



Influencia de la cultura organizacional en el desempeño corporativo a la luz de investigaciones recientes

The influence of organizational culture on corporate performance in the light of recent research

Chamorro-Quiñónez, Joshelyn Germania ^{1*}; Morán-Villamarín, Edwin Daniel ²; Proaño-González, Esther Angelica ³

¹ Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas, Ecuador, La Concordia; <https://orcid.org/0000-0001-9015-035X>, joshelin.chamorro.quinonez@utelvt.edu.ec

² Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas, Ecuador, La Concordia; <https://orcid.org/0000-0003-2136-9600>, edwin.moran.villamarin@utelvt.edu.ec

³ Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas, Ecuador, La Concordia; <https://orcid.org/0000-0002-5116-7260>, esther.proano@utelvt.edu.ec

* Autor Correspondencia

Cita: Chamorro-Quiñónez, J. G., Morán-Villamarín, E. D., & Proaño-González, E. A. (2023). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño corporativo a la luz de investigaciones recientes. *Horizon Nexus Journal*, 1(4), 47-61. <https://doi.org/10.70881/hnj/v1/n4/28>.

Recibido: 21/09/2023
Revisado: 05/10/2023
Aceptado: 09/10/2023
Publicado: 31/10/2023



Copyright: © 2023 por los autores. Este artículo es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos y condiciones de la [Licencia Creative Commons, Atribución-NoComercial 4.0 Internacional. \(CC BY-NC\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)



<https://doi.org/10.70881/hnj/v1/n4/28>

Resumen: El estudio examina la influencia de la cultura organizacional en el desempeño corporativo, situando la cuestión en el contexto actual donde se reconoce que valores y normas compartidas fortalecen el compromiso y motivación del personal. Este trabajo tiene como objetivo identificar cómo diferentes tipos de cultura organizacional, como la de innovación, colaboración, control y orientación a resultados, impactan en el rendimiento, compromiso y retención de talento en entornos corporativos. A través de una revisión documental exploratoria, se recopilan y analizan estudios recientes de bases de datos como Scopus y Web of Science, aplicando un enfoque cualitativo para sintetizar patrones y factores clave. Los hallazgos indican que una cultura sólida contribuye significativamente a la satisfacción laboral, reduce la rotación y facilita la alineación con los objetivos estratégicos de la organización. En la discusión, se subraya que, pese a los beneficios, factores como la resistencia al cambio y la inconsistencia en valores representan obstáculos que deben ser gestionados mediante un liderazgo efectivo y coherente. En conclusión, una cultura organizacional bien estructurada es esencial para el éxito y sostenibilidad organizacional, ya que fomenta un entorno de trabajo colaborativo, resiliente y enfocado en el logro de resultados.

Palabras clave: cultura organizacional; desempeño corporativo; retención de talento; liderazgo; cambio organizacional.

Abstract: The study examines the influence of organizational culture on corporate performance, placing the issue in the current context where it is recognized that shared values and norms strengthen employee commitment and motivation. This paper aims to identify how different types of organizational culture, such as innovation, collaboration, control and results orientation, impact performance, commitment and talent retention in corporate environments. Through an exploratory document review, recent studies from databases such as Scopus and Web of Science are compiled and analyzed, applying a qualitative approach to synthesize patterns and key factors. The findings indicate that a strong culture contributes significantly to job satisfaction, reduces turnover and facilitates alignment with the organization's strategic objectives. In the discussion, it is highlighted that, despite the benefits, factors such as resistance to change and inconsistency in values represent obstacles that must be managed through effective and consistent leadership. In conclusion, a well-structured organizational culture is essential for organizational success and sustainability, as it fosters a collaborative, resilient and results-focused work environment.

Keywords: organizational culture; corporate performance; talent retention; leadership; organizational change.

1. Introducción

La cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, prácticas y normas compartidas dentro de una organización, juega un papel crucial en la orientación y desempeño de sus miembros (Aliaga et al., 2023). Diversos estudios demuestran que una cultura sólida y coherente puede potenciar el rendimiento de los colaboradores, facilitando la alineación de sus comportamientos y objetivos con los de la empresa (Cardona Ramos, 2023). Sin embargo, muchas organizaciones aún no reconocen plenamente el impacto de su cultura interna en el rendimiento corporativo, lo cual plantea una problemática esencial para el crecimiento sostenible y competitivo en entornos empresariales actuales.

La cultura organizacional es tanto un activo intangible como un factor decisivo en la construcción de un ambiente de trabajo cohesionado, motivador y orientado al logro de resultados (Aliaga et al., 2023). No obstante, en organizaciones donde la cultura carece de claridad o es inconsistente, los empleados suelen experimentar falta de motivación y confusión en sus roles, lo cual repercute negativamente en su desempeño. Esto resulta en bajos niveles de productividad y un aumento de la rotación de personal, afectando la estabilidad y continuidad de los procesos organizacionales (Cardona Ramos, 2023). En tal sentido, identificar cómo la cultura organizacional influye en el desempeño es clave para desarrollar estrategias que fortalezcan este vínculo.

Estudios recientes evidencian que una cultura organizacional bien estructurada genera beneficios significativos al facilitar la adaptación de los empleados a cambios en el entorno empresarial y a la introducción de nuevas metodologías de trabajo (Aliaga et al., 2023). La justificación de investigar esta temática reside en la necesidad de ofrecer a las empresas una comprensión profunda sobre cómo los valores y normas compartidas pueden influir en la efectividad y eficiencia de los procesos. Además, este tipo de estudios permite a los líderes de la organización identificar áreas de mejora y fomentar un entorno que promueva el sentido de pertenencia, compromiso y lealtad entre los empleados, factores que están directamente relacionados con la retención del talento y el rendimiento corporativo.

