



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.  
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), enero-febrero 2025,  
Volumen 9, Número 1.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i1](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1)

# **ESTADO DEL ARTE DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL: TENDENCIAS Y RETOS ACTUALES**

**STATE OF THE ART IN ORGANIZATIONAL CULTURE:  
CURRENT TRENDS AND CHALLENGES**

**Jesús Humberto Pérez Domínguez**  
Tecnológico Nacional de México

**Julio César Villagrán Ruiz**  
Tecnológico Nacional de México

**Alberto Escobedo Portillo**  
Tecnológico Nacional de México

## Estado del Arte de la Cultura Organizacional: Tendencias y Retos Actuales

**Jesús Humberto Pérez Domínguez<sup>1</sup>**

[jesus.perez@cid.edu.mx](mailto:jesus.perez@cid.edu.mx)

<https://orcid.org/0009-0007-2806-9711>

Tecnológico Nacional de México  
Campus Chihuahua

**Julio César Villagrán Ruiz**

[julio.vr@chihuahua.tecnm.mx](mailto:julio.vr@chihuahua.tecnm.mx)

<https://orcid.org/0000-0002-5021-5646>

Tecnológico Nacional de México  
Campus Chihuahua

**Alberto Escobedo Portillo**

[alberto.ep@chihuahua.tecnm.mx](mailto:alberto.ep@chihuahua.tecnm.mx)

<http://orcid.org/0000-0003-3309-4720>

Tecnológico Nacional de México  
Campus Chihuahua

### RESUMEN

Este artículo explora la creciente complejidad de la cultura organizacional (CO) en un entorno global influenciado por la digitalización, la globalización y las demandas sociales contemporáneas. A través de una revisión sistemática de la literatura, se analizaron teorías y modelos predominantes, destacando su evolución hacia perspectivas que priorizan la diversidad, la inclusión, el bienestar y la sostenibilidad y la salud mental en los espacios de trabajo. Los resultados muestran que la transformación digital, el uso de la inteligencia artificial (IA) y el trabajo remoto están redefiniendo la CO, generando retos en la cohesión, la colaboración y la gestión del cambio. La creciente atención al bienestar emocional y físico de los empleados se perfila como una estrategia clave para mejorar el desempeño y la satisfacción laboral. Además, la integración de prácticas éticas y sostenibles en la RSC fortalece tanto la reputación organizacional como el sentido de pertenencia y compromiso de los empleados. El estudio concluye que la CO debe evolucionar hacia modelos adaptativos que fomenten la resiliencia organizacional y promuevan entornos laborales inclusivos y saludables. Esto incluye liderazgos que impulsen la innovación, la sostenibilidad y la equidad, integrando la tecnología de manera responsable. Se subraya la necesidad de seguir investigando la interacción entre la CO, la transformación digital y las prácticas de RSC, para enfrentar con éxito los desafíos emergentes en un mundo cada vez más competitivo y exigente.

**Palabras clave:** cultura organizacional, transformación digital, diversidad e inclusión, bienestar laboral, liderazgo

---

<sup>1</sup> Autor principal

Correspondencia: [jesus.perez@cid.edu.mx](mailto:jesus.perez@cid.edu.mx)

## State of the art in Organizational Culture: Current Trends and Challenges

### ABSTRACT

This article examines the increasing complexity of organizational culture (OC) in a global context shaped by digitalization, globalization, and contemporary social demands. Through a systematic literature review, key theories and models were analyzed, highlighting their evolution toward perspectives that prioritize diversity, inclusion, well-being, and sustainability. The study explores the impact of OC on corporate social responsibility (CSR) and workplace mental health. Results indicate that digital transformation, artificial intelligence (AI), and remote work are redefining OC, posing challenges in cohesion, collaboration, and change management. The growing emphasis on employees' emotional and physical well-being emerges as a critical strategy to enhance performance and job satisfaction. Furthermore, integrating ethical and sustainable practices into CSR strengthens organizational reputation and fosters employee commitment and belonging. The study concludes that OC must evolve into adaptive models that promote resilience and inclusive, healthy work environments. This includes leadership that drives innovation, sustainability, and equity while responsibly integrating technology. The findings underscore the need for continued research on the interplay between OC, digital transformation, and CSR practices to effectively address the challenges of an increasingly complex and competitive world.

**Keywords:** organizational culture, digital transformation, diversity and inclusion, employee well-being, change management

*Artículo recibido 05 enero 2025*

*Aceptado para publicación: 25 enero 2025*



## INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional (CO) es un conjunto fundamental de creencias, normas, comportamientos y artefactos compartidos por los miembros de una organización (Schein, 2009). Según Hardcopf et al. (2021), la CO se define como una actitud grupal que evoluciona con el tiempo y se vuelve resistente a modificaciones una vez establecida. Varios estudios coinciden en que la CO abarca un conjunto común de valores, comportamientos, convenciones, actitudes, supuestos y creencias entre los miembros de una organización (Baird et al., 2018; Yip et al., 2020). De acuerdo con Akhavan et al. (2014), la CO influye en las interacciones interpersonales, comportamientos y comunicación entre los empleados durante su trabajo diario, y permea en todas las actividades de la organización.

