

MODELO INTEGRADO PARA LA GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL: RESPUESTA A LOS ENFOQUES CONTEMPORÁNEOS

Jhulianna Restrepo-Sarmiento

<https://orcid.org/0000-0003-2818-2478>

jhulrestreposarm@unal.edu.co

Profesora tiempo completo e investigadora

Grupo de Investigación en Ciencias Administrativas, Económicas y Financieras,
Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO.

Integrante del Grupo de Estudios Neoinstitucionales–GEN,
Universidad Nacional de Colombia

Carlos Tello-Castrillón

<https://orcid.org/0000-0002-8440-3899>

catelloca@unal.edu.co

Profesor Asociado

Líder del Grupo de Estudios Neoinstitucionales, GEN

Universidad Nacional de Colombia, sede Palmira

José Londoño-Cardozo

<https://orcid.org/0000-0002-5739-1191>

jodlondonoca@unal.edu.co

Profesor Catedrático

Universidad del Valle, Seccional Yumbo

Investigador del Grupo de Estudios Neoinstitucionales–GEN

Universidad Nacional de Colombia

Cita este capítulo

Restrepo-Sarmiento, J.; Tello-Castrillón, C; Londoño-Cardozo, J. (2026). Modelo integrado para la gestión de la cultura organizacional: respuesta a los enfoques contemporáneos En: *El espíritu teórico de la administración y las organizaciones*. Londoño-Cardozo, J; Pineda-Henao, E.F. (Editores científicos) (pp. 201-254). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali. 2026.

Resumen

El presente documento analiza la cultura organizacional como una dimensión central para la comprensión y gestión de las organizaciones contemporáneas. A partir de una revisión teórica interdisciplinaria, se exponen los fundamentos conceptuales de la cultura organizacional y se discuten sus principales modelos de análisis, incluyendo las propuestas de Schein, Hofstede, Denison, y Cameron y Quinn. Se plantean tres escenarios de análisis: la cultura organizacional en la era de la posverdad, en instituciones académicas y en contextos mediados por la digitalización y el teletrabajo. Estos escenarios permiten evidenciar las tensiones que enfrenta la gestión cultural ante la fragmentación simbólica, la deslocalización del trabajo y la transformación tecnológica. En respuesta a estas dinámicas, se propone un modelo integrado de gestión cultural que retoma la estructura del modelo de valores en competencia y la enriquece con aportes teóricos que amplían su capacidad interpretativa y transformadora. El modelo considera tres etapas: diagnóstico, preparación e implementación, e incorpora dimensiones vinculadas al perfil cultural organizacional, la diversidad cultural, el aprendizaje colectivo, la misión compartida y la generación de sentido de urgencia. Finalmente, se discute la necesidad de validar empíricamente esta propuesta a través de investigaciones aplicadas en distintos tipos de organización. Se plantea como reto la implementación práctica del modelo en entornos organizacionales complejos y cambiantes, lo que requiere abordajes flexibles y situados que permitan comprender y transformar la cultura desde sus múltiples expresiones simbólicas y estructurales.

Palabras clave: Cultura organizacional, modelos culturales, gestión del cambio, digitalización, posverdad, teletrabajo, aprendizaje organizacional.

Integrated Model for Organizational Culture Management: Responding to Contemporary Approaches

Abstract

This paper analyzes organizational culture as a central dimension for the understanding and management of contemporary organizations. Based on an interdisciplinary theoretical review, the conceptual foundations of organizational culture are presented and its main models of analysis are discussed, including the proposals of Schein, Hofstede, Denison, and Cameron and Quinn. Three scenarios of analysis are proposed: organizational culture in the post-truth era, in academic institutions, and in contexts mediated by digitalization and teleworking. These scenarios allow us to highlight the tensions faced by cultural management in the face of symbolic fragmentation, the relocation of work and technological transformation. In response to these dynamics, an integrated model of cultural management is proposed that takes up the structure of the model of competing values and enriches it with theoretical contributions that expand its interpretative and transformative capacity. The model considers three stages: diagnosis, preparation and implementation, and incorporates dimensions linked to the organizational cultural profile, cultural diversity, collective learning, shared mission and the generation of a sense of urgency. Finally, the need to empirically validate this proposal through applied research in different types of organizations is discussed. The practical implementation of the model in complex and changing organizational environments is a challenge, which requires flexible and situated approaches that allow understanding and transforming culture from its multiple symbolic and structural expressions.

Keywords: Organizational culture, cultural models, change management, digitalization, post-truth, teleworking, organizational learning.

Introducción

La cultura organizacional (CO) tiene un papel central en la comprensión de las dinámicas institucionales en el mundo contemporáneo. Su análisis permite identificar los valores, las creencias, los significados compartidos y los comportamientos colectivos que dan forma a las prácticas organizativas, influyendo en aspectos como la toma de decisiones, la adaptación al cambio, la resiliencia y la sostenibilidad laboral (Gorton et al., 2022; Amankwah-Amoah et al., 2021; Müller et al., 2020). En este escenario, el presente documento tiene como objetivo plantear la CO como una necesidad de estudio en los contextos actuales, a través de la propuesta de un modelo teórico que complementa algunos de los enfoques de diagnóstico y cambio de la CO mayormente aceptados y utilizados. Esta propuesta busca responder a las transformaciones estructurales derivadas de fenómenos sociales, tecnológicos y simbólicos, entre ellos la digitalización del trabajo, la consolidación del teletrabajo, la irrupción de la inteligencia artificial, la expansión del managerialismo y la fragmentación de los vínculos colectivos (Pineda-Henao y Londoño-Cardozo, 2024; Varela Barrios y Tello-Castrillón, 2021).

El documento se estructura en cuatro apartados. En primer lugar, se presenta un sustento teórico que permite situar el concepto de cultura organizacional en su trayectoria histórica y en su desarrollo desde distintas disciplinas. Se abordan aportes desde la antropología, la filosofía, la sociología, la psicología y los estudios organizacionales, destacando su carácter normativo, simbólico y relacional (Blanco Villegas et al., 2022). Autores como Tylor, Kant, Nietzsche, Freud, Goffman y Schein permiten rastrear las bases conceptuales sobre las que se ha construido el análisis cultural en las organizaciones (Allaire y Firsirotu, 1984; Hatch, 2013b; Schein, 1991). Desde esta perspectiva interdisciplinaria, se plantea que la organización puede entenderse como una microsociedad en la que convergen sistemas simbólicos individuales y colectivos, y donde la cultura no es un elemento accesorio, sino una condición constitutiva (Restrepo Sarmiento et al., 2020).

En este mismo apartado se revisan las propuestas de Schein, Cameron y Quinn, Hofstede y Denison, cuyos planteamientos se han utilizado en investigaciones de carácter descriptivo como en como en procesos de diagnóstico y transformación organizacional. Schein concibe la cultura como un conjunto de supuestos básicos compartidos que guían la interpretación de la realidad y la conducta organizacional (Schein, 1983, 1991). Su modelo tridimensional —artefactos, valores y supuestos— es utilizado para analizar procesos de resistencia al cambio, liderazgo y aprendizaje organizacional (Monsalve-Pantoja y Londoño-Cardozo, 2025). Cameron y Quinn, desde el enfoque del modelo de valores en competencia (CVF), clasifican la cultura en cuatro tipos: clan, jerarquía, adhocracia y mercado (Cameron y Quinn, 2011). Hofstede introduce dimensiones culturales que permiten comparar contextos nacionales y analizar su incidencia en las prácticas organizacionales, como la distancia de poder, el control de la incertidumbre o la orientación temporal (Hofstede, 2012). Denison incorpora variables como la coherencia interna, la claridad de misión y la capacidad de adaptación como factores determinantes en el desempeño organizacional (Denison, 1996; Denison y Mishra, 1989).

El segundo apartado plantea tres enfoques contemporáneos que ilustran la complejidad del análisis cultural en contextos organizacionales. El primero aborda la cultura organizacional en la era de la posverdad. Se examina cómo la sustitución de consensos objetivos por relatos subjetivos generó una fragmentación simbólica que debilita la noción de verdad compartida (Varela Barrios, 2023). En este contexto, la expansión del managerialismo reemplaza el debate político por criterios de eficiencia, lo que favorece la naturalización de discursos de control y rendimiento (Wilson y Swyngedouw, 2014). Esta lógica transforma la CO, promoviendo una racionalidad instrumental centrada en la obediencia simbólica y la desaparición del sujeto. La ingeniería social y el uso de multimedia para difundir posverdades refuerzan estos mecanismos, mostrando que la cultura puede ser instrumentalizada como forma de control (Varela Barrios y Tello-Castrillón, 2021).

El segundo enfoque análisis la CO en instituciones académicas. En este ámbito, la cultura se manifiesta en la forma en que se estructura la relación entre investigación, docencia y extensión. Se discute el papel de la universidad como agente de formación de pensamiento crítico y productor de conocimiento (Serrano, 1997). La cultura universitaria se configura a través de valores compartidos, normas implícitas y hábitos investigativos (Nebrijo Gómez, 2021). Se examinan las tensiones entre los aspectos formales e informales de la cultura investigativa (Pineda-Henao, 2018; Alfonzo Villegas y Villegas González, 2017). La CO universitaria influye en la calidad formativa, en la construcción de la identidad académica y en la legitimación institucional mediante la investigación (Cardozo Forero y Suárez Huertas, 2015).

El tercer enfoque aborda la CO en contextos mediados por la digitalización y el teletrabajo. La expansión de las tecnologías de información y la irrupción de la inteligencia artificial transforman los supuestos básicos que sustentan las dinámicas organizacionales (Pérez de Paz, 2024). En estos entornos deslocalizados y asincrónicos, la CO se redefine como una red de significados compartidos sostenida a través de plataformas, dispositivos y vínculos digitales (Cifuentes-Leiton et al., 2024). La confianza se convierte en un elemento estructurante, mientras el liderazgo adaptativo y la comunicación distribuida configuran los mecanismos de cohesión (Rousseau y Tijoriwala, 1998; Harrington y Santiago, 2006). El cuerpo del trabajador se deslocaliza y el lugar de trabajo deja de estar anclado al espacio físico, planteando nuevos desafíos para la gestión cultural (Cifuentes-Leiton et al., 2024).

El tercer apartado del documento propone un modelo integrado de gestión de la CO. Esta formulación parte del modelo de valores en competencia y lo enriquece con los aportes de Hofstede, Schein, Denison, O'Reilly y Kotter (Restrepo Sarmiento, 2020). El modelo propone tres etapas: diagnóstico, preparación e implementación. En la etapa diagnóstica se combinan las dimensiones del CVF con la eva-

luación del perfil cultural organizacional, los valores nacionales y las disposiciones individuales hacia el cambio (O'Reilly et al., 1991), perspectiva que ha sido actualizada con el estudio de arquetipos culturales y su relación con el desempeño organizacional objetivamente medido (O'Reilly et al., 2024). En la etapa de preparación se construye una misión institucional compartida y se activa el sentido de urgencia como dinamizador del cambio cultural (Kotter, 1996). En la etapa de implementación se prioriza el aprendizaje organizacional como mecanismo de transformación simbólica (Schein, 1991). La cultura se construye colectivamente mediante prácticas consistentes, aún en condiciones de asincronía, movilidad o dispersión territorial.