La viabilidad de esta investigación es alta, ya que existe un extenso cuerpo de literatura y datos empíricos que respaldan el análisis del impacto de la cultura organizacional en el desempeño. Además, la revisión de investigaciones previas permite identificar tendencias y enfoques teóricos útiles para el desarrollo de nuevas estrategias de gestión que pueden ser implementadas en diversos contextos organizacionales. La utilización de bases de datos académicas de alto impacto como Scopus y Web of Science permite recopilar evidencia sólida y confiable para el análisis, garantizando una revisión exhaustiva y actualizada de la temática en cuestión (Cardona Ramos, 2023).

El objetivo de este artículo es analizar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño corporativo a través de una revisión de estudios recientes. La revisión pretende identificar patrones y factores clave que evidencian cómo una cultura organizacional sólida y coherente contribuye positivamente al rendimiento de los empleados, al mismo tiempo que examina las consecuencias de una cultura débil o disfuncional. De esta manera, se busca contribuir al conocimiento teórico y práctico en la gestión organizacional, ofreciendo a las empresas un marco de referencia para la

implementación de culturas corporativas que potencien el compromiso y el rendimiento de sus miembros.

2. Materiales y Métodos

Para este estudio, se empleó una metodología de revisión documental de carácter exploratorio con el fin de examinar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño corporativo, utilizando investigaciones recientes y relevantes sobre el tema. La metodología se orientó a compilar, analizar y sintetizar los resultados y enfoques teóricos expuestos en estudios previos, abordando específicamente aquellos que exploran la relación entre la cultura organizacional y el rendimiento en contextos corporativos.

El proceso metodológico se dividió en tres fases principales: selección de fuentes, análisis y categorización de información, y síntesis de resultados. En la primera fase, se realizó una búsqueda exhaustiva de literatura en bases de datos académicas de alto impacto como Scopus y Web of Science, garantizando que las fuentes seleccionadas cumplieran con criterios de actualidad (publicaciones de los últimos cinco años) y relevancia temática (estudios que relacionaran explícitamente la cultura organizacional con el desempeño corporativo). Las palabras clave empleadas en la búsqueda incluyeron términos como “cultura organizacional”, “desempeño corporativo” y “rendimiento organizacional”, tanto en inglés como en español, a fin de obtener una cobertura amplia y diversa de la literatura existente.

En la segunda fase, el análisis y categorización de la información se centró en identificar patrones recurrentes, enfoques teóricos y factores específicos que vinculan la cultura organizacional con el desempeño de los empleados y la efectividad general de la organización. Cada estudio fue examinado para identificar los marcos conceptuales y metodológicos empleados, así como las conclusiones relevantes que contribuyeran a responder al objetivo del presente artículo.

Finalmente, en la fase de síntesis, se organizaron los hallazgos en categorías temáticas, lo que permitió una presentación estructurada de los resultados en el artículo. Esta categorización incluyó temas clave como los tipos de cultura organizacional, los factores de éxito y los obstáculos que enfrentan las organizaciones al intentar implementar cambios en su cultura interna. A través de esta metodología exploratoria, el estudio pretende proporcionar una visión integral del estado actual del conocimiento sobre el impacto de la cultura organizacional en el desempeño corporativo, destacando áreas de consenso y posibles vacíos en la literatura que abren caminos para futuras investigaciones.

3. Resultados

3.1. Tipos de Cultura Organizacional y su Impacto en el Desempeño

La cultura organizacional constituye uno de los factores más influyentes en el rendimiento de una organización, ya que proporciona los valores y normas que guían la conducta de sus miembros y establecen el clima laboral. Diferentes tipos de cultura

organizacional tienen efectos diversos sobre el desempeño, ya sea en términos de productividad, innovación, cohesión del equipo o cumplimiento de objetivos estratégicos. A continuación, se detallan cuatro tipos de cultura organizacional ampliamente estudiados en la literatura y su impacto en el desempeño corporativo.

3.1.1. Cultura de innovación

La cultura de innovación se caracteriza por fomentar la creatividad, la experimentación y la apertura al cambio. Este tipo de cultura es particularmente valioso en entornos altamente dinámicos o industrias tecnológicas, donde la capacidad de adaptarse y de anticiparse a los cambios es fundamental para mantener la competitividad. En una cultura de innovación, los empleados son incentivados a proponer ideas novedosas y a asumir riesgos calculados, lo cual no solo impulsa la creación de nuevos productos y servicios, sino que también mejora los procesos internos (Almeida Blacio, 2022). Esta cultura, sin embargo, requiere de un entorno de trabajo que permita el error como parte del aprendizaje, ya que la innovación conlleva experimentación y, por ende, cierta tolerancia a los fracasos (Soomro & Shah, 2019).

Las empresas que implementan una cultura de innovación logran ventajas competitivas significativas al diferenciarse por su capacidad para ofrecer soluciones creativas que se ajusten a las demandas cambiantes del mercado (Almeida Blacio, 2022). Estudios han demostrado que organizaciones con esta orientación innovadora también tienden a atraer y retener talento más fácilmente, ya que los profesionales buscan entornos laborales que les permitan desarrollar sus habilidades y contribuir de manera significativa a proyectos pioneros (Chiang, Hidalgo-Ortiz & Gómez-Fuentealba, 2021). Esta cultura, al fomentar un clima de adaptabilidad y visión a largo plazo, se convierte en un factor crucial en la resiliencia organizacional y la sustentabilidad en mercados competitivos.