Groysberg et al. (2018) categorizan las culturas organizacionales en dos tipos: las estables, que enfatizan la autoridad, el orden, la consistencia, la previsibilidad y el *statu quo*, y las flexibles, caracterizadas por la adaptabilidad, la apertura al cambio, el aprendizaje, la creatividad y la innovación. El impacto de la CO en áreas como la satisfacción laboral, el cambio organizacional, la productividad y la rotación de empleados, ha sido ampliamente investigado (Yiing et al., 2009). Además, se han explorado subáreas de la gestión, como el rendimiento organizacional, las culturas de aprendizaje y la innovación (Bwonya et al., 2020). La inteligencia artificial y la gestión de actividades ambientales también se han identificado como factores que influyen en el desempeño y éxito organizacional (Bilan et al., 2022). Las revisiones previas han permitido comprender diversos aspectos de la CO, como su relación con la ventaja competitiva, la sostenibilidad y la digitalización (Ramos y Ellitan, 2022).

Este artículo se centra en el análisis del estado del arte de la cultura organizacional, examinando tendencias y desafíos emergentes. Se busca identificar los principales desafíos en el campo y analizar la interacción entre la cultura organizacional y las diferentes variables que impactan en la efectividad de las organizaciones. El estudio se justifica por la necesidad de integrar las perspectivas y retos recientes, particularmente en el contexto de la transformación digital, la globalización y la creciente complejidad de las organizaciones.

Con esta investigación se pretende contribuir a una comprensión de las prácticas actuales en gestión de la cultura organizacional.

La revisión bibliográfica realizada se orienta hacia la comprensión de desafíos y oportunidades en la cultura organizacional actual, y busca el análisis de temas emergentes, así como puntos críticos que requieren atención en el desarrollo de prácticas de gestión cultural.

## **METODOLOGÍA**

Para abordar el objetivo de explorar el estado del arte de la cultura organizacional, este estudio empleó un enfoque cualitativo de corte documental y descriptivo. A partir de una revisión exhaustiva y sistemática de la literatura disponible. Se realizó una búsqueda exhaustiva en bases de datos considerando publicaciones entre 2017 y 2024 para la construcción de los resultados. Se utilizaron palabras clave como "cultura organizacional," "modelos de cultura organizacional," "retos en cultura organizacional," "tendencias en cultura organizacional," "oportunidades en cultura organizacional," y "prácticas internacionales en cultura organizacional". Esta búsqueda se complementó con la revisión de literatura gris, incluyendo informes de consultoría de empresas reconocidas y tesis doctorales de universidades de prestigio, priorizando aquellos que presentaron estudios de caso o análisis de prácticas en contextos diversos. Se seleccionaron aquellos trabajos que aportaron enfoques teóricos, modelos empíricos, o análisis de prácticas relevantes para el tema.

El análisis de datos se realizó por temas, para identificar patrones y categorías relevantes a lo largo de la literatura revisada, organizando la información en torno a las dimensiones principales del estudio: modelos y teorías de la cultura organizacional, tendencias emergentes, desafíos y oportunidades, y prácticas destacadas a nivel internacional.

### **Evolución del concepto de cultura organizacional**

#### **Perspectivas clásicas**

Edgar Schein (2009), uno de los autores pioneros en el campo, propuso un modelo tridimensional de la cultura organizacional, distinguiendo entre artefactos, valores y supuestos básicos. Los artefactos son los elementos visibles de la cultura, como comportamientos, símbolos y rituales. Los valores representan las creencias y principios que guían las decisiones y acciones dentro de la organización, mientras que los supuestos básicos son las creencias profundas e implícitas que influyen de manera fundamental en las percepciones y comportamientos de los miembros, siendo los más difíciles de modificar.

Por su parte, Deal y Kennedy (1982), mencionan que los valores, rituales y héroes son elementos imprescindibles para una cultura organizacional. En su modelo, los valores representan las creencias fundamentales que guían las decisiones y comportamientos, mientras que los rituales son las prácticas repetitivas que refuerzan estos valores. Además, los héroes son aquellos individuos que encarnan los ideales de la organización, actúan como modelos a seguir, e inspiran a otros a alinearse con la organización. Su modelo, si bien es útil para comprender cómo se transmiten y refuerzan los valores organizacionales, ha sido criticado por la dificultad de aplicarlo en contextos cambiantes. De manera similar, el trabajo de Geert Hofstede (2010), sobre las dimensiones culturales, es de los más influyentes en la comprensión de las diferencias culturales en las organizaciones. Su modelo se basa en seis dimensiones: la distancia al poder, la individualidad versus colectivismo, la masculinidad versus feminidad, la evitación de la incertidumbre, la orientación a largo plazo versus a corto plazo, y la indulgencia versus restricción. Denison (1990), por otro lado, propuso que la cultura organizacional influye en el rendimiento organizacional, por lo que su modelo identifica cuatro dimensiones principales: adaptabilidad, consistencia, involucramiento y enfoque en los resultados. La adaptabilidad refleja la capacidad de la organización para ajustarse a los cambios, mientras que la consistencia se refiere a la estabilidad interna y la alineación de valores. El involucramiento alude a la participación de los empleados en la toma de decisiones, y el enfoque en los resultados se centra en alcanzar metas para mantener un rendimiento sostenible.

## **RESULTADOS**

### **Tendencias Actuales en Cultura Organizacional**

#### **Trabajo Remoto y digitalización**

La irrupción de las nuevas tecnologías y el trabajo remoto han transformado la cultura organizacional, exigiendo a las empresas una adaptación constante. El trabajo remoto ha facilitado la comunicación mediante el uso de herramientas colaborativas como videoconferencias, aplicaciones de mensajería instantánea y plataformas de gestión de proyectos. Este cambio, acelerado por la pandemia de COVID-19 (Gómez de Rojas, 2023), ha modificado las dinámicas laborales, requiriendo nuevas formas de colaboración, comunicación y gestión del talento.



