

Cultura organizacional en el contexto educativo: Una revisión sistemática

Organizational culture in the educational context: A systematic review

 Zoila Herminia Marquina Avila ¹

¹Universidad César Vallejo.
Lima, Perú. Correo:
zmarquina@ucvvirtual.edu.pe

Cómo citar: Marquina
Avila, Z. H. (2026). Cultura
organizacional en el
contexto educativo: Una
revisión sistemática. *Revista
de Educación Simón
Rodríguez*, 6(12), 1-20.
<https://doi.org/10.62319/simonrodriguez.v.6i12.229>

Resumen

Introducción: La cultura organizacional constituye un elemento fundamental para comprender el funcionamiento interno de las instituciones educativas, debido a su influencia en el liderazgo, la comunicación, el clima institucional, la satisfacción laboral y el desempeño de los actores educativos. **Objetivo:** Analizar la cultura organizacional en el contexto educativo, considerando los factores que la configuran, las estrategias asociadas, su importancia institucional y los principales resultados reportados en la literatura científica reciente. **Metodología:** Se realizó una revisión sistemática siguiendo las directrices generales de PRISMA. La búsqueda se efectuó en las bases de datos Scopus y SciELO, considerando publicaciones en español e inglés entre 2022 y 2026. Se identificaron inicialmente 1.878 registros y, después del proceso de selección, se incluyeron 30 estudios para el análisis cualitativo. **Resultados:** Los hallazgos evidenciaron que el liderazgo, la comunicación interna, la participación institucional, la confianza, la gestión del conocimiento y la capacidad de adaptación constituyen factores recurrentes en la construcción de la cultura organizacional educativa. Asimismo, se identificaron estrategias relacionadas con el aprendizaje organizacional, la reflexión colectiva, la evaluación institucional y el desarrollo profesional. La evidencia muestra que una cultura organizacional fortalecida se asocia con mayores niveles de compromiso, satisfacción laboral, desempeño y eficacia institucional. **Conclusiones:** La cultura organizacional educativa es un fenómeno dinámico, contextual y estratégico que influye en la gestión institucional. Su fortalecimiento requiere promover liderazgos participativos, comunicación efectiva y procesos continuos de aprendizaje organizacional orientados a la mejora e innovación educativa.

Palabras clave: Cultura organizacional; Liderazgo educativo; Clima organizacional; Gestión educativa; Satisfacción laboral

Abstract

Introduction: Organizational culture constitutes a fundamental element for understanding the internal functioning of educational institutions due to its influence on leadership, communication, institutional climate, job satisfaction, and the performance of educational stakeholders. **Objective:** To analyze organizational culture in educational contexts by considering the factors that shape it, associated strategies, institutional relevance, and the main findings reported in recent scientific literature. **Methodology:** A systematic literature review was conducted following the general PRISMA guidelines. The search was performed in the Scopus and SciELO databases,

considering publications in Spanish and English between 2022 and 2026. A total of 1,878 records were initially identified, and after the selection process, 30 studies were included for qualitative analysis. **Results:** The findings showed that leadership, internal communication, institutional participation, trust, knowledge management, and adaptive capacity are recurrent factors in the construction of organizational culture within educational institutions. Likewise, strategies related to organizational learning, collective reflection, institutional evaluation, and professional development were identified. The evidence indicates that a strong organizational culture is associated with higher levels of commitment, job satisfaction, performance, and institutional effectiveness. **Conclusions:** Educational organizational culture is a dynamic, contextual, and strategic phenomenon that influences institutional management. Strengthening it requires the promotion of participatory leadership, effective communication, and continuous organizational learning processes aimed at educational improvement and innovation.

Keywords: Organizational culture; Educational leadership; Organizational climate; Educational management; Job satisfaction

Introducción

La cultura organizacional constituye un componente esencial para comprender la dinámica interna de las instituciones educativas, debido a que influye en la manera en que sus integrantes interpretan sus funciones, establecen relaciones, asumen responsabilidades y orientan sus acciones hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales. En el sistema educativo persisten situaciones de desarticulación entre las funciones y responsabilidades de sus miembros, lo que puede generar dificultades en el cumplimiento de los roles asignados y debilitar el sentido de pertenencia institucional. Cuando la contribución individual se reduce o determinados integrantes no se reconocen como parte activa de la organización, se afecta la continuidad de los procesos, la estabilidad institucional y la capacidad de respuesta frente a las necesidades educativas (Panesso et al., 2021).

En este escenario, la redistribución informal de tareas y la falta de claridad respecto de las responsabilidades pueden incrementar la insatisfacción laboral y evidenciar una cultura organizacional débil. Por ello, las instituciones educativas requieren metas compartidas, una visión claramente definida y mecanismos que favorezcan la participación de sus integrantes en la toma de decisiones orientadas al bienestar de la comunidad educativa (Da Costa, 2024). A su vez, este propósito demanda un liderazgo capaz de fortalecer la identidad profesional, la autonomía, la colaboración y el desarrollo continuo del profesorado, aspectos considerados relevantes para la construcción de la educación del futuro (UNESCO, 2021).

Los cambios producidos durante y después de la pandemia intensificaron la necesidad de revisar las formas de organización, comunicación y convivencia institucional. El retorno a la presencialidad obligó a las comunidades educativas a replantear prácticas relacionadas con la adaptación, la tolerancia y el bienestar de sus integrantes, así como a valorar la comunicación auténtica, el liderazgo estimulante y la consolidación de climas inclusivos que promuevan la participación y la innovación.

En este sentido, la transformación organizacional supone revisar procesos y estructuras para responder de manera más efectiva a las exigencias del contexto (Flores & Pimentel,

2023). La cultura organizacional se configura, además, a partir de experiencias compartidas que se transmiten mediante procesos de integración social y que repercuten en el bienestar laboral de los miembros de una organización (Morales & Morales, 2024). Su relevancia también radica en que contribuye a diferenciar a las organizaciones, fortalece su identidad y orienta la visión compartida de quienes las integran (Ovillo Valverde et al., 2023).

Desde esta perspectiva, el estudio de la cultura organizacional adquiere especial importancia en el ámbito educativo, donde los resultados institucionales dependen no solo de estructuras formales, sino también de valores, creencias, normas y prácticas compartidas. Una cultura consolidada puede favorecer la coordinación de esfuerzos y ofrecer a los líderes pedagógicos elementos para tomar decisiones orientadas al fortalecimiento institucional y al logro de los objetivos establecidos (Denison, 1990).

De igual manera, la relación entre la identidad de los integrantes y las normas que regulan el funcionamiento institucional permite comprender que las organizaciones educativas se construyen y transforman mediante procesos colectivos que trascienden las disposiciones administrativas formales (March & Olsen, 1989). En consecuencia, fortalecer la cultura organizacional puede contribuir a generar mejores condiciones para el desarrollo profesional docente y, de manera indirecta, para el aprendizaje de los estudiantes, especialmente cuando se promueven comunidades profesionales caracterizadas por la colaboración y la responsabilidad compartida (DuFour, 2004).