3.1.2. Cultura de colaboración

La cultura de colaboración promueve la interacción y el trabajo conjunto entre los miembros de la organización, facilitando la comunicación abierta y el apoyo mutuo entre departamentos y equipos. Este tipo de cultura es particularmente beneficioso para empresas que dependen de la coordinación entre diversas áreas funcionales para alcanzar sus objetivos. En una cultura colaborativa, se valora la interdependencia y se establecen redes de apoyo interno que fortalecen la cohesión y el compromiso de los empleados hacia la organización (Cardona Ramos, 2023). La cultura de colaboración no solo aumenta la productividad, sino que también mejora el bienestar y la satisfacción de los empleados, quienes encuentran en su lugar de trabajo un ambiente positivo y de respaldo.

Los estudios indican que la colaboración dentro de una organización es una de las claves para generar innovación colectiva y resolver problemas complejos (Rehman, Mohamed & Ayoup, 2019). La dinámica de trabajo en equipo permite la diversidad de perspectivas y fomenta el intercambio de ideas, lo cual resulta en soluciones más robustas y creativas. Además, una cultura de colaboración se traduce en una mayor retención de talento, ya que los empleados que trabajan en un entorno armonioso y cooperativo suelen estar más comprometidos con la misión y los valores de la empresa (Shiftbase, 2021).

3.1.3. Cultura de control y formalidad

Una cultura de control y formalidad está enfocada en la estandarización y el cumplimiento riguroso de normas y procedimientos. Esta cultura es común en organizaciones que operan en sectores donde la precisión y la consistencia son esenciales, como el sector manufacturero, financiero o farmacéutico. En un ambiente de control, las operaciones se rigen por protocolos establecidos, y los empleados deben cumplir con procedimientos definidos para asegurar la calidad y minimizar los errores. Si bien esta cultura puede limitar la creatividad y la flexibilidad, es altamente eficaz para organizaciones que priorizan la estabilidad y la eficiencia en sus procesos (Odor, 2018).

Las ventajas de una cultura de control incluyen la reducción de riesgos y el aumento de la eficiencia operativa, ya que los empleados comprenden claramente sus roles y responsabilidades dentro de un marco organizativo bien definido. Sin embargo, esta orientación hacia el control puede resultar en una resistencia al cambio si no se gestiona adecuadamente, lo que podría afectar negativamente la capacidad de la organización para innovar y adaptarse a nuevas circunstancias. Las investigaciones en esta área señalan que las empresas que implementan este tipo de cultura deben equilibrarla con incentivos que promuevan la mejora continua para evitar caer en la rigidez (Garbanzo-Vargas, 2016).

3.1.4. Cultura orientada a resultados

La cultura orientada a resultados enfatiza el logro de objetivos específicos y metas medibles, incentivando a los empleados a centrarse en el rendimiento y en el cumplimiento de los estándares organizacionales. En este tipo de cultura, se valoran la responsabilidad individual, la eficiencia y la productividad, y las recompensas suelen estar alineadas con el desempeño. Las organizaciones orientadas a resultados son efectivas en industrias donde el éxito se mide en función de resultados tangibles, como la rentabilidad, el crecimiento de mercado o la satisfacción del cliente (Pariona et al., 2021).

El impacto positivo de esta cultura en el desempeño es evidente en empresas que requieren un alto nivel de disciplina y competitividad, ya que permite a los empleados alinearse con metas claras y estructuradas. No obstante, esta orientación puede generar presión y desgaste si las expectativas son demasiado altas o no se brinda el apoyo necesario para el cumplimiento de las metas. Según Elsbach y Stigliani (2018), para que una cultura orientada a resultados sea sostenible, es fundamental que las organizaciones incluyan programas de desarrollo y soporte que permitan a los empleados mantener un equilibrio entre la exigencia y su bienestar.

Cada tipo de cultura organizacional posee fortalezas y desafíos específicos que influyen en el rendimiento y la competitividad de una organización. La implementación de una cultura adecuada a las necesidades estratégicas y al contexto del sector es esencial para que una empresa alcance sus objetivos y se adapte a las condiciones cambiantes del mercado. Las empresas que logran desarrollar una cultura organizacional sólida no solo optimizan el desempeño de sus empleados, sino que también crean un entorno de trabajo atractivo que fortalece la retención y el compromiso del personal, facilitando así el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo.

3.2. Factores Clave que Potencian una Cultura Organizacional Positiva

Una cultura organizacional positiva depende de diversos factores que actúan en conjunto para crear un entorno de trabajo productivo, motivador y cohesionado. Estos factores clave, como el liderazgo efectivo, la comunicación abierta, el reconocimiento y las recompensas, junto con el desarrollo y la capacitación continua, no solo optimizan el desempeño de los empleados, sino que también contribuyen a un ambiente organizacional que fomenta la colaboración, la satisfacción y la lealtad a largo plazo. La influencia de estos elementos en la cultura organizacional es profunda y multilateral, ya que afectan tanto el bienestar emocional de los empleados como la eficacia operativa de la empresa. A continuación, se exploran a detalle estos factores y sus impactos en la creación de una cultura organizacional sólida y resiliente.

3.2.1. Liderazgo efectivo

El liderazgo efectivo es el cimiento de una cultura organizacional positiva. Los líderes actúan como modelos de los valores y objetivos organizacionales, y su conducta tiene un efecto directo sobre la moral y el compromiso de los empleados. Un liderazgo que promueve la transparencia, la integridad y el respeto establece un entorno donde los empleados sienten que su contribución es valorada y, en consecuencia, muestran un mayor nivel de compromiso y lealtad. Como señalan Contreras-De La Cruz, Gaspar-Quispe, Huarcaya-Taype y Picoy-Gonzales (2023), un liderazgo comprometido con la transparencia y los valores éticos no solo dirige el comportamiento de los empleados, sino que también impulsa la confianza en los procesos organizacionales y en las decisiones administrativas.