Por ejemplo, organizaciones como *Salesforce* han implementado prácticas que equilibran el uso de tecnologías avanzadas con un enfoque en el bienestar de los empleados, promoviendo un ambiente de trabajo humanizado que incrementa tanto la satisfacción laboral como la productividad (Remote Workforce, 2023).

Este fenómeno ha impulsado una mayor demanda de opciones de trabajo remoto flexible, con un 73% de los empleados deseando mantener este modelo (Microsoft, 2021), lo que obliga a las empresas a desarrollar culturas organizacionales que respalden la colaboración a distancia. En entornos híbridos, donde el trabajo remoto predomina, Gartner (2023) destaca la importancia de que los líderes implementen estrategias para fomentar la cohesión cultural y el bienestar de los empleados. Sin embargo, la transición al trabajo remoto también presenta desafíos, como la necesidad de mantener la conexión social entre los equipos, mitigar el aislamiento y establecer entornos productivos en contextos virtuales (Gorjifard y Crawford, 2021).

Estudios recientes destacan el impacto positivo de la adopción de tecnologías avanzadas en la cultura organizacional. Según Kim et al. (2022), las empresas han adoptado la tecnología y la innovación para adaptarse a las cambiantes preferencias del mercado. Su investigación destaca que esta transformación prepara a los empleados para el cambio a través del uso estratégico de la tecnología. Asimismo, Bilan et al. (2022) argumentan que el desarrollo de la inteligencia artificial ha transformado la cultura organizacional al permitir resolver problemas complejos rápidamente, optimizando procesos y promoviendo la innovación. Isensee et al. (2020) complementan esta idea al señalar que la adopción de tecnologías digitales fomenta el empoderamiento de los empleados y Gorjifard y Crawford (2021) hablan sobre iniciativas de bienestar digital, como pausas activas virtuales, espacios de coworking online y programas de mentoría remota.

### **Diversidad, equidad e inclusión (DEI)**

La diversidad, equidad e inclusión (DEI) es una estrategia central para el éxito empresarial (ACS International, 2023). La intersección de la DEI es clave para crear un entorno que valore y apoye a los trabajadores de todos los orígenes. Esto significa que las organizaciones deben asegurarse de que todos los empleados son apreciados, respetados y tratados por igual (Nautiyal, 2023).



En un entorno inclusivo se valora la diversidad de experiencias, lo cual enriquece la toma de decisiones y fomenta la creatividad, elementos necesarios en un mercado globalizado (Gómez de Rojas, 2023). Por otra parte, factores como la desigualdad de género, los estereotipos, las creencias culturales y las prácticas laborales inequitativas continúan siendo barreras estructurales. De acuerdo con Schuck et al. (2022), los prejuicios afectan la inclusión de grupos subrepresentados, y limitan su acceso y permanencia en el entorno laboral. Adicionalmente, Bilan et al., (2022) menciona que estas barreras requieren un enfoque sistemático que contemple la revisión de políticas de contratación, evaluación y desarrollo profesional, para disminuir los sesgos.

De acuerdo con Tadesse y Debela (2024), las organizaciones que logran integrar la DEI con éxito son aquellas que adoptan enfoques holísticos, que amplifican las oportunidades de participación para grupos subrepresentados y mejoran la percepción de equidad entre los empleados. El éxito de las iniciativas DEI depende de la capacidad de las organizaciones para superar resistencias internas al cambio.

La diversidad dentro de una empresa fomenta la creatividad y la eficiencia. Una fuerza laboral diversa aporta una variedad de habilidades e ideas, lo que puede conducir a soluciones innovadoras y mejores capacidades de resolución de problemas. Esta diversidad ayuda a construir una cultura organizacional sólida que pueda superar a la competencia (Noman, 2023).

### **Bienestar y salud mental en el trabajo**

El bienestar y la salud mental de los empleados han emergido como componentes esenciales de las tendencias actuales en cultura organizacional, reflejando un cambio hacia un enfoque más holístico y humanizado en el lugar de trabajo. La salud mental de los empleados se refiere al bienestar emocional y psicológico de las personas en el trabajo. Se trata de cómo los empleados se sienten, piensan y se comportan en su entorno laboral (Monteiro y Joseph. 2023). A medida que las organizaciones reconocen que invertir en el bienestar de sus empleados no solo es un beneficio ético, sino una estrategia clave para mejorar la productividad, la retención de talento y la reputación corporativa han integrado estas prácticas como parte de su cultura organizacional (American Psychological Association, 2020).

Esta tendencia está alineada con las demandas de un entorno de trabajo más flexible y centrado en el empleado, donde la percepción de apoyo emocional y bienestar influye directamente en la satisfacción y el compromiso laboral (WeLEAD, 2023).



Al poner el bienestar en el centro, las organizaciones no solo buscan optimizar el rendimiento organizacional, sino también crear un entorno laboral saludable que fomente la colaboración y la innovación, que son claves en las tendencias actuales de culturas organizacionales más ágiles y adaptativas.

Las estrategias de bienestar, que incluyen la mitigación del estrés y el burnout, se han integrado en las culturas organizacionales de manera más estratégica, reconociendo que la salud mental de los empleados está directamente vinculada al éxito organizacional a largo plazo. El modelo de demandas y recursos laborales de Bakker y Demerouti (2018) destaca la necesidad de equilibrar las demandas del trabajo con los recursos disponibles para los empleados como una estrategia clave para la creación de culturas que priorizan el equilibrio entre vida personal y profesional, una tendencia cada vez más valorada en el contexto actual.

