modelos teóricos, instrumentos y enfoques metodológicos tradicionales vs nuevos enfoques
- ✓ O (Resultado): Identificación de evolución histórica, tendencias, limitaciones existentes y oportunidades de investigación futura en cultura organizacional.

Por tanto, estos elementos se conjugan en la pregunta: ¿Cuáles son las características, la evolución y las principales líneas de investigación sobre la cultura organizacional en la producción científica global entre 1973 hasta el 2025?

Para responder a este interrogante a través de la revisión sistemática, se aplicó la siguiente estrategia de búsqueda en español: ("cultura organizacional" OR "clima organizacional") AND ("diagnóstico cultural"). Mientras que la búsqueda en ingles de realizó a través de: ("organizational culture" OR "organizational climate") AND ("cultural diagnosis").

Figura 1. Análisis sistemático



Una vez obtenidos los resultados de la estrategia de búsqueda en las bases de datos Scopus y Web of Science, se obtuvo un total de 3610 a los cuales se aplicaron los siguientes criterios de exclusión: artículos que no son de acceso abierto, documentos no elegibles como editoriales, cartas, reseñas narrativas, notas técnicas, tesis, libros, capítulos o actas sin revisión por pares, artículos incompletos, duplicados. Además, se excluyeron los documentos con temáticas sin relación con cultura organizacional o centrada solo en cultura nacional sin aplicación organizacional, no se consideraron archivos con falta de método explícito o ausencia de datos empíricos cuando la pregunta exige evidencia; en bibliometría, registros sin metadatos mínimos. De igual manera se eliminaron los estudios en donde no haya aprobación ética cuando aplica a investigaciones con personas.

El resultado de la depuración fueron 102 artículos los cuales son el producto de un embudo de selección sistemático, lógico y sin fisuras numéricas. A diferencia de las versiones previas, este diagrama PRISMA es impecable y constituye un testimonio de un proceso de investigación bien ejecutado. Refleja con precisión cómo una búsqueda amplia fue refinada a través de etapas de filtrado sucesivas y justificadas, resultando en un cuerpo de literatura final, relevante y manejable para un análisis en profundidad.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos a partir de la revisión sistemática y análisis bibliométrico, permitió responder a los cuestionamientos que conforman los problemas específicos (PE) de la investigación.

Figura 2

Datos generales de la base de artículos



Nota. Bibliometrix [Software de análisis bibliométrico]. (2025).

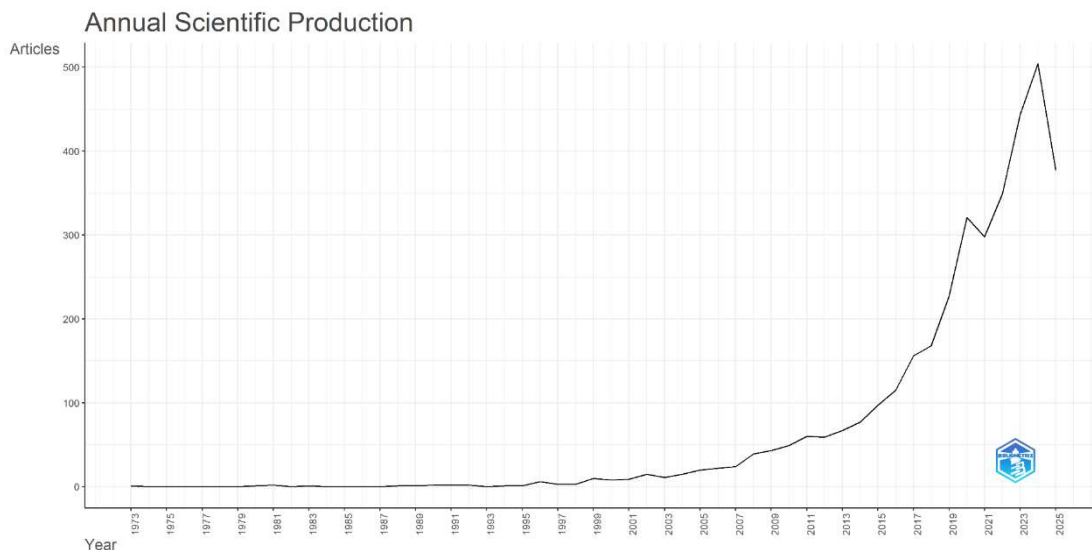
La base bibliográfica analizada comprende el periodo 1973–2025, reúne 3.610 documentos procedentes de 810 fuentes y registra una tasa media de crecimiento anual de 12,08 %. Además, intervienen 9.429 autores, con 498 documentos de autor único, 2,93 coautores por artículo y 28,92 % de coautoría internacional. Igualmente, se identifican 10.810 palabras clave de autor, una edad documental promedio de 5,57 años y 25,08 citas promedio por documento.

3.1. Tendencia de publicaciones

PE1: ¿Cuál es la tendencia de publicación en la investigación sobre cultura organizacional?

Figura 3

Producción científica anual



Nota. Bibliometrix [Software de análisis bibliométrico]. (2025).

