

AÑO 30 NO. 112, 2025  
OCTUBRE-DICIEMBRE



AÑO 30 NO. 112, 2025

OCTUBRE-DICIEMBRE



# Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.  
[http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES)



# Cultura organizacional, compromiso y motivación laboral en la gestión pública

Alarcón Reyes, Gigi Thalía\*  
Sánchez-Chero, Manuel\*\*  
Alarcón Díaz, Orlando\*\*\*

## Resumen

La cultura organizacional, el compromiso y la motivación laboral representan factores clave que influyen de manera directa en el desempeño de la gestión pública, considerando que las acciones comprometidas y motivantes contribuyen a potenciar la capacidad de transformación de las instituciones del Estado. En este contexto, el objetivo general fue determinar la relevancia de la cultura organizacional, el compromiso y la motivación laboral en la gestión pública. Se utilizó una metodología de investigación bibliográfica con el fin de recopilar información relevante y analizar los enfoques conceptuales pertinentes al tema, incluyendo un análisis crítico de 52 publicaciones en revistas científicas indexadas en Scopus y Scielo, reconocidas en la comunidad científica mundial, permitiendo identificar el impacto de diversos factores involucrados y su importancia en el avance institucional. Los resultados obtenidos proporcionaron una visión sobre el nivel de organización de las publicaciones existentes respecto de esta temática en las bases de datos mencionadas. Se concluyó que las investigaciones examinadas han indicado que los múltiples aspectos vinculados con la cultura organizacional, el compromiso y la motivación laboral en la gestión pública revisten singular importancia en la medida en que accionan como elementos mediadores para que los servidores reconozcan el cambio, la creatividad y los aspectos innovadores en un entorno que enfrenta reformas permanentes en la búsqueda de la prosperidad colectiva, propiciando entidades más humanizadas y encaminadas a las necesidades ciudadanas.

**Palabras clave:** Cultura organizacional; compromiso; motivación laboral; gestión pública.

---

**Recibido:** 09.05.25

**Aceptado:** 29.07.25

\* Doctorando Gestión Pública y Gobernabilidad, adscrito a la Escuela de Posgrado. Filiación: Universidad Cesar Vallejo-Chiclayo-Perú. Email: [galarconre@ucvvirtual.edu.pe](mailto:galarconre@ucvvirtual.edu.pe) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6958-0758>

\*\* Doctor en Educación. Filiación: Universidad Nacional de Frontera-Sullana-Perú. Email: [manuel Sanchezchero@gmail.com](mailto:manuel Sanchezchero@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1646-3037>

\*\*\* Doctor en Educación, adscrito a la Escuela de Posgrado. Filiación: Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo-Perú. Email: [alarcond@gmail.com](mailto:alarcond@gmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2042-7282>.

# **Organizational culture, commitment and work motivation in public management**

## **Abstract**

Organizational culture, commitment, and work motivation represent key factors that directly influence public management performance. Committed and motivating actions contribute to enhancing the transformative capacity of state institutions. In this context, the general objective was to determine the relevance of organizational culture, commitment, and work motivation in public management. A bibliographic research methodology was used to gather relevant information and analyze conceptual approaches relevant to the topic. This included a critical analysis of 52 publications in scientific journals indexed in Scopus and Scielo, recognized by the global scientific community. This allowed us to identify the impact of various factors involved and their importance in institutional progress. The results obtained provided insight into the level of organization of existing publications on this topic in the aforementioned databases. It was concluded that the research examined has indicated that the multiple aspects linked to organizational culture, commitment and work motivation in public management are of singular importance to the extent that they act as mediating elements for public servants to recognize change, creativity and innovative aspects in an environment that faces permanent reforms in the search for collective prosperity, promoting more humanized entities and geared towards citizen needs.

**Keywords:** Organizational culture; commitment; work motivation; public management.

## **1. Introducción**

La cultura organizacional se relaciona con el colectivo de categorías axiológicas, dogmas, conductas y ejercicios compartidos por los integrantes de una determinada corporación; entretanto, el compromiso se asocia con el lazo emocional que vincula al servidor con la organización y la motivación laboral implica la herramienta que impulsa al trabajador hacia el desempeño de sus funciones con entusiasmo y creatividad. Sin embargo, Pozo et al. (2023) han señalado que una cultura precaria podría tener efectos desfavorables en la entidad. Asimismo, según Arrieta (2022),

un buen compromiso se presenta cuando se promueve el bienestar del servidor. Para Bellido et al. (2025), en toda entidad debe prevalecer la motivación de los trabajadores a fin de que se obtengan mejores resultados institucionales.

La parte medular de cualquier institución, sin duda, se asocia con la CO en la medida en que se encuentra presente en todas las actividades que desarrollan los integrantes, precisando la manera cómo funciona la corporación. Acorde con Gómez et al. (2022), puede incidir en la productividad, puesto que ofrece normativas y una manera de comportamiento para los participantes. Ante ello, la CO se ha convertido en

elemento central para la operatividad institucional, considerando que direcciona la conducta de los integrantes.

En muchos entornos laborales de la esfera pública, el compromiso con la institución se aprecia afectado por una secuencia de elementos que ocasionan una serie de inconvenientes asociados con una escasa consideración a los servidores, que encamina a impresiones de rechazo y desafección. De acuerdo con Guamán et al. (2025), en algunas oportunidades las entidades no han logrado la adaptación y la resiliencia pertinentes para superar las dificultades actuales, afectando en forma directa el bienestar de los trabajadores. Por eso se encuadra como un elemento crucial para la realización de acciones exitosas y sostenibles en la organización.

En el ámbito público subsisten entidades que presentan diferentes limitaciones que dificultan el compromiso de los servidores con la institución. Se condice con los aportes de Valdivia y González (2023), quienes han enfatizado que las entidades se encuentran en una lucha constante por preservar elevados estándares motivantes en sus participantes. Según García et al. (2024), se requiere que sea asumido, involucrando sentimientos relevantes, admiración, entusiasmo y orgullo. Para ello se requiere de la implementación de un sistema administrativo estratégico que tenga como prioridad el progreso del personal, el reconocimiento de los logros alcanzados y la promoción de espacios estimulantes y justos.