Castellano et al. (2019), subrayan la importancia de una cultura organizacional que promueva la resiliencia y la motivación a través del bienestar emocional. De esta manera, las intervenciones para prevenir el agotamiento y fomentar el bienestar psicológico, como los horarios flexibles y la gestión del tiempo, reflejan un cambio cultural en las organizaciones hacia prácticas de trabajo más inclusivas y empáticas, con un enfoque en el apoyo integral al empleado.

De manera similar, estudios como el de Pieper et al. (2019) refuerzan cómo las intervenciones personalizadas y los programas de bienestar pueden ser clave para fortalecer la cultura organizacional, mejorando la satisfacción general y promoviendo una cultura laboral saludable no solo como un enfoque preventivo para el agotamiento, sino también como una estrategia para mejorar el compromiso y la productividad en entornos laborales dinámicos y cambiantes.

## **Retos actuales en cultura organizacional**

### **Gestión del cambio cultural**

La administración del cambio consiste en ayudar a las organizaciones a adaptarse a nuevas formas de hacer las cosas. Esto podría ser nueva tecnología, nuevos procesos o nuevos objetivos. La resistencia al cambio, tanto a nivel individual como organizacional, representa una amenaza para el éxito de cualquier iniciativa de transformación cultural. Deal y Kennedy (1982) advierten que una cultura excesivamente rígida, con rituales y símbolos profundamente arraigados, puede obstaculizar los procesos de cambio.

Para contrarrestar esta resistencia, es importante realizar intervenciones específicas que aborden los supuestos subyacentes de la cultura organizacional (Schein, 2009), modificando las creencias y valores que sustentan las prácticas existentes.

Rudnev (2020) destaca cinco desafíos clave en la gestión del cambio, que incluyen diferencias en el liderazgo, mecanismos de gestión y cambio, marcadores de cambio, efectividad de las acciones estratégicas y las trayectorias profesionales de los empleados. Estos factores son determinantes en el éxito de las estrategias implementadas. En consecuencia, es esencial que los líderes sean capaces de articular el 'porqué' del cambio y explicar cómo la nueva cultura beneficiará tanto a los empleados como a la organización en su conjunto.

En consecuencia, la administración del cambio organizacional se presenta como una tarea compleja, y comprender los desafíos que implica puede mejorar significativamente la capacidad de adaptación de las organizaciones (Rudnev, 2020). En este contexto, la estructura organizacional juega un papel fundamental; un diseño adecuado de la estructura no solo facilita la integración del cambio en las operaciones diarias, sino que también reduce la necesidad de transformaciones radicales, asegurando una transición más fluida y sostenible (Maximova, 2023).

### **Medición y evaluación de la cultura organizacional**

La medición y evaluación de la cultura organizacional presentan un reto, debido a la naturaleza intangible y multifacética de este constructo. Si bien existen diversas herramientas y metodologías para abordarlo, cada una presenta limitaciones que deben ser consideradas. Los enfoques tradicionales, como las encuestas de clima organizacional (Denison, 1990), ofrecen una perspectiva cuantitativa, recogiendo información sobre las percepciones de los empleados respecto a diversos aspectos de la cultura. Sin embargo, la validez de estos instrumentos depende en gran medida de la honestidad y la capacidad de introspección de los participantes, pudiendo verse sesgadas por factores como el deseo de agradar a la gerencia o el miedo a represalias (Davis et al., 2020). Además, los enfoques cuantitativos no logran capturar la complejidad de las interacciones sociales y los procesos subyacentes de la cultura organizacional.

Para superar estas limitaciones, los enfoques cualitativos, como las entrevistas en profundidad, el análisis etnográfico y el estudio de casos, proporcionan información más rica y contextualizada sobre

los valores, creencias y prácticas culturales dentro de la organización. Estos métodos permiten una comprensión más profunda de los aspectos intangibles de la cultura, pero requieren más tiempo y recursos, y la interpretación de los datos puede ser subjetiva, dependiendo de la perspectiva del investigador (Bowen, 2009). Las investigaciones cualitativas también utilizan técnicas como observación participante, entrevistas semiestructuradas y análisis de documentos, que permiten capturar la realidad cultural en profundidad (Miles et al., 2014). Sin embargo, estas metodologías también presentan desafíos, ya que la recopilación de datos puede estar influenciada por la subjetividad y los recursos necesarios son considerables.

En ese sentido, los métodos mixtos, que combinan elementos cualitativos y cuantitativos, se presentan como una alternativa para superar las limitaciones de los enfoques individuales. Estos métodos, combinan datos numéricos con información cualitativa detallada, proporcionando una visión más completa de la cultura organizacional. Este enfoque es útil cuando se necesita una evaluación precisa de la cultura, y al integrar diversas perspectivas, los investigadores pueden generar conclusiones más robustas. No obstante, la complejidad en el análisis y la integración de los resultados sigue siendo un reto significativo.