El apartado final recoge las principales conclusiones y recomendaciones. El modelo resulta pertinente para articular coherencia interna y adaptación contextual en escenarios diversos, caracterizados por la digitalización, la fragmentación simbólica, la heterogeneidad cultural y la aceleración del cambio. Su aplicación práctica, sin embargo, enfrenta limitaciones que deben sortearse mediante validaciones empíricas y estudios situados que analicen su desempeño en condiciones reales. La cultura organizacional no puede ser gestionada exclusivamente desde la técnica, sino que requiere procesos colectivos que integren las experiencias, los lenguajes y los significados que dan sentido a la vida organizacional. Finalmente, el documento recomienda avanzar en futuras investigaciones que sometan este modelo a prueba en diferentes tipos de organización, con el fin de validar su flexibilidad, su alcance interpretativo y su utilidad operativa.

Sustento Teórico sobre la Cultura Organizacional

Durante el siglo XIX, el concepto de cultura inició su desarrollo en el campo de la antropología, vinculado originalmente a la noción de tierra cultivada (Hatch, 2013b). Tylor propuso una definición ampliamente reconocida, donde la cultura se concibe como un conjunto complejo de conocimientos, creencias, arte, moral, leyes y costumbres adquiridas por las personas como miembros de la sociedad. Esta

aproximación introdujo una idea esencial: la cultura como fenómeno colectivo, transmisible, y con un fuerte componente normativo. Desde esta base, la antropología identificó dos componentes fundamentales en su estructura: el sistema de ideas, y el sistema sociocultural (Allaire y Firsirotu, 1984). El primero se articula a través de los significados compartidos que dan forma a las conductas; el segundo, en las prácticas observables que reflejan dichas construcciones simbólicas.

Inicialmente, la cultura fue entendida como una unidad homogénea aplicable al conjunto de una sociedad. Posteriormente, esta idea fue desplazada por la aceptación de múltiples culturas coexistentes dentro de un mismo grupo social. Esta transformación conceptual permitió descartar jerarquías culturales y validar formas de vida tanto tradicionales como urbanas (Hatch, 2013b; Schein, 1991). Esta apertura amplió el interés disciplinar. La filosofía, la psicología, la sociología, la semiología y otras ramas de las ciencias sociales aportaron a la construcción del concepto desde distintas perspectivas.

En el ámbito filosófico, Kant propuso que los hábitos y prácticas culturales no solo reflejan una sociedad, sino que configuran al sujeto que participa en ella (Blanco Villegas et al., 2022). Desde otra óptica, Nietzsche interpretó la cultura occidental como el resultado de tensiones entre valores científicos, estéticos y religiosos (Blanco Villegas et al., 2022; Gama, 2008). Estas visiones introdujeron la noción de que la cultura estructura tanto la identidad individual como la social. La psicología social, particularmente la de orientación freudiana, interpretó la cultura como una imposición estructural sobre el aparato psíquico, que moldea el comportamiento por medio de procesos de represión y sublimación (Blanco Villegas et al., 2022). La sociología, en línea con estas posturas, considera que la cultura actúa como dispositivo externo que moldea tanto al individuo como a los grupos sociales. A partir de esta relación entre cultura y disciplinas sociales se construyó una matriz de influencias académicas en torno al fenómeno organizacional (ver Tabla 5.1).

Tabla 5.1.*Fundamentos teóricos de la cultura organizacional*

Disciplina	Influencias representativas	
Filosofía	Perspectiva kantiana.	Kant.
	Perspectiva de Nietzscheana.	Nietzsche.
Antropología	Perspectiva funcionalista.	Radcliffe-Brown, Malinowski, Ouchi, Pascale y Athos y Schein.
	Perspectiva semiótica.	Geertz, Goodenough,
		Pondy, Smircich, Van Maanen y Morgan.
Psicología	Psicología social.	Freud
Estudios de la organización	Escuela de las relaciones humanas.	Mayo, Pettigrew, Ouchi,
Sociología	Perspectiva interaccionista simbólica.	Goffman, Berger y Luckman.

Fuente: adaptado de Blanco Villegas et al. (2022)

Desde esta perspectiva interdisciplinaria, la organización puede entenderse como una microsociedad. Las personas que la componen no solo operan dentro de una estructura funcional, sino que traen consigo su historia, sus hábitos y sus sistemas simbólicos. Esta convergencia produce una cultura organizacional propia, con patrones culturales que en ocasiones se armonizan y en otras se diferencian (Eldridge y Crombie, 1974 citado en Allaire y Firsirotu, 1984).

En este sentido, la CO se configura como una característica esencial de toda organización. A diferencia de elementos como el diseño estructural o la estrategia explícita, la cultura suele estar menos visible, pero su incidencia es más constante (Restrepo Sarmiento et al., 2020). La CO no se presenta como un elemento adicional a la organización,

sino como la condición misma de su existencia. Todas las acciones, decisiones y relaciones organizacionales están influenciadas por esta dimensión cultural. Su estudio requiere un enfoque que articule teoría y práctica, porque la cultura no solo se observa, sino que se vive y se reproduce cotidianamente.

En la revisión de Restrepo Sarmiento et al. (2020) identificó que en la literatura especializada en CO comenzó su desarrollo de forma sistemática en las décadas de 1970 y 1980, con énfasis en el grupo humano que compone las organizaciones. En la década siguiente, la investigación se sofisticó mediante modelos que permitían medir, clasificar y aplicar la CO a la estrategia organizacional. En este contexto, Hatch (2013a) distinguió tres grandes perspectivas teóricas. La perspectiva moderna interpreta la cultura como un sistema funcional, moldeable y utilizable como herramienta de gestión. La simbólico-interpretativa resalta el carácter subjetivo y simbólico de la cultura como una construcción intersubjetiva sostenida por significados compartidos. La posmoderna plantea que la cultura es una construcción inestable, marcada por flujos discursivos y narrativas superpuestas.

Schein formuló una definición ampliamente adoptada que recoge la tradición simbólica y funcional: la cultura organizacional es el conjunto de supuestos básicos que un grupo desarrolla en su proceso de adaptación e integración, y que luego transmite a los nuevos integrantes como forma válida de interpretar la realidad (Schein, 1983). En contraste, Cameron y Quinn (2011), desde una perspectiva moderna, propusieron que la CO actúa como un cemento invisible que une a los miembros de la organización, y que puede ser desentrañada, analizada y transformada en función de la estrategia.

La visión moderna ganó terreno en la gestión organizacional. En lugar de esperar que la cultura emerja, los gestores proponen diseñarla y alinearla con objetivos estratégicos. Bajo este enfoque, Denison definió la CO como el conjunto de valores, creencias y principios

que fundamentan los sistemas de dirección. Su efectividad depende del grado de involucramiento, la claridad de misión, la capacidad de adaptación y la coherencia interna. Estos elementos configuran una arquitectura cultural propicia para el desempeño colectivo (Denison, 1996; Denison et al., 2003; Denison y Mishra, 1989). Jaques fue uno de los primeros en sistematizar una definición de CO al observar que las organizaciones desarrollan formas tradicionales de actuar que son compartidas, transmitidas y parcialmente adoptadas por los nuevos miembros (Jaques, 1952, citado por Hatch, 2013b, p. 160). Con el tiempo, diversos autores formularon definiciones que enfatizan distintos aspectos: desde los sistemas de símbolos, pasando por creencias y rituales, hasta los marcos normativos. Estas aproximaciones se sintetizan en el siguiente cuadro comparativo (ver Tabla 5.2).

Tabla 5.2.

Definiciones de cultura organizacional

ANDREW PETTIGREW (1979)	La cultura es un sistema de símbolos y significados consensuados de manera colectiva que funcionan en un grupo y momento dado, los cuales construyen las particularidades del sistema en sí mismo.
SCHWARTZ Y DAVIS (1981)	La cultura se construye mediante las creencias, ideales y percepciones que moldean el comportamiento y la subjetividad de individuos en una organización.
OUCHI (1981, CITADO EN RUIZ Y NARANJO, 2012)	La cultura organizacional refleja una lista de símbolos, rituales y mitos que se transmiten a los individuos por medio de las creencias y valores contenidos en la organización, y esto toma significado durante las interacciones establecidas entre sus miembros.

SMIRCICH (1983)	La cultura representa un papel normativo que se utiliza para codificar mensajes y señales de los miembros de una organización, con el propósito de mantenerlos unidos y sostener sus pautas, valores, historias y formas de comunicación en el grupo.
MERYL REIS LOUIS (1983, CITADO EN HATCH, 2013B)	Las organizaciones representan el entramado cultural de varios individuos con características singulares, quienes tienen una forma de hablar, expresarse y comprender el ambiente según sea su contexto nativo.
JOHN VAN MAANEN (1988; CITADO EN HATCH, 2013B)	La cultura se entiende como el conglomerado de actitudes y comportamientos aprendidos en una sociedad. Los individuos en el escenario cultural comparten similitudes en su forma de relacionarse y pensar respecto a ciertas temáticas, pues sus rutinas cotidianas se construyen conforme su interacción con su contexto próximo.
HOFSTEDE (2011, P. 6, 2012)	“La cultura es siempre un fenómeno colectivo, porque es al menos en parte compartida con personas que viven o vivieron en el mismo ambiente social, la cultura consiste en las reglas no escritas del juego social. Es la programación colectiva de la mente que distingue los miembros de un grupo de otros”.
TRICE Y BEYER (1993, CITADO EN HATCH, 2013B)	Las culturas están compuestas por interpretaciones colectivas que configuran el sistema de creencias, emociones, valores e ideologías de los individuos pertenecientes a la sociedad.
SCHULTZ Y HATCH, (1996, P. 540)	“La cultura organizacional se considera un universo lleno de relaciones circulares entre interpretaciones y significados que se construyen a través de la interacción entre las personas tanto adentro como por fuera de la organización”.

CAMERON Y QUINN (2011)	El concepto de cultura organizacional hace referencia a los valores asumidos, las suposiciones subyacentes, las expectativas y las definiciones que caracterizan a las organizaciones y sus miembros. La cultura organizacional, se puede analizar desde cuatro niveles por nivel de observancia: i) supuestos implícitos, nivel más fundamental de la cultura. ii) contratos y normas que surgen para regular los supuestos básicos. iii) los artefactos como mecanismos para que la organización comunique su cultura tanto al interior como a su entorno. iv) los comportamientos explícitos y cotidianos de las personas.
SCHEIN (1991)	La cultura organizacional es definida como la estructuración de interacciones dinámicas entre diferentes individuos, quienes comunican pensamientos, aprenden nuevas formas de relacionamiento y otorgan significados a su propia vida/entorno, a partir de lo cual, se promueve el fortalecimiento del trabajo en equipo, el desarrollo del potencial humano y el incremento en el desempeño laboral, económico y social.