En el plano conceptual, la cultura organizacional puede entenderse como un marco integrado por principios, convicciones, valores, actitudes, percepciones y formas de actuación que se consolidan a lo largo del tiempo y orientan el comportamiento de los integrantes de una organización. Su transmisión resulta especialmente relevante para quienes se incorporan recientemente, debido a que facilita la comprensión del entorno institucional, reduce la incertidumbre y favorece la identificación y el compromiso con las metas colectivas (Hellriegel & Slocum, 2009).

Asimismo, la cultura comprende pautas que no siempre se encuentran formalizadas en documentos institucionales, pero que influyen en la conducta cotidiana y en la manera en que cada integrante desarrolla sus funciones para alcanzar los objetivos de la organización (Chiavenato, 2002). Cada institución configura, por tanto, una identidad particular sustentada en valores, principios y formas de desarrollar sus procesos, elementos que condicionan las relaciones entre sus miembros y el modo en que estos responden a las demandas del entorno (Segredo et al., 2017).

Esta perspectiva permite reconocer que las organizaciones pueden desarrollar culturas con distintos niveles de flexibilidad, orientación al servicio, apertura a la innovación y capacidad de adaptación. La cultura institucional integra creencias, comportamientos, lenguajes, memorias, mitos y otras representaciones compartidas que, en conjunto, expresan la forma en que una organización funciona y se relaciona con sus integrantes y con el entorno (Wallach, 1983). En las instituciones educativas, estas características adquieren particular relevancia porque inciden en el liderazgo, la comunicación interna, el clima laboral, el compromiso, la satisfacción y el desempeño de docentes y directivos.

A partir de esta problemática, la revisión plantea como pregunta general: ¿Cuáles son las implicancias de la cultura organizacional en el contexto educativo? Esta interrogante se desagrega en cuatro preguntas específicas: ¿cuáles son los factores que influyen en la cultura organizacional en el contexto educativo?, ¿cuáles son las estrategias y/o acciones relacionadas con su desarrollo?, ¿cuál es su importancia dentro de las instituciones educativas? y ¿cuáles son los principales resultados reportados en las investigaciones sobre esta temática?

En correspondencia con estas interrogantes, el objetivo general de la investigación fue analizar la cultura organizacional en el contexto educativo. Como objetivos específicos se establecieron: (OE1) analizar los factores que influyen en la cultura organizacional en el contexto educativo; (OE2) analizar las estrategias y/o acciones vinculadas con la cultura organizacional; (OE3) analizar su importancia en las instituciones educativas; y (OE4) analizar los principales resultados obtenidos en las investigaciones examinadas. De esta manera, la revisión busca integrar la evidencia disponible y ofrecer una visión organizada de los principales componentes, aportes y brechas asociados con la cultura organizacional en el ámbito educativo.

Método

La investigación se desarrolló mediante una revisión sistemática de la literatura, orientada a identificar, analizar y sintetizar la evidencia científica disponible sobre la cultura organizacional en el contexto educativo. El proceso de búsqueda, selección y análisis de los estudios se estructuró siguiendo las directrices generales de la declaración PRISMA, con la finalidad de fortalecer la transparencia, sistematicidad y trazabilidad del proceso de revisión.

La pregunta de investigación se organizó mediante el enfoque PICO, considerando como población a los integrantes de las comunidades educativas; como fenómeno de interés, la cultura organizacional y sus factores, estrategias, importancia y resultados; y como contexto, las instituciones educativas en sus diferentes niveles. A partir de este planteamiento se formuló la siguiente pregunta general: ¿Cuáles son las implicancias de la cultura organizacional en el contexto educativo? Asimismo, se establecieron cuatro preguntas específicas: ¿Cuáles son los factores que influyen en la cultura organizacional en el contexto educativo?, ¿cuáles son las estrategias y/o acciones relacionadas con la cultura organizacional?, ¿cuál es su importancia en las instituciones educativas? y ¿cuáles son los principales resultados reportados en las investigaciones analizadas?

La búsqueda bibliográfica se realizó en las bases de datos académicas Scopus y SciELO, seleccionadas por su cobertura de publicaciones científicas vinculadas con las ciencias sociales y la educación. Como estrategia principal se empleó la combinación de los términos “organizational culture” AND “students”, mediante el operador booleano AND.

La búsqueda se delimitó a publicaciones comprendidas entre los años 2022 y 2026, disponibles en español o inglés. Inicialmente se identificaron 1.878 registros, de los cuales 1.741 procedían de Scopus y 137 de SciELO. Posteriormente, los documentos fueron sometidos al proceso de cribado y evaluación de elegibilidad hasta obtener una muestra final de 30 estudios, distribuidos en 16 procedentes de Scopus y 14 de SciELO.

Tabla 1. Estrategia de búsqueda y selección de estudios.

Base de datos	Estrategia de búsqueda	Registros identificados	Estudios incluidos
Scopus	“organizational culture” AND “students”	1.741	16
SciELO	“organizational culture” AND “students”	137	14
Total		1.878	30

Nota. La búsqueda comprendió publicaciones entre 2022 y 2026, en español e inglés, relacionadas con la cultura organizacional en contextos educativos.

Para garantizar la pertinencia de los documentos seleccionados, se establecieron criterios de inclusión y exclusión. Se incluyeron artículos científicos, revisiones sistemáticas y metaanálisis publicados entre 2022 y 2026, en español o inglés, cuyo contenido abordara directamente la cultura organizacional en contextos educativos. Asimismo, los estudios debían proporcionar información relacionada con al menos uno de los ejes considerados en la investigación: factores asociados con la cultura organizacional, estrategias o acciones institucionales, importancia de la cultura organizacional o principales resultados derivados de su presencia en las instituciones educativas.