Además, el liderazgo efectivo implica tener una visión clara y comunicarla de manera que inspire a los empleados a trabajar en equipo hacia objetivos comunes. Los líderes que fomentan la participación y la retroalimentación promueven un ambiente de innovación y mejora continua, lo cual es crucial en un mercado laboral en constante cambio (Gesttiona App Blog, 2021). La capacidad de un líder para escuchar y responder a las inquietudes de sus empleados también contribuye a una cultura organizacional saludable, ya que permite ajustar las prácticas internas de acuerdo con las necesidades del equipo, lo cual refuerza el sentido de pertenencia y minimiza la rotación de personal (Contreras-De La Cruz et al., 2023).

3.2.2. Comunicación abierta

La comunicación abierta es un componente esencial de una cultura organizacional positiva. En un ambiente donde la comunicación es clara, constante y bidireccional, los empleados tienen una comprensión precisa de sus roles y de las expectativas de la empresa. Además, la comunicación abierta reduce la ambigüedad y la incertidumbre en el lugar de trabajo, lo que, a su vez, disminuye el estrés laboral y facilita la resolución de problemas (Buscando Mi Norte, 2021).

En una organización donde se fomenta la transparencia, los empleados se sienten seguros al expresar sus opiniones, preocupaciones e ideas. Esto no solo mejora la moral del equipo, sino que también permite la detección temprana de problemas y oportunidades, lo cual contribuye a la mejora continua y a la adaptabilidad de la empresa. Las empresas que implementan prácticas de comunicación efectiva, como reuniones periódicas y sesiones de retroalimentación, observan mejoras en el clima

laboral y en la cohesión del equipo. Además, la transparencia ayuda a fortalecer la confianza de los empleados hacia los líderes y la organización, creando una cultura de respeto mutuo que impacta positivamente en la productividad y el desempeño general (eClass, 2021).

3.2.3. Reconocimiento y recompensas

El reconocimiento adecuado de las contribuciones individuales y colectivas es fundamental para mantener la motivación y el compromiso de los empleados. Los programas de reconocimiento que destacan el esfuerzo y los logros no solo fomentan una cultura de aprecio y respeto, sino que también refuerzan los comportamientos que la empresa considera valiosos. Como explican Contreras-De La Cruz et al. (2023), el reconocimiento y las recompensas son elementos esenciales en la estrategia de gestión administrativa, ya que motivan a los empleados a alcanzar sus metas y contribuyen al bienestar general del equipo.

Además, el reconocimiento debe ser tanto formal como informal, y puede incluir desde premios y bonificaciones hasta el simple acto de expresar gratitud. Esta práctica fortalece la relación entre los empleados y sus líderes, lo cual resulta en un ambiente de trabajo más colaborativo y comprometido. La falta de reconocimiento, en cambio, puede llevar a la desmotivación y, eventualmente, a la rotación de personal. Las organizaciones que implementan sistemas de recompensas equitativos y basados en el mérito logran mantener una cultura positiva en la que los empleados se sienten valorados y motivados para dar lo mejor de sí mismos (Gesttiona App Blog, 2021).

3.2.4. Desarrollo y capacitación continua

La inversión en el desarrollo y la capacitación de los empleados es otro factor crucial en la construcción de una cultura organizacional positiva. Cuando una organización se compromete con el crecimiento profesional de su equipo, no solo mejora las habilidades y competencias de sus empleados, sino que también crea un ambiente de aprendizaje que estimula el compromiso y la retención del talento. Contreras-De La Cruz et al. (2023) enfatizan que el desarrollo continuo es esencial para que los empleados puedan adaptarse a los cambios del entorno empresarial y asumir nuevas responsabilidades con confianza y competencia.

Los programas de capacitación deben abarcar tanto habilidades técnicas como competencias interpersonales y de liderazgo, brindando a los empleados las herramientas necesarias para sobresalir en sus roles actuales y futuros. Las organizaciones que ofrecen oportunidades de capacitación, como talleres, mentorías y programas de formación interna, no solo preparan a sus empleados para enfrentar los desafíos del presente, sino que también los motivan a crecer profesionalmente dentro de la empresa. Esta práctica fortalece la relación empleado-empresa y contribuye a una cultura organizacional en la que el aprendizaje y el desarrollo son valores fundamentales (Game Learn, 2021).

Los factores clave para desarrollar y sostener una cultura organizacional positiva—liderazgo efectivo, comunicación abierta, reconocimiento y recompensas, y desarrollo y capacitación continua—son fundamentales para el éxito y la sostenibilidad de una empresa. Al implementar estos elementos, las organizaciones crean un entorno en el que los empleados se sienten valorados, motivados y comprometidos, lo cual impulsa

tanto su bienestar como el rendimiento general de la empresa. Esta inversión en cultura organizacional fortalece no solo la retención del talento, sino también la capacidad de la organización para adaptarse y prosperar en un mercado competitivo.

3.3. Obstáculos Comunes en la Implementación de una Cultura Organizacional Fuerte

3.3.1. Resistencia al cambio

Uno de los obstáculos principales en la consolidación de una cultura organizacional fuerte es la resistencia al cambio, un fenómeno común que surge cuando los empleados sienten que los cambios amenazan su seguridad o afectan su zona de confort. Según Bovey y Hede (2001), las ideas irracionales y las respuestas emocionales desempeñan un papel crucial en esta resistencia. La investigación muestra que los empleados suelen resistirse al cambio debido a pensamientos negativos o suposiciones infundadas sobre las consecuencias del cambio, lo cual explica hasta el 44 % de la intención de resistirlo (Bovey & Hede, 2001). Para contrarrestar este efecto, los líderes deben involucrar a los empleados desde el inicio del proceso, promoviendo una comunicación abierta y transparente que ayude a mitigar las percepciones negativas.