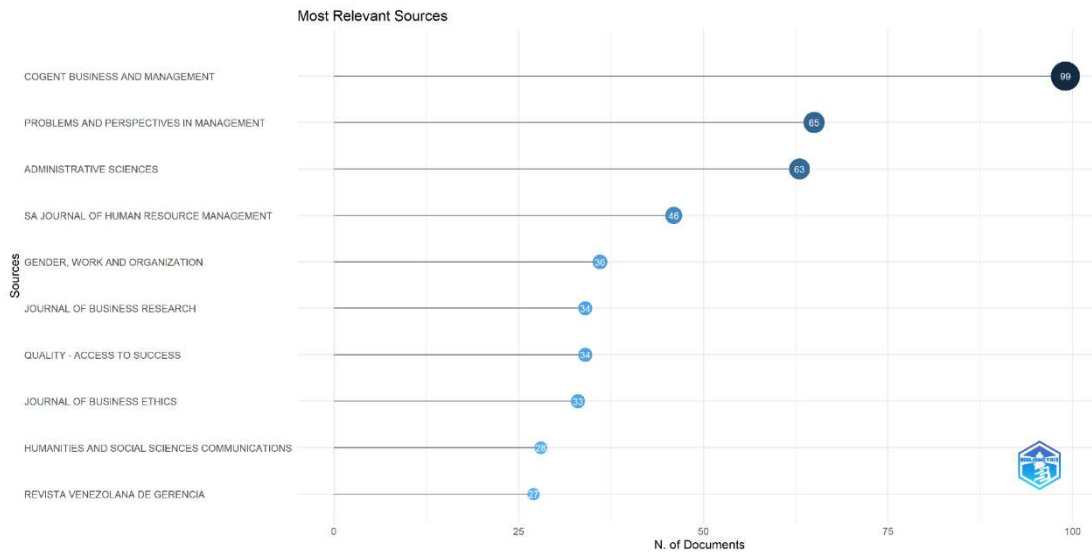
Como se muestra en la figura 3, la producción científica anual sobre cultura organizacional muestra un crecimiento sostenido desde 1973, cuando se registró un solo artículo, hasta alcanzar 504 publicaciones en 2024. Durante las primeras décadas, la producción fue baja y dispersa, con menos de diez documentos por año hasta finales de los noventa. A partir del 2000 se observa un aumento progresivo, consolidándose después de 2015 con un ritmo acelerado. El mayor incremento ocurre entre 2019 y 2024, seguido de un leve descenso en 2025 con 377 artículos.

3.2.Principales revistas

PE2: ¿Cuáles son las revistas más prolíficas en investigación sobre cultura organizacional?

Figura 4

Revistas más prolíficas en investigación sobre cultura organizacional



Nota. Bibliometrix [Software de análisis bibliométrico]. (2025).

El análisis de fuentes se efectuó mediante el software Bibliometrix (versión 4.3, entorno R) con base en los registros exportados desde Scopus y Web of Science. Se seleccionaron documentos comprendidos entre 1973 y 2025, limitados a artículos y revisiones publicados en revistas académicas con indexación verificada en al menos una de dichas bases. El conteo se realizó por número de artículos (producción), y se incorporaron métricas complementarias de impacto científico para cada título según Scimago Journal Rank (SJR 2024) y Journal Citation Reports (JCR 2025).

El análisis de fuentes evidencia que la producción científica sobre cultura organizacional se encuentra distribuida en 810 revistas. Además, el análisis de fuentes revela que la revista Cogent Business and Management lidera la producción con 99 artículos, seguida por Problems and Perspectives in Management con 65 y Administrative Sciences con 63 publicaciones. En un segundo nivel aparecen SA Journal of Human Resource Management con 46, Gender, Work and Organization con 36 y Journal of Business Research y Quality - Access to Success con 34 cada una.

Finalmente, destacan Journal of Business Ethics con 33, Humanities and Social Sciences Communications con 28 y Revista Venezolana de Gerencia con 27.

Tabla 1

Clasificación y bases de indexación de las revistas más relevantes en cultura organizacional

N°	Revista (título normalizado)	Arts	% del total	SJR 2024 (cuartil)	JCR 2025 (cuartil / categoría)	h-index	Indexación verificada
1	<i>Cogent Business & Management</i>	99	12,20%	0.67 (Q2 – OBHRM)	ESCI (Business, Management)	34	Scopus, WoS–ESCI, DOAJ
2	<i>Problems and Perspectives in Management</i>	65	8,00%	0.52 (Q2 – Law/Soc. Sci.)	No cuartil JCR confirmado	27	Scopus, Index Copernicus
3	<i>Administrative Sciences (MDPI)</i>	63	7,70%	0.83 (Q2 – Bus./Mgmt.)	Q2 – Management (ESCI)	39	Scopus, WoS–ESCI, RePEc
4	<i>SA Journal of Human Resource Management</i>	46	5,70%	0.37 (Q3 – OBHRM)	ESCI (HRM)	24	Scopus, WoS–ESCI
5	<i>Gender, Work & Organization</i>	36	4,40%	2.01 (Q1 – Women’s Studies)	Q1 – SSCI	86	Scopus, WoS–SSCI
6	<i>Journal of Business Research</i>	34	4,20%	3.23 (Q1 – Bus./Mgmt.)	Q1 – SSCI, JIF ≈ 9.8	224	Scopus, WoS–SSCI
7	<i>Quality – Access to Success</i>	34	4,20%	0.16 (Q4 – Industrial Eng.)	N/A (ver nota)	19	Scopus, EBSCO, ProQuest
8	<i>Journal of Business Ethics</i>	33	4,10%	2.74 (Q1 – Ethics/Business)	Q1 – SSCI, JIF ≈ 6.7	187	Scopus, WoS–SSCI
9	<i>Humanities and Social Sciences Communications</i>	28	3,40%	1.98 (Q1 – HSS)	Q1 – SSCI/AHCI	72	Scopus, WoS–SSCI y AHCI
10	<i>Revista Venezolana de Gerencia</i>	27	3,30%	0.29 (Q3 – Management Regional)	Sin cuartil JCR	18	Scopus, SciELO, Latindex, Redalyc

Nota. Las métricas SJR provienen de Scimago Journal & Country Rank (consulta: febrero 2025) y los datos JCR 2025 de Clarivate Journal Citation Reports (edición 2025). Los valores de h-index corresponden al registro más reciente disponible en Scopus. El porcentaje del total (“% del total”) se calcula sobre el conjunto de 810 revistas identificadas en el corpus.