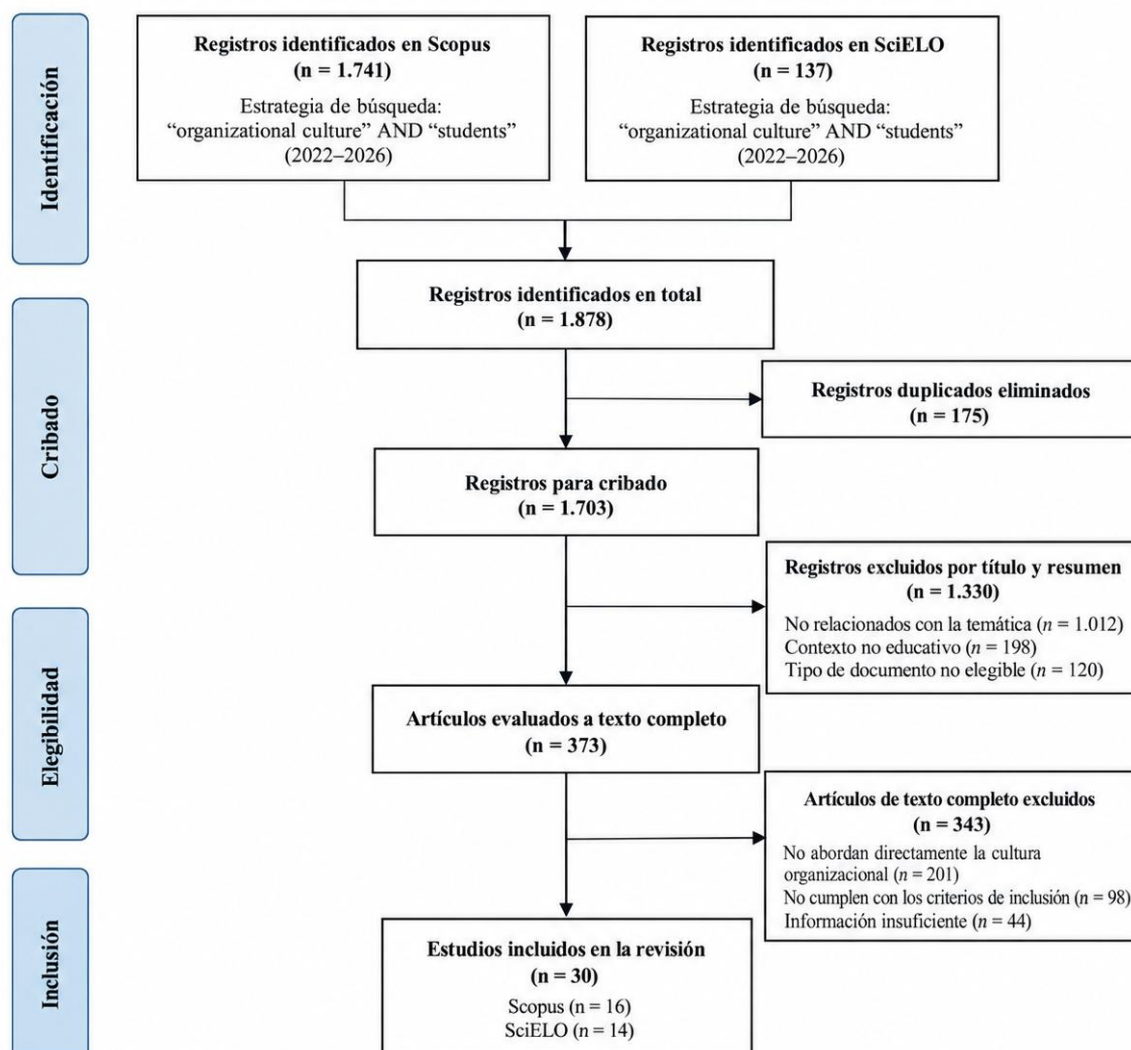
Se excluyeron los documentos publicados antes de 2022, los estudios desarrollados en contextos diferentes al educativo, los trabajos que no abordaban de manera directa la cultura organizacional y aquellos cuyo contenido no permitía responder a los objetivos planteados. También fueron eliminados los registros duplicados identificados durante el proceso de depuración de las bases de datos.

El proceso de selección se realizó de manera secuencial conforme a las fases de identificación, cribado, elegibilidad e inclusión. En la primera etapa se recopilaban los registros obtenidos mediante la estrategia de búsqueda aplicada en Scopus y SciELO. Posteriormente, se procedió a la eliminación de registros duplicados y al cribado de títulos y resúmenes con el propósito de identificar aquellos trabajos relacionados directamente con la temática de estudio.

En una segunda etapa se examinó el contenido de los documentos potencialmente elegibles y se verificó su correspondencia con los criterios de inclusión y exclusión previamente establecidos. Los estudios que no aportaban información suficiente sobre la cultura organizacional en el ámbito educativo fueron descartados. Finalmente, 30 artículos cumplieron los criterios establecidos y conformaron el corpus documental utilizado para el análisis.

El proceso de identificación, selección y depuración de los estudios se representa mediante el diagrama de flujo PRISMA presentado en la Figura 1.

Figura 1. Diagrama de flujo del proceso de selección de los estudios según PRISMA



Nota. El diagrama presenta el proceso de identificación, cribado, elegibilidad e inclusión de los estudios, de acuerdo con las directrices de la declaración PRISMA 2020.

La información de los estudios incluidos fue organizada mediante una matriz de extracción y síntesis. Para cada publicación se registraron datos relacionados con el autor, año de publicación, base de datos de procedencia y principales hallazgos vinculados con la cultura organizacional en el contexto educativo.

Posteriormente, la información fue clasificada de acuerdo con los objetivos específicos de la investigación. Para ello se establecieron cuatro categorías de análisis: factores que influyen en la cultura organizacional, estrategias y/o acciones vinculadas con su fortalecimiento, importancia de la cultura organizacional en el contexto educativo y principales resultados y brechas identificadas en la literatura científica.

Esta organización permitió sistematizar los hallazgos y facilitar la comparación entre los estudios incluidos.

El análisis de la evidencia fue de carácter descriptivo y cualitativo, mediante la comparación y síntesis de los principales resultados reportados en los estudios seleccionados. Se identificaron patrones, coincidencias y diferencias entre las investigaciones, considerando aspectos vinculados con liderazgo, comunicación

institucional, clima organizacional, relaciones interpersonales, compromiso, satisfacción laboral, gestión del conocimiento y desempeño institucional.

Los hallazgos fueron organizados en función de las cuatro categorías establecidas previamente, lo que permitió integrar la evidencia disponible y analizar las diferentes implicancias de la cultura organizacional en las instituciones educativas. De esta manera, la síntesis facilitó la identificación de tendencias predominantes, aportes relevantes y brechas que requieren mayor profundización en futuras investigaciones.

Resultados

La revisión sistemática estuvo conformada por 30 estudios publicados entre 2022 y 2026, seleccionados de las bases de datos Scopus y SciELO. Los artículos analizados abordaron la cultura organizacional desde distintas perspectivas dentro del contexto educativo, incluyendo liderazgo, comunicación, clima institucional, satisfacción laboral, gestión del conocimiento, desempeño docente, aprendizaje organizacional, creatividad, gestión del talento humano y eficacia institucional. En conjunto, los hallazgos permitieron identificar cuatro ejes principales de análisis: factores que influyen en la cultura organizacional, estrategias y acciones implementadas para su fortalecimiento, importancia de la cultura organizacional en las instituciones educativas y principales resultados o brechas identificadas.

En relación con los factores que influyen en la cultura organizacional, los estudios evidenciaron una presencia recurrente del liderazgo, la comunicación interna, la participación, la confianza, el clima institucional y la capacidad de adaptación. Las investigaciones señalaron que el estilo de liderazgo puede favorecer ambientes de trabajo más colaborativos, organizados y orientados al cumplimiento de objetivos institucionales. Asimismo, se identificó que la cultura escolar puede influir en la resolución de conflictos, la productividad académica y la toma de decisiones, especialmente cuando existen normas claras, acompañamiento institucional y relaciones basadas en la cooperación.