### **Liderazgo y cultura**

El liderazgo desempeña un rol fundamental en la construcción y gestión de la cultura organizacional, ya que los líderes son los encargados de definir, modelar y reforzar los valores y comportamientos deseados dentro de una organización. A través de la comunicación de la visión y los valores, los líderes establecen expectativas claras y sirven como ejemplos de los principios y conductas que desean promover en sus equipos. Esta influencia de los líderes es esencial para fomentar una cultura que sea congruente con los objetivos y principios organizacionales. Según Bwonya et al, (2020) los líderes son responsables de modelar la cultura organizacional, y su estilo de liderazgo afecta directamente el rendimiento organizacional al crear un entorno adecuado para la innovación y la consecución de objetivos estratégicos.

Además, el liderazgo tiene un impacto significativo en la cultura organizacional, siendo un factor clave en la creación de entornos que favorezcan la innovación y el desempeño organizacional.

Saeed et al. (2022) destacan que los estilos de liderazgo influyen directamente en la cultura de la organización, promoviendo una mentalidad orientada a la innovación y la mejora continua, lo que refuerza la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios y desafíos. De igual manera, Bwonya et al. (2020) subrayan que el liderazgo transformacional puede ser determinante para fomentar una cultura que incentive la innovación y, en consecuencia, el rendimiento organizacional.

Para que el liderazgo contribuya efectivamente al desarrollo de la cultura organizacional, es esencial que los líderes actúen como agentes de cambio y promotores de la cohesión cultural, especialmente en contextos donde la transformación digital y el trabajo remoto han reconfigurado las relaciones laborales y los espacios de interacción. Como señalan Aroles y McLean (2019), la cultura organizacional y el liderazgo están intrínsecamente ligados en la era digital, y aquellos líderes que logran integrar prácticas de comunicación y colaboración a distancia son capaces de mantener el compromiso y la conexión emocional de los empleados, aspectos indispensables para la cohesión cultural.

### **Conflictos culturales y gestión de la diversidad**

Los conflictos culturales en las organizaciones son inevitables en entornos donde la diversidad de valores, creencias y prácticas está presente, especialmente en un contexto de globalización y transformación digital que fomenta la interacción de individuos con antecedentes culturales diversos. Las investigaciones sugieren que la gestión de la diversidad implica reconocer y respetar las diferencias y desarrollar una cultura organizacional inclusiva que minimice los conflictos y potencie la colaboración y el sentido de pertenencia ACS International (2023).

La capacitación en competencias interculturales y la adopción de políticas de diversidad e inclusión son prácticas recomendadas que promueven la comprensión mutua y reducen las tensiones derivadas de las diferencias culturales. Dirrler(2022) destaca la importancia de integrar los aspectos culturales en los sistemas de gestión del conocimiento para abordar y reducir eficazmente las complejidades y costos asociados a los conflictos en entornos culturalmente diversos.

Estudios recientes muestran que los equipos culturalmente diversos tienden a ser innovadores y adaptativos ante cambios del mercado, mejorando el desempeño organizacional y la resiliencia.



Según un artículo de IE Business School (2021) la gestión adecuada de la diversidad cultural permite que los equipos desarrollen capacidad de adaptación y creatividad, contribuyendo a la competitividad organizacional en un entorno globalizado y multicultural.

### **Impacto de la inteligencia artificial (IA) en la cultura organizacional**

La incorporación de la inteligencia artificial en el ámbito organizacional representa un cambio disruptivo que plantea tanto desafíos como oportunidades para la cultura organizacional. La IA tiene el potencial de optimizar procesos, mejorar la toma de decisiones y aumentar la eficiencia en diversas áreas, pero también introduce retos en términos de adaptación cultural, gestión del cambio y redefinición de roles laborales.

Las organizaciones que implementan tecnologías de IA deben enfrentarse a la necesidad de desarrollar una cultura organizacional flexible y abierta a la innovación, donde los empleados estén dispuestos a adaptarse a nuevas herramientas y métodos de trabajo. Según Deloitte (2023), la integración de tecnologías avanzadas como la IA fomenta la descentralización y flexibilización de la estructura organizacional, lo cual demanda un entorno cultural que respalde el aprendizaje continuo y la adaptabilidad.

De acuerdo con Yaroğlu (2024) la IA puede alterar los valores y normas organizacionales mediante la introducción de nuevas formas de trabajo y procesos de toma de decisiones. Esta transformación puede desafiar los enfoques tradicionales centrados en el ser humano, lo que requiere un equilibrio entre la eficiencia tecnológica y los valores humanos

La introducción de IA en el entorno laboral puede generar incertidumbre y resistencia, especialmente en aquellos empleados que temen que sus roles puedan ser reemplazados por sistemas automatizados. Las organizaciones enfrentan desafíos para mantener su identidad central mientras integran la IA, que puede convertirse en un producto simbólico que influye en componentes culturales como la toma de decisiones y los roles de liderazgo (Yaroğlu, 2024).

Este fenómeno resalta la importancia de promover una cultura de transparencia y comunicación efectiva, donde los empleados comprendan el propósito de la IA y su rol complementario en lugar de sustitutorio.



La literatura destaca que las organizaciones que implementan estrategias de comunicación abierta y capacitación en nuevas tecnologías logran reducir la ansiedad y resistencia al cambio entre sus empleados, creando un entorno donde la IA es percibida como una herramienta para mejorar el rendimiento y facilitar el trabajo, y no como una amenaza a la estabilidad laboral (Microsoft, 2021).