El análisis comparado de estas definiciones permite identificar una serie de elementos estructurantes: el valor compartido, los significados culturales, la conducta grupal, la comunicación simbólica y las creencias colectivas. Estas dimensiones son la base de múltiples investigaciones que han abordado la CO desde diferentes enfoques. Restrepo Sarmiento et al. (2020) organizó esta producción en cuatro líneas temáticas principales, que se muestran a continuación.

Tabla 5.3.

Principales tendencias de investigación en CO

Temática	Autores
Abordajes teóricos	Saffold (1988), Schein (1986, 1991), Wilkins y Ouchi (1983), Cameron y Ettington (1988), Glaser et al. (1987), Arogyaswamy y Byles (1987)
Desempeño, eficiencia y liderazgo organizacional	O'Reilly et al. (1991), Wilkins y Ouchi (1983), Weick (1987), Sergiovanni y Corbally (1986), Jones (1983), Tierney y Chaffee (1988), Bass y Avolio (1993, 1994), Gordon y DiTomaso (1992)
CO y comportamiento	Cooke y Rousseau (1988), Schall (1983). Bate (1984), Kets de Vries y Miller (1986), Denison y Spreitzer (1991), Judge y Cable (1997)
Relación entre CO y otros aspectos de la organización	Waters y Bird (1987), Sheridan (1992), Cartwright y Cooper (1993), Bates et al. (1995), Hatch y Schultz (1997), Ahmed (1998), Hofstede (2012), Ashkanasy et al. (2000), Cameron y Quinn (2011)

La diversidad temática de estas investigaciones revela la amplitud con la que la CO es explorada. Existen estudios que abordan su impacto sobre la eficiencia, el liderazgo, el comportamiento y la relación con otras variables organizacionales. En este panorama se destacan tres modelos teóricos que han tenido mayor aplicación: Hofstede (2011), Schein (1991) y Cameron y Quinn (2011).

Hofstede (2011) introdujo un modelo comparativo que distingue entre la cultura nacional y la cultura organizacional. Mientras la primera se transmite de generación en generación y responde a factores históricos y estructurales, la segunda se construye en el entorno laboral a partir de los valores previos de los individuos y se manifiesta a través de símbolos, héroes y rituales organizacionales. Esta diferenciación le permitió definir seis dimensiones culturales para analizar la configuración organizacional en distintos contextos (ver Tabla 5.4).

Tabla 5.4.*Las Seis dimensiones de Hofstede*

Distancia de poder	Relacionada con las (...) soluciones al problema básico de los humanos. (Jerarquía). El nivel en el cual miembros con menor poder de una sociedad esperan encontrarse diferencias en los niveles de poder.
Control de la incertidumbre	Relacionada con el nivel de estrés en una sociedad frente a un futuro desconocido
Individualismo versus colectivismo	Relacionado con la integración de los individuos en grupos primarios. Es decir, la percepción [de] las personas de sí mismas en términos de “yo” o “nosotros”
Masculinidad versus feminidad	Relacionada con la división de roles emocionales entre mujeres y hombres. La masculinidad se ve reflejada por la competencia, los logros y el éxito. La feminidad se ve reflejada en el cuidado de los demás y la calidad de vida
Orientación a largo plazo versus orientación a corto plazo	Relacionada con la elección del enfoque para los esfuerzos de las personas: el futuro o el presente y el pasado.
Indulgencia versus moderación	Relacionada con la gratificación versus el control de los deseos humanos relacionados con el disfrute de la vida

Fuente: Adaptado de Restrepo Sarmiento (2020) y Restrepo Sarmiento et al. (2020)

Estas dimensiones son: distancia de poder, control frente a la incertidumbre, individualismo-colectivismo, masculinidad-feminidad, orientación temporal y grado de indulgencia. Cada una describe un eje de tensión en las culturas que se proyecta en las prácticas organizacionales. Por ejemplo, una organización con alta distancia de poder se estructura jerárquicamente y promueve relaciones verticales; una con baja distancia, favorece la participación y la horizontalidad. El control de la incertidumbre se traduce en la necesidad de procedimientos y estructuras claras. El eje individualismo-colectivismo se refleja en la autonomía o cooperación. La masculinidad valora el

logro y la competencia, mientras la feminidad enfatiza el cuidado mutuo. La orientación temporal define si se prioriza el pasado, el presente o el futuro. Finalmente, la indulgencia describe el grado de apertura hacia el disfrute y la satisfacción de deseos.

Cameron y Quinn (2011), por su parte, propusieron un modelo, conocido como modelo de valores en competencia (CVF), que integra dimensiones culturales con la estrategia. Su enfoque identifica cuatro tipos de CO: Clan, Jerarquía, Adhocracia y Mercado. Cada tipo se define por el grado de flexibilidad o control, y por el enfoque interno o externo.

La cultura jerárquica prioriza la estabilidad interna, mediante normas y procedimientos; la de mercado busca eficiencia externa, mediante resultados y competitividad. La cultura de clan promueve el compromiso interno y la colaboración; la adhocrática estimula la innovación y la adaptabilidad en entornos cambiantes, siendo el tipo cultural con mayor efecto positivo sobre la capacidad de transformación digital en las organizaciones (Cameron y Quinn, 2011; Cao et al., 2024; Cifuentes-Leiton et al., 2024; Restrepo Sarmiento, 2020; Restrepo Sarmiento et al., 2020). Este modelo se ha aplicado tanto en diagnósticos como en procesos de transformación, especialmente en el diseño de planes de cambio liderados por actores estratégicos dentro de la organización.

Schein (1986) propuso un modelo tridimensional para entender la cultura organizacional. Para el autor, la cultura emerge del aprendizaje colectivo y se estructura en tres niveles: artefactos, valores y supuestos básicos. Cada nivel refleja un grado diferente de visibilidad y profundidad, ver Tabla 5.5.

Tabla 5.5.*Los niveles de la Cultura Organizacional*

Niveles de la CO	Descripción
Artefactos	Los artefactos son los elementos visibles de la organización, los cuales son reconocidos por sus participantes con facilidad, ya que representan la estructura física del espacio cultural. Un ejemplo sobre los artefactos son las formas de hablar y las formas de vestir de la persona, además de los productos físicos dentro de la organización.
Valores y creencias	Los valores y creencias se manifiestan en los escenarios grupales cuando se establecen objetivos y metas enfocadas en cumplir con las exigencias de la organización.
Presunciones básicas	Los supuestos básicos representan la estructura interna de la persona, es decir sus pensamientos, ideas y emociones que se manifiestan dentro del grupo. Este nivel no suele percibirse de manera consciente porque son identificaciones personales de los miembros de la organización. Aunque, en cada interacción, este elemento siempre configura las relaciones en el grupo.

Fuente: Adaptado de Schein (1983, 1986, 1988, 1991)

El modelo de Schein se ha utilizado ampliamente para analizar la resistencia al cambio, las dinámicas del liderazgo y los procesos de adaptación organizacional (Monsalve-Pantoja y Londoño-Cardozo, 2025). El autor establece que la CO debe gestionarse en función de la etapa del ciclo vital de la organización. En el nacimiento se requiere consolidar la identidad cultural; en la adolescencia, articular subculturas; en la madurez, reevaluar prácticas y conservar lo esencial. Para ello, el liderazgo cumple un papel fundamental como catalizador del cambio (Monsalve-Pantoja y Londoño-Cardozo, 2025).

Las organizaciones difieren en sus prácticas culturales, lo que se observa incluso en situaciones cotidianas. En instituciones financieras, el cumplimiento riguroso del horario puede ser más relevante que la interacción social. En cambio, en universidades públicas, los espacios informales son escenarios de debate y construcción simbólica. Estas diferencias muestran cómo la CO estructura comportamientos,

relaciones y decisiones, y cómo su análisis permite comprender el funcionamiento interno de cada organización.

La CO también varía según el tamaño de la organización. En estructuras pequeñas, el control directo permite una gestión informal de la cultura. En grandes organizaciones, la cultura se integra a la estrategia como un factor de cohesión. La estrategia requiere de la cultura como soporte simbólico y operativo, mientras que la cultura necesita la estrategia para mantenerse alineada con las metas organizacionales.

Investigaciones recientes en CO evidencian su relevancia práctica y exploran en la integración de estos marcos, Abdul Manaán et al. (2026) proponen un modelo teórico que sintetiza la Teoría del Esquema Cognitivo, la Visión Basada en Recursos y la Teoría de Contingencia, estableciendo un mecanismo explicativo que va desde los esquemas cognitivos culturales hasta las capacidades actualizadas y el ajuste ambiental, superando las limitaciones de los enfoques que solo miden la relación directa entre cultura y desempeño. Esto, impulsa el desarrollo de métodos para intervenir y alinear la cultura a las necesidades organizativas.

Desde esta perspectiva, el presente estudio se abordará desde la mirada moderna propuesta por Hatch, que entiende la cultura organizacional como un objeto susceptible de análisis, diseño y gestión en función de los fines estratégicos de la organización. De ahí la necesidad de comprender con mayor profundidad el papel que desempeña la CO en los contextos contemporáneos, atravesados por fenómenos sociales y tecnológicos emergentes como la posverdad, las dinámicas de la cuarta revolución industrial (Industrias 4.0) y la consolidación del teletrabajo.

Enfoques Contemporáneos para la Aplicación de la CO

Después de establecer los fundamentos teóricos de la CO, resulta pertinente examinar cómo esta se expresa, transforma y adquiere nuevos

sentidos en escenarios concretos que reflejan los desafíos y tensiones del presente. La cultura organizacional, en tanto fenómeno dinámico y relacional, no puede comprenderse plenamente si se la aísla de los contextos sociales, tecnológicos y simbólicos que la condicionan. En ese sentido, este apartado propone una aproximación analítica a partir de tres escenarios contemporáneos que, sin pretender agotar la totalidad de posibles enfoques, permiten ilustrar la diversidad de perspectivas desde las cuales puede abordarse el estudio de la cultura organizacional.

El primer escenario corresponde al ámbito social, marcado por fenómenos como la posverdad, la pospolítica y la consolidación del managerialismo como lógica transversal a múltiples órdenes de la vida colectiva. El segundo escenario se sitúa en el entorno académico, con énfasis en las organizaciones universitarias, donde la CO incide en la formación, investigación y reproducción institucional del conocimiento. Finalmente, el tercer escenario aborda las transformaciones derivadas de la digitalización, particularmente en lo relativo al impacto de la inteligencia artificial y al auge del teletrabajo, fenómenos que replantean las formas de interacción y pertenencia organizacional. Estos tres enfoques, tomados como ejemplos argumentativos, no excluyen la existencia de otras miradas igualmente válidas, sino que buscan poner en evidencia la versatilidad analítica y práctica de la CO en contextos diversos y cambiantes.

Enfoque de la CO y la Posverdad

La construcción de verdades sobre la base del discurso ideológico individual es la principal característica de la posverdad. No hay verdad objetiva legitimante sino relatos individuales que inmanentemente son legítimos. Esta concepción es propia del mundo posmoderno, subestima lo objetivo y lo reemplaza por las percepciones individuales. La posverdad deviene en otros productos como la pospolítica.