Respecto de las estrategias y acciones, los hallazgos muestran que el fortalecimiento de la cultura organizacional se relaciona con procesos de aprendizaje institucional, gestión del conocimiento, comunicación interna, evaluación, acompañamiento directivo y reflexión colectiva. Algunos estudios destacan que la capacidad de transformar experiencias, dificultades y situaciones de crisis en conocimiento institucional constituye un elemento relevante para favorecer los procesos de cambio. Del mismo modo, la comunicación entre líderes y miembros de la comunidad educativa aparece como un mecanismo que contribuye a mantener la cohesión, distribuir responsabilidades y reducir barreras organizacionales.

En cuanto a la importancia de la cultura organizacional, las investigaciones analizadas la relacionan con la satisfacción laboral, el compromiso, el desempeño docente, la creatividad, la eficacia institucional y la calidad educativa. Los estudios también muestran que las características de la cultura pueden variar según el tipo de institución y el estilo de liderazgo predominante. En algunos contextos, estructuras jerárquicas y orientadas a resultados se asociaron con claridad organizacional y eficacia, mientras que en otros se destacó la necesidad de culturas más participativas, flexibles y centradas en las relaciones humanas.

Finalmente, se identificaron brechas y desafíos relacionados con la adaptación de la cultura organizacional a los procesos de innovación, transformación institucional y adopción de

nuevas tecnologías. Asimismo, algunos estudios evidenciaron diferencias en la percepción de la cultura entre docentes, coordinadores y personal administrativo, lo que revela que esta puede ser experimentada de manera distinta por los diversos actores institucionales. También se destacó la necesidad de fortalecer la gestión del talento humano, el liderazgo directivo y la comprensión de las dinámicas organizacionales dentro de los procesos formativos.

La Tabla 2 presenta la síntesis de los 30 estudios incluidos, especificando los autores, principales resultados y base de datos de procedencia.

Tabla 2. Implicancias de Cultura organizacional en el contexto educativo.

N	Autor	Resultados	Bases de datos
1	Cataldo et al., 2026	El liderazgo repercute en la labor investigativa de los diferentes equipos académicos, mostrando la necesidad de estudiar las herramientas de liderazgo y directrices institucionales para promover un ambiente más favorable para la investigación.	Scielo
2	Baltodano et al., 2025	La cultura organizacional, la autoevaluación, la inversión adecuada y gestión eficiente del conocimiento favorecen a optimizar el rendimiento y logro del ODS 4 de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), que demanda asegurar una educación de calidad con equidad.	Scielo
3	Hill de Montaner 2025	La formación permanente y el fortalecimiento de competencias éticas de forma continua son decisivas para el liderazgo en las IIEE. Concluyéndose que, se espera encauzar a la comunidad educativa y docentes, en la búsqueda de la excelencia, el clima y la cultura organizacional en el desarrollo personal	Scielo
4	Munir et al., 2025	La inteligencia emocional y la ayuda organizacional tienen un impacto positivo directo en la eficiencia del proceso de la toma de decisiones.	Scopus
5	Abuín & García 2025	Los frutos de la investigación establecen que la cultura es dinámica; que se manifiestan en sus comportamientos y valores, esta debe evolucionar ante cambios del entorno; su construcción es un proceso social permanente donde el liderazgo y la comunicación son roles primordiales para institucionalizar normas que admitan solucionar las dificultades de adaptación externa y alineación interna.	Scopus
6	Kostovski et al. 2025	La cultura escolar y organizacional repercute positivamente sobre la resolución de los conflictos de las escuelas así mismo los aspectos que las van a favorecer son la profesionalidad docente orientada a resultados óptimos y la orientación humana. También advierte que la colaboración y la orientación al rendimiento deben manejarse con cuidado, porque en ciertos contextos pueden aumentar el conflicto relacional.	Scopus

N	Autor	Resultados	Bases de datos
7	Mikušová, Klabusayov& Meier. 2023	Los resultados muestran que las escuelas que se regían antes de pandemia bajo un director líder, coordinador, organizador que desarrollaba un ambiente ordenado, estable, regulado por reglas claras, procedimientos escritos formales, con entornos predecibles; culminada la emergencia sanitaria los maestros manifiestan un fuerte anhelo retrospectivo y prospectivo hacia contar con un líder mentor, flexible donde exista el trabajo en equipo, la comunicación abierta, la lealtad, el consenso y participación activa como un espacio de refugio, cohesión grupal y toma de decisiones participativa, donde la estructura organizativa sea un apoyo para ellos.	Scopus
8	García 2026	El aprendizaje organizacional es la esencia del cambio institucional, ya que esta nace desde la mejora de los procesos reflexivos desarrollados colectivamente, así como la comunicación y la capacidad de convertir la experiencia de errores “crisis”, en conocimiento valido para ser empleado estratégicamente.	Scielo
9	Ma'arif et al., 2025	Se evidencia el papel clave de ordenar la cultura organizacional, las prácticas de evaluación y la gestión del conocimiento sensible al entorno para mejorar el aprendizaje del inglés en los estudiantes, conservando simultáneamente sus valores educativos esenciales.	Scopus
10	Baquerizo et al., 2024	La naturaleza cambiante de la cultura organizacional y del coaching educativo implica una mayor investigación y análisis para comprender su influencia en las prácticas y los resultados educativos.	Scopus
11	Trenngono et al., 2024	Los resultados muestran patrones típicos de comunicación entre líderes para mantener una cultura académica sostenible. Prioriza la comunicación interna mediante actividades rituales, los niveles de liderazgo, a través de la división de roles, como entre todos los miembros, busca fomentar la unidad, el apoyo mutuo y la reducción de barreras estructurales.	Scopus
12	Gómez et al., 2024	Los resultados de esta investigación sugieren aplicar caminos alternos para la ejecución de futuros estudios, refiriendo la demanda de estudiar exhaustivamente la interacción entre estos elementos en diversos contextos educativos	Scielo
13	Espín et al., 2026	Se demostró que la cultura organizacional, al estar enfocada en valores colectivos, prácticas inclusivas y comunicación positiva, actúa de modo directo con el fin de prevenir problemas aprendizaje	Scopus
14	Sankar 2026	Las universidades deben concentrarse en promover una cultura organizacional positiva que genere el empoderamiento de los empleados a través del liderazgo adaptativo, al ser la única opción para lograr un desempeño laboral llevadero en el ámbito académico	Scopus