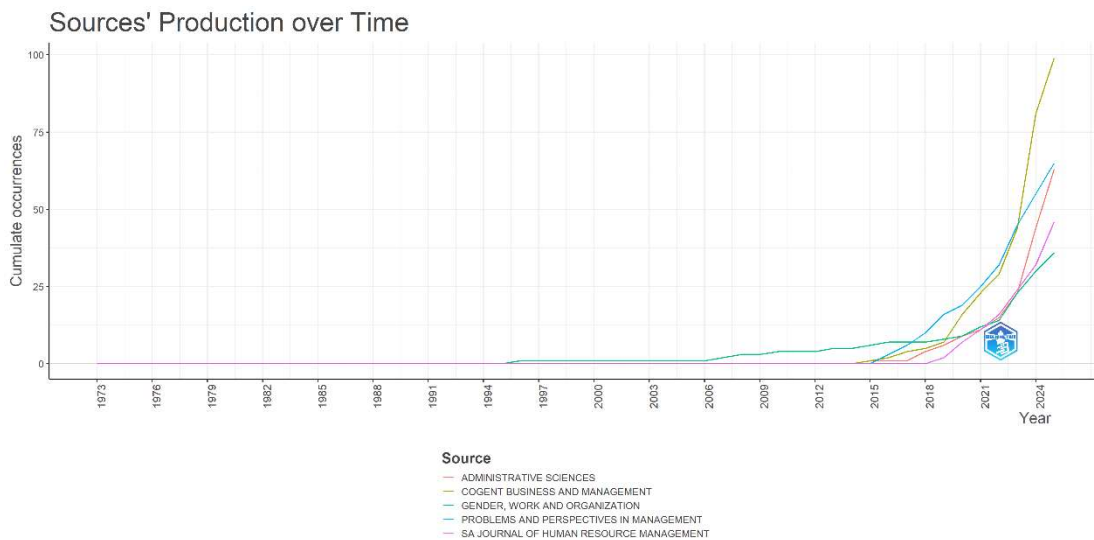
La tabla 1 presenta las principales revistas que concentran la producción científica en cultura organizacional, detallando su cuartil SJR, posición en JCR 2025 e indexación verificada. Se evidencia que títulos como Journal of Business Research, Journal of Business Ethics y Gender, Work & Organization alcanzan posiciones en Q1, reflejando alto impacto. En contraste, revistas como Quality – Access to Success se ubican en Q4.

La indexación incluye bases como Scopus, Web of Science, DOAJ, SciELO y Redalyc, garantizando visibilidad internacional.

Por otro lado, en cuanto a la distribución, las tres primeras revistas representan el 27,9 % de los artículos totales, mientras que el conjunto (tabla 1) acumula casi una cuarta parte de la producción global sobre cultura organizacional. Este patrón confirma la existencia de núcleos de publicación consolidados, aunque con sesgos lingüísticos y geográficos que deben considerarse en futuras investigaciones bibliométricas.

Figura 5

Producción científica por revistas través del tiempo



Nota. Bibliometrix [Software de análisis bibliométrico]. (2025).

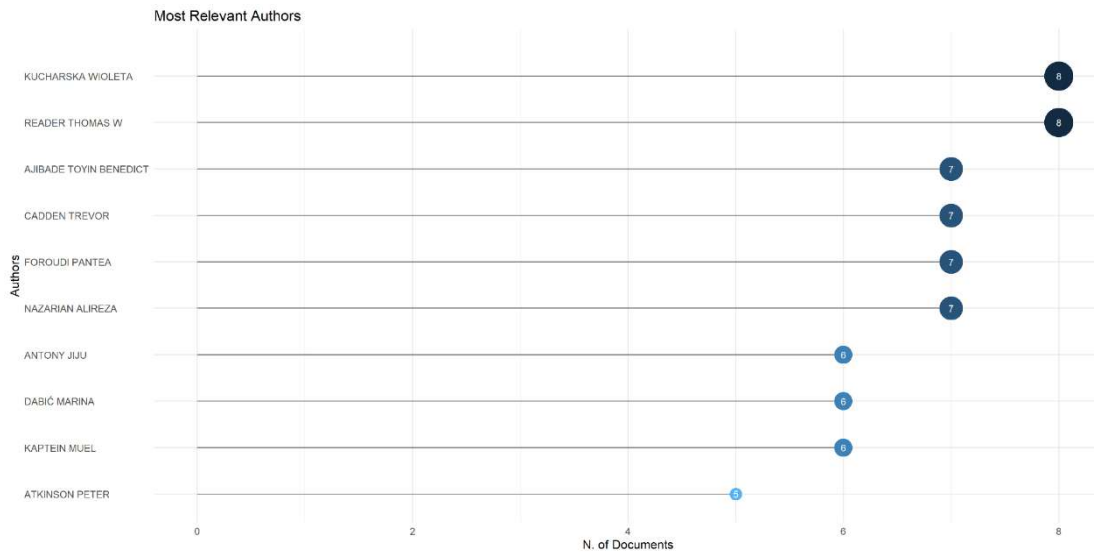
La evolución de la producción acumulada de las principales revistas sobre cultura organizacional evidencia un crecimiento notable a partir de 2015. Cogent Business and Management lidera con un incremento sostenido que alcanza la mayor acumulación en 2024. Administrative Sciences y Problems and Perspectives in Management también presentan una trayectoria ascendente constante, mientras que Gender, Work and Organization y SA Journal of Human Resource Management muestran un crecimiento más moderado, aunque igualmente significativo. En conjunto, se observa una consolidación reciente del interés académico en este campo.

3.3. Autores más relevantes

PE3: ¿Quiénes son los autores y países que más contribuyen a la investigación sobre cultura organizacional?