Las entidades públicas afrontan una serie de retos, apremios o limitaciones debido a las particularidades, valores, reglas y conductas que predominan en el entorno institucional. Acevedo et al. (2024) han expresado que la CO involucra un compendio de categorías axiológicas,

normas y procesos compartidos por los integrantes de una determinada entidad. De acuerdo con Calderón et al. (2023), una opción relevante emerge al tener en cuenta que las entidades en Colombia permanentemente suelen presentar tensiones o imperativos controversiales y, por tanto, necesitan encontrarse preparadas para ofrecerles atención de manera simultánea sobre la base de la edificación de categorías axiológicas, la cohesión social del trabajo y en el entendimiento de la vida y el comportamiento institucional.

Chávez et al. (2024) han sostenido que en Perú el establecimiento de una cultura organizacional que ponga énfasis en la profesionalización constante de los servidores ha contribuido menos al mejoramiento del estado de cosas; no funciona como debería por la carencia de objetivos comunes que inciden en el compromiso y motivación de los servidores de las entidades. Al respecto, Huamán (2024) ha referido que la responsabilidad de los empleados se enmarca como un hecho de enorme trascendencia; sin embargo, se ha observado la presentación de renuncias, escasa creatividad, ausentismo, elementos que perjudican a las corporaciones. En la línea de Guido et al. (2024), la motivación de los trabajadores es fundamental a fin de que se cumpla con las precisiones y planteamientos de las entidades.

En este sentido, esta investigación tiene como objetivo determinar la relevancia de la cultura organizacional, el compromiso y la motivación laboral en la gestión pública

## 2. Cultura organizacional: Aspectos teóricos

La cultura organizacional en el concepto de Quispe et al. (2024)

comprende las particularidades, dogmas y conductas enraizadas al interior de una institución. Según Palma et al. (2024), las actividades exitosas de una entidad están identificadas por las costumbres arraigadas de manera profunda en las personas que forman parte de ella. Carrillo et al. (2023) han subrayado que constituye un abanico de categorías axiológicas, conductas, hábitos y reglas que influyen en el desenvolvimiento institucional. Por su parte, Coronado et al. (2023) han enfatizado que se circunscribe como un mecanismo que compromete la manera en que los participantes actúan al interior del corporativo.

La motivación, conforme con Dolores et al. (2023), se ha convertido en una herramienta que puede generar un escenario de trabajo agradable, orientando los esfuerzos al cumplimiento de los propósitos organizacionales expresados en la voluntad y en los cambios conductuales en la búsqueda de la generación de comportamientos proactivos.

La CO implica un abanico de saberes, dogmas, hábitos, categorías axiológicas, predisposiciones y una secuencia de factores societales obtenidos en el devenir del tiempo. que particularizan el talante, el amor a la sabiduría, el temperamento, el ecosistema y el espíritu institucional (López & Gómez, 2023; Vilchez et al., 2023; Benites et al., 2022; Rodríguez et al., 2022; Cordero et al., 2022).

El compromiso de los trabajadores con la institución, en la perspectiva de Bellido et al. (2025), se encuentra vinculado con el desenvolvimiento, el ausentismo, la rotación, el rendimiento, resaltando en forma permanente una conformidad entre estos elementos y las expectativas individuales de los

servidores, y se edifica desde la identidad y el aprecio por la corporación, eventos que producen un lazo emocional que incide en la permanencia y el despliegue de los empleados.

La CO en armonía con Cancino & Vial (2022); Reyes et al. (2022); Bustamante et al. (2022); Bravo et al. (2021); Torres et al. (2021); Barrientos et al. (2021); Leyva et al. (2021); Pedraja et al. (2020) ha sido definida como el conjunto de conceptos que contribuyen a la estabilidad de los valores y al establecimiento pertinente de comportamientos socialmente admisibles. La cultura alude a los hábitos y reglas que asume un colectivo de seres humanos y guían su conducta en la entidad; comprende el conglomerado de estados afectivos, costumbres y maneras de interrelación entre los grupos subsistentes en las entidades (Bravo et al., 2021; Torres et al., 2021; Barrientos et al., 2021; Leyva et al., 2021).

A partir de las consideraciones expuestas, se ha planteado el problema de investigación: ¿Cuál es la relevancia de la cultura organizacional, el compromiso y la motivación laboral en la gestión pública? El estudio es trascendente, especialmente a partir del aspecto social, considerando que una cultura organizacional asociada con el compromiso y motivación laboral coadyuva a que los servidores de la esfera pública se desenvuelvan de manera eficaz y con mayor dedicación, un ejercicio transparente y ético que refuerce la apreciación favorable de las entidades públicas.

El objetivo general fue determinar la relevancia de la cultura organizacional, el compromiso y la motivación laboral en la gestión pública, y los objetivos específicos se plantearon del modo siguiente: Analizar el efecto de la

cultura organizacional, el compromiso y la motivación laboral en la gestión pública. Investigar el rol de la cultura, el compromiso y la motivación laboral en la gestión pública.

En este contexto, Duarte et al. (2024) realizaron un estudio respecto de la cultura organizacional y la motivación de los servidores que desarrollan tareas en entidades mexicanas, a partir del cual concluyeron que, en el entorno laboral de este país, se presentan hechos que pueden tener impacto en la incentivación de la gente trabajadora; por tanto, se debe desarrollar la motivación y retención de los colaboradores que prosigan ejecutando sus actividades aun enfrentando situaciones desfavorables en espacios culturales adversos.

Budak & Filiz (2024) desarrollaron una investigación con el propósito de establecer el rol regulador del ejercicio laboral en el efecto de las apreciaciones de la cultura ética de los expertos sanitarios turcos, quienes concluyeron que se debe trabajar en un contexto cultural que los incentive a intercambiar inquietudes asociadas con el bienestar de los usuarios o de los demás participantes, evitando que los incidentes de esta naturaleza se manifiesten en la población y generen intransigencias y dificultades, produciendo perjuicio a la imagen de la institución. Merino (2025) realizó una investigación con el objetivo de examinar cómo el profesorado peruano que labora en distintas particularidades laborales en entornos educacionales aprecia la CO referente a su desenvolvimiento. Concluyó que los maestros están involucrados en una diversidad de aspectos culturales diferentes, ante lo cual cada profesor edifica conocimientos que adquieren distintas significaciones acordes con los entornos en los que se desempeña.