N	Autor	Resultados	Bases de datos
15	Zibenberg & Da'AS 2026a	Entre los hallazgos encontrados es la importancia de trabajar en un entorno escolar que reconozca y estimule el pensamiento creativo, así como mantener la imagen positiva del líder pedagógico apoya a la capacidad de los docentes para cultivar la creatividad de los estudiantes.	Scopus
16	Merino 2025	Se muestra que los valores habituales que están relacionados con la actuación laboral e impulsados por el gobierno escolar, en conjunto con la figura del director administrativo, promueven e inspiran los mejores resultados en el desempeño docente	Scielo
17	Mokadem, Arshad & Saoula 2025	Se identificó que las culturas jerárquicas tienen un impacto positivo significativo en la eficacia, lo que sugiere que los entornos estructurados con objetivos claros y un enfoque en el desempeño contribuyen a mejores resultados en el campo de la educación superior.	Scopus
18	Rocker et al., 2025	Se revela que el trabajo en equipo y moral de la cultura organizacional anticipa positivamente las conductas de ciudadanía organizacional altruistas para los estudiantes.	Scopus
19	Carrillo et al., 2023	Los resultados muestran que el instituto se maneja bajo una estructura vertical orientada a resultados, definida por estar encauzada básicamente en resultados, competitividad externa y un liderazgo exigente, pero mantiene un núcleo social fuerte basado en la confianza y el liderazgo paternalista	Scielo
20	Díaz et al., 2022	Muestra que la cultura organizacional resulta esencial para la satisfacción laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Nacional del Callao, evidenciándose que existe una relación directa entre ambas; siendo la cultura organizacional el motor si esta mejora también mejorará la satisfacción laboral, debiendo priorizar el fortalecimiento de la identidad, principios y valores.	Scielo
21	Tadesse & Lemi 2024	Los resultados destacan que la cultura organizacional es dinámica, que esta puede ser firme como adaptable según los requerimientos exigencias del contexto y tiempo. Mostrando que en los aspectos que más destaca son la funcionalidad que va a depender de situaciones externas a la institución la cual moldeara su actuar, así como la personalidad y postura del líder.	Scopus
22	Trujillo et al., 2026	La gestión del talento humano es determinante tanto para el desempeño docente como la satisfacción y motivación del personal, lo que ejerce efectivamente en la calidad educativa. Por tanto, reforzar las políticas del talento humano resulta esencial para optimizar el sistema educativo público	Scielo

N	Autor	Resultados	Bases de datos
23	Zibenberg & Da'AS 2026b	El liderazgo y la cultura escolar atañen directamente las teorías implícitas de los docentes. Acentúan la necesidad de repensar cómo la cultura organizacional forma el éxito estudiantil	Scopus
24	Chen et al. 2025	La investigación resalta las competencias directivas del líder de la escuela las cuales son fundamentales para impulsar la eficacia escolar. Destaca, la importancia de la innovación y consenso al interior de la cultura escolar siendo estos factores críticos que incrementan directamente el rendimiento institucional.	Scopus
25	Sola & Reyes 2025	Los resultados revelan que la percepción de los docentes respecto a la cultura organizacional es mucho más rígida a diferencia de los coordinadores y administrativos que la perciben como más humana	Scielo
26	Mosqueira, Villanueva & Herrera 2025	Los resultados muestran que la cultura organizacional y el liderazgo directivo existente favorecen a desarrollar estrategias que alinean la cultura organizacional con prácticas de liderazgo efectivas, favoreciendo así a toda la institución.	Scielo
27	Silva et al., 2026	Los resultados nos muestran que la cultura organizacional interviene de manera positiva en la satisfacción laboral de los docentes, mediando en el compromiso, desempeño, la cual afecta la calidad del servicio educativo; destacándose que la participación, comunicación positiva y el trabajo en equipo fortifican el clima organizacional y benefician al docente como la eficiencia institucional, evidenciando una relación sólida entre cultura, desempeño y logros académicos.	Scielo
28	Becerra et al., 2024	La investigación identifica que la cultura organizacional no es solo es un contexto, sino un recurso no tangible valioso que actúa como puente para interceder y regular las relaciones para el éxito. Existe una relación integral donde la cultura organizacional puede posibilitar u obstaculizar la admisión de nuevas tecnologías y planes estratégicos	Scopus
29	Quispe Carcausto y Carazas 2024	La investigación revela que aún existe la necesidad de fortalecer la ideología respecto a la dinámica institucional dentro de los planes académicos universitarios como parte integral de la labor educativa.	Scielo
30	Vásquez, Blanco & Blanco 2022	Se tiene la necesidad de adecuar el currículo universitario a fin de que el tiempo de práctica sea mayor y tomen consciencia de la dinámica de trabajo para su identificación con la institución y se logre una mayor productividad en el sector.	Scielo

En términos generales, los estudios revisados muestran que la cultura organizacional en el ámbito educativo se configura a partir de la interacción entre liderazgo, comunicación, valores compartidos, relaciones interpersonales y prácticas de gestión. Los hallazgos

también evidencian que sus efectos se manifiestan en diferentes niveles de la organización, desde el bienestar y desempeño de los docentes hasta la eficacia institucional, la participación de los estudiantes y la capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno.

Discusión

Factores que influyen en la cultura organizacional en el contexto educativo

Los resultados de la revisión evidencian que la cultura organizacional en las instituciones educativas se encuentra estrechamente vinculada con el liderazgo, la comunicación, la participación, el clima institucional y la capacidad de adaptación ante los cambios del entorno. En particular, los estudios analizados muestran que el papel del directivo resulta determinante para configurar dinámicas de trabajo caracterizadas por mayor cohesión, colaboración y claridad en los objetivos institucionales.

En este sentido, [Mikušová et al. \(2023\)](#) identificaron que, antes de la pandemia, predominaban modelos de dirección centrados en el orden, la estabilidad, las normas y los procedimientos formales; sin embargo, después de la emergencia sanitaria, los docentes manifestaron una mayor valoración de liderazgos flexibles, orientados a la mentoría, el trabajo colaborativo, la comunicación abierta y la participación en la toma de decisiones. Este cambio pone de manifiesto que la cultura organizacional no constituye una estructura estática, sino un sistema dinámico que se transforma en respuesta a las demandas del contexto y a las expectativas de sus integrantes.

Esta interpretación coincide con [Abuín y García \(2025\)](#), quienes sostienen que la cultura organizacional se construye socialmente y debe evolucionar ante los cambios del entorno, otorgando al liderazgo y a la comunicación un papel fundamental en la institucionalización de valores, normas y formas de actuación. De manera complementaria, [Kostovski et al. \(2025\)](#) señalan que la cultura escolar y organizacional puede favorecer la resolución de conflictos cuando existe profesionalismo docente, orientación humana y claridad en los resultados esperados. No obstante, estos autores advierten que la colaboración y la orientación al desempeño requieren una gestión equilibrada, debido a que, bajo determinadas condiciones, también pueden intensificar los conflictos relacionales.