La pospolítica es una de las características del actual nuevo entorno. Tal como corresponde a su esencia posmoderna, la pospolítica no reconoce consensos alrededor de categorías fundamentales, sino que se nutre de las disputas entre minorías, reivindicaciones particulares y maniqueísmo frente al ordenamiento previo y sus élites. La pospolítica desconoce las ideologías totalizantes y por tanto facilita la conversión de los individuos en sujetos vulnerables y manipulables. En este contexto, el management encuentra el terreno abonado para consolidarse soterradamente e imponer sus intereses.

En consecuencia, la sociedad abandona la confrontación política y la reemplaza con el managerialismo. Esto puede parecer paradójico toda vez que la naturaleza más primitiva del management era ajena a la política. Pero, las dinámicas del poder y el interés marcado por los grupos de interés evidencian que el management es también político y conlleva otra forma de hacer política regida por los criterios de eficiencia de mercado. La pospolítica aparentemente opone una anti política a esta hegemonía a través de la izada de las banderas de los particularismos y el pensamiento antiliberal (Varela Barrios, 2023).

Prueba de lo anterior son los diecisiete objetivos de desarrollo sostenible que apuntan a acciones marcadamente basadas en la defensa de lo particular. Los alcances de las acciones se prevén globales, locales y personales y tienden a asegurar los recursos necesarios para la satisfacción de necesidades de las generaciones presentes y futuras (Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo, 1988). El impacto de esta visión es tal que ciento noventa y tres países han suscrito el cumplimiento de los ODS para el año 2030.

Entonces, esta época de posmodernismo, posverdad y pospolítica alimenta la incrustación del management en la totalidad de las esferas de la actividad humana (Varela Barrios y Tello-Castrillón, 2021). Se puede pensar que las personas que gerencian sus vidas lo hacen influenciadas por las restricciones culturales que en los días que co-

rren corresponden a la posmodernidad. Idéntica situación pasa en las organizaciones del Estado que son gestionadas conforme al *management*. Cabe esperar que las herramientas de intervención de la CO privada apliquen también para este tipo de organizaciones lo que incluye las conocidas categorías de competitividad, eficiencia y enfoque en el mercado. Así, el *management* se inserta en la vida social y organizacional, en el ámbito político y en la vida privada (Varela Barrios y Tello-Castrillón, 2021).

El ascenso del *management* se manifiesta desde 1932 desde cuando se plantea la existencia de un capitalismo de gerentes que hoy parece más vigente que nunca. En el capitalismo de gerentes, los intereses tradicionales del *management* se imponen sobre los intereses de otros grupos y capturan para sí los criterios de asignación de recursos. Con el paso del tiempo, los managers han sabido adaptarse al cambio de cada época en defensa de sus intereses. La época actual de financiarización ha obligado los managers a aprender a moverse en el ambiente que prioriza el interés en el corto plazo y los rendimientos financieros.

La hegemonía del *management*, propia de esta época posmoderna, parece un contrasentido con el *Zeitgeist* actual. El posmodernismo reivindica la particularidad, pero, en contraste, el *management* se ha globalizado en un proceso tal donde los patrones administrativos tienden al isomorfismo universal sin tener en cuenta las particularidades culturales. Parece como si todo encontrara solución en la aplicación de los principios del *management*; la CO es uno de tantos campos donde esto tiene lugar.

El proceso de managerización de la CO también puede ser un resultado teledirigido desde los grupos de poder que controlan las difusas super estructuras. Su estrategia de conservación del *statu quo* lleva esos grupos a blindar el núcleo del poder y hacer concesiones únicamente en asuntos de segundo orden como la CO o movimientos de

mercado. Es decir, las estructuras de poder se mantienen fijas mientras sus manifestaciones específicas son objeto de negociación, una suerte de interacción entre el cosmos y el taxi pregonado por Platón. Los grupos de poder alcanzan ventajas en la negociación a partir de la manipulación de las contrapartes para que se dispongan a la cesión de sus intereses. Para ello es importante su adoctrinamiento y la sugestión de una sensación, por demás apócrifa, de autocontrol, elementos propios de la pospolítica. De esta manera, la coerción sobra en favor de la seducción; en el plano organizacional esto significa que un sujeto que se comporta bien no necesita ser vigilado de cerca y se mantiene útil al propósito de la CO.

Existen dos herramientas de manipulación muy útiles para los propósitos de los grupos de poder. Estas son, la ingeniería social y la multimedia para la difusión de posverdades. De esta manera se construyen relatos y posverdades como materia prima de la realidad fragmentada. Muestra de ello, es la industria cultural que surge como uno de los productos más evidentes de como una construcción social —la cultura— que en principio es espontánea termina por ser teledirigida por un grupo de poder. La pospolítica conoce esta situación y es consciente de que, a pesar de su discurso, no altera las superestructuras de poder, pero sí las captura para sí.

Es ahí donde el *management* se posiciona como un elemento universal cuyo manejo permite el asalto del poder. Tal característica resalta su dimensión política a pesar de que el *management* ostenta una tradicional aversión a auto percibirse como tal. La condición de elemento universal del *management* es reforzada con otros fenómenos actuales también universales y de los que se hablará en líneas posteriores: la cuarta revolución industrial y las tecnologías agenciativas. Estos dos fenómenos replantean las relaciones humanas, no humanas y artificiales que sumadas a la aparente falta de política del *management* resultan congruentes con las manifestaciones de la era de la posverdad.

El escenario de la posverdad es propuesto como un espacio sin política, sin lucha de clases. Un espacio donde las personas se encuentran en lo económico que funge como esencia de lo real. De esta manera, los comportamientos institucionales y personales se reducen a un *management* social (Wilson y Swyngedouw, 2014) mientras que el *management* se mantiene como criterio legitimador de toda acción social.

Entonces, el *management* legitima la acción social y la CO en una dinámica donde finalmente el sujeto desaparece. En efecto, el estudio de la CO presupuesta que lo organizacional es diferenciable de lo social ya que se asume que organizacionalmente todos los individuos se conducen conforme a la misma lógica en la toma de decisiones. Sin embargo, tanto en lo social como en lo organizacional el comportamiento del individuo está fuertemente constreñido por las dimensiones del sistema. Este asigna roles que los individuos aprenden a ejecutar en una compaginación de su libre albedrío con la limitación social. Esto es, la confrontación de la acción con la estructura donde la última prevalece y lleva a la desaparición del sujeto.

La CO de la era de la posverdad se vuelve ultrarracional. Esto obedece a que el *management* exagera en la importancia del director o del gerente y por tanto promueve un apego a la ultraracionalidad, la confianza en la racionalidad del director y el determinismo cognitivo. No obstante, desde siempre Parker Follet (1942; 1923), Simon (1979), March (1980), Allison (1980), Argyris (1957, 1962) y varios autores más ya habían discutido sobre el poder político en las organizaciones que de alguna manera siempre subyacerá en el desarrollo del *management*.

Enfoque de la CO en Organizaciones Académicas

El estudio de la CO en las universidades ha tomado fuerza en las últimas dos décadas, en respuesta a las variaciones sociales, tecnológicas, políticas y económicas que han impactado a nivel mundial en el entorno educativo (Bartell, 2003, citado por Chung Alva, 2017, p. 112).

Las universidades, como organizaciones complejas, se definen por sus múltiples funciones, entre ellas la educación, la creación de conocimiento y la prestación de servicios a la sociedad (Serrano, 1997). Para Ortega y Gasset (1966) la función principal de la universidad no es solo transmitir conocimientos, sino formar a la élite intelectual y moral de la sociedad. Esta élite debería estar compuesta por personas con una sólida formación cultural y científica, capaces de pensar críticamente y de liderar el progreso social. La estructura organizacional de las universidades abarca diversas unidades con finalidades específicas, y su esencia se relaciona con un ideal de “universalidad”, siendo percibida como la “cuna del saber” y el “motor del cambio social” (Serrano, 1997, p. 55).

En este contexto, el análisis de la cultura organizacional implica comprender las suposiciones básicas que guían la interacción entre los miembros de la comunidad universitaria, incluyendo directivos, profesores, estudiantes y personal administrativo (Nebrijo Gómez, 2021). Serrano (1997) destaca la diversidad en las universidades y cómo esta se influencia por la condición organizativa, abordando temas como el poder y la relación instituido-instituyente que contribuyen a la configuración de la cultura.

La tipología de la CO juega un papel importante en el desempeño y la eficacia de las organizaciones (Cameron y Quinn, 2011). En el contexto universitario, la cultura fuerte se caracteriza por valores compartidos y normas de comportamiento, mientras que la cultura débil se caracteriza por desacuerdos sobre valores y la ausencia de normas (Chung Alva, 2017). La existencia de una CO clara y estrategias bien definidas se traduce en consecuencias positivas para el desempeño económico y laboral de las universidades (Añez, 2006).

En este contexto, la cultura universitaria se vuelve esencial para cumplir con el objetivo misional de las instituciones académicas: generar conocimiento y realizar investigaciones que contribuyan a resolver

problemas sociales (Chung Alva, 2017). La formación de investigadores dentro de las universidades está intrínsecamente ligada a la CO, determinando las razones, procedimientos y recursos dedicados a este propósito (Serrano, 1997).

Las universidades, como parte integral de la sociedad, tienen la responsabilidad de contribuir socialmente a través de la investigación (Milocco, 2003, citado por de Pelekais y Rivadeneira, 2008). La generación de conocimiento, la creación de riqueza y el desarrollo humano son parte de las obligaciones y responsabilidades sociales ineludibles que recaen sobre estas organizaciones educativas (de Pelekais y Rivadeneira, 2008).

La importancia de la cultura en la educación superior radica en su capacidad para comprender la complejidad social de cada institución. Las culturas organizacionales bien definidas son herramientas para el éxito y la eficacia de las organizaciones, y en el caso de las universidades, la formación de investigadores se convierte en una prioridad para generar conocimiento e impactar positivamente en la sociedad.

La investigación se posiciona como uno de los objetivos fundamentales de las universidades, siendo considerada el camino idóneo para la gestión del conocimiento y la solución de problemas sociales desde una perspectiva científica (Cardozo Forero y Suárez Huertas, 2015). En el contexto colombiano, la acreditación de las instituciones de educación superior está estrechamente vinculada a la investigación, reflejada en el número de publicaciones científicas, su impacto y la presencia de institutos o centros de investigación reconocidos (Aldana de Becerra, 2012; Pineda-Henao y Londoño-Cardozo, 2018).

En el caso colombiano, por ejemplo, la investigación se ha convertido en un componente esencial de las actividades universitarias desde la promulgación de la Ley 30 de 1992. Esta ley estableció mecanismos para organizar las actividades universitarias y consolidó concep-

tos como grupo de investigación y sistema de investigación (Nieto Useche, 2018). La relación entre la calidad de las universidades y sus hábitos de investigación es evidente, y el sistema universitario se configura en torno a unidades con estructuras propias (Nieto Useche, 2018).