El uso de IA en la organización también plantea desafíos éticos y de equidad, ya que la automatización de ciertos procesos puede llevar a sesgos en la toma de decisiones y a una falta de humanización en el trato a empleados y clientes. Para abordar estos desafíos, las organizaciones deben establecer principios éticos claros que guíen el uso de la IA y fomentar una cultura de responsabilidad donde se promueva el desarrollo y uso de sistemas de IA que respeten los valores organizacionales y los derechos de todas las partes involucradas. Según un estudio de McKinsey (2023), aquellas organizaciones que integran principios éticos en sus prácticas de IA no solo mejoran su imagen pública, sino que también promueven una cultura de confianza y respeto, elementos esenciales para el compromiso y bienestar de sus empleados.

## **DISCUSIÓN**

En el contexto actual, las organizaciones se enfrentan a una evolución cultural que responde tanto a presiones externas como internas. A pesar de los esfuerzos por adaptar modelos tradicionales de cultura organizacional a los nuevos tiempos, persisten ciertos vacíos en cómo se gestionan los desafíos derivados de la globalización, la digitalización y los cambios sociales. Los enfoques clásicos sobre la cultura organizacional, si bien útiles, no abordan con suficiente profundidad las complejidades de los entornos organizacionales contemporáneos, donde la rapidez de los cambios y la diversidad cultural plantean retos particulares.

Uno de los aspectos clave que emerge en la literatura es la necesidad de una mayor flexibilidad en las estructuras organizacionales. Aunque la digitalización y el trabajo remoto han sido ampliamente estudiados, su impacto real sobre la cultura organizacional sigue siendo un área que requiere más atención. El trabajo remoto, por ejemplo, ha transformado las dinámicas tradicionales de interacción, pero los estudios aún no han proporcionado respuestas claras sobre cómo mantener la cohesión cultural en un contexto tan disperso.

Es evidente que las organizaciones necesitan desarrollar nuevas estrategias para integrar equipos globales, lo que no solo involucra aspectos operativos, sino también un cambio en la mentalidad organizacional.

En relación con la diversidad e inclusión, si bien muchos estudios destacan la importancia de estas prácticas, se observa que las organizaciones aún luchan por implementar mecanismos efectivos que conviertan la diversidad en una verdadera ventaja competitiva. Los esfuerzos en diversidad a menudo se limitan a políticas visibles sin una verdadera integración de estos valores en las dinámicas organizacionales cotidianas. A pesar de las buenas intenciones, las organizaciones todavía enfrentan dificultades para crear un ambiente inclusivo y libre de tensiones derivadas de las diferencias culturales. El desafío aquí es transformar la diversidad en una fortaleza real, no solo un indicador de cumplimiento normativo.

Por otro lado, la incorporación de nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial, presenta tanto oportunidades como retos. Si bien la IA puede mejorar la eficiencia y la toma de decisiones, la transición hacia una cultura organizacional abierta a estas tecnologías sigue siendo compleja. La resistencia al cambio, especialmente en el ámbito cultural, persiste como un obstáculo significativo. A menudo, la implementación tecnológica es tratada como un proceso técnico, sin considerar adecuadamente su impacto en la cultura organizacional y en la forma en que los empleados perciben su rol dentro de la organización.

### **Conclusiones y perspectivas futuras**

La revisión del concepto de cultura organizacional revela tendencias clave y desafíos críticos que impactan la gestión organizacional en un contexto dinámico y globalizado. Entre las tendencias predominantes, se observa la creciente relevancia de la diversidad e inclusión, impulsada por el reconocimiento de la diversidad cultural, de género y generacional como elementos que fomentan la innovación y la adaptación. Las implicaciones prácticas de estos hallazgos son significativas para la gestión de la cultura organizacional. La creciente importancia de la diversidad y la inclusión sugiere que las organizaciones deben desarrollar políticas que promuevan el respeto y la valorización de distintas perspectivas, lo cual no solo mejora el clima laboral, sino que también potencia la creatividad y competitividad.



Asimismo, la transformación digital y el auge de la inteligencia artificial están reconfigurando los modelos de trabajo y la interacción en las organizaciones, lo cual exige una cultura organizacional flexible y adaptativa que pueda responder a las nuevas demandas tecnológicas. La digitalización implica también la necesidad de una constante actualización de competencias, lo que subraya la relevancia de establecer una cultura de aprendizaje continuo que fortalezca las habilidades y conocimientos de los empleados.

Otro reto importante es el cambio organizacional, en donde la cultura actúa como un pilar para facilitar o resistir los procesos de transformación, destacando la importancia de una gestión del cambio efectiva. La implementación de modelos de trabajo híbrido y la promoción del bienestar emocional de los empleados representan además tendencias emergentes, reflejando una mayor atención a la calidad de vida laboral y al equilibrio entre vida personal y profesional, elementos valorados por el talento humano actual.

Asimismo, la incorporación de políticas de bienestar organizacional también es esencial para mantener el compromiso y la satisfacción laboral, elementos que contribuyen a la retención de talento y al desempeño organizacional. Estas prácticas reflejan una visión estratégica donde la cultura organizacional es vista como un activo clave que puede impulsar o limitar el éxito de la organización en un entorno cambiante.

Las investigaciones actuales a menudo tratan la cultura organizacional como un fenómeno estático, cuando en realidad es un proceso dinámico que interactúa constantemente con los cambios externos. En este contexto, futuras investigaciones podrían enfocarse en cómo las organizaciones pueden gestionar el cambio cultural de manera continua, en lugar de abordarlo como un evento aislado. El uso de métodos mixtos podría ofrecer una perspectiva más completa al combinar el análisis cualitativo, que permite comprender las experiencias individuales y las dinámicas internas, con el enfoque cuantitativo, que puede proporcionar una visión más amplia sobre la efectividad de las estrategias implementadas.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

ACS International. (2023). The impact of diversity and inclusion on organizational performance.