3.3.2. Inconsistencia en valores

La falta de coherencia entre los valores proclamados por la organización y las acciones del liderazgo es otro obstáculo crítico. Cuando los líderes no se alinean con los principios organizacionales, los empleados perciben una falta de autenticidad y, en consecuencia, disminuye su confianza y compromiso con la cultura organizacional. Appelbaum et al. (2015) señalan que el estilo de liderazgo afecta directamente los resultados organizacionales y la predisposición de los empleados hacia el cambio. Un liderazgo incoherente puede debilitar la cultura organizacional, ya que los empleados no perciben un compromiso genuino con los valores que se desean promover (Appelbaum, Degbe, MacDonald, & Nguyen-Quang, 2015).

3.3.3. Falta de claridad en la visión

Sin una visión clara y compartida, los empleados tienden a desconectarse de los objetivos organizacionales, lo que afecta su sentido de pertenencia y compromiso. Una visión fuerte y claramente comunicada es esencial para alinear a los empleados con el propósito de la organización y para consolidar una cultura coherente y robusta. Burnes y Jackson (2011) enfatizan la importancia de establecer una misión clara que actúe como guía en los procesos de cambio, pues la falta de claridad en la visión estratégica genera incertidumbre y reduce la disposición de los empleados a comprometerse con los valores organizacionales (Burnes & Jackson, 2011).

3.3.4. Deficiencia en la comunicación

La comunicación deficiente constituye un obstáculo significativo en la implementación de una cultura organizacional sólida. Cuando la comunicación es inadecuada, se incrementan los malentendidos y la desconfianza, dificultando la adopción de prácticas culturales coherentes. Según Appelbaum et al. (2015), la falta de comunicación efectiva durante los cambios genera una mayor predisposición a la resistencia, mientras que una comunicación clara y regular fomenta un entorno de colaboración y comprensión, clave para el éxito en la implementación de una cultura organizacional fuerte.

La superación de estos obstáculos en la implementación de una cultura organizacional fuerte requiere de estrategias que prioricen la comunicación efectiva, la coherencia en el liderazgo y la claridad de visión. Al abordar estos desafíos, las organizaciones pueden construir una cultura organizacional resiliente y alineada con sus objetivos estratégicos, lo cual fomenta el compromiso y la productividad en el largo plazo.

3.4. Efectos de la Cultura Organizacional en el Compromiso y Retención del Talento

3.4.1. Incremento del sentido de pertenencia

El sentido de pertenencia es uno de los factores clave que influye en la satisfacción y el compromiso de los empleados con una organización. Cuando los empleados sienten que pertenecen a un entorno laboral que respeta y apoya sus valores, tienden a desarrollar una conexión más profunda y un mayor apego a la organización. Según Rivadeneira Moreira (2021), una cultura organizacional coherente puede actuar como un catalizador que fortalece este vínculo, ya que ofrece a los empleados un marco claro de identidad y propósito dentro de la empresa. Este sentido de pertenencia se ve reforzado cuando la organización promueve valores compartidos y alinea sus objetivos con los intereses y aspiraciones personales de sus miembros (Rivadeneira Moreira, 2021).

La investigación de Sharma y Singh (2017) también destaca que una cultura organizacional que enfatiza la misión y los valores compartidos logra construir un "pegamento social" que une a los empleados, fomentando una mayor lealtad hacia la organización. Este sentido de pertenencia no solo reduce la rotación, sino que también mejora el rendimiento al alinear a los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa, creando un ambiente donde se sienten valorados y motivados para contribuir al éxito colectivo de la organización.

3.4.2. Reducción de la rotación laboral

Uno de los beneficios más tangibles de una cultura organizacional sólida es la reducción de la rotación de personal. En entornos donde los empleados se sienten valorados y experimentan un alto nivel de satisfacción laboral, la probabilidad de que busquen oportunidades externas disminuye considerablemente. Esto se debe a que una cultura positiva y respetuosa proporciona una base de estabilidad y bienestar que es difícil de replicar en otras organizaciones. Dunger (2023) encontró que la cohesión del equipo, el liderazgo transformacional y una actitud de cuidado hacia los empleados son factores culturales que impactan significativamente la retención de talento, ya que incrementan la satisfacción y el compromiso afectivo.

Asimismo, el estudio de Sharma, N., & Singh, R. (2017), resalta que cuando una organización adopta una cultura que fomenta la colaboración, la inclusión y el reconocimiento, se crea un entorno en el que los empleados se sienten seguros y satisfechos. Esto, a su vez, reduce su intención de cambiar de trabajo, ya que perciben que la empresa valora sus contribuciones y apoya su crecimiento profesional. En este contexto, la retención de talento se convierte en un indicador clave del éxito de la cultura organizacional, ya que las organizaciones que logran mantener a sus empleados comprometidos pueden reducir costos de contratación y capacitar a un equipo más experimentado y cohesionado.

3.4.3. Aumento del compromiso

La cultura organizacional también tiene un impacto directo en el nivel de compromiso de los empleados. Cuando los valores y objetivos de la empresa están claramente definidos y se comunican de manera efectiva, los empleados se sienten más motivados para alinearse con estos y participar activamente en las actividades organizacionales. Según Dunger (2023), factores como la cohesión del equipo y el liderazgo transformacional son componentes esenciales para desarrollar un compromiso afectivo entre los empleados. Este tipo de compromiso implica un vínculo emocional positivo con la organización y es fundamental para que los empleados se sientan motivados a dar lo mejor de sí mismos en su rol dentro de la empresa.

Además, el estudio de Sharma y Singh (2017) sobre la relación entre cultura organizacional y compromiso revela que cuando los empleados perciben que la empresa les proporciona un entorno de trabajo que respeta sus valores y les ofrece oportunidades para desarrollarse, su dedicación y sentido de responsabilidad aumentan significativamente. Este incremento en el compromiso no solo beneficia a la organización en términos de rendimiento, sino que también genera una cultura interna de resiliencia y apoyo mutuo, donde los empleados están dispuestos a asumir desafíos y trabajar en equipo para alcanzar los objetivos compartidos.