La investigación en el ámbito universitario ha evolucionado de ser considerada exclusivamente como un tema científico a formar parte fundamental de una cultura investigativa más amplia (Pineda-Henao, 2018; Pineda-Henao et al., 2020). Martins (2005, citado por Alfonso Villegas y Villegas González, 2017, p. 125) define la cultura de investigación como un conjunto de valores, creencias, rituales y normas compartidas por individuos que conforman una manera específica de hacer investigación en un contexto determinado.

A pesar de la aparente importancia que se le otorga a la investigación, esta sigue siendo escasa y limitada en su alcance en los programas universitarios, con frecuencia considerada como un requisito para cumplir con los trabajos de grado (Alfonso Villegas y Villegas González, 2017; Morlés et al., 2010). La importancia de la investigación en las universidades va más allá de indicadores cuantitativos; impacta directamente en la calidad de la formación impartida. La adquisición de habilidades investigativas, la promoción del trabajo en equipo y la valoración de la crítica y la autocrítica son elementos esenciales para fortalecer la cultura de la investigación en el ámbito universitario (Universidad Francisco de Paula Santander, 2003, citado por Martínez, 2018, p. 24).

Para comprender la dinámica cultural de la generación de conocimiento en las universidades, se deben considerar los aspectos formales e informales de la cultura investigativa. Los aspectos formales incluyen la malla curricular, la estructura formal que respalda la investigación y los contenidos mínimos de las asignaturas necesarias para la formación investigativa (Pineda-Henao, 2018; Pineda-Henao

et al., 2020). La insuficiencia en las asignaturas de formación investigativa en los programas sugiere carencias en las bases de investigación de los estudiantes universitarios.

En cuanto a los aspectos informales, la cultura investigativa se entiende como un hecho social institucionalizado. Los componentes asociados a la cultura investigativa incluyen rituales, lenguaje y conocimiento común, así como intereses comunes. Estos elementos, que se aprenden y comparten entre los miembros de la comunidad académica, fortalecen y refuerzan la cultura investigativa en las universidades (Pineda-Henao, 2018; Pineda-Henao et al., 2020).

En general, la cultura organizacional en las universidades, especialmente en lo relacionado con la promoción de la investigación, es un elemento importante para el éxito y la eficacia de estas instituciones. La formación de investigadores está intrínsecamente vinculada a la cultura organizacional, determinando los valores, las creencias y los supuestos que guían la generación de conocimiento. La investigación, como objetivo misional de las universidades, requiere tanto de aspectos formales como informales de la cultura para prosperar y contribuir significativamente a la sociedad.

Enfoque de la CO en las Industrias 4.0 y en Contextos de Teletrabajo

A lo largo de la historia, la tecnología ha estado presente en todos los hitos fundamentales de la humanidad, funcionando como un recurso que ha complementado las limitaciones inherentes a nuestro desarrollo evolutivo (Pérez de Paz, 2016; Pérez de Paz y Londoño-Cardozo, 2021). Desde la domesticación del fuego hasta los actuales desarrollos digitales, el quehacer humano ha estado mediado por herramientas que redefinen las formas de habitar el mundo (Pineda-Henao y Londoño-Cardozo, 2024). En este proceso, las organizaciones, entendidas como construcciones sociales, no han sido ajenas al impacto de dicha

evolución, especialmente a partir de la consolidación de la era de la información (Mendelson y Pillai, 1999).

Desde mediados del siglo XX, la información se consolidó como insumo estratégico para la toma de decisiones organizacionales (Simon, 1973). La digitalización transformó radicalmente la producción, el almacenamiento y la circulación de datos, dando lugar a nuevas formas de estructuración, comunicación y gestión. Las tecnologías digitales, pilar fundamental de la industria 4.0, están reconfigurando las relaciones laborales y transformando la comunicación organizacional, impulsando estructuras más descentralizadas y fomentando una mayor autonomía individual en la toma de decisiones. Esta dinámica contribuye a difuminar los límites tradicionales de la autoridad y redistribuir el poder interno, a la vez que exige una vigilancia constante sobre el manejo de la información en escenarios de producción simbólica masiva.

En este marco, la irrupción de la inteligencia artificial (IA) plantea un nuevo desafío: algoritmos capaces de ejecutar tareas complejas, anteriormente asignadas a seres humanos, modifican los supuestos básicos de la CO (Bostrom, 2013, 2014; Pérez de Paz, 2024). Frente a ello, la OCDE ha propuesto directrices éticas para el uso de IA en contextos organizacionales, que exigen sujetos preparados técnica, legal y éticamente para desenvolverse en ecosistemas digitales (OCDE, 2023). No obstante, la velocidad del cambio tecnológico desborda la capacidad regulatoria, y obliga a que los propios individuos asuman principios de autorregulación mientras se consolidan los marcos normativos.

En este panorama se inserta el teletrabajo, una forma de organización laboral posibilitada por la digitalización y acentuada por la pandemia de covid-19 (Amankwah-Amoah et al., 2021). El paso de entornos físicos a virtuales implicó cambios profundos en la forma de trabajar, comunicarse y relacionarse. Las herramientas digitales fa-

cilitaron la colaboración remota, evidenciando el rol crucial de la CO en el sostenimiento de la productividad, la cohesión y la resiliencia organizacional (Gorton et al., 2022; Müller et al., 2023). Investigaciones recientes en pymes confirman que la relación entre la CO y la digitalización opera como un bucle de retroalimentación dinámico: la cultura impacta las iniciativas de transformación digital y, a su vez, la digitalización reconfigura los valores y prácticas culturales de la organización (Baojing et al., 2025).

El teletrabajo, entendido como el ejercicio de tareas laborales en lugares distintos a las sedes físicas tradicionales, tensiona las estructuras culturales de las organizaciones (Buirra, 2012; Golden et al., 2008; Nilles, 2012). Su implementación requiere una cultura organizacional flexible, orientada a resultados y basada en la confianza (Harrington y Santiago, 2006; Rousseau y Tijoriwala, 1998). Las culturas jerárquicas, por el contrario, presentan resistencias a esta transformación, al privilegiar el control directo y la supervisión continua.

En este contexto, la digitalización del trabajo no solo representa un cambio operativo, sino una expansión de los repertorios culturales que configuran el mundo organizacional. Como indican Cifuentes-Leiton et al. (2024), la virtualización del trabajo deslocaliza el cuerpo del trabajador y redefine los mecanismos de adhesión cultural. Esta transformación desafía la noción tradicional de que la cultura organizacional surge en un espacio físico compartido. En su lugar, emergen vínculos contruidos en entornos digitales, donde se producen nuevos artefactos culturales, nuevas formas de interacción y nuevas configuraciones del sentido de pertenencia.

Dos escenarios se destacan en esta transición: primero, organizaciones que trasladan sus operaciones al teletrabajo, heredando sus características culturales previas y ajustando sus supuestos básicos; segundo, organizaciones que nacen directamente en entornos virtuales, enfrentando el desafío de construir cultura sin soporte físico.

En ambos casos, las redes sociales y plataformas digitales juegan un papel esencial en la configuración de la cultura, permitiendo una interacción asincrónica y la generación de nuevas formas de co-presencia.

Asimismo, el tiempo de dedicación al trabajo y las relaciones contractuales se ven alterados, especialmente en culturas jerárquicas que prolongan la jornada para mantener las dinámicas tradicionales. La flexibilidad comunicativa, la asincronía y la autonomía requieren una gestión organizacional centrada en resultados, más que en la supervisión directa (Simon, 1972, 1997). En este sentido, los patrones de interacción ya no se fundamentan exclusivamente en la proximidad física, sino en la consecución de objetivos individuales, mediada por tecnologías de información y comunicación.

La CO, tradicionalmente basada en la interacción social presencial, se redefine como una cultura de interacción orientada a tareas. Para que esta transición sea viable, la confianza deviene un elemento estructurante. Esta confianza, entendida como el estado psicológico que supone la aceptación de la vulnerabilidad ante las expectativas positivas sobre los demás (Rousseau y Tijoriwala, 1998), sustenta los nuevos vínculos laborales y posibilita la consolidación de una cultura coherente con el entorno virtual.

La digitalización genera escenarios donde el lugar de trabajo deja de estar anclado al espacio físico y se extiende al hogar, a espacios públicos o incluso a situaciones sin lugar definido, como ocurre con trabajadores que operan en plataformas móviles o en la calle. Ejemplos como los Store-to-Store Workers ilustran esta realidad: trabajadores conectados desde aplicaciones que organizan su actividad y monitorean su productividad sin necesidad de oficinas (Cifuentes-Leiton et al., 2024).

Las plataformas digitales no solo permiten la conexión, sino que actúan como mediadoras de la interacción organizacional. Hoy, más del 45% de la población mundial cuenta con al menos un perfil en redes sociales, lo que convierte a estas plataformas en artefactos culturales clave que soportan dinámicas de liderazgo, colaboración y aprendizaje (Londoño-Cardozo y Restrepo-Sarmiento, 2022). Estas condiciones obligan a la gestión organizacional a repensar la cultura desde la asincronía, la deslocalización y la interactividad distribuida.

La gestión en contextos virtuales requiere liderazgo adaptativo, capaz de generar sentido y cohesión incluso en ausencia de contacto físico. La dirección debe garantizar una presencia simbólica que mantenga unida la organización a través de la comunicación, la transparencia y la orientación a resultados. La cultura organizacional, en este entorno, se convierte en una red de significados compartidos que permite a los trabajadores reconocerse como parte de un todo, más allá de la fragmentación espacial.

El análisis de la cultura organizacional en escenarios digitalizados implica considerar una multiplicidad de dimensiones: lugar, tiempo, modos de comunicación y formas de contratación. Todos estos elementos afectan los supuestos básicos, los patrones de interacción y la orientación estratégica de la organización. En consecuencia, la cultura se transforma en un sistema dinámico que opera en la intersección entre lo físico y lo virtual, entre lo colectivo y lo individual.

Así, la CO ya no puede entenderse únicamente como una estructura homogénea, sino como un entramado fluido que se adapta a múltiples realidades. El teletrabajo, al permitir conexiones fragmentadas y centradas en resultados, promueve una cultura más plural, donde cada trabajador articula su experiencia organizacional desde su contexto particular. Esta diversidad puede enriquecer a la organización, siempre que exista una dirección que promueva valores compartidos, propósitos comunes y mecanismos de integración cultural. En

este contexto, la gestión cultural orientada a la sostenibilidad organizacional requiere trascender los artefactos superficiales para anclarse en los supuestos y valores profundos que constituyen la esencia de la cultura (Assoratgoon y Kantabutra, 2023).

En suma, la cultura organizacional en la era digital exige su comprensión como un fenómeno en expansión, cuyas fronteras se desdibujan en la virtualidad, pero cuya fuerza reside en su capacidad de generar sentido compartido, incluso en la distancia. Las organizaciones que comprendan esta lógica estarán mejor preparadas para navegar los desafíos del presente y construir futuros más adaptativos, inclusivos y sostenibles.