Aspajo et al. (2025) implementaron un estudio a fin de evaluar el desarrollo de la CO, el liderazgo y la complacencia en el trabajo en una corporación peruana. Emplearon un diseño no experimental y aplicaron un instrumento a 130 participantes. Concluyeron que la CO vinculada con el liderazgo asume un rol relevante en el bienestar de los servidores del corporativo. Torner (2025) desarrolló una postura analítica respecto del compromiso organizacional bajo el impacto del liderazgo ético, considerando la eficacia de labores. Concluyó que, en instancias en que los servidores experimentan que son atendidos y apreciados, se involucran en forma voluntaria en el incremento de su responsabilidad.

La teoría del desarrollo organizacional de Blake & Shepard (1951) & Bennis (1973), sustentada por Suárez et al. (2020), ha resaltado la incorporación no solamente del factor humano de las entidades, sino la relevancia de este como reflejo hacia afuera de la misma y alcanzar la superación al desarrollar cualquier transformación, en cuyo contexto la CO se encuentra directamente asociada con el progreso institucional en aras de la realización de una administración de alternativa exitosa.

La teoría de los tres compromisos de Meyer y Allen, según Alvarado et al. (2025), ha sostenido que el compromiso organizacional se estructura a partir de tres dimensiones: compromiso afectivo, que constituye la relación emocional con la entidad, es decir, que el servidor permanece porque quiere. El compromiso de continuidad que implica la apreciación del costo de alejarse de la institución; esto el empleado sigue porque necesita. El compromiso normativo, que implica el sentido del

deber o lealtad, lo que significa que el trabajador permanece porque siente que debe hacerlo.

La motivación laboral ha sido reforzada por la teoría de los dos factores de Herzberg (1968), defendida por Bohórquez et al. (2020), que ha abordado los factores que inciden en la motivación laboral de los servidores, clasificándolos en dos grandes clases: higiénicos y motivacionales. Los primeros no producen motivación por sí mismos; no obstante, su carencia puede generar insatisfacción. Los motivacionales se encuentran directamente asociados con el contenido del trabajo y producen

complacencia en el trabajo.

### 3. Consideraciones metodológicas de la investigación

El método empleado en la investigación consistió en un análisis documental basado en bibliografía. Para ello, se seleccionaron 52 artículos científicos provenientes de revistas indexadas en repositorios de renombre, como Scopus y Scielo, los cuales se encuentran detallados en la siguiente tabla 1.

**Tabla 1**  
**Publicaciones en orden cronológico de acuerdo con el año de publicación y la fuente empleada**

Base de datos	Año de publicación						Total	
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	f	%
Scopus		2	9	11	7	5	34	65
Scielo	3	2	3	2	5	3	18	35
Total	3	4	12	13	12	8	52	100

En el estudio se ha utilizado el método PRISMA en aras de guiar la revisión ordenada y el metanálisis, para lo cual se identificó, seleccionó, evaluó y sintetizó la información de las investigaciones trascendentes. Se valoraron los sesgos de los trabajos que se han considerado a través de instrumentos específicos. Los resultados fueron sintetizados de modo sistemático y se mostraron de manera transparente y completa para la facilitación de su réplica y evaluación por distintos interesados.

En este contexto, en el transcurso de la verificación ordenada desarrollada a partir de las respectivas datas, se consideró indicadores coherentes

de búsqueda respecto de la cultura organizacional, el compromiso y la motivación laboral en la gestión pública. En Scopus se emplearon las palabras clave "cultura organizacional", "compromiso", "motivación" para los años 2021-2025. En SciELO se ha utilizado la expresión "cultura organizacional, compromiso y motivación laboral" en español e inglés correspondiente a los años 2020-2025. Para ello se analizaron títulos y párrafos en su integridad, empleando un documento anticipadamente diseñado. Igualmente, de la tabla 1 se observa que en Scopus se revisaron 34 estudios: en el 2021, dos; en 2022, nueve; en 2023, once; en

2024, siete; en 2025, cinco, haciendo un total de 34, es decir, el 65%. En SciELO se examinaron: tres en 2020, dos en 2021, tres en 2022, dos en 2023, cinco en 2024, tres en 2025, haciendo un total de 18, esto es, el 35%.

#### 4. Cultura organizacional, compromiso y motivación laboral: Resultados

Con la finalidad de respaldar

teóricamente el desarrollo de esta investigación, se realizó la revisión de diferentes estudios que analizan la cultura organizacional, el compromiso y la motivación laboral en el ámbito de la gestión pública. En el siguiente cuadro se exponen de forma resumida los aportes más relevantes de cada trabajo revisado, considerando elementos como el título, el aporte conceptual, la contextualización y el autor (Cuadro 1).

**Cuadro 1**  
**Resultados de investigaciones revisadas sobre cultura organizacional, compromiso y motivación laboral**

N°	Título del artículo	Concepto / aporte	Contextualización	Autor
1	Greening Organizational Culture in Relation to Employees' Green Human Resources Management; The Mediating Role of Environmental Commitment and Citizenship	La cultura organizacional orientada hacia lo ambiental incrementa de forma significativa tanto el compromiso ecológico como el sentido de responsabilidad	Los gestores universitarios en el Medio Oriente, junto con los encargados de formular políticas, destacan la relevancia de incorporar principios ecológicos en la cultura organizacional	Abouoliman et al. (2025)
2	Relationship between motivation and satisfaction with the commitment of university teachers in the mathematics education program: contributions to the climate from the management of organizational health	La motivación está vinculada a la satisfacción de diversas necesidades y puede clasificarse en intrínseca y extrínseca, influyendo directamente en la disposición de las personas	La cultura organizacional no se sustrae del clima laboral, ambos se influyen recíprocamente sin soslayar la incentivación, el desempeño y el compromiso	Sagredo et al. (2025)
3	Clima y cultura organizacional: implicancias para la práctica de los enfermeros extrahospitalarios	La CO se vincula con las categorías axiológicas, los dogmas y la conducta que comparten los integrantes de una determinada entidad	En Portugal, la noción contemporánea de cultura ha experimentado una significativa evolución, fundamentada en un sistema de estándares cognitivos.	Dias de Almeida, et al. (2024)