Otros estudios amplían esta perspectiva al relacionar la cultura organizacional con procesos institucionales de mayor alcance. [Baltodano et al. \(2025\)](#) destacan que la cultura, la autoevaluación, la inversión y la gestión del conocimiento favorecen el desempeño institucional y contribuyen al cumplimiento de metas vinculadas con la calidad educativa. De manera similar, [Cataldo et al. \(2026\)](#) sostienen que el liderazgo y las directrices institucionales influyen sobre las condiciones en las que se desarrolla la producción científica, lo que evidencia que la cultura organizacional también incide en la capacidad de las instituciones para promover ambientes favorables para la investigación.

La dimensión ética del liderazgo constituye igualmente un aspecto relevante. [Hill de Montaner \(2025\)](#) destaca la necesidad de fortalecer de manera continua las competencias éticas de quienes ejercen funciones directivas, dado que estas contribuyen al desarrollo de un clima institucional positivo y al crecimiento profesional de la comunidad educativa. En esta misma línea, [Munir et al. \(2025\)](#) incorporan la inteligencia emocional y el apoyo

organizacional como elementos que favorecen la toma de decisiones. En conjunto, estos hallazgos muestran que la cultura organizacional depende tanto de estructuras y normas institucionales como de habilidades interpersonales y estilos de liderazgo capaces de generar confianza, participación y compromiso.

Estrategias y acciones vinculadas con la cultura organizacional en el contexto educativo

Los estudios examinados permiten identificar diversas estrategias orientadas al fortalecimiento de la cultura organizacional, entre las que destacan el aprendizaje institucional, la comunicación interna, la gestión del conocimiento, la evaluación permanente y el acompañamiento del liderazgo. Estas acciones comparten un elemento central: la transformación de la experiencia institucional en conocimiento útil para mejorar los procesos educativos.

[García \(2026\)](#) plantea que el aprendizaje organizacional constituye un componente esencial del cambio institucional, dado que surge de procesos colectivos de reflexión y de la capacidad para convertir errores, dificultades y situaciones de crisis en oportunidades de aprendizaje. Desde esta perspectiva, una institución fortalece su cultura cuando desarrolla mecanismos para analizar sus experiencias y transformar ese conocimiento en decisiones estratégicas.

Esta visión se complementa con los hallazgos de [Ma'arif et al. \(2025\)](#), quienes resaltan la necesidad de articular la cultura organizacional, la evaluación y la gestión del conocimiento para favorecer el aprendizaje de los estudiantes sin perder los valores educativos que caracterizan a la institución. La importancia de la comunicación también aparece de manera recurrente. [Trenggono et al. \(2024\)](#) identifican patrones de comunicación entre líderes y miembros de la comunidad académica que permiten mantener una cultura sostenible mediante la distribución de funciones, la interacción interna, el apoyo mutuo y la reducción de barreras organizacionales.

Por otra parte, [Baquerizo et al. \(2024\)](#) señalan que la naturaleza cambiante de la cultura organizacional y del coaching educativo requiere continuar profundizando en las relaciones entre ambos componentes, debido a su influencia potencial sobre las prácticas institucionales. [Gómez et al. \(2024\)](#) coinciden en la necesidad de examinar estas interacciones en diferentes escenarios educativos. En conjunto, estos resultados sugieren que el fortalecimiento de la cultura organizacional no depende de una acción aislada, sino de estrategias integradas que combinen liderazgo, comunicación, evaluación, reflexión colectiva y gestión sistemática del conocimiento.

Importancia de la cultura organizacional en el contexto educativo

La evidencia examinada confirma que la cultura organizacional constituye un componente relevante para explicar el funcionamiento de las instituciones educativas, debido a que influye sobre la satisfacción laboral, el desempeño, la creatividad, la eficacia y el compromiso de sus integrantes. Sin embargo, su influencia puede variar de acuerdo con las características de cada institución y con las condiciones sociales y organizativas en las que esta se desarrolla.

Tadesse y Lemi (2024) destacan precisamente este carácter dinámico y adaptable de la cultura organizacional. Los autores sostienen que su configuración depende tanto de las condiciones externas como del estilo y la postura del liderazgo. Esta interpretación permite comprender por qué determinadas prácticas culturales pueden resultar efectivas en un contexto y requerir ajustes en otro. Espín et al. (2026) complementan esta perspectiva al señalar que una cultura basada en valores colectivos, prácticas inclusivas y comunicación positiva puede contribuir a prevenir dificultades de aprendizaje y favorecer mejores condiciones institucionales.

La cultura organizacional también mantiene una relación importante con el bienestar de los docentes. Díaz et al. (2022) identificaron una asociación directa entre cultura organizacional y satisfacción laboral, destacando la necesidad de fortalecer la identidad, los principios y los valores institucionales. De forma semejante, Sankar (2026) plantea que una cultura organizacional positiva puede potenciar el empoderamiento de los trabajadores cuando se articula con estilos de liderazgo adaptativos.

Otro aspecto relevante corresponde a la creatividad y al desempeño docente. Zibenberg y Da'as (2026b) destacan que un entorno escolar que reconoce y estimula el pensamiento creativo puede favorecer comportamientos docentes orientados al desarrollo de la creatividad de los estudiantes. En una dirección similar, Merino (2025) sostiene que los valores institucionales y la actuación de los responsables de la gestión pueden influir en el desempeño del profesorado.

No obstante, la literatura también muestra que no existe una única configuración cultural asociada con resultados favorables. Carrillo et al. (2023) encontraron instituciones caracterizadas por estructuras verticales y orientadas a resultados que, simultáneamente, conservaban componentes sociales sustentados en la confianza y el liderazgo paternalista. Asimismo, Mokadem et al. (2025) señalan que las culturas jerárquicas pueden contribuir a la eficacia cuando proporcionan objetivos claros, estructura y orientación hacia el desempeño. Estos resultados permiten advertir que la cultura organizacional no debe analizarse mediante una oposición simple entre estructuras flexibles y jerárquicas, sino considerando el equilibrio entre dirección institucional, relaciones humanas y capacidad de adaptación.

Finalmente, Rocker et al. (2025) identifican que el trabajo en equipo y determinados componentes de la cultura organizacional se relacionan positivamente con comportamientos de ciudadanía organizacional entre estudiantes. Este hallazgo amplía la relevancia de la cultura institucional, ya que evidencia que sus efectos no se limitan al personal docente y administrativo, sino que también pueden manifestarse en las formas de participación y vinculación de los propios estudiantes con la organización.

Brechas y desafíos de la cultura organizacional en el contexto educativo

Además de identificar beneficios y factores asociados con la cultura organizacional, la revisión evidencia desafíos que requieren mayor atención. Uno de ellos corresponde a la capacidad de las instituciones para adaptar sus culturas a procesos de innovación, incorporación tecnológica y transformación institucional. Becerra et al. (2024) plantean que la cultura organizacional constituye un recurso intangible capaz de facilitar o dificultar

la implementación de planes estratégicos y nuevas tecnologías. En consecuencia, los procesos de innovación no dependen exclusivamente de la disponibilidad de recursos técnicos, sino también de la disposición cultural de quienes integran la organización.