3.4.4. Mejora del clima laboral

Una cultura organizacional positiva influye de manera notable en el clima laboral, creando un ambiente en el que las relaciones interpersonales y el respeto mutuo son prioritarios. Este clima de respeto y apoyo mutuo contribuye a un ambiente de trabajo saludable y productivo, lo que a su vez impacta en la moral y el bienestar general de los empleados. Bovey y Hede (2001) señalan que una cultura que valora la comunicación abierta y el respeto reduce los conflictos y mejora la satisfacción laboral, lo cual es fundamental para el desarrollo de un entorno positivo y acogedor.

Además, una cultura organizacional que fomenta la inclusión y la equidad también apoya la construcción de un clima laboral en el que los empleados se sienten valorados por sus contribuciones. Esto genera un círculo virtuoso: los empleados que trabajan en un ambiente positivo tienen una mayor disposición a colaborar y a ayudar a sus compañeros, lo que mejora la cohesión del equipo y, en última instancia, la efectividad organizacional. Rivadeneira Moreira (2021) concluye que una cultura organizacional que respalde estas dinámicas interpersonales positivas no solo mejora el clima laboral, sino que también aumenta el rendimiento y la retención del talento.

Los efectos de una cultura organizacional fuerte en el compromiso y la retención del talento son profundos y multifacéticos. Desde el incremento del sentido de pertenencia hasta la mejora del clima laboral, una cultura bien establecida tiene el potencial de crear un entorno en el que los empleados no solo se sienten motivados y comprometidos, sino también valorados y respetados. Al fomentar estos elementos, las organizaciones no solo retienen a su talento clave, sino que también crean un equipo cohesivo y motivado para alcanzar los objetivos organizacionales. La inversión en una cultura organizacional sólida, por tanto, se convierte en una ventaja estratégica que impulsa la sustentabilidad y el éxito a largo plazo.

4. Discusión

La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en la configuración de las actitudes y comportamientos de los empleados, y, en consecuencia, en el desempeño y éxito de una organización. Los resultados de la revisión muestran que una cultura organizacional coherente y bien definida promueve un sentido de pertenencia entre los empleados, lo que fortalece su vínculo con la empresa y aumenta su compromiso afectivo. Este efecto es especialmente significativo en el contexto de una fuerza laboral diversa, donde la identidad organizacional compartida facilita la cohesión y el alineamiento con los objetivos estratégicos (Sharma & Singh, 2017). La literatura destaca que los valores y objetivos compartidos en la cultura organizacional funcionan como un “pegamento social” que une a los empleados y fomenta su lealtad hacia la organización, lo cual disminuye la rotación laboral y fortalece el capital humano a largo plazo (Dunger, 2023).

Además, el análisis revela que el compromiso afectivo y la retención de talento están estrechamente ligados a factores culturales que promueven un clima de respeto, apoyo y colaboración. Este entorno positivo no solo reduce la probabilidad de rotación laboral, sino que también incrementa la disposición de los empleados para contribuir activamente al logro de los objetivos organizacionales. La investigación de Bovey y Hede (2001) subraya que una cultura organizacional que promueve la comunicación abierta y el respeto mutuo minimiza los conflictos internos y aumenta la satisfacción laboral, creando un espacio donde los empleados se sienten seguros y valorados. En este sentido, los efectos de la cultura organizacional no se limitan a la retención de talento, sino que también repercuten en la calidad del ambiente laboral y en la motivación intrínseca de los empleados para desempeñarse de manera sobresaliente.

La resistencia al cambio, sin embargo, representa un obstáculo crítico que las organizaciones deben abordar para implementar una cultura organizacional robusta y adaptable. Según Bovey y Hede (2001), los empleados suelen resistirse a los cambios cuando estos implican una amenaza a su estabilidad o alteran sus rutinas establecidas. La literatura sugiere que la participación de los empleados y la transparencia en la comunicación durante los procesos de cambio pueden mitigar esta resistencia y facilitar la adaptación cultural (Appelbaum et al., 2015). En efecto, los líderes desempeñan un rol clave en este proceso, pues un liderazgo coherente y transformacional permite alinear las expectativas y valores organizacionales, incrementando la aceptación del cambio y reduciendo el escepticismo hacia las nuevas prácticas (Dunger, 2023). La falta de coherencia entre los valores declarados y las acciones del liderazgo puede minar la confianza de los empleados y generar un ambiente de inseguridad, lo cual obstaculiza el compromiso y desestabiliza la cultura organizacional (Rivadeneira Moreira, 2021).

El sentido de misión y claridad en la visión también emergen como factores esenciales para consolidar una cultura organizacional fuerte. Los empleados que comprenden y se identifican con la misión organizacional son más propensos a mostrar un compromiso sostenido y a alinearse con las metas institucionales. Esto se debe a que una visión claramente comunicada proporciona un marco de referencia que guía la toma de decisiones y refuerza el propósito de la organización, creando un ambiente laboral orientado hacia metas compartidas (Sharma & Singh, 2017). En este contexto, la cultura organizacional funciona como un mecanismo regulador que optimiza el alineamiento de

los empleados con los objetivos estratégicos, mejorando la cohesión interna y la resiliencia organizacional en entornos dinámicos.

Es importante destacar que la retención de talento no es únicamente una consecuencia de los factores culturales mencionados, sino también un reflejo de la satisfacción de los empleados con el clima laboral. Un clima organizacional positivo, caracterizado por relaciones interpersonales constructivas y respeto mutuo, fomenta la permanencia de los empleados y mejora su desempeño. La investigación de Sharma, N., & Singh, R. (2017) destaca que las organizaciones que invierten en construir un entorno laboral que respalde el bienestar de los empleados logran mantener una fuerza laboral motivada y comprometida. Esto tiene implicaciones significativas en el contexto de competitividad global, donde la capacidad de retener talento se convierte en una ventaja estratégica que impacta directamente en la sostenibilidad y el rendimiento organizacional a largo plazo.