### Cont... Cuadro 1

4	The mediating role of organizational culture between transformational leadership and organizational performance in SMEs	La CO desempeña un papel fundamental como mediador en el desempeño organizacional	Es fundamental la conexión entre la cultura organizacional (OC) y el desempeño organizacional (OP), buscando aportar al fortalecimiento y sostenibilidad de las empresas a largo plazo	Peña y Caruajulca (2024)
5	Work motivation and its relationship with the work performance of employees in the administration area	La motivación juega un papel crucial en este proceso, ya que impacta directamente en la habilidad del personal para impulsar innovaciones y resolver de manera eficiente las necesidades de los clientes	La motivación de los colaboradores resulta fundamental para que desempeñen sus actividades de manera eficiente, cumpliendo con las exigencias y requerimientos institucionales	Guido et al. (2024)
6	Leadership and Organizational Commitment in Public Universities of Tungurahua Province - Republic of Ecuador	Identificación psicológica de un individuo con la organización en la que labora. Establece un vínculo entre la persona y sus funciones, lo que puede contribuir a incrementar su productividad.	Es fundamental contar con un elevado compromiso organizacional enfocado en alcanzar metas, sustentado en una visión clara del futuro que permita a las instituciones avanzar hacia el éxito	Bejarano et al. (2024).
7	Cultura organizacional -asertividad -empoderamiento de saberes en la comunidad del programa de enfermería en la universidad de Santander campus Cúcuta	La cultura organizacional se consolida como un componente esencial en las Instituciones al facilitar el fortalecimiento de sus procesos.	En los procesos educativos colombianos se persigue fomentar el crecimiento y el empoderamiento de conocimientos dentro de la comunidad que contribuya al fortalecimiento de la cultura organizacional	Villamizar y Waldron (2023)
8	Technostress and Organizational Culture in the Software Industry.	Hace referencia al conjunto de conocimientos, creencias, costumbres, valores, actitudes y diversos elementos sociales acumulados a lo largo del tiempo	En México, la relevancia de la CO constituye un elemento clave para impulsar la competitividad y la productividad en las organizaciones	López & Gómez (2023)
9	Programa de liderazgo transformacional y su impacto en la cultura organizacional: caso Municipalidad Provincial de Huaura (Perú).	Es esencial analizar las particularidades culturales de las organizaciones públicas para entender el efecto que las reformas tienen en la prestación de los servicios públicos	El fortalecimiento considerable de la cultura organizacional en la institución analizada en Perú favorece el compromiso de los colaboradores con su labor y con la organización	Coronado et al. (2023)

## Cont... Cuadro 1

10	Contexto laboral y bienestar familiar: el papel del capital psicológico y la cultura organizacional	Este enfoque considera el papel mediador de un recurso personal, como el capital psicológico positivo, y el efecto moderador de un macro recurso, como la cultura organizacional	En Brasil, la cultura organizacional, basada en valores vinculados a la satisfacción y el bienestar de los empleados, se ha establecido como un macro recurso clave.	Gabardo et al. (2023)
11	Prácticas de alto rendimiento y compromiso afectivo: el papel mediador de la cultura organizacional en pymes colombianas	La cultura organizacional se relaciona con prácticas de alto rendimiento y compromiso afectivo, distinguiéndolos entre las prácticas que dicen implantar los directivos y las percibidas por empleados.	En Colombia, la cultura organizacional cumple una función mediadora en la relación con prácticas de alto rendimiento y compromiso afectivo, percibidos por empleados.	Monsalve et al. (2023)
12	Diagnosis of the current and desired organizational culture: case study of a company that sells construction materials and finishes	La cultura organizacional se entiende como un conjunto de significados compartidos de manera pública y colectiva, que funcionan dentro de un grupo específico en un momento dado.	El aspecto cultural en las organizaciones mexicanas debe abordarse desde una perspectiva adecuada, que permita un análisis más objetivo y riguroso	Beraud et al. (2022)
13	Relación entre cultura organizacional, satisfacción laboral y desempeño en trabajadores de salud en Querétaro, México	En una organización, es fundamental que los colaboradores comprendan claramente la cultura de su lugar de trabajo; de lo contrario, podrían no ser conscientes de su relevancia para el éxito de la institución.	El fomento de una cultura organizacional adecuada en las instituciones mexicanas puede contribuir de manera significativa a lograr la satisfacción de los de los usuarios	Baltazar et al. (2022)
14	Incidencia del teletrabajo en la cultura organizacional considerando la situación sanitaria dada por el COVID-19	Interconexión de conocimientos, creencias, expresiones artísticas, valores morales, normas legales, tradiciones, y hábitos que han sido asimilados por cada individuo dentro de la sociedad.	La CO desempeña un rol clave en el rendimiento laboral, ya que influye directamente en la calidad con la que se realizan	Alegría, Herrera (2022)
15	The impact of empowerment on job satisfaction, organizational commitment and burnout in teachers in Mexico	El compromiso organizacional contribuye a la estabilidad laboral. Su relevancia radica en el impacto directo que ejerce sobre las actitudes y comportamientos de los empleados	Los trabajadores mexicanos desempeñan sus labores en condiciones precarias, lo que dificulta su identificación con la institución	Treviño & López, (2022)
16	Cultura organizacional para el desarrollo social sostenible en microempresas. Diseño de un instrumento para su evaluación	Mecanismo que guía a los miembros de una organización hacia el cumplimiento de los objetivos, proporcionando una dirección clara y las acciones necesarias para lograr un desempeño eficiente y óptimo alineado con la visión de la empresa.	La CO es relevante, ya que permite a las organizaciones mexicanas tener un marco de referencia sobre aquellos aspectos que generan un sentido de pertinencia y compromiso para el logro de los objetivos de la empresa.	Petrilli et al. (2022)

Del cuadro 1 se advierte que los hallazgos referidos al estudio de Abousoliman et al. (2025) confirman que los valores y prácticas ambientales incorporados en la cultura institucional funcionan como un motor que favorece la motivación y el involucramiento de los colaboradores con objetivos sostenibles. Por su parte, el estudio que corresponde a Sagredo et al. (2025) evidencia que la cultura organizacional está estrechamente vinculada con el clima laboral, ya que ambos se afectan mutuamente y contemplan aspectos esenciales como la motivación, el rendimiento y el compromiso.