Las diferencias de percepción entre los distintos actores institucionales constituyen otra brecha relevante. [Sola y Reyes \(2025\)](#) encontraron que los docentes pueden percibir la cultura organizacional como más rígida que los coordinadores y administradores, quienes tienden a interpretarla como más orientada a las relaciones humanas. Esta divergencia sugiere que la cultura institucional no necesariamente es experimentada de igual manera por todos sus integrantes, por lo que su evaluación requiere considerar diferentes niveles y perspectivas organizacionales.

[Silva et al. \(2026\)](#) refuerzan la importancia de esta dimensión al señalar que la cultura organizacional interviene en la satisfacción laboral, el compromiso y el desempeño docente, con posibles repercusiones sobre la calidad de los servicios educativos. En particular, la participación, la comunicación positiva y el trabajo en equipo aparecen como componentes que fortalecen el clima institucional y favorecen tanto el bienestar de los docentes como la eficiencia organizacional.

La relación entre liderazgo, cultura y concepciones docentes constituye asimismo un campo que requiere mayor investigación. [Zibenberg y Da'as \(2026a\)](#) muestran que la cultura escolar y el liderazgo se relacionan con las teorías implícitas de los docentes, lo que permite comprender que las creencias profesionales no se construyen de manera aislada, sino en interacción con el contexto institucional. De manera complementaria, [Chen et al. \(2025\)](#) destacan que las competencias de liderazgo de los directivos, junto con una cultura escolar basada en innovación y consenso, pueden contribuir a la eficacia institucional. [Mosqueira et al. \(2025\)](#) coinciden al señalar que la articulación entre cultura organizacional y liderazgo directivo favorece el desarrollo de estrategias institucionales más coherentes.

Asimismo, la gestión del talento humano aparece como un componente estrechamente relacionado con la cultura institucional. [Trujillo et al. \(2026\)](#) sostienen que una adecuada gestión del personal puede influir en el desempeño docente, la satisfacción y la motivación, elementos que repercuten en la calidad educativa. En este marco, fortalecer las políticas de desarrollo profesional resulta relevante para responder a las nuevas exigencias de los sistemas educativos.

Finalmente, [Quispe Choque et al. \(2024\)](#) identifican la necesidad de fortalecer la comprensión de las dinámicas institucionales dentro de la formación universitaria, mientras que [Vásquez et al. \(2022\)](#) destacan la importancia de ampliar las experiencias prácticas para que los estudiantes comprendan mejor la dinámica laboral y desarrollen una mayor identificación con las organizaciones. Estos resultados sugieren que la cultura organizacional también debe ser abordada como parte de los procesos formativos, especialmente en programas orientados a preparar profesionales que posteriormente se integrarán a organizaciones complejas.

En síntesis, la evidencia revisada permite sostener que la cultura organizacional en el ámbito educativo constituye un fenómeno multidimensional y dinámico, configurado por la interacción entre liderazgo, comunicación, valores, relaciones interpersonales, gestión del conocimiento, participación y condiciones institucionales. Aunque los estudios

coinciden en señalar su relevancia para el desempeño, la satisfacción, la cohesión y la eficacia institucional, también evidencian que sus efectos dependen del contexto y de la manera en que estos componentes se articulan. En consecuencia, futuras investigaciones deberían profundizar en las diferencias entre niveles educativos y tipos de institución, así como en los mecanismos mediante los cuales la cultura organizacional influye en docentes, directivos y estudiantes, especialmente frente a escenarios de innovación, transformación digital y cambio institucional.

Conclusiones

La revisión sistemática permitió establecer que la cultura organizacional constituye un componente estratégico para el funcionamiento de las instituciones educativas, debido a que influye en la forma en que docentes, directivos, estudiantes y demás integrantes de la comunidad asumen responsabilidades, establecen relaciones y se identifican con los objetivos institucionales. Los estudios analizados muestran que los principales factores asociados con su fortalecimiento son el liderazgo, la comunicación interna, la participación, la confianza, el clima organizacional, la gestión del conocimiento y la capacidad de adaptación.

Asimismo, se identificó que las estrategias más relevantes se relacionan con el aprendizaje organizacional, la reflexión colectiva, la evaluación institucional, el desarrollo profesional y el fortalecimiento de los canales de comunicación. En conjunto, estos elementos pueden favorecer la satisfacción laboral, el desempeño docente, el compromiso, la creatividad, la resolución de conflictos y la eficacia institucional. La evidencia también confirma que la cultura organizacional no es estática, sino dinámica y sensible a las transformaciones del entorno, por lo que requiere procesos continuos de ajuste y mejora.

No obstante, la revisión evidencia que no existe una única configuración cultural aplicable a todos los contextos educativos, ya que sus características y efectos dependen del nivel educativo, el tipo de institución, los estilos de liderazgo y las condiciones sociales y organizativas en las que se desarrolla.

En este sentido, una cultura sólida requiere coherencia entre valores institucionales, prácticas de gestión y relaciones interpersonales, además de la participación activa de los diferentes actores de la comunidad educativa. También se identificaron brechas relacionadas con la necesidad de profundizar en el impacto de la cultura organizacional frente a procesos de innovación, transformación digital, incorporación de nuevas tecnologías y cambios en la gestión educativa. Por ello, futuras investigaciones deberían ampliar los estudios comparativos entre instituciones y niveles educativos, así como analizar con mayor precisión los mecanismos mediante los cuales la cultura organizacional influye en el bienestar, el desempeño y los resultados de docentes, directivos y estudiantes. Esto permitiría diseñar estrategias de gestión contextualizadas y sostenibles orientadas al fortalecimiento de las organizaciones educativas.

Acerca de

Contribución de los autores: La autora contribuyó en la conceptualización del estudio, al desarrollo metodológico, al análisis e interpretación de los datos, a la redacción del manuscrito y a la revisión crítica de su contenido intelectual.

Financiamiento: La autora declara no haber recibido financiamiento.

Conflicto de interés: La autora declara no tener conflicto de intereses.

Certificación ética: Por la naturaleza de la investigación, correspondiente a una revisión sistemática de la literatura, basada en el análisis de estudios publicados y desarrollada conforme a las directrices generales de PRISMA, no se involucró la participación directa de seres humanos ni se recopilaron datos personales o sensibles. En consecuencia, no fue necesaria la obtención de consentimiento informado ni la aprobación de un comité de ética. El estudio se desarrolló conforme a los principios de integridad científica, rigurosidad metodológica y respeto por las fuentes consultadas.

Historia del artículo: Artículo recibido: 08 de julio de 2026 | Arbitrado: 27 de julio de 2026 | Aceptado: 19 de agosto de 2026 | Publicado: 23 de septiembre de 2026.