Figura 6

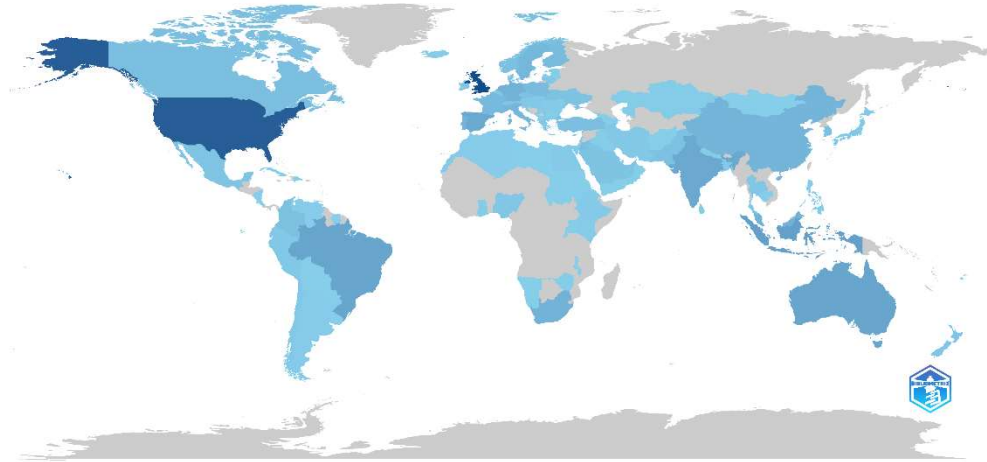
Autores más relevantes sobre cultura organizacional.



Nota. Bibliometrix [Software de análisis bibliométrico]. (2025).

El análisis de autores más relevantes en cultura organizacional muestra que Wioleta Kucharska y Thomas W. Reader lideran con ocho publicaciones cada uno, aunque Kucharska alcanza mayor fraccionalización (6,00) frente a Reader (3,50). En un segundo nivel se ubican Ajibade Toyin Benedict, Trevor Cadden, Pantea Foroudi y Alireza Nazarian, con siete artículos cada uno y valores fraccionalizados entre 1,64 y 2,03. Finalmente, destacan Jju Antony, Marina Dabić, Muel Kaptein y Peter Atkinson, con seis y cinco artículos respectivamente, consolidando una red internacional de investigadores influyentes.

Country Scientific Production



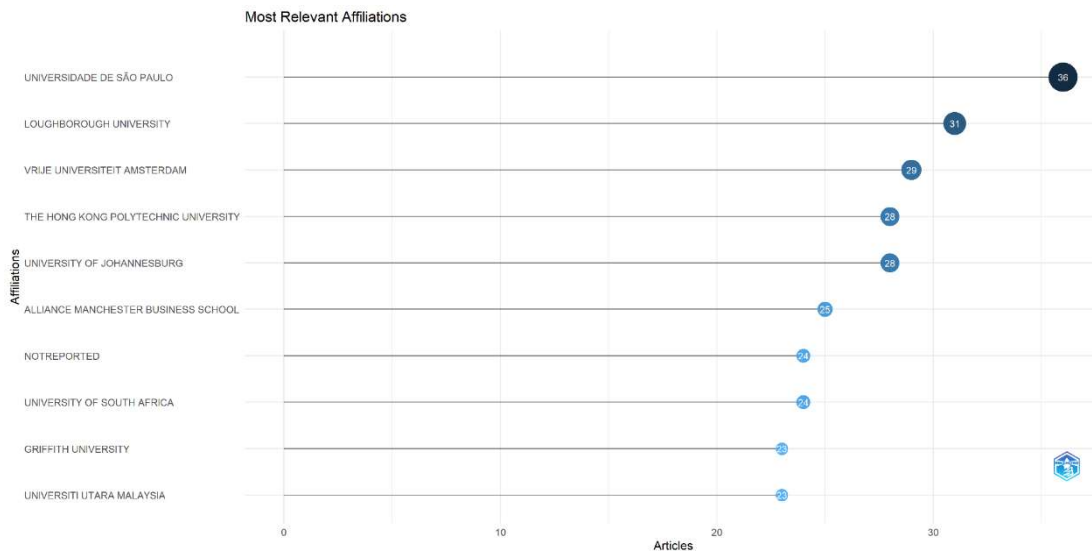
Nota. Bibliometrix [Software de análisis bibliométrico]. (2025).

La producción científica por países en cultura organizacional muestra una fuerte concentración en Reino Unido (1.066 publicaciones) y Estados Unidos (920), consolidándose como los líderes globales. En un segundo nivel aparecen Indonesia (364), Brasil (314), Australia (312) y España (289), seguidos de India (288). Otros países europeos y emergentes como Países Bajos, Alemania, Sudáfrica, Malasia y Portugal también presentan volúmenes relevantes. En América Latina destaca Colombia con 105 artículos, lo que evidencia una creciente diversificación geográfica en la investigación.

3.4. Grupos de investigación

PE4: ¿Cuáles son los principales grupos de investigación (especialización) en investigación sobre cultura organizacional?

Figura 7
Grupos de investigación



Nota. Bibliometrix [Software de análisis bibliométrico]. (2025).

En la figura 7, los resultados del análisis de afiliaciones muestran que la producción científica sobre cultura organizacional se concentra en instituciones con amplia trayectoria académica a nivel internacional. La Universidade de São Paulo registra 36 artículos, seguida por Loughborough University con 31 y Vrije Universiteit Amsterdam con 29. En una posición cercana se ubican The Hong Kong Polytechnic University y University of Johannesburg, ambas con 28 documentos. A continuación, Alliance Manchester Business School alcanza 25 publicaciones, mientras que University of South Africa y Griffith University presentan 22 artículos cada una.

Finalmente, Universiti Utara Malaysia cuenta con 21 trabajos y se identifican 22 publicaciones sin afiliación reportada. Este patrón evidencia la existencia de una red de cooperación académica distribuida entre Europa, Asia, Oceanía y América Latina, donde las universidades desarrollan estudios sobre liderazgo, innovación, sostenibilidad y transformación digital, consolidando la expansión internacional del campo de la cultura organizacional.

3.5.Principales temas de investigación

PE5: ¿Cuáles son los principales temas de investigación sobre cultura organizacional y cómo han evolucionado a lo largo del tiempo?