Asimismo, el trabajo de Dias de Almeida et al. (2024) pone de relieve que la cultura organizacional (CO) se encuentra directamente relacionada con los valores, creencias y conductas compartidas por los miembros de una institución. El estudio de Peña Caruajulca (2024) evidencia que, cuando los líderes inspiran, motivan y orientan al cambio, la cultura organizacional actúa como un canal que traduce estas prácticas en un mayor compromiso y motivación de los colaboradores.

Guido et al. (2024), remarcan que la motivación de los colaboradores es esencial para garantizar el cumplimiento de las exigencias y requerimientos institucionales. Igualmente, Bejarano et al. (2024) resaltan que el compromiso organizacional implica una fuerte identificación psicológica del individuo con la institución en la que trabaja. El trabajo de Villamizar y Waldron (2023) enfatiza que una cultura organizacional sólida no solo orienta el comportamiento de los miembros de la institución, sino que también facilita el compromiso y la motivación en el cumplimiento de sus funciones.

El estudio de López y Gómez (2023) pone de manifiesto que la cultura

organizacional (CO) se configura como el resultado de un acervo de conocimientos, valores, creencias, actitudes y prácticas sociales compartidas y acumuladas por los miembros de una organización a lo largo del tiempo. La investigación de Coronado et al. (2023) subraya que los hallazgos evidencian que la cultura organizacional actúa como un pilar que facilita la adaptación de los colaboradores frente a los cambios y, al mismo tiempo, potencia su motivación y compromiso institucional.

El trabajo de Gabardo et al. (2023) subraya que la cultura organizacional funciona como un macrorecurso moderador, capaz de potenciar o limitar los efectos de la motivación y el compromiso de los empleados. El estudio de Monsalve et al. (2023) muestra que la cultura organizacional ejerce un papel mediador entre las prácticas de alto rendimiento y el compromiso afectivo de los colaboradores. De igual modo, Beraud et al. (2022) conciben a la cultura organizacional como un sistema de significados compartidos de manera pública y colectiva, que orienta la conducta y la interacción de los miembros dentro de una organización en un contexto específico.

El estudio de Baltazar et al. (2022) evidencia que la comprensión clara de la cultura organizacional por parte de los colaboradores es un factor decisivo para garantizar su satisfacción laboral y potenciar su desempeño. El trabajo de Alegría y Herrera (2022) revela que la cultura organizacional se configura como una red de interconexiones entre conocimientos, valores, creencias, normas y tradiciones que cada individuo incorpora en su vida social y laboral.

Treviño y López (2022) demuestran que el compromiso organizacional es un factor clave para garantizar la estabilidad

laboral, ya que influye directamente en las actitudes y conductas de los trabajadores. El estudio de Petrilli et al. (2022) resalta que la cultura no solo define pautas de comportamiento, sino que también constituye una herramienta estratégica para la sostenibilidad institucional.

El estudio se centralizó en la determinación de la relevancia de la cultura organizacional, el compromiso y la motivación laboral en la gestión pública, considerando que constituyen elementos diferenciadores que incentivan la cohesión y la eficiencia en las entidades del Estado. Una CO fuerte proporciona a los servidores una identidad colectiva que fortalece el sentido de pertenencia, fundamental para el mantenimiento del compromiso de los servidores en la medida en que les permite enlazar los objetivos individuales con los propósitos institucionales. Se condice con los aportes de Gómez et al. (2022), quienes han sostenido que la CO puede incidir en la productividad, puesto que ofrece normativas y una manera de comportamiento para los participantes, considerando que las consecuencias agregadas a nivel personal influyen en el aspecto organizacional, en el compromiso con la corporación y la complacencia de labores.

Se contraponen a las ideas de Pozo et al. (2023), expertos que han señalado que una cultura precaria podría tener efectos desfavorables en la entidad, generando hechos por los cuales se impida su progreso y sobrevenga un contexto institucional contradictorio con personas escasamente incentivadas y comprometidas y de débil rendimiento, un ecosistema laboral negativo, con lo cual el corporativo pudiera estar en riesgo. Asimismo, Valdivia y González (2023) han enfatizado que las entidades

se encuentran en una lucha constante por preservar elevados estándares motivantes en sus participantes, tratando de contar con escenarios propicios que impacten en la rentabilidad corporativa y en materia de compromiso. Según García et al. (2024), se requiere que sea asumido con energía y resiliencia intelectual en tanto se labore, así como la inversión de esfuerzos y la persistencia a pesar de las limitaciones, sin soslayar el involucramiento custodiado de sentimientos relevantes, admiración, entusiasmo, orgullo y retos con un espacio de gran concentración y pleno disfrute en el trabajo.

Del análisis de los resultados logrados en la investigación se puede señalar que la CO resulta muy importante porque contribuye al fortalecimiento del compromiso y la motivación laboral, orientándose al fomento de categorías axiológicas que incentiven a los servidores a que se comprometan con las labores que realizan, comprendiendo el impacto de sus actuaciones en la comunidad, incidiendo en la atracción y retención de trabajadores idóneos, valorando la realización profesional, a partir del ofrecimiento de ocasiones y el reconocimiento del desempeño en las diferentes actividades.

Se corresponde con las contribuciones de Palma et al (2024) quienes han enfatizado que, las actividades exitosas de una entidad ocurren en gran medida por el nivel que ostenta identificadas por las costumbres arraigadas de manera profunda en las personas que forman parte de ella con influencia próxima en el desenvolvimiento, la conducta y la predisposición de los colaboradores a la interna de la entidad, siendo el capital intelectual un elemento muy importante en la prosperidad y condiciones de

vida que se producen en la institución mediado por transformaciones en lo social, económico y tecnológico en aras del fortalecimiento y orientación de la propia cultura; ante ello, se le debe ofrecer la relevancia que requiere valorando el compromiso, las acciones transparentes, la sustentabilidad y modos de liderazgo por los cuales se alcancen las metas preestablecidas

Respecto del impacto de la cultura organizacional, el compromiso y la motivación laboral de los empleados en la gestión pública, se ha encontrado que desempeñan un rol decisivo en los estándares motivacionales y de compromiso, estableciendo una vía estratégica en la búsqueda del mejoramiento, no solamente de la complacencia de los servidores, sino asimismo del efecto y la apreciación de las prestaciones que ofrece el Estado a la sociedad.