*Kuwait Journal of Management and Information Technology.*

<https://kuwaitjournals.com/index.php/kjmit/article/download/22/22>



- Akhavan, P., Sanjaghi, M. E., Rezaeenour, J., & Ojaghi, H. (2014). Examining the relationships between organizational culture, knowledge management and environmental responsiveness capability. *VINE*, 228–248. <https://doi.org/10.1108/VINE-07-2012-0026>
- AlSaied, M.K. & Alkhoraif, A.A. (2024), "The role of organizational learning and innovative organizational culture for ambidextrous innovation", *The Learning Organization*, Vol. 31 No. 2, pp. 205-226. <https://doi.org/10.1108/TLO-06-2023-0101>
- American Psychological Association. (2020). Stress in America 2020: A national mental health crisis. <https://www.apa.org/news/press/releases/stress/2020/report>
- Aryani, R., & Widodo, W. (2020). The determinant of organizational culture and its impact on organization: A conceptual framework. *International Journal of Higher Education*, 9(3), 64–73. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n3p64>
- Atlas. (s.f.). Cultura organizacional: definición, tipos y su impacto en el liderazgo remoto. <https://www.heyatlas.com>
- Austin, R. D., & Pisano, G. P. (2017). Neurodiversity as a competitive advantage. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/10/neurodiversity-as-a-competitive-advantage>
- Baird, K., Su, S., & Tung, A. (2018). Organizational culture and environmental activity management. *Business Strategy and the Environment*, 403–414. <https://doi.org/10.1002/bse.2006>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands-resources theory: Implications for employee well-being and performance. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), *Handbook of well-being* DEF Publishers. <https://research.tue.nl/en/publications/multiple-levels-in-job-demands-resources-theory-implications-for->
- Bilan, S., Šuleř, P., Skrynnyk, O., Krajňáková, E., & Vasilyeva, T. (2022). Systematic bibliometric review of artificial intelligence technology in organizational management, development, change and culture. *Business: Theory and Practice*, 1–13. <https://doi.org/10.3846/btp.2022.13204>
- Bock, L. (2015). *Work rules!: Insights from inside Google that will transform how you live and lead*. Twelve.



- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Bwonya, J. E., Ogutu, M., & Okeyo, W. O. (2020). Leadership style, organizational culture and performance: A critical literature review. *Journal of Human Resource & Leadership*, 4(2). <https://www.stratfordjournal.org/journals/index.php/journal-of-human-resource/article/view/507>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnóstico y cambio en la cultura organizacional: Basado en el marco de valores en competencia*. Addison-Wesley.
- Castellano, E., Muñoz-Navarro, R., Toledo, M. S., Spontón, C., & Medrano, L. A. (2019). Cognitive processes of emotion regulation, burnout, and engagement at work. *Psicothema*, 31(1), 1-9. <https://doi.org/10.7334/psicothema2018.228>
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2017). *Diseño y conducción de investigación con métodos mixtos*. Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2017). *Indagación cualitativa y diseño de investigación: Elegir entre cinco enfoques*. Sage Publications.
- Davis, M. A. (2020). Embracing neurodiversity in the workplace: Strategies for inclusion. *Journal of Organizational Behavior*, 41(6), 598–610. <https://doi.org/10.1002/job.2474>
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Perigee Books.
- Deloitte. (2023). The future of work. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work.html>
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Dirrler, P. (2022). Knowledge Management and Cultural Diversity: Important Elements in Understanding Conflict. *International Journal of Applied Research in Business and Management*, 3(1). <https://doi.org/10.51137/ijarbm.2022.3.1.9>
- Elrehail, H., Emeagwali, O. L., Alsaad, A., & Alzghoul, A. (2018). The impact of Transformational and Authentic leadership on innovation in higher education: The contingent role of knowledge sharing. *Telematics and Informatics*, 35(1), 55-67. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.09.018>



- Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework. *Organization Studies*, 7(2), 117–134.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2020). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040–1050. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.002>
- García-Rubiano, M., Vesga Rodríguez, J. J., & Forero-Aponte, C. (2020). Tendencias de la cultura y cambio organizacional: Estudio de caso. *Cultura Organizacional*, 11(20). Asociación Latinoamericana de Sociología. <https://repository.ucatolica.edu.co/entities/publication/d6e5c5f3-2b31-4d5a-bafe-2bdd8b060270>
- Gartner. (2023). Organizational culture done right. <https://www.gartner.com/en/human-resources/topics/organizational-culture>
- Gómez de Rojas, I. (2023). *Diversidad generacional en la empresa: Su impacto en el siglo XXI*. Universidad Pontificia Comillas. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/68826/TFG%20-%20Gomez%20de%20Rojas%20Irene.pdf?sequence=2>
- Gorjifard, R., & Crawford, J. (2021). Working from home: Impact on wellbeing and work-life balance. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 46(2), 64–78. <https://doi.org/10.24135/nzjer.v46i2.63>
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. Y. (2018). Guía de los líderes para la cultura corporativa. *Harvard Business Review*, 96(1), 44–52. <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-peruana-de-ciencias-aplicadas/economia-empresarial/groysberg-b-et-al-2018-la-guia-del-lider-sobre-la-cultura-corporativa/52699691>
- Gusain, M., & Dr. Harminder Kaur Gujral, H. K. (2024). Role of employee engagement and gender diversity in creating inclusive organizational culture. *International Journal of Research Granthaalayah*, 12(5), 60–70. <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v12.i5.2024.5617>