Figura 8

Principales temas de investigación

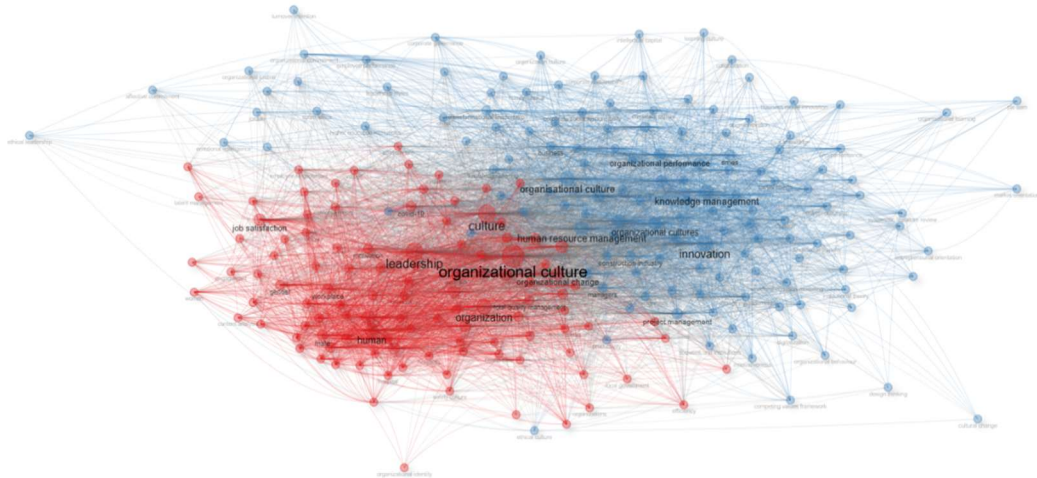


Nota. Bibliometrix [Software de análisis bibliométrico]. (2025).

El treemap evidencia que organizational culture es el tema central con 779 apariciones (18 %), seguido de culture (230), leadership (204) e innovation (187), lo que muestra un enfoque en la relación entre cultura, liderazgo y procesos de innovación. Otros tópicos relevantes son human resource management, job satisfaction, performance, sustainability y knowledge management. También aparecen líneas emergentes como digital transformation, gender y SMEs, que reflejan la diversificación y actualización de la agenda investigativa.

Figura 9

Red de coocurrencias de palabras clave en investigaciones sobre cultura organizacional



Nota. Bibliometrix [Software de análisis bibliométrico]. (2025).

Por otra parte, la red de coocurrencias muestra la interconexión entre *organizational culture* y otros ejes temáticos como *leadership*, *knowledge management*, *innovation*, *organizational performance* y *human resource management*. Se observan dos núcleos bien definidos: uno centrado en aspectos humanos y sociales (liderazgo, género, motivación, confianza), y otro vinculado a gestión y desempeño (innovación, sostenibilidad, transformación digital). Esta estructura sugiere que la cultura organizacional ha evolucionado hacia un campo interdisciplinario, en el que conviven perspectivas clásicas y nuevas tendencias asociadas a cambios tecnológicos y sociales.

3.6. Perspectivas prometedoras

PE6: ¿Cuáles son las perspectivas prometedoras para la futura investigación sobre cultura organizacional?

El análisis de las perspectivas futuras sobre cultura organizacional se realizó a través de una revisión sistemática.

3.7.Discusión

Los hallazgos derivados de los 102 artículos revisados confirman que la cultura organizacional se posiciona como un factor transversal que incide en innovación, desempeño, sostenibilidad y bienestar, aunque con resultados heterogéneos según contexto y métodos de medición. Diversos autores evidencian que la cultura actúa como mediador o moderador en la relación entre prácticas de gestión y resultados. Por ejemplo, Almaamari et al. (2025) demostraron en el sector petrolero de Yemen que la cultura organizacional modera de forma significativa la relación entre TQM y desempeño, mientras que Twaissi et al. (2025) verificaron en pymes manufactureras que la cultura potencia el efecto de benchmarking y calidad total en el rendimiento. Esta convergencia sugiere que futuras investigaciones deben integrar metodologías longitudinales y modelos de ecuaciones estructurales que permitan comparar mediaciones y moderaciones en distintos sectores.

Además, la cultura se conecta con los procesos de innovación de manera compleja. Ahsan (2024) en el sector manufacturero italiano comprobó que liderazgo transformacional y cultura organizacional refuerzan la responsabilidad social corporativa y generan un efecto positivo en la rentabilidad, mientras que Corchuelo et al. (2025) identificaron que la orientación al mercado combinada con una cultura adaptativa promueve la innovación ambidiestra en el sector agroalimentario. Del mismo modo, Hasan et al. (2025) confirmaron que la cultura organizacional facilita la transformación digital en pymes jordanas y mejora la calidad contable. Estas evidencias refuerzan la necesidad de estudios que evalúen cómo se articulan valores culturales de apertura al cambio con la adopción de tecnologías emergentes y la sostenibilidad financiera.

Por otra parte, el vínculo entre cultura y liderazgo se revela central en múltiples investigaciones. Hassanein et al. (2025) señalaron que el liderazgo tóxico reduce la satisfacción laboral en la educación superior de Medio Oriente, mediado por la confianza y la cultura organizacional, mientras que Khalayleh et al. (2024) destacaron que la cultura modera la influencia de prácticas de liderazgo sobre la transformación digital en la manufactura jordana. A su vez, Jimenez-Luque et al. (2023) analizaron la decolonización de artefactos culturales en universidades estadounidenses y concluyeron que la transformación cultural posibilita prácticas más inclusivas y justas. Estos estudios convergen en que la investigación futura debe diseñar intervenciones de liderazgo que incluyan métricas culturales pre y post implementación, además de análisis multinivel que integren percepciones individuales y resultados organizacionales.