Por su parte, Pedraja et al. (2020), han señalado que la CO tendría influencia próxima en el desenvolvimiento institucional, la conducta y la predisposición de los colaboradores circunscrita en un esquema de supuestos básicos compartidos y aprendidos al solucionar las dificultades de adecuación exógena y endógena en correspondencia con los valores, las corrientes de pensamiento, credos, expectativas, conductas, reglas y procedimientos que sirven de soporte para la comprensión mutua que ha de precisar la actitud de los colaboradores, así como los procesos de unificación y vinculación general. Este papel trascendente se adquiere al orientar la conducta de los servidores hacia la obtención de los propósitos previstos, permitiendo que tengan más seguridad y responsabilidad en las tareas que realizan y que se orientan

al mejoramiento del desenvolvimiento del corporativo como una totalidad, buscando la cohesión intrínseca en aras del progreso y la sobrevivencia institucional.

La cultura organizacional, el compromiso y la motivación laboral se han instituido en factor primordial para el fortalecimiento de la gestión pública, considerando que precisan las reglas, los valores y las conductas que tutelan las entidades, contribuyendo al incremento de la complacencia laboral y al mejoramiento de la eficiencia de las prestaciones públicas y su efecto favorable en la colectividad. Se corresponde con los aportes de Vilchez et al. (2023), quienes han destacado que se han convertido en elementos que adquieren cada vez más importancia, que se perciben movilizados por las permanentes transformaciones del contexto, que al valorarlo se puede reconocer su efecto en los resultados de la entidad.

## 6. Conclusiones

Esta revisión permitió determinar la relevancia que tienen la cultura organizacional, el compromiso y la motivación laboral en el ámbito de la gestión pública, puesto que la aplicación de valores y normas orienta el comportamiento del personal hacia una mayor identificación institucional y una actitud colaborativa en los procesos de mejora continua. Asimismo, el reconocimiento del esfuerzo del trabajador se vuelve clave, por lo que estos elementos deben considerarse como parte de una estrategia integral para transformar la administración pública en un sistema más eficaz, humano y enfocado en resultados.

Los resultados han demostrado

que la gestión pública se ve influida de manera directa por la cultura organizacional, el compromiso y la motivación laboral, en la medida en que no depende únicamente de normativas y procesos formales, sino también del trabajo de equipos humanos comprometidos, motivados y ubicados en un ambiente que favorezca su crecimiento personal y profesional. En este sentido, fortalecer el desarrollo del personal a fin de que asuma una actitud comprometida y consolidar una cultura organizacional coherente y participativa constituye una estrategia clave para la creación de valor público.

El estudio evidenció que la cultura organizacional, junto con el compromiso y la motivación laboral, desempeña un papel clave en la transformación de la gestión pública, al propiciar un entorno sustentado en principios éticos firmes, con metas definidas y orientadas a garantizar un desempeño responsable y motivado que contribuya al fortalecimiento de la eficiencia institucional. Para lograrlo, es esencial promover un ambiente donde prevalezcan el respeto, el liderazgo positivo y la participación activa, con el propósito de impulsar un servicio público más justo, empático y centrado en el bienestar colectivo.

## Referencias

- Abousoliman, A. D., Ali, M., & El-Gazar, H. E. (2025). Greening organizational culture in relation to employees' green human resources management; The mediating role of environmental commitment and citizenship. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 5, 1138. <https://sct.ageditor.ar/index.php/sct/article/view/1138/2100>
- Acevedo, A. O., Linares, M. C., Álvarez, E. O., & García, T. D. (2024). El aprendizaje de la ética para la toma de decisiones del ingeniero industrial – Estudio exploratorio sobre cultura organizacional en el contexto académico peruano. En *Memorias de la Conferencia Iberoamericana de Complejidad, Informática y Cibernética, CICIC* (pp. 332-338). IIIS. <https://www.iiis.org/DOI2024/CB321LI/>
- Alegria, H. K., & Herrera, S. J. (2022). Incidencia del teletrabajo en la cultura organizacional considerando la situación sanitaria dada por el COVID-19. *Alternativas*, 23(3), 5-20. <https://editorial.ucsg.edu.ec/alternativas/alternativas/article/view/395/323>
- Alvarado, M. A., Pachau, W. A., Farro, J. A., & Del Castillo, C. (2025). Perspectivas del compromiso organizacional de los docentes en la educación: Un estudio sistemático. *Impulso Revista de Administración*, 5(10), 333-350. <http://www.scielo.org.bo/pdf/ri/v5n10/2959-9040-ri-5-10-333.pdf>
- Arrieta, K. (2022). Estrategias para la gestión del talento humano en una empresa privada. *ORBIS, Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*, 18(52), 37-49. <http://doi.org/10.5281/zenodo.6992535>
- Aspajo, U. P., Tasayco, A. A., Magallanes, E. M., & Angulo, D. (2025). Satisfacción laboral explicada a través de la cultura y el liderazgo organizacional. *Invecom*, 5(3), 1-11. <https://ve.scielo.org/pdf/ric/v5n1/2739-0063-ric-5-01-e501102.pdf>
- Baltazar, D. Y., Rosas, E., García, I., Ibarra, J., & Pírez, M. A. (2022). Relación entre cultura organizacional, satisfacción laboral y desempeño en trabajadores de salud en Querétaro, México. *SANUS*, 7, 1-14. <https://>

[www.scielo.org.mx/pdf/sanus/v7/2448-6094-sanus-7-e295.pdf](http://www.scielo.org.mx/pdf/sanus/v7/2448-6094-sanus-7-e295.pdf)