En síntesis, los efectos de la cultura organizacional sobre el compromiso y retención de los empleados son complejos y multifacéticos. La construcción de una cultura organizacional sólida requiere de liderazgo coherente, comunicación clara, valores compartidos y un enfoque en el bienestar de los empleados. Estas características no solo aumentan la satisfacción laboral y disminuyen la rotación de personal, sino que también fortalecen el clima laboral y el compromiso de los empleados, elementos esenciales para la competitividad y éxito sostenido de la organización en el entorno actual.

5. Conclusiones

En síntesis, la cultura organizacional se revela como un elemento central para el compromiso y la retención de talento en las organizaciones, impactando de manera significativa en la cohesión, el clima laboral y la motivación de los empleados. La construcción de una cultura organizacional fuerte, que esté alineada con los valores y objetivos estratégicos de la empresa, refuerza el sentido de pertenencia de los empleados, lo cual no solo mejora su desempeño y compromiso, sino que también reduce la rotación laboral. Los entornos laborales que promueven el respeto mutuo, la inclusión y la comunicación abierta generan un ambiente positivo en el que los empleados se sienten valorados, motivados y apoyados, factores esenciales para la retención del talento.

Además, una cultura organizacional que cuenta con un liderazgo coherente y transformacional facilita la adaptación al cambio, al fomentar la participación activa y la alineación de los empleados con la misión y visión de la empresa. Esto minimiza la resistencia a nuevas prácticas y contribuye a una transición más fluida en contextos de cambio, asegurando la estabilidad y continuidad de la cultura organizacional. El sentido de misión compartida, junto con una visión claramente comunicada, otorga un propósito común que orienta el trabajo diario de los empleados y fortalece la cohesión interna de la organización.

Finalmente, la inversión en una cultura organizacional positiva y de apoyo constituye una ventaja competitiva en el contexto actual, donde la retención de talento y la adaptabilidad son fundamentales para el éxito sostenido. Las organizaciones que

integran prácticas culturales sólidas y efectivas no solo optimizan su rendimiento y clima organizacional, sino que también crean un entorno de trabajo resiliente y alineado con el bienestar de los empleados. Así, la cultura organizacional se establece como un recurso estratégico indispensable que permite a las empresas mejorar su capacidad para atraer y retener talento, impulsando su competitividad y sostenibilidad en el largo plazo.

Referencias Bibliográficas

- Alcivar Soria, E. E. (2021). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de los docentes universitarios: un estudio exploratorio. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(4), 28–42. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n4/40>
- Aliaga, I. M., Minaya, Z. R., & Palomino, M. A. (2023). *La cultura organizacional y su impacto en el desempeño laboral: Revisión aplicada*. Universidad de Lima. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12724/18175>
- Almeida Blacio, J. H. (2022). Innovación como herramienta para la gestión empresarial en las PYMEs de Santo Domingo. *Journal of Economic and Social Science Research*, 2(4), 68–81. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v2/n4/26>
- Almeida Blacio, J. H., Bravo Medina, J. S., & García Fallú, K. M. (2021). Análisis de las estrategias de inducción del talento humano en las PYMEs de Quinindé periodo 2020 - 2021. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(2), 20–37. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n2/29>
- Appelbaum, S. H., Degbe, M. C., MacDonald, O., & Nguyen-Quang, T.-S. (2015). Organizational outcomes of leadership style and resistance to change (Part One). *Industrial and Commercial Training*, 47(2), 73-80. <https://doi.org/10.1108/ICT-07-2013-0044>
- Bovey, W. H., & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: The role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 372-382. <https://doi.org/10.1108/01437730110410099>
- Burnes, B., & Jackson, P. (2011). Success and failure in organizational change: An exploration of the role of values. *Journal of Change Management*, 11(2), 133-162. <https://doi.org/10.1080/14697017.2010.524655>
- Buscando Mi Norte. (2021). *Cómo desarrollar una cultura organizacional positiva*. Recuperado de <https://buscandominorte.com>
- Cardona Ramos, A. B. (2023). *La Cultura Organizacional y su impacto en el desempeño laboral como factor de pertenencia y sentido de lealtad dentro de las organizaciones*. Biblioteca Galileo. Recuperado de <http://biblioteca.galileo.edu/tesario/handle/123456789/1571>
- Casanova-Villalba, C. I. (2022). Desafíos en el crecimiento empresarial en Santo Domingo: Un análisis de los factores clave en el periodo 2021-2022. *Journal of Economic and Social Science Research*, 2(3), 1–12. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v2/n3/53>
- Casanova-Villalba, C. I., Herrera-Sánchez, M. J., Rivadeneira-Moreira, J. C., Ramos-Secaira, F. M., & Bueno-Moyano, F. R. (2022). *Modelo Kaizen en el sector público*. Editorial Grupo AEA. <https://doi.org/10.55813/egaea.l.2022.8>