En términos de desempeño organizacional, Oliveira et al. (2023) evidenciaron que la adopción del Balanced Scorecard en Portugal se vincula con culturas de mercado orientadas a resultados, mientras que Gago-Rodríguez y Vikson (2023) confirmaron que una cultura adaptativa favorece la efectividad del BSC y los juicios positivos sobre indicadores de desempeño. De modo complementario, Mannion et al. (2023) encontraron en proveedores de salud mental del NHS inglés que las culturas que promueven seguridad psicológica y aprendizaje continuo obtienen mejor desempeño en comparación con aquellas centradas en control jerárquico. Estos resultados invitan a futuras líneas de investigación que comparen configuraciones culturales en sistemas de control y evaluación, considerando diferencias sectoriales y nacionales.

Asimismo, la cultura organizacional también presenta un papel determinante en la gestión del talento y la retención. Ambo (2024) en Etiopía demostró que la cultura de mercado incrementa la satisfacción laboral de los formadores, mientras que Elifneh y Embilo (2023) comprobaron que los tipos de cultura identificados en institutos de investigación agrícola influyen de forma significativa en el desempeño de los trabajadores. De manera consistente, Setyawan et al. (2025) mostraron que la cultura, combinada con compromiso y sistemas de medición del desempeño, afecta la gestión del estrés y la efectividad gerencial. Estos hallazgos sugieren que las investigaciones futuras deben explorar cómo dimensiones específicas de la cultura (clan, adhocracia, mercado, jerarquía) condicionan la motivación y la productividad en diferentes ocupaciones y regiones.

La revisión también evidenció la relevancia de factores sociales y de diversidad. Smollan y Mooney (2024) documentaron cómo las expectativas de desempeño impactan de forma distinta el bienestar de empleados en la banca neozelandesa, mientras que Alamanda et al. (2024) mostraron que el apoyo organizacional incrementa la creatividad en mujeres y reduce brechas de género en comparación con hombres en la industria farmacéutica indonesia. De manera similar, Dunger (2025) identificó que las percepciones sobre la cultura varían según jerarquía, género y edad, con mayores diferencias entre directivos y empleados de base. Estas investigaciones sugieren ampliar los estudios hacia enfoques de diferenciación y fragmentación, con metodologías que combinen encuestas masivas y análisis etnográficos.

Por último, los estudios bibliométricos confirman la expansión de la literatura y la diversificación temática. Durán et al. (2025) mostraron que entre 2016 y 2023 los modelos más utilizados para medir cultura organizacional fueron OCAI y Denison, y destacaron la necesidad de validar instrumentos con pruebas de invarianza métrica. En paralelo, López-Arceiz et al. (2024) vincularon cultura con sistemas de control

ambiental, señalando la importancia de alinear valores culturales con la sostenibilidad. Estas contribuciones abren perspectivas para investigaciones comparativas entre escalas culturales, métodos de medición y resultados en sostenibilidad y competitividad.

4. CONCLUSIONES

La investigación sobre cultura organizacional presenta un crecimiento progresivo desde 1973 hasta 2025, reflejando una consolidación académica. El aumento sostenido desde el año 2000 y el notable repunte entre 2019 y 2024 muestran que el tema ha adquirido relevancia en la agenda global. La disminución observada en 2025 no representa un retroceso estructural, sino una variación coyuntural. En conjunto, la tendencia confirma que la cultura organizacional se reconoce como un campo esencial para comprender la dinámica empresarial y social contemporánea.

Las revistas con mayor producción sobre cultura organizacional se concentran en títulos de acceso internacional indexados en Scopus y Web of Science, destacando *Cogent Business and Management*, *Problems and Perspectives in Management* y *Administrative Sciences*. Junto a ellas, sobresalen publicaciones de alto impacto como *Journal of Business Research* y *Journal of Business Ethics*. La distribución por cuartiles evidencia diversidad en la calidad percibida de las fuentes. Este panorama garantiza la visibilidad del campo y fortalece su posicionamiento en la literatura científica internacional.

El análisis de autores muestra a Wioleta Kucharska y Thomas W. Reader como principales referentes, junto con Ajibade Toyin Benedict, Trevor Cadden, Pantea Foroudi y Alireza Nazarian. En el plano geográfico, Reino Unido y Estados Unidos lideran la producción, seguidos por Indonesia, Brasil y Australia, lo que refleja una concentración en regiones desarrolladas y emergentes. La diversidad de contribuyentes evidencia la amplitud de enfoques y contextos. Este resultado confirma la consolidación de una comunidad académica activa y global que fortalece la investigación en cultura organizacional.

Las instituciones con mayor producción sobre cultura organizacional se ubican en Asia y Oceanía, con universidades como *Universiti Utara Malaysia*, *Brawijaya University* y *The Hong Kong Polytechnic University* a la cabeza. En Europa y Reino Unido destacan la *Vrije Universiteit Amsterdam* y la *University of Birmingham*. La concentración institucional refleja líneas de trabajo en liderazgo, innovación y sostenibilidad, mientras que la existencia de publicaciones sin afiliación revela aportes

dispersos. En consecuencia, los grupos consolidados lideran el avance disciplinar y marcan las principales rutas investigativas.

Por consiguiente, los temas centrales en la investigación sobre cultura organizacional abarcan liderazgo, innovación, desempeño y gestión de recursos humanos, lo que refleja la interacción entre factores humanos y estratégicos en el desarrollo empresarial. De este modo, las líneas emergentes como transformación digital, sostenibilidad, género e impacto del COVID-19 evidencian la adaptación del campo a nuevas realidades sociales y tecnológicas. Aunado a lo anterior, la incorporación de la inteligencia artificial representa un cambio relevante en la dinámica cultural de las organizaciones. Así, los estudios abordados señalan que muchas empresas aún presentan dificultades para integrar la IA en sus procesos y estructuras, lo que genera tensiones relacionadas con la carga laboral, el estrés ocupacional y la necesidad de redefinir competencias digitales. Así, las culturas organizacionales se encuentran en un proceso de transición hacia entornos más ágiles, colaborativos y automatizados, donde la gestión del talento y la adaptación tecnológica determinan la efectividad del cambio. En consecuencia, la investigación actual abre nuevas perspectivas sobre el papel de la cultura organizacional frente a la inteligencia artificial y la transformación digital, analizando su impacto en la productividad, la innovación y el bienestar de las personas. De esta manera, el estudio consolida una visión interdisciplinaria que vincula la cultura organizacional con los retos globales de la era tecnológica.