- Barrientos, E., Briceño, M., Suárez, W., & Valdés, M. (2021). Cultura organizacional inclusiva en instituciones de educación superior chilenas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1058-1075. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/36872/39854>
- Bejarano, B. O., Guamán, M. D., Monge, A. M., & Ramos, M. C. (2024). Leadership and organizational commitment in public universities of Tungurahua Province - Republic of Ecuador. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 3, 1-8. <https://conferencias.ageditor.ar/index.php/sctconf/article/view/1042/732>
- Bellido, J., Valiente, Y. M., Alvites, A. M., & Díaz, C. (2025). Reconocimiento laboral y compromiso organizacional en una empresa agroindustrial. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 10(19), 202-216. <https://ve.scielo.org/pdf/raiko/v10n19/2542-3088-raiko-10-19-202.pdf>
- Benites, J. P., Zavaleta, H. W., Maurtua, L. G., Martín, J. A., Aranda, J. R., Rodríguez, N. P., & Soto, S. E. (2023). Intrapreneurship in organizational culture: The case of a public transportation association. *LACCEI*, 1-9. [https://laccei.org/LEIRD2023-VirtualEdition/papers/Contribution\\_346\\_final\\_a.pdf](https://laccei.org/LEIRD2023-VirtualEdition/papers/Contribution_346_final_a.pdf)
- Beraud, I. P., Gómez, J. G. I., Tortolero, R., & González, M. B. (2022). Diagnosis of the current and desired organizational culture: Case study of a company that sells construction materials and finishes. *Sapientia: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(1), 354-368. <https://journals.sapientiaeditorial.com/index.php/SIJS/article/view/234>
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides Rodríguez, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: El capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-385.pdf>
- Bravo, O. M., Cabanilla, M. K., Franco, M., & Aroca, R. (2021). Características de la cultura organizacional según el modelo de Denison: Caso Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil-Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(S3), 542-548. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2519>
- Budak, O., & Filiz, M. (2024). El papel moderador de la experiencia laboral en el efecto de la cultura ética en la denuncia de irregularidades en los profesionales de la salud y el efecto de la confianza organizacional en la denuncia de irregularidades. *Enfermería Clínica*, 34, 357-368. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1130862124000202>
- Bustamante, M. A., Zerda, E. R., Lapo, M. del C., & Piña, M. E. (2022). Modelamiento estructural de ítems y factores de la cultura organizacional en universidades del Guayas (Ecuador). *Formación Universitaria*, 15(2), 117-128. <https://www.scielo.cl/pdf/formuniv/v15n2/0718-5006-formuniv-15-02-117.pdf>
- Calderón, G., Vivares, J. A., & Jiménez, J. M. (2023). Hacia la comprensión de la cultura organizacional colombiana. Un enfoque desde los valores en competencia. *Revista Universidad & Empresa*, 24(43), 1-29. <http://www.scielo.org.co/pdf/unem/v24n43/2145-4558-unem-24-43-1d.pdf>
- Cancino, V., & Vial, M. (2022). Instrumento de evaluación de la

- cultura organizacional: revisión sistemática de su aplicación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 107-126. <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/37524/41117>
- Carrillo, A. P., Galarza, S. P., Aguirre, C., & Tipán, L. A. (2023). Cultura organizacional: Criterios de éxito en las instituciones de educación superior del Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(2), 120-131. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3612/3553>
- Chávez, M., Pantigoso, L., Valverde, W. E., & Varas, S. M. (2024). Cultura organizacional y comunidad de aprendizaje profesional en el desempeño docente. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 10(18), 16-34. <https://ve.scielo.org/pdf/crihct/v10n18/2542-3029-crihct-10-18-16.pdf>
- Cordero, D., Beltrán, N., & Bermeo, V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(7), 132-149. <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/38047/41998>
- Coronado, J. J., Baldeos, L. A., Ramos, S. E., Lioo, F. de M., & Neri, A. C. (2023). Programa de liderazgo transformacional y su impacto en la cultura organizacional: Caso Municipalidad Provincial de Huaura (Perú). *Suma de Negocios*, 14(31), 95-101. [https://revistasumadenegocios.konradlorenz.edu.co/wp-content/uploads/2023/09/01\\_RSN\\_1431\\_Liderazgo.pdf](https://revistasumadenegocios.konradlorenz.edu.co/wp-content/uploads/2023/09/01_RSN_1431_Liderazgo.pdf)
- Dias de Almeida, M. D., Da Silva, J. F., Guimareis, G. E., Queiros, C., & Borges, E. (2024). Clima y cultura organizacional: Implicancias para la práctica de los enfermeros extrahospituarios. *Cogitare Enfermagem*, 29, 1-13. <https://www.scielo.br/j/centf/a/R3byVXkmsmWZCXSnBDgvWrv/?format=pdf&lang=pt>
- Dolores, E., Salazar, J. F., & Valdivia, M. de J. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso. *RIDE*, 12(26), 1-16. <https://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v13n26/2007-7467-ride-13-26-e039.pdf>
- Duarte, K., Ochoa, S., & Arellano, A. (2024). Cultura organizacional y motivación en industrias del noroeste de México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(12), 1431-1447. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/43088/50543>
- Gabardo, L. M. D., Ferreira, M. C., & Valentini, F. (2023). Contexto laboral y bienestar familiar: El papel del capital psicológico y la cultura organizacional. *Ciencias Psicológicas*, 17(1), 1-15. <https://revistas.ucu.edu.uy/index.php/cienciaspsicologicas/article/view/2671/2835>
- García, P. E., Mansilla, M. A., & Mateo, R. (2024). Compromiso y satisfacción laboral: Análisis en el sector comercial peruano. *Retos*, 14(28), 203-220. <https://retos.ups.edu.ec/index.php/retos/article/view/8387>
- Gómez, G., López, M., & Marulanda, C. (2022). Gestión del conocimiento en el programa de reconstrucción del tejido social en zonas de posconflicto en Colombia (Chocó, Sucre y Caldas). Parte 3: Cultura organizacional y gestión por procesos. *Información Tecnológica*, 33(5), 115-124. <https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v33n5/0718-0764-infotec-33-05-115.pdf>
- Guamán, M. D., Ypanaqué, J., & Guamán, F. (2025). Assessment of organizational commitment and psychosocial risk factors: Empirical