- Casanova-Villalba, C. I., Proaño-González, E. A., Macias-Loor, J. M., & Ruiz-López, S. E. (2023). La contabilidad de costos y su incidencia en la rentabilidad de las PYMES. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(1), 17–30. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n1/59>
- Castelo Salazar, A. G. (2021). Cultura organizacional, una ventaja competitiva de las PYMES del cantón Santo Domingo. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(2), 65–77. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n2/32>
- Castro-Quelal, L. R., Herrera-Tapia, E. H., & Castro-Quelal, D. A. (2024). Modelos de Negocios Circulares: Hacia una Economía Sostenible en el Sector Emprendedor. *Journal of Economic and Social Science Research*, 4(1), 122–148. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v4/n1/84>
- Chiang, M., Hidalgo-Ortiz, J., & Gómez-Fuentealba, N. (2021). Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional. *Retos*, 11(22), 347–362. <https://doi.org/10.17163/RET.N22.2021.10>
- Choez-Calderón, C. J., & Montero de la Cueva, J. V. (2022). Gestión tecnológica y mejora de la productividad en la hacienda La Perla. *Journal of Economic and Social Science Research*, 2(2), 29–40. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v2/n2/50>
- Contreras-De La Cruz, C., Gaspar-Quispe, J. C., Huarcaya-Taype, R., & Picoy-Gonzales, J. A. (2023). Optimización del Proceso Presupuestario: Estrategias y Gestión Administrativa para Resultados Efectivos. Editorial Grupo AEA. <https://doi.org/10.55813/egaea.l.2022.57>
- Dunger, S. (2023). Culture meets commitment: How organizational culture influences affective commitment. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 26(1/2), 41-60. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-09-2022-0173>
- eClass. (2021). *Cómo generar una cultura organizacional positiva*. Blog eClass. Recuperado de <https://blog.eclass.com>
- Elsbach, K., & Stigliani, I. (2018). Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research. *Journal of Management*, 44(6), 2274–2306. <https://doi.org/10.1177/0149206317744252>
- Game Learn. (2021). *Cómo crear cultura organizativa positiva para el éxito empresarial*. Recuperado de <https://www.game-learn.com>
- Garbanzo-Vargas, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas. *Revista Educación*, 40(1), 67–87. <https://doi.org/10.15517/REVEDU.V40I1.22534>
- Gesttiona App Blog. (2021). *El Impacto de la Cultura Organizacional en la Productividad Laboral: Claves y Beneficios*. Recuperado de <https://www.gesttiona.io>
- Hermosa-Vega, G. G. (2022). Liderazgo y Gobernanza en Empresas Familiares en Ecuador. *Revista Científica Zambos*, 1(1), 13-32. <https://doi.org/10.69484/rcz/v1/n1/20>
- Herrera-Enríquez, G., Campoverde-Bastidas, I. F., & Zambrano-Ramirez, D. N. (2022). Publicidad como estrategia de ventas para nuevos productos en Santo Domingo de los Colorados. *Journal of Economic and Social Science Research*, 2(2), 1–15. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v2/n2/48>

- López-Pérez, P. J., Casanova-Villalba, C. I., & Muñoz-Intriago, K. R. . (2022). La Evolución de la Contabilidad Ambiental en Empresas Ecuatorianas. *Revista Científica Zambos*, 1(3), 44-59. <https://doi.org/10.69484/rcz/v1/n3/32>
- Mendoza Armijos, H. E. (2021). Nuevos desafíos en la contratación de personal: cómo la evolución del proceso de reclutamiento está transformando el mercado laboral. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(3), 54–67. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n3/37>
- Navarrete Zambrano, C. M., & Herrera-Sánchez, M. J. (2023). Impacto de la Contabilidad Ambiental en las Empresas del Sector Minero en Ecuador. *Revista Científica Zambos*, 2(2), 37-49. <https://doi.org/10.69484/rcz/v2/n2/42>
- Núñez-Liberio, R. V., Suarez-Núñez, M. V., Navarrete-Zambrano, C. M., Ruiz-López, S. E., & Almenaba-Guerrero, P. Y. (2023). *Sistema de Costos por Órdenes de Producción para PYMES*. Editorial Grupo AEA. <https://doi.org/10.55813/egaea.l.2022.26>
- Odor, H. (2018). Organisational Change and Development. *European Journal of Business and Management*, 10(7), 58-66. <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/41452>
- Pariona, B., Rivero, Z., González, R., & Hinojosa, R. (2021). Clima organizacional y desempeño profesional administrativo: Estudio desde una universidad estatal peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 308–317. <https://doi.org/10.52080/RVG93.21>
- Rehman, S., Mohamed, R., & Ayoup, H. (2019). The mediating role of organizational capabilities between organizational performance and its determinants. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 1-23. <https://doi.org/10.1186/S40497-019-0155-5>
- Reymundo-Soto, E., Fernández-Condori, X. P., Echevarria-Quispe, E. V., Quispe-Cusi, Y., Gutiérrez-Quispe, E. Z., Palacios-Aguilar, L. J., & Ramírez-Laurente, A. J. (2023). *Obligaciones Tributarias y su Influencia en la Recaudación Fiscal de las Micro y Pequeñas Empresas*. Editorial Grupo AEA. <https://doi.org/10.55813/egaea.l.2022.35>
- Rivadeneira Moreira, J. C. (2021). Analizar los métodos de administración aplicados en pequeños negocios en el cantón Quinindé. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(4), 1–13. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n4/38>
- Rivadeneira-Moreira, J. C. (2023). Innovación y Emprendimiento en Ecuador: Tendencias y Perspectivas. *Revista Científica Zambos*, 2(3), 29-41. <https://doi.org/10.69484/rcz/v2/n3/48>
- Sharma, N., & Singh, R. (2017). Impact of Organisational Culture on Employee Commitment: A Review. *Ramanujan International Journal of Business and Research*, 2(1), 85–103. <https://doi.org/10.51245/rijbr.v2i1.2017.131>
- Yaulilahua-Huacho, R., & Almenaba-Guerrero, Y. F. . (2022). Liderazgo y Cultura Organizacional: Influencias en la Productividad en Ecuador. *Revista Científica Zambos*, 1(3), 29-43. <https://doi.org/10.69484/rcz/v1/n3/31>

CONFLICTO DE INTERESES

“Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses”.