Las perspectivas futuras de investigación sobre cultura organizacional apuntan a integrar enfoques interdisciplinarios y métodos comparativos. El análisis de subculturas según género, jerarquía y regiones permitirá una comprensión más amplia de la diversidad organizacional. Asimismo, resulta necesario fortalecer la validación de instrumentos de medición y desarrollar estudios longitudinales que vinculen cultura con innovación, sostenibilidad y transformación digital. La agenda investigativa también debe explorar contextos latinoamericanos y africanos, aún poco representados. En conjunto, se identifican oportunidades para consolidar un campo dinámico y globalmente relevante.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AFC. (2020). *Anti Fraud Colaboration*. https://www.thecaq.org/wp-content/uploads/2020/03/afc_assessing_corporate_culture_a_proactive_approach_to_deter_misconduct.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Ahsan, M. J. (2024). *Unlocking sustainable success: exploring the impact of transformational leadership, organizational culture and CSR performance on financial performance in the Italian manufacturing sector*. Emerald Publishing.
- Alamanda, A., Ahmed, K., Kurniady, D. A., Rahayu, R., Ahmad, J., & Hashim, A. (2024). *Linking gender to creativity: role of risk taking and support for creativity towards creative potential of employees*. Immigrant Institutet.
- Almaamari, Q., Al-Mekhlafi, A., Kanwal, N., & Dawwas, M. (2025). *Organizational culture role in linking TQM practices to performance in the Yemen oil and gas sector*. Cogent OA.
- Alireza, S., Afeltra, G., Hakala, H., Minelli, E., y Strozzi, F. (2022). Organisational learning, learning organisation, and learning orientation: An integrative review and framework. *Human Resource Management Review*, 32(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100854>
- Álvarez, L. (2023). Liderazgo digital El nuevo estilo para gerenciar. *Revista Científica Internacional*, 6(1), 61-72. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9912870>
- Ambo, A. A. (2024). *The effect of organizational culture on trainers' job satisfaction in Addis Ababa*. Cogent OA.
- Andrade, N., Castañeda, M., y Zambrano, J. (2024). Cultura Organizacional y su incidencia en la Gestión del Conocimiento: hoteles Algarrobos, Blue Marlín, Crossman. *Journal Business Science*, 5(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.56124/jbs.v5i1.001>
- Barrientos, E., Briceño, M., Suárez, W., y Valdes, M. (2021). Cultura organizacional inclusiva en instituciones de educación superior chilenas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 96, 1058-1075. https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/379528218_Pride_or

Rainbow-
Washing Exploring LGBTQ Advertising from the Vested Stakeholder Perspective

- Biswakarma, G. (2025). The mediating role of employee engagement on the relationship between learning culture and employee performance in service sector. *The Learning Organization: An International Journal*, 32(2), 259–281. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/TLO-09-2023-0178>
- Bonnet, D., y Westerman, G. (2021). The New Elements of Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review*. MIT: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-new-elements-of-digital-transformation/>
- Bourke, J., y Titus, A. (2020). *The Key to Inclusive Leadership*. Diversity and Inclusion. <https://hbr.org/2020/03/the-key-to-inclusive-leadership>
- Cameron, K. S., y Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (tercera ed.). Jossey-Bass.
- Cameron, K., y Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons, Inc.
- Corchuelo, B., Dias, Á., & Sama-Berrocal, C. (2025). *The key role of market orientation in innovation ambidexterity in agribusiness firms*. Springer.
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., y Marc, W. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285-296. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>
- Dunger, S. (2025). *It's the hierarchy, stupid: varying perceptions of organizational culture between demographic groups*. Routledge.
- Durán, A., Alfaro, C., & Rojas, D. (2025). *Measuring organizational culture: knowledge mapping and analysis 2016–2023*. Universidad del Zulia.
- Edmondson, A. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=54851>

- Elifneh, Y. W., & Embilo, T. (2023). *The effect of organizational culture on employees' performance in research institutes*. ABEPRO.
- Fang, Y., Dai, X., y Zhang, X. (2021). An empirical study of the relationship between inclusive leadership and business model innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(3), 480–494.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2019-0484>
- Firican, D. (2023). *Digital Transformation and Digital Culture: A Literature Review of the Digital Cultural Attributes to Enable Digital Transformation*.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2478/picbe-2023-0073>
- Gompers, P., y Wang, S. (2017). *Diversity in Innovation*. Harvard University.
https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/17-067_b5578676-e44c-40aa-a9d8-9e72c287afe8.pdf
- Gutiérrez, A., Aguilar, J., Ortega, A., y Montoya, E. (2025). Análisis de sentimiento en redes sociales para definir problemas de innovación en las organizaciones. *Tecnología en la sociedad*, 81.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0160791X2400352X>
- Hassanzadeh, M. (2022). Transformational Knowledge Management: A New Generation of Knowledge Management to Facilitate Digital Transformation. *Sciences and Techniques of Information Management*, 7(4).
https://journals.qom.ac.ir/article_2041_f74514cbcec56ec5094398cbe911991a.pdf
- Hassanein, F. R., Mohammadi, S., & Zargar, P. (2025). *Toxic leadership and job satisfaction in the Middle Eastern education sector: the influence of organizational culture and trust*. MDPI.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage Publications.
- Iskamto, D. (2023). Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance. *International Journal of Management and Digital Business*, 2(1).
<https://doi.org/10.54099/ijmdb.v2i1.584>
- Jaganjac, B., Wallevik, K., Lunde, H., y Hunnes, J. (2024). The role of organizational culture and structure in implementing sustainability initiatives. *Business*

Ethics, the Environment & Responsibility, 34(4), 1239–1254.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/beer.12710>

Janićijević, N. (2020). *The impact of organizational culture on firm performance: Organizational culture as a magic wand or silent killer?* University of Belgrade, Faculty of Economics.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.20472/IAC.2020.054.013>

Jimenez-Luque, A., Molina, S. C., & Martinez, R. A. (2023). *Transforming organizational culture and enacting social justice in praxis*. Ali Khorsandi-Taskoh.