- evidence from micro-enterprises in Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 30(110), 1186-1201. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/43729/51701>
- Guido, J. E., Carbonell, Z. M., Pérez, N. M., & Alva, M. A. (2024). Motivación laboral y su relación con el desempeño laboral de colaboradores del área de administración. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 9(1), 228-237. <https://homolog-ve.scielo.org/pdf/raiko/v9s1/2542-3088-raiko-9-s1-228.pdf>
- Huamán, L. A. (2024). Impacto del liderazgo estratégico en el compromiso organizacional. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 9(18), 4-18. <https://ve.scielo.org/pdf/raiko/v9n18/2542-3088-raiko-9-18-4.pdf>
- Leyva, O., Baltodano, G., & Hernández, A. A. (2021). La cultura organizacional como mecanismo para mejorar la gobernabilidad de instituciones de educación superior de México y Nicaragua. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 8(14), 1-25. <https://www.scielo.org.mx/pdf/dilemas/v8nspe4/2007-7890-dilemas-8-spe4-00014.pdf>
- López, G. A., & Gómez, R. A. (2023). Technostress and organizational culture in the software industry. *Mercados y Negocios*, (48), 27–52. <https://mercadosynegocios.cucea.udg.mx/index.php/MYN/article/view/7686>
- Merino, D. N. (2025). Explorando la cultura organizacional entre docentes en instituciones educativas públicas. *Invecom*, 5(3), 1-7. <https://www.revistainvecom.org/index.php/invecom/article/view/3457/622>
- Monsalve, C., Pardo, M., & Dasí, S. (2023). Prácticas de alto rendimiento y compromiso afectivo: El papel mediador de la cultura organizacional en pymes colombianas. *Innovar*, 33(88), 149-16. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/106278/87303>
- Palma, L., Zueck, M. del C., Enríquez, J., Enríquez, L. A., & Soto, M. C. (2024). Cultura organizacional y contexto universitario: Un acercamiento al campo profesional de la cultura física. *Retos*, (54), 535-540. <https://recyt.fecyt.es/index.php/retos/article/view/99997/77243>
- Pedraja, L. M., Marchioni, I. A., Espinoza, C. J., & Muñoz, C. P. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: Un análisis conceptual. *Formación Universitaria*, 13(5), 3-14. <https://www.scielo.cl/pdf/formuniv/v13n5/0718-5006-formuniv-13-05-3.pdf>
- Peña, J., & Caruajulca, P. (2024). The mediating role of organizational culture between transformational leadership and organizational performance in SMEs. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 37(2), 301-314. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/arla-10-2023-0172/full/html>
- Petrilli, P. A., Juárez, L. G., & Herrera, S. R. (2022). Cultura organizacional para el desarrollo social sostenible en microempresas. Diseño de un instrumento para su evaluación. *Revista Iberoamericana de Estudios de Desarrollo = Iberoamerican Journal of Development Studies*, 11(1), 110–129. <https://papiro.unizar.es/ojs/index.php/ried/article/view/9251/7822>
- Pozo, R. S., Vargas, K. F., Fernández, I. F., Atúncar, S. M., & Campos, M. (2023). Cultura organizacional

- en una universidad del Perú: Una opinión del área administrativa, 2022. *Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 11(2), 29-35. [https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/cultura\\_organizacional\\_en\\_una\\_universidad\\_del\\_peru\\_una\\_opinion\\_d/2803](https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/cultura_organizacional_en_una_universidad_del_peru_una_opinion_d/2803)
- Quispe, D. S., Carcausto, W., & Carazas, W. (2024). Cultura y compromiso organizacional en educación superior. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 23, 242-262. <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/rchakin/n23/2550-6722-rchakin-23-00242.pdf>
- Reyes, L. A., Vilariño, C. M., Leyva, C., & Vega, L. O. (2022). Procedimiento para la dinamización de la cultura organizacional en ETECSA. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(S1), 622-634. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2750/2709>
- Rodríguez, E., Pedraja, L., Muñoz, C., & Araneda, C. (2022). Gestión del conocimiento y cultura organizacional en instituciones de educación superior chilenas. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 30(2), 266-278. <https://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v30n2/0718-3305-ingeniare-30-02-266.pdf>
- Sagredo, E., Zapata, J., Parra, Y., & Llanos, E. (2025). Relationship between motivation and satisfaction with the commitment of university teachers in the mathematics education program: Contributions to the climate from the management of organizational health. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 5, 1186. <https://sct.ageditor.ar/index.php/sct/article/view/1084/2041>
- Suárez, M. S., Álvarez, M. T., & Vásquez, M. del C. (2020). La cultura organizacional a través de las teorías organizacionales: Nacimiento, crecimiento y madurez. *Revista San Gregorio*, 40, 145-156. <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/rsan/n40/2528-7907-rsan-40-00145.pdf>
- Torner, C. S. (2025). Liderazgo ético y compromiso organizacional en el sector eléctrico colombiano: La importancia de la autoeficacia laboral. *TEC Empresarial*, 19(1), 68-90. [https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec\\_empresarial/article/view/7579/7319](https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/7579/7319)
- Torres, O. X., Uvidia, K. M., & Carapas, A. E. (2021). Análisis del desarrollo y la cultura organizacional en microempresas familiares en el cantón Bolívar. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 8(3), 1-21. <https://www.scielo.org.mx/pdf/dilemas/v8n3/2007-7890-dilemas-8-03-00045.pdf>
- Treviño, R., & López, J. F. (2022). The impact of empowerment on job satisfaction, organizational commitment and burnout in teachers in Mexico. *Contaduría y Administración*, 67(3), 309-337. <http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/3173/1818>
- Valdivia, M. S., & González, F. R. (2023). Motivación y satisfacción laboral de docentes en gastronomía de institutos de Lima. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(No. Especial 9), 316-329. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/40640/46348>
- Vilchez, M. N., Espinoza, A. P., Sánchez, S., Flores, M. L., & Huayta, Y. J. (2023). Resultados de la cultura organizacional en la calidad de servicio de una empresa peruana de gas natural durante COVID-19: Un estudio transversal. *LACCEI*, 1-7. <https://laccei.org/LACCEI2023-BuenosAires/papers/>

[Contribution\\_478\\_a.pdf](#)

Villamizar, L. D., & Waldron, M. Z. (2023).  
Cultura organizacional -asertividad  
-empoderamiento de saberes  
en la comunidad del programa  
de enfermería en la universidad

de Santander campus Cúcuta.  
*Aibi Revista de Investigación,*  
*Administración e Ingeniería*, 11(3),  
52-60. <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/3265/2868>