Modelo Integrado para la Gestión de la Cultura Organizacional

El sustento teórico que sustenta este documento, junto con la exploración de los enfoques de la cultura organizacional en contextos como la posverdad, las organizaciones académicas, las industrias 4.0 y el teletrabajo, permite evidenciar que los cambios producidos en los escenarios laborales emergentes durante las últimas décadas, especialmente como resultado de la digitalización del trabajo y la expansión del teletrabajo, exigen una revisión crítica de los modelos tradicionales de análisis e intervención cultural. Tal como se ha argumentado, la irrupción de las tecnologías de la información y la comunicación, la inteligencia artificial y las formas de trabajo deslocalizadas han reformulado los supuestos fundamentales sobre la interacción, la pertenencia, el liderazgo y el sentido organizacional. En este contexto, es necesario contar con un modelo integrado para la gestión de la cultura organizacional, que sea deliberado, flexible, y capaz de responder estratégicamente a las condiciones impuestas por los nuevos entornos.

A pesar de la existencia de modelos sólidos y vigentes es pertinente proponer modelos más flexibles y adaptables a los contextos y enfoques actuales. En este sentido, Restrepo Sarmiento (2020) propuso una formulación enriquecida que parta del CVF de Cameron y Quinn como base estructural. El CVF, ampliamente validado como instrumento diagnóstico y de transformación cultural, puede aumentar su efectividad al ser complementado con prácticas derivadas de enfoques teóricos consolidados. En particular, la incorporación de los aportes de Hofstede (2012), O'Reilly (1991), Schein, Denison (2003) y Kotter (1996). Por lo anterior, a continuación se propone una primera versión de este modelo, en la que se integran los comentarios planteados por Restrepo Sarmiento (2020). Entre estos aportes se destacan la necesidad de adaptar las etapas del cambio a entornos virtuales, la consideración de los valores culturales nacionales e individuales, la incorporación del perfil cultural organizacional, el papel del aprendizaje organizacional, la centralidad de la misión compartida y la activación del sentido de urgencia como factor dinamizador del cambio. Estos elementos se desarrollan con mayor profundidad a continuación como componentes clave para enriquecer el modelo y adecuarlo a las realidades organizacionales actuales.

Para Restrepo Sarmiento (2020), en primer lugar, el CVF permite evaluar la cultura a través de seis dimensiones clave y establecer una brecha entre la cultura actual y la deseada. A partir de este diagnóstico, se puede diseñar un proceso de cambio planeado que incluya consensos, definición de estrategias, identificación de victorias tempranas, liderazgo activo, comunicación eficaz y ajuste estructural (Cameron y Quinn, 2011). No obstante, en entornos organizacionales mediados por plataformas digitales, algoritmos y relaciones asincrónicas, estas etapas requieren ser adaptadas a nuevas realidades simbólicas y operativas.

En segundo lugar, emergen los aportes de Hofstede. Este autor advierte que las culturas organizacionales están influenciadas por los

valores nacionales y las características individuales. Esta dimensión es particularmente relevante en escenarios virtuales, donde las organizaciones suelen operar con equipos multiculturales y distribuidos geográficamente. Incluir el análisis de la cultura nacional y las disposiciones personales hacia el cambio facilita una adaptación cultural más contextualizada, especialmente en el marco de procesos de teletrabajo o colaboración transnacional.

En tercer lugar, desde el modelo de O'Reilly (1991) se puede introducir el perfil cultural organizacional (OCP), que permite medir el ajuste entre los valores individuales y los organizacionales. Este instrumento cobra especial importancia en contextos donde los vínculos presenciales son mínimos o inexistentes, ya que permite identificar la afinidad cultural de los colaboradores y anticipar su nivel de compromiso, satisfacción y permanencia. La digitalización ha acentuado la necesidad de personalizar los procesos de selección, desarrollo y retención del talento en función del perfil cultural de los trabajadores.

Por su parte, Schein (1991) sostiene que la cultura se transforma a través del aprendizaje organizacional. En entornos virtuales, donde los equipos aprenden en red y los procesos de interacción están mediados por tecnologías, resulta fundamental incorporar prácticas de aprendizaje intencional que permitan resignificar las experiencias individuales y colectivas. La cultura, como sistema de significados compartidos, debe renovarse a partir de nuevas prácticas, lenguajes y símbolos que reflejen la realidad digital y el teletrabajo.

En este mismo sentido, Denison refuerza esta idea al identificar la misión como un rasgo cultural clave en organizaciones efectivas. En contextos de trabajo distribuido, mantener una visión clara y compartida se vuelve esencial para alinear esfuerzos y sostener el propósito común. La fragmentación espacial y temporal impone la necesidad de una narrativa cultural fuerte que actúe como hilo conductor

entre los distintos actores organizacionales, permitiendo mantener la identidad y la dirección estratégica.

Finalmente, Kotter (1996) aporta la noción de sentido de urgencia como detonante del cambio cultural. Esta práctica adquiere especial relevancia en tiempos de transformación acelerada, como los que plantea la industria 4.0, donde la resistencia al cambio puede surgir tanto por inseguridad frente a las tecnologías como por la pérdida de referentes tradicionales de trabajo. Movilizar a las personas hacia el cambio, demostrando la necesidad de adaptación cultural frente a los desafíos del entorno, contribuye a generar aceptación y reducir incertidumbre.

A partir de lo anterior, se presenta una primera versión del modelo integrado de gestión cultural organizacional, el cual retoma la estructura del CVF y la enriquece con los aportes señalados por Restrepo Sarmiento (2020), lo que permite responder a los desafíos propios de los entornos organizacionales contemporáneos. Este modelo reconoce la necesidad de incorporar elementos que amplíen la capacidad interpretativa y transformadora del marco original, integrando dimensiones vinculadas al contexto virtual, a la diversidad cultural y a la aceleración del cambio tecnológico.

La propuesta considera tres etapas secuenciales e interdependientes: diagnóstico, preparación e implementación del cambio. En la etapa diagnóstica, se mantiene el uso de las seis dimensiones establecidas en el CVF para identificar las características de la cultura organizacional actual y su distancia respecto de la cultura deseada. A este análisis se suman nuevos componentes como la evaluación del perfil cultural organizacional, la identificación de valores nacionales predominantes y las disposiciones individuales hacia el cambio. Esta integración permite reconocer las tensiones culturales que emergen no solo a partir de la virtualización del trabajo, sino también como consecuencia de múltiples factores que transforman las dinámicas

organizacionales contemporáneas. Entre estos se encuentran la fragmentación de los espacios laborales, la coexistencia de equipos diversos con trayectorias, valores y expectativas disímiles, la irrupción de tecnologías que median las relaciones interpersonales y los procesos productivos, así como la constante redefinición de los vínculos entre los individuos y las instituciones. Estas tensiones se acentúan en contextos donde convergen lógicas organizativas distintas, se diluyen los referentes tradicionales de autoridad y pertenencia, y se incrementan las exigencias de adaptación cultural frente a escenarios volátiles, ambiguos y marcados por el cambio acelerado.

La segunda etapa, correspondiente a la fase de preparación, se orienta a generar las condiciones necesarias para un proceso de cambio efectivo. En ella se definen una misión institucional clara y compartida, se construye un sentido de urgencia en relación con las transformaciones del entorno, y se trazan estrategias de intervención cultural coherentes con las necesidades identificadas. Esta etapa cumple un papel articulador, en la medida en que posibilita la alineación de los distintos actores organizacionales en torno a propósitos estratégicos compartidos, facilitando la construcción de una narrativa institucional coherente con las transformaciones del entorno. Dicha narrativa adquiere relevancia en contextos caracterizados por la descentralización de las estructuras, la multiplicidad de plataformas de interacción y la dislocación de los espacios tradicionales de socialización organizacional. En este escenario, la misión institucional no solo orienta las decisiones y conductas colectivas, sino que también actúa como un referente simbólico que contribuye a mantener la cohesión, la continuidad y el sentido de pertenencia, aun en condiciones de fragmentación espacial, asincronía comunicativa o heterogeneidad cultural.

La tercera etapa corresponde al cambio propiamente dicho, entendido como un proceso de transformación de los significados, las prác-

ticas y los símbolos que conforman la cultura organizacional. En esta fase se incorporan mecanismos de aprendizaje organizacional deliberado, orientados a resignificar las experiencias individuales y colectivas a partir de la incorporación de nuevas lógicas digitales. Se refuerzan los vínculos simbólicos por medio del liderazgo adaptativo y de estrategias comunicativas que compensan la ausencia de presencialidad física. La cultura, en este contexto, no se impone ni se declara, sino que se construye colectivamente a través de prácticas consistentes y reiteradas, capaces de generar adhesión y sentido de pertenencia aun en condiciones de asincronía, movilidad o dispersión territorial.

La Figura 5.1 sintetiza la estructura general del modelo integrado, evidenciando la secuencia de etapas, los elementos clave en cada una de ellas y las relaciones conceptuales que permiten su articulación funcional en contextos de alta complejidad organizacional.

Figura 5.1.

Modelo integrado de gestión de la cultura organizacional



El modelo integrado adquiere pertinencia no solo en función de los cambios tecnológicos, sino también ante la creciente complejidad de los escenarios sociales, institucionales y simbólicos en los que operan las organizaciones actuales. La cultura organizacional ya no puede gestionarse como un fenómeno estable ni exclusivamente vinculado a estructuras jerárquicas o rutinas físicas. La proliferación de entornos fragmentados, la coexistencia de valores divergentes, la circulación de discursos contradictorios y la tensión entre misiones institucionales y demandas externas, hacen indispensable una gestión cultural que articule coherencia interna y adaptación contextual.

En este sentido, el modelo permite abordar realidades marcadas por la digitalización del trabajo, pero también por el debilitamiento de referentes colectivos en contextos de posverdad, por la imposición de racionalidades tecnocráticas propias del managerialismo, y por

la presión de indicadores de desempeño en instituciones educativas, entre muchos otros desafíos de diversos escenarios. Frente a estos desafíos, la cultura organizacional requiere ser entendida como una práctica intencionada, capaz de mantener el sentido institucional y promover procesos de integración simbólica que trasciendan la dispersión funcional y la segmentación del conocimiento.

Este modelo resulta especialmente pertinente en contextos donde las formas tradicionales de organización del trabajo han sido transformadas de manera estructural. Procesos como la digitalización, la automatización, el teletrabajo y la mediación tecnológica de las relaciones laborales han redefinido las condiciones bajo las cuales se configura y expresa la cultura organizacional. En tales escenarios, está ya no puede entenderse como un fenómeno limitado a la presencialidad o a rutinas compartidas en un espacio físico, sino como una construcción simbólica que opera a través de plataformas, redes y dinámicas asincrónicas. Esta nueva realidad exige enfoques capaces de reconocer el papel central de la tecnología, así como la relevancia de las narrativas institucionales, los vínculos a distancia y los aprendizajes distribuidos como elementos que sostienen la identidad y la cohesión.

La implementación del modelo permite abordar la cultura organizacional desde una perspectiva sistémica y situada, acorde con las exigencias contemporáneas. Al integrar marcos teóricos consolidados con estrategias operativas, ofrece una herramienta para diagnosticar, planificar e intervenir culturalmente con base en propósitos estratégicos. Su diseño flexible facilita su aplicación en organizaciones diversas, sin perder capacidad explicativa frente a fenómenos complejos como la disolución de fronteras institucionales, la hegemonía de discursos tecnocráticos o la propagación de la posverdad.