Jung, T., Scott, T., Davies, H., Bower, P., Whalley, D., McNally, R., y Mannion, R. (2009). Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature. *Public Administration Review*, 69(6).
https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6210.2009.02066.x?utm_source=chatgpt.com

Khalayleh, W., Rohaida, S., & Al-Khazaleh, S. (2024). *The impact of leadership practices on the adoption of digital transformation: moderating role of organizational culture in Jordanian manufacturing sector*. Econjournals.

Koştı, G., y Kayadibi, İ. (2025). A bibliometric analysis of artificial intelligence and machine learning applications for human resource management. *Future Business Journal*, 9(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.3233/HSM-240054>

López-Arceiz, F., et al. (2024). *The relationship of organizational culture with management control systems and environmental management control systems*. Springer.

Mannion, R., Konteh, F., & Jacobs, R. (2023). *Organisational drivers of performance in mental health providers*. Emerald Publishing.

Matallana, O., Duitama, G., y Diaz, Y. (2022). Análisis Bibliométrico de Evolución y Tendencias en Observatorios Como Herramientas de Gestión de Conocimiento. *In Vestigium Ire*, 15(2), 110-125.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9524506.pdf>

Messeni, A., De Massis, A., Frattini, F., y Natalicchio, A. (2020). Implementing a Digital Strategy: Learning from the Experience of Three Digital

Transformation Projects. *California Management Review*, 62(4).
https://www.researchgate.net/publication/341702270_Implementing_a_Digital_Strategy_Learning_from_the_Experience_of_Three_Digital_Transformation_Projects

Miao, R., Lu, L., Cao, Y., y Du, Q. (2020). The High-Performance Work System, Employee Voice, and Innovative Behavior: The Moderating Role of Psychological Safety. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 17(1150).
<https://doi.org/https://doi.org/10.3390/ijerph17041150>

Monteiro, E., y Joseph, J. (2023). A Review on the Impact of Workplace Culture on Employee Mental Health and Well-Being. *International Journal of Case Studies in Business, IT, and Education*, 7(2), 2581-6942.
https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/371457692_A_Review_on_the_Impact_of_Workplace_Culture_on_Employee_Mental_Health_and_Well-Being/fulltext/64848233b3dfd73b77799155/A-Review-on-the-Impact-of-Workplace-Culture-on-Employee-Mental-Health-and-Well-Being

Moral-Muñoz, J., Herrera-Viedma, E., Santisteban-Espejo, A., y Cobo, M. (2020). Software tools for conducting bibliometric analysis in science: An up-to-date review. *Profesional De La información*, 29(1).
<https://doi.org/https://doi.org/10.3145/epi.2020.ene.03>

Naranjo-Valencia, J., Jiménez-Jiménez, D., y Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1).
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>

Novak, D. (2008). *Leadership of organizational networks: An exploration of the relationship between leadership and social networks in organizations*. Doctor of Philosophy in Organizational Leadership, School of Global Leadership & Entrepreneurship .
https://www.researchgate.net/publication/36710368_Leadership_of_organizational_networks_An_exploration_of_the_relationship_between_leadership_and_social_networks_in_organizations

Oliveira, J., Rodrigues, S., Silva, A., & Franco, M. (2023). *Organizational culture and balanced scorecard: an empirical study in Portugal*. University of Split.

- Sanz, R., Naranjo-Valencia, J., Jimenez-Jimenez, D., y Pérez, L. (2011). Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 997-1015.
https://www.researchgate.net/publication/235303171_Linking_organizational_learning_with_technical_innovation_and_organizational_culture
- Sarwar, H., Ishtiaq, M., Amin, A., y Ahmed, R. (2020). Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: a cross-cultural comparison. *Journal of Sustainable Tourism*, 12.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1788039>
- Savić, D. (2020). COVID-19 and Work from Home: Digital Transformation of the Workforce. *The Grey Journal*, 16(2), 101-104.
https://dobrica.savic.ca/pubs/TGJ_V16_N2_Summer_2020_DS_article.pdf
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Setyawan, A., Laksana, R. D., & Pujiwati, A. (2025). *The impact of performance measurement systems, commitment and organizational culture on managerial performance*. Quality – Access to Success.
- Smollan, R. K., & Mooney, S. K. (2024). *The bright side and dark side of performance expectations: role of organizational culture and impact on wellbeing*. Routledge.
- Taruchaín-Pozo, L., Hidalgo-Vásquez, V., Silva-Jiménez, V., Márquez-Altamirano, C., y Molina-Quinteros, C. (2021). Gestión del talento humano en el contexto del impacto social de la inclusión laboral de personas con discapacidad en el cantón Ambato, Ecuador. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 7(2), 71-86. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i2.1783>
- Twaissi, N. M., Al-Zoubi, M. O., Masa'deh, R., Al Zoubi, J. Z., & Alhelalat, J. A. (2025). *The mediating role of TQM interventions and benchmarking in the impact of organizational culture on performance*. OmniaScience.
- Wang, C. (2024). The Relationship between ESG Performance and Corporate Performance - Based on Stakeholder Theory. *SHS Web of Conferences*, 190(10).
https://www.researchgate.net/publication/379935487_The_Relationship_betw

een_ESG_Performance_and_Corporate_Performance_-
_Based_on_Stakeholder_Theory

Zhang, C., Moreira, M., y Sousa, P. (2020). A bibliometric view on the use of total quality management in services. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(2), 1–28.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1732811>

Zhang, W., Zeng, X., Liang, H., Xue, Y., y Cao, X. (2023). Understanding How Organizational Culture Affects InnovationPerformance: A Management Context Perspective. *Sustainability*, 15(6644).

<https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su15086644>