- Hardcopf, R., Liu, G., Jason, R., Shah, G., & Shah, R. (2021). Lean production and operational performance: The influence of organizational culture. *International Journal of Production Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108060>
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657–693. <https://doi.org/10.2307/258594>
- Hofstede, G. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Jason, L. A. (2023). Cultural Diversity and Conflict Resolution: Best Practices in Multicultural Societies. *Global International Journal of Innovative Research*, 1(1), 15–22. <https://doi.org/10.59613/global.v1i1.3>
- Ketprapakorn, N., & Kantabutra, S. (2023). Toward a sustainability organizational culture model. *Journal of Cleaner Production*, 400, 136666. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136666>
- Kim, Y. J., Toh, S. M., & Baik, S. (2022). Culture creation and change: Making sense of the past to inform future research agendas. *Journal of Management*, 1503–1547. <https://doi.org/10.1177/01492063221081031>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Liu, X., & Lin, K.-L. (2020). Green organizational culture, corporate social responsibility implementation, and food safety. *Frontiers in Psychology*, 11, 585435. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.585435>
- Maximova, V. (2023). Change-Supporting Organizational Structures: Challenges and Limitations. *Izvestia Journal of the Union of Scientists - Varna. Economic Sciences Series*, 12(2), pp.99-106. <https://doi.org/10.56065/IJUSV-ESS/2023.12.2.99>
- McKinsey & Company. (2023). From principles to practice: Putting AI ethics into action. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/in-the-balance/from-principles-to-practice-putting-ai-ethics-into-action>
- Microsoft. (2021). The next great disruption is hybrid work – Are we ready? <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.



- Neumann, M., Kuchel, T., Diebold, P., & Schön, E.-M. (2024). *Agile culture clash: Unveiling challenges in cultivating an agile mindset in organizations*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2405.15066>
- Noman, K. (2024). *Impact of diversity and inclusion on organizational performance*. *European Economic Letters*, 14(2). <https://www.eelet.org.uk/index.php/journal/article/download/1698/1506/1843>
- Oven, C. (2020). The role of culture in digital transformation. *The Wall Street Journal*. <https://deloitte.wsj.com/cio/the-role-of-culture-in-digital-transformation-01563498125>
- Pieper, C., Schröer, S., & Eilerts, A. -L. (2019). Evidence of Workplace Interventions—A Systematic Review of Systematic Reviews. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(19), 3553. <https://doi.org/10.3390/ijerph16193553>
- Ramos, A., & Ellitan, L. (2022). Organizational culture and competitive advantage: A theoretical review. *International Journal of Research*, 9(02), 404–412. [https://www.researchgate.net/publication/358901341\\_organizational\\_culture\\_and\\_competitive\\_advantage\\_a\\_theoretical\\_review](https://www.researchgate.net/publication/358901341_organizational_culture_and_competitive_advantage_a_theoretical_review)
- Remoto Workforce. (2023). Remote work sustainability: Technology and well-being. <https://www.remoteworkforce.com/remote-work-sustainability-technology-and-well-being/>
- Rodríguez-Lluesma, C. (2020). The digital transformation of work: A relational view. *ResearchGate*. [https://www.researchgate.net/publication/345309337\\_The\\_Digital\\_Transformation\\_of\\_Work\\_A\\_relational\\_View](https://www.researchgate.net/publication/345309337_The_Digital_Transformation_of_Work_A_relational_View)
- Rudnev, E. A. (2020). Five challenges of change management. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(4), 1-12. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i4.18023>
- Saeed, H., Som, H. M., & Mahmood, R. (2022). Leadership styles, organizational culture, and innovation in healthcare: A conceptual framework. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(8), 1390–1408. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v12-i8/14551>
- Schuck, R. K., Tagavi, D. M., Baiden, K. M. P., Dwyer, P., Williams, Z. J., Osuna, A., Ferguson, E. F., Muñoz Jiménez, M., Poyser, S. K., Johnson, J. F., & Vernon, T. W. (2022). Neurodiversity and



autism intervention: Reconciling perspectives through a naturalistic developmental behavioral intervention framework. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 52(10), 4625–4645. <https://doi.org/10.1007/s10803-021-05316-x>

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

Schein, E. H. (2009). *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica*. Editorial Félix Varela.

Schultz, R. L., & Slevin, D. P. (1975). Implementation and organizational validity: An empirical investigation. *Institute for Research in the Behavioral, Economic, and Management Sciences, Purdue University*.

Tadesse Bogale, A., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: A systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>

World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report 2020*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>

Yadav, N., & Tanwar, S. (2024). Exploring the enablers of organisational inclusion: An interpretive structural modelling approach. *IMIB Journal of Innovation and Management*, 2(2), 74. <https://doi.org/10.1177/ijim.241245850>

Yaroğlu, A. (2024). The effects of artificial intelligence on organizational culture in the perspective of the hermeneutic cycle: The intersection of mental processes. *Systems Research and Behavioral Science*. <https://doi.org/10.1002/sres.3037>

Yip, J. A., Levine, E. E., Wood, A., & Schweitzer, M. E. (2020). Research in organizational behavior worry at work: How organizational culture promotes anxiety. *Research in Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2020.100124>

Yiing, L. H., Zaman, K., & Ahmad, B. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 53–86. <https://doi.org/10.1108/01437730910927106>