En consecuencia, esta propuesta no solo extiende las posibilidades del CVF en escenarios actuales, sino que proporciona un enfoque de

gestión cultural que combina coherencia interna, direccionalidad estratégica y capacidad de respuesta frente a las transformaciones sociales, tecnológicas y simbólicas que configuran el entorno organizacional contemporáneo.

Conclusiones

El modelo integrado propuesto para la gestión de la cultura organizacional se presenta como una respuesta necesaria ante las limitaciones de los modelos tradicionales. Si bien enfoques como el CVF, el modelo de Schein o el de Hofstede han aportado ampliamente al análisis organizacional, su aplicación encuentra restricciones significativas cuando se traslada a contextos altamente digitalizados, fragmentados o interculturales. Estas restricciones se evidencian en la rigidez de las categorías, la dificultad para capturar dinámicas asincrónicas y la escasa sensibilidad ante la diversidad de trayectorias culturales presentes en las organizaciones contemporáneas.

En este escenario, la pertinencia del modelo integrado se fundamenta en su capacidad para articular herramientas de diagnóstico con estrategias de transformación cultural adaptadas a la virtualización del trabajo, la descentralización estructural y la aceleración del cambio tecnológico. Este enfoque permite abordar no solo los elementos visibles de la cultura, sino también los niveles más profundos que configuran los supuestos colectivos. A su vez, incorpora variables como el perfil cultural individual, los valores nacionales y la disposición al cambio, elementos fundamentales en contextos de alta heterogeneidad cultural y trabajo remoto.

No obstante, el modelo propuesto enfrenta una dificultad clave: su aplicación práctica. El diseño integrado requiere no solo capacidades técnicas y analíticas por parte de quienes lo implementan, sino también una comprensión sistémica de la organización y un liderazgo con disposición al cambio. En entornos organizacionales donde

prevalecen lógicas jerárquicas, rutinas rígidas o culturas arraigadas, la implementación puede encontrar resistencias que obstaculizan el proceso transformador. Además, el modelo exige recursos metodológicos y tecnológicos que no siempre están disponibles, especialmente en organizaciones pequeñas o con estructuras informales.

Esta dificultad práctica también se expresa en la necesidad de adaptar el modelo a diferentes realidades sectoriales. Organizaciones académicas, entidades del sector público, industrias tecnológicas o emprendimientos sociales presentan configuraciones culturales disímiles que no pueden abordarse desde una única lógica operativa. El modelo debe demostrar su capacidad de ajuste a estos entornos, reconociendo particularidades sin perder su coherencia interna. Esta tensión entre estandarización metodológica y adaptación contextual constituye uno de los principales retos para su aplicación.

Por tanto, resulta indispensable avanzar hacia una validación empírica del modelo en escenarios diversos. Esto implica diseñar investigaciones que no solo lo apliquen en condiciones controladas, sino que lo sometan a prueba en contextos reales, marcados por tensiones, ambigüedades y restricciones estructurales. Estas investigaciones deben contemplar distintas escalas organizacionales, niveles de digitalización, configuraciones culturales y grados de madurez institucional, permitiendo así evaluar su versatilidad y operatividad. El modelo no debe presentarse como una fórmula cerrada, sino como una arquitectura flexible susceptible de ser adaptada en función de los objetivos estratégicos, los recursos disponibles y las dinámicas internas de cada organización.

La validación del modelo desde la praxis permitiría fortalecer su legitimidad como herramienta de gestión y superar la brecha entre teoría y aplicación. En este sentido, se recomienda impulsar líneas de investigación que analicen su desempeño en contextos específicos, identifiquen sus límites operativos, documenten sus efectos trans-

formadores y propongan ajustes que aumenten su aplicabilidad. Estos estudios deberían combinar metodologías cualitativas y cuantitativas, integrar la voz de los actores organizacionales y contemplar procesos longitudinales para captar la evolución de las transformaciones culturales.

Referencias

- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30-43. <https://doi.org/10.1108/14601069810199131>
- Aldana de Becerra, G. M. (2012). La formación investigativa: Su pertinencia en pregrado. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 1(35), 367-379.
- Alfonzo Villegas, N. Y., y Villegas González, C. V. (2017). Cultura investigativa en los estudios de postgrado desde el enfoque integrador transcomplejo. *Chakiñan de Ciencias Sociales y Humanidades*, 3, 122-137. <https://doi.org/10.37135/chk.002.03.09>
- Allaire, Y., y Firsirotu, M. E. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 5(3), 193-226. <https://doi.org/10.1177/017084068400500301>
- Allison, G. T. (1980). *Public and Private Management: Are They Fundamentally Alike in All Unimportant Respects?* (First ed.). John F. Kennedy School of Government, Harvard University.
- Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., Wood, G., y Knight, G. (2021). COVID-19 and digitalization: The great acceleration. *Journal of Business Research*, 136, 602-611. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.011>
- Añez, S. (2006). Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios. *CICAG. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 4(Edición No.1), 102-126.

- Argyris, C. (1957). *Personality and organization; the conflict between system and the individual* (pp. xiii, 291). Harpers.
- Argyris, C. (1962). *Interpersonal competence and organizational effectiveness*. Dorsey Press.
- Arogyaswamy, B., y Byles, C. M. (1987). Organizational Culture: Internal and External Fits. *Journal of Management*, 13(4), 647-658. <https://doi.org/10.1177/014920638701300406>
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P., y Peterson, M. F. (2000). *Handbook of organizational culture and climate* (First ed.). Sage.
- Assoratgoon, W., y Kantabutra, S. (2023). Toward a sustainability organizational culture model. *Journal of Cleaner Production*, 400, 136666. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136666>
- Baojing, Z., Alias, N., y Yaacob, M. H. (2025). The relationship between organizational culture and digital transformation in SMEs: A systematic review. *Multidisciplinary Reviews*, 8(5), 2025162. <https://doi.org/10.31893/multidisciplinary.2025162>
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121.
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1994). Transformational Leadership And Organizational Culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554. <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Bate, P. (1984). The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem-Solving. *Organization Studies*, 5(1), 43-66. <https://doi.org/10.1177/017084068400500103>
- Bates, K. A., Amundson, S. D., Schroeder, R. G., y Morris, W. T. (1995). The Crucial Interrelationship Between Manufacturing Strategy and Organizational Culture. *Management Science*, 41(10), 1565-1580. <https://doi.org/10.1287/mnsc.41.10.1565>

- Blanco Villegas, L. M., Rodríguez Bravo, L. C., Galeano López, L. Y., Rengifo Pasiminio, L. F., y Tello-Castrillón, C. (2022). *Coaching para el cambio de la cultura organizacional* (Primera ed.). Pontificia Universidad Javeriana Cali.
- Bostrom, N. (2013). Existential Risk Prevention as Global Priority. *Global Policy*, 4(1), 15-31. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.12002>
- Bostrom, N. (2014). *Superintelligence: Paths, Dangers, Strategies* (1st Edition). Oxford University Press.
- Buira, J. (2012). *El teletrabajo. Entre el mito y la realidad* (Primera ed., Vol. 44). Editorial UOC.
- Cameron, K. S., y Ettington, D. R. (1988). *The conceptual foundation of organizational culture*. University of Michigan. <https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/35462/b1410477.0001.001.pdf?sequence=2>
- Cameron, K. S., y Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (Third Edition). John Wiley y Sons.
- Cao, G., Duan, Y., y Cadden, T. (2024). Organizational culture, digital transformation, and product innovation. *International Journal of Production Economics*, 272, 109252. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2024.109252>
- Cardozo Forero, A. L., y Suárez Huertas, A. P. (2015). *Lineamientos curriculares para generar cultura investigativa en la facultas de ciencias econmicas y administrativas de la Universidad del Tolima* [Tesis de Maestría, Universidad del Tolima]. <http://repository.ut.edu.co/handle/001/1487>
- Cartwright, S., y Cooper, C. L. (1993). The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *Academy of Management Perspectives*, 7(2), 57-70. <https://doi.org/10.5465/ame.1993.9411302324>

- Chung Alva, V. Ma. (2017). *Impacto de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento, en las escuelas profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo*, 2016 [Tesis de Doctorado, Universidad Peruana Unión]. https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/733/V%c3%adctor_Tesis_Maestr%c3%ada_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cifuentes-Leiton, D. M., Londoño-Cardozo, J., y Restrepo-Sarmiento, J. (2024). Discussions and applications of the organizational culture in telecommuting contexts. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 12(1), 80-90. <https://doi.org/10.15649/2346030X.3306>
- Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo. (1988). *Nuestro Futuro Común* (p. 416). Naciones Unidas. http://www.eco-mingua.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf
- Cooke, R. A., y Rousseau, D. M. (1988). Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach To the Assessment of Organizational Culture. *Group y Organization Studies*, 13(3), 245-273. <https://doi.org/10.1177/105960118801300302>
- de Pelekais, C., y Rivadeneira, M. (2008). Cultura organizacional y la responsabilidad social en las universidades públicas. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1), 140-148.
- Denison, D. R. (1996). What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *The Academy of Management Review*, 21(3), 619-654. <https://doi.org/10.2307/258997>
- Denison, D. R., Haaland, S., y Goelzer, P. (2003). Corporate Culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world. En W. Mobley y P. W. Dorfman, *Advances in*

- Global Leadership (First edition, Vol. 3, pp. 205-230). Emerald Group Publishing Limited.
- Denison, D. R., y Mishra, A. K. (1989). *Organizational culture and organizational effectiveness: A theory and some preliminary empirical evidence*. (Vol. 1989). Academy of Management.
- Denison, D. R., y Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in organizational change and development*, 5(1), 1-21.
- Follet, M. P. (1942). The meaning of responsibility in business management. En H. C. Metcalf y L. F. Urwick (Eds.), *Dynamic Administration. The Collected Papers of Mary Parker Follett* (1st Edition, pp. 66-146). Harper y Brothers.
- Follett, M. P. (1923). *The new state: Group organization the solution of popular government* (4th impression, pp. xxix, 373). Longmans, Green and Co. <https://doi.org/10.1037/14865-000>
- Gama, L. E. (2008). Los saberes del arte la experiencia estética en nietzsche. *Ideas y Valores*, 57(136), 67-100.
- Glaser, S. R., Zamanou, S., y Hacker, K. (1987). Measuring and Interpreting Organizational Culture. *Management Communication Quarterly*, 1(2), 173-198. <https://doi.org/10.1177/0893318987001002003>
- Golden, T. D., Veiga, J. F., y Dino, R. N. (2008). The Impact of Professional Isolation on Teleworker Job Performance and Turnover Intentions: Does Time Spent Teleworking, Interacting Face-to-Face, or Having Access to Communication Enhancing Technology Matter? *Journal of Applied Psychology*, 93, 1412-1421. <https://doi.org/10.1037/a0012722>
- Gordon, G. G., y DiTomaso, N. (1992). Predicting Corporate Performance from Organizational Culture. *Journal of Management Studies*, 29(6), 783-798. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00689.x>

- Gorton, G. B., Grennan, J., y Zentefis, A. K. (2022). Corporate Culture. *Annual Review of Financial Economics*, 14, 535-561. <https://doi.org/10.1146/annurev-financial-092321-124541>
- Harrington, S. J., y Santiago, J. (2006). Organizational Culture and Telecommuters' Quality of Work Life and Professional Isolation and Professional Isolatio. *Communications of the IIMA Communications of the IIM*, 6(3), 10.
- Hatch, M. J. (2013a). *Organization theory: Modern, symbolic, and post-modern perspectives* (Third Edition). Oxford University Press.
- Hatch, M. J. (2013b). Organizational culture. En M. J. Hatch, *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives* (Third Edition). Oxford University Press.
- Hatch, M. J., y Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365. <https://doi.org/10.1108/eb060636>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede, G. (2012). Culturas nacionales, culturas organizacionales y el papel de la gestión empresarial (M. L. Balseiro, Trad.). En TF Editores (Ed.), *Valores y ética para el siglo XXI* (Primera ed., pp. 413-432). BBVA.
- Jones, G. R. (1983). Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture: An Exchange Perspective. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 454-467. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/2392252>
- Judge, T. A., y Cable, D. M. (1997). Applicant Personality, Organizational Culture, and Organization Attraction. *Personnel Psychology*, 50(2), 359-394. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00912.x>

- Kets de Vries, M. F., y Miller, D. (1986). Personality, culture, and organization. *The Academy of Management Review*, 11(2), 266-279. <https://doi.org/10.2307/258459>
- Londoño-Cardozo, J., y Restrepo-Sarmiento, J. (2022). Regulación de los contextos digitales y ciberacoso: Una discusión desde la Responsabilidad Digital Organizacional. *Revista de Administración Pública del GLAP*, 6(10), 48-57.
- March, J. G. (1980, septiembre 26). *How we talk and how we act: Administrative theory and administrative life*. University of Illinois Press. <https://eric.ed.gov/?id=ED207376>
- Martínez, E. (2018). Hábitos de estudio y la cultura investigativa en estudiantes del primer semestre académico de la facultad de ciencias sociales- escuela profesional de Historia de la Universidad Nacional San Antonio Abad Del Cusco [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/35753/martinez_he.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mendelson, H., y Pillai, R. R. (1999). Information Age organizations, dynamics and performance. *Journal of Economic Behavior y Organization*, 38(3), 253-281. [https://doi.org/10.1016/S0167-2681\(99\)00010-4](https://doi.org/10.1016/S0167-2681(99)00010-4)
- Monsalve-Pantoja, C. A., y Londoño-Cardozo, J. (2025). Propuesta teórica para establecer el grado de madurez del aprendizaje en las organizaciones. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 13(1), Article 1. <https://doi.org/10.15649/2346030X.4256>
- Morlés, V., Nuñez, J., y Alvarez, M. (2010). Transdisciplinariedad, Especialización y Postgrado: Un Debate Necesario. *Interdisciplinariedad y Postgrado. Pasado, presente y futuro*, 9(26), 19-27.
- Müller, L. S., Reiners, S., Becker, J., y Hertel, G. (2023). Long-term effects of COVID-19 on work routines and organizational culture – A case study within higher education’s administration. *Journal*

of Business Research, 163, 113927. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113927>

- Nebrijo Gómez, A. M. (2021). Implicaciones de la Cultura Organizacional del Departamento de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Colombia sede Palmira en la investigación académica [Trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de: Magister en Administración]. Universidad Nacional de Colombia.
- Nieto Useche, S. (2018). La investigación universitaria: Hacia un ecosistema de investigación autónomo. *Infometric@ - Serie Sociales y Humanas*, 1(2), Article 2.
- Nilles, J. (2012, julio 29). Teletrabajo no es cuestión de magia, sino de matemáticas. *El Tiempo*.
- OCDE. (2023). OECD AI community. Juan Camilo Durán Deputy Superintendent for Data Protection - Superintendence of Industry and Commerce of Colombia. <https://oecd.ai/en/community/juan-camilo-duran>
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., y Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516. <https://doi.org/10.5465/256404>
- O'Reilly, C., Cao, X., y Sull, D. (2024). Organizational culture archetypes and firm performance. *Journal of Business Research*, 182, 114780. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114780>
- Ortega y Gasset, J. (1966). Misión de la universidad. En *Obras completas de José Ortega y Gasset: Vol. Tomo IV (Sexta Edición, pp. 311-353)*. Revista de occidente.
- Pérez de Paz, M. (2016). *Homo Compensator: Le parcours philosophique d'un concept métaphysique* [Mémoire présenté en vue de

l'obtention du master philosophie parcours théories pratique et conflit, Universidad de Poitiers]. www.doi.org/10.13140/RG.2.2.28294.91209

Pérez de Paz, M. (2024). Transhumanismo y Organizaciones: Bases para el inicio de la investigación organizacional en relación con las nuevas tecnologías. En J. Londoño-Cardozo y L. M. Vargas García (Eds.), *Reconstrucciones racionales sobre la organización* (pp. 239-272). Universidad Santiago de Cali.

Pérez de Paz, M., y Londoño-Cardozo, J. (2021). La implementación de los robots y la inteligencia artificial en las organizaciones: Una paradoja para la Responsabilidad Social. En J. Londoño-Cardozo y O. I. Vásquez (Eds.), *La investigación en Administración: Tendencias, enfoques y discusiones* (Primera ed., pp. 185-219). Editorial Universidad Santiago de Cali.

Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative science quarterly*, 24(4), 570-581.

Pineda-Henao, E. F. (2018). *Sobre la formación investigativa: Diagnóstico comparativo del programa de Administración de la Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira* [Tesis Maestría en Administración, Universidad Nacional de Colombia]. https://www.researchgate.net/publication/331877148_Sobre_la_formacion_investigativa_diagnostico_comparativo_del_programa_de_Administracion_de_la_Universidad_Nacional_de_Colombia_Sede_Palmira

Pineda-Henao, E. F., y Londoño-Cardozo, J. (2018). Clasificación de los mejores programas de pregrado de Administración en Colombia según criterios de investigación: Periodo 2016-2017. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 9(1), 47-62. <https://doi.org/10.19053/20278306.v9.n1.2018.8506>

Pineda-Henao, E. F., y Londoño-Cardozo, J. (2024). Management, Artificial Intelligence, and Existential Risk: The role of Critical

- Perspectives for the future of humanity. *Ensayos: Revista de Estudiantes de Administración de Empresas*, 13(1).
- Pineda-Henao, E. F., Tello Castrillón, C., Ortega González, M. S., y Londoño-Cardozo, J. (2020). Dimensiones formales y culturales de la formación investigativa en pregrados de Administración colombianos. En J. C. Arboleda Aparicio (Ed.), *Deliberaciones Gerenciales: Perspectiva de la ciudad de Palmira* (Primera edición, pp. 147-195). Editorial REDIPE.
- Restrepo Sarmiento, J. (2020). *Prácticas organizacionales complementarias al modelo de Cameron y Quinn que facilitan el cambio de la cultura organizacional en una empresa de asesoría financiera latinoamericana* [Tesis de Maestría en Administración, Universidad Nacional de Colombia]. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/79010>
- Restrepo Sarmiento, J., Londoño-Cardozo, J., y Tello Castrillón, C. (2020). Cultura Organizacional: Una revisión de literatura. En J. Martínez Garcés, *Avances en investigación científica* (Primera ed., pp. 1145-1180). Corporación Universitaria Autónoma de Nariño Seccional Cali.
- Rousseau, D. M., y Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1), 679-695. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(1998\)19:1+<679::AID-JOB971>3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+<679::AID-JOB971>3.0.CO;2-N)
- Ruiz, Y. B., y Naranjo, J. C. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: Una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas: perspectivas en psicología*, 8(2), 285-307.
- Saffold, G. S. (1988). Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving Beyond “Strong” Culture. *Academy of Management Review*, 13(4), 546-558. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4307418>

- Schall, M. S. (1983). A Communication-Rules Approach to Organizational Culture. *Administrative Science Quarterly*, 28(4), 557-581. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/2393009>
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics*, 12(1), 13-28. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90023-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90023-2)
- Schein, E. H. (1986). What you need to know about organizational culture. *Training y Development Journal*, 40(1), 30-33.
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica* (C. Palma, Trad.). Hurope S.A. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf
- Schein, E. H. (1991). *What is culture*. Sage Publicatios.
- Schultz, M., y Hatch, M. J. (1996). Living With Multiple Paradigms the Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies. *Academy of Management Review*, 21(2), 529-557. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9605060221>
- Schwartz, H., y Davis, S. M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, 10(1), 30-48. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(81\)90010-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(81)90010-3)
- Sergiovanni, T. J., y Corbally, J. E. (1986). *Leadership and organizational culture: New perspectives on administrative theory and practice* (Second Ed). University of Illinois Press.
- Serrano, J. F. (1997). Nacen, se hacen o los hacen: Formación de investigadores y cultura organizacional en las universidades. *Nómadas*, 7, 52-62.
- Sheridan, J. E. (1992). Organizational Culture and Employee Retention. *Academy of Management Journal*, 35(5), 1036-1056. <https://doi.org/10.5465/256539>

- Simon, H. A. (1972). Theories of bounded rationality. En C. B. McGuire y R. Radner, *Decision and organization: A volume in honor of Jacob Marschak* (First ed., pp. 161-176). North-Holland Pub. Co.
- Simon, H. A. (1973). Technology and Environment. *Management Science*, 19(10), 1110-1121. <https://doi.org/10.1287/mnsc.19.10.1110>
- Simon, H. A. (1979). Rational Decision Making in Business Organizations. *The American Economic Review*, 69(4), 493-513.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organization*. Free Press.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/2392246>
- Tierney, W. G., y Chaffee, E. (1988). *Collegiate culture and leadership strategies* (First Ed.). Macmillan.
- Varela Barrios, E. (2023). Administración pública y management público: El tránsito hacia el neogerencialismo. *Administración y Desarrollo*, 53(2), Article 2. <https://doi.org/10.22431/25005227.vol53n2.10>
- Varela Barrios, E., y Tello-Castrillón, C. (2021). Postpolítica y managerialismo: El surgimiento de una nueva arena pública. *Estado, gobierno, gestión pública: Revista Chilena de Administración Pública*, 19(37), 149-177. <https://doi.org/10.5354/0717-8980.2021.68502>
- Waters, J. A., y Bird, F. (1987). The moral dimension of organizational culture. *Journal of Business Ethics*, 6(1), 15-22. <https://doi.org/10.1007/BF00382944>
- Weick, K. E. (1987). Organizational Culture as a Source of High Reliability. *California Management Review*, 29(2), 112-127. <https://doi.org/10.2307/41165243>

- Wilkins, A. L., y Ouchi, W. G. (1983). Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 468-481. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/2392253>
- Wilson, J., y Swyngedouw, E. (2014). *Post-Political and its Discontents: Spaces of Depoliticisation, Spectres of Radical Politics*. Edinburgh University Press.