Referencias

- Abuín Vences, N., & García Rosales, D. F. (2025). La cultura organizacional como intangible clave: Una aproximación conceptual. *index.Comunicación*, 15(2), 191–220. <https://doi.org/10.62008/ixc/15/02Lacult>
- Baltodano-García, G., Leyva Cordero, O., & Cancino Cancino, V. E. (2025). Análisis estructural de variables influyentes en el desempeño de instituciones de educación superior públicas estatales de México. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 33(127), e0254921. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362025003304921>
- Baquerizo Álava, V., Fernández-Márquez, E., Morales Cevallos, M. B., & López Meneses, E. (2024). Cultura organizativa digital y coaching educativo digital en línea: Un estudio de metaanálisis en el ámbito de las ciencias sociales. *Innoeduca. International Journal of Technology and Educational Innovation*, 10(1), 81–99. <https://doi.org/10.24310/ijtei.101.2024.18124>
- Becerra Castro, M. A., Paz Becerra, A., Condom Bosch, J. L., & Soriano Soriano, G. (2024). Impacto de la cultura organizacional en la implementación efectiva de planes estratégicos en organizaciones: Una revisión sistemática. *Revista Internacional de Organizaciones*, (33), 11–38. <https://doi.org/10.17345/rio33.446>
- Cataldo Díaz, A., Villegas Villegas, F., Ganga Contreras, F., & Valderrama Hidalgo, C. (2026). Gobernanza universitaria y producción científica: Percepciones directivas sobre liderazgo y productividad. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 17(1). <https://doi.org/10.18861/cied.2026.17.1.4172>
- Carrillo, A., Galarza, S., Aguirre, C., & Tipán, L. (2023). Cultura organizacional: Criterios de éxito en las instituciones de educación superior del Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(2), 120–131. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202023000200120
- Chen, C.-C., Li, C.-Y., & Chin, M.-C. (2025). A multilevel moderation analysis of the relationship among teachers' perceptions of the principal's leadership occupational competency and the school's organizational culture on the school's effectiveness in

- state-run experimental elementary schools. *Journal of Research in Education Sciences*, 70(4), 225–257. [https://doi.org/10.6209/JORIES.202512_70\(4\).0008](https://doi.org/10.6209/JORIES.202512_70(4).0008)
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- da Costa, A. (2024, 3 de abril). *Cómo implementar una comunidad profesional de aprendizaje en la escuela*. Gestión Educativa. <https://gestioneducativa.net/como-implementar-una-comunidad-profesional-de-aprendizaje-en-la-escuela/>
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley.
- Díaz Tinoco, A., Valderrama Rios, O. G., Merino Lozano, A. L., Núñez Zarazú, L., & Cuba Sancho, J. M. (2022). Satisfacción laboral del docente universitario desde la cultura organizacional. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 6(22), 258–264. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i22.333>
- DuFour, R. (2004). What is a “professional learning community”? *Educational Leadership*, 61(8), 6–11. <https://www.ascd.org/el/articles/what-is-a-professional-learning-community>
- Espín Miniguano, A. D., Torres Carrillo, S. S., Paredes Ruiz, T. de J., & Mera Constante, M. A. (2026). Cultura organizacional universitaria y enfoque andragógico para prevenir riesgos de aprendizaje. *Revista Venezolana de Gerencia*, 31(113), e311134. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.31.113.4>
- Flores Buendía, J., & Pimentel Linares, G. (2023). Cambio organizacional en educación básica: Impacto de las tecnologías durante la pandemia. *Sinéctica, Revista Electrónica de Educación*, (60), e1484. [https://doi.org/10.31391/S2007-7033\(2023\)0060-006](https://doi.org/10.31391/S2007-7033(2023)0060-006)
- Garcia, M. A. (2026). Del liderazgo a la organización que aprende: Una revisión sistemática desde la transcomplejidad en educación superior. *Revista Espacios*, 47(1). <https://doi.org/10.48082/espacios-a26v47n01r04>
- Gómez Reátegui, J. F., Balcázar Gallo, J. E. J., & Cáceres Vilca, Y. M. (2024). Mejorando la satisfacción laboral en docentes: La relevancia de las habilidades lúdicas y la cultura organizacional en América Latina. *Aula Virtual*, 5(12), e384. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14416081>
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento organizacional* (12.^a ed.). Cengage Learning.
- Hill de Montaner, M. E. (2025). Reflexión sobre la ética y el liderazgo educativo a nivel de la educación superior. *Varona. Revista Científico-Metodológica*, (83). <https://revistas.ucpejv.edu.cu/index.php/rVar/article/view/2860>
- Kostovski, I., Glušac, D., Taboroši, S., Terek Stojanović, E., Janković, B., & Nikolić, M. (2025). Influence of school culture and organizational culture on conflicts: Case of Serbian primary schools. *Education Sciences*, 15(8), 1049. <https://doi.org/10.3390/educsci15081049>
- Ma’arif, S., Fathoni, A. M., Suyudi, S., Yudi, U., & Muna, N. (2025). The interplay of organizational culture, knowledge management system, and learning evaluation in improving English language skills: A mixed-method study in Indonesian

- pesantrens. *Kharisma: Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, 4(2), 272–286. <https://doi.org/10.59373/kharisma.v4i2.107>
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering institutions: The organizational basis of politics*. Free Press.
- Merino Gonzales, D. N. (2025). Explorando la cultura organizacional entre docentes en instituciones educativas públicas. *Revista InveCom*, 5(2), e502083. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13876947>
- Mikušová, M., Klabusayová, N., & Meier, V. (2023). Evaluation of organisational culture dimensions and their change due to the pandemic. *Evaluation and Program Planning*, 97, 102246. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2023.102246>
- Mokadem, M. E. A., Arshad, D., & Saoula, O. (2025). Organizational culture and its impact on effectiveness in Algerian higher education institutions. *Multidisciplinary Reviews*, 8(4), e2025129. <https://doi.org/10.31893/multirev.2025129>
- Morales Inga, S., & Morales Tristán, O. (2024). La cultura organizacional en el teletrabajo pospandemia. *Revista Internacional de Organizaciones*, (33), 123–144. <https://doi.org/10.17345/rio33.440>
- Mosqueira Ruiz, M. J., Villanueva Figueroa, R. E., & Herrera Cometivos, J. (2025). Cultura organizacional y liderazgo directivo en instituciones educativas de un instituto armado-Perú. *Impulso, Revista de Administración*, 5(9), 68–78. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.5i9.75>
- Munir, S., Anser, M. K., Shah, S. T. H., Islam, T., & Zaman, K. (2025). Emotional intelligence, support, and organizational culture's impact on decision-making: Mediation and moderation analysis in academia. *Discover Education*, 4, 269. <https://doi.org/10.1007/s44217-025-00720-2>
- Ovillo Valverde, L. G., Sánchez Ortega, J. A., & Meleán Romero, R. (2023). Cultura organizacional en institución educativa del Perú: Análisis desde la perspectiva docente en post pandemia. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 25(2), 324–337. <https://doi.org/10.36390/telos252.07>
- Panesso Patiño, V., Abreu Jacinto, T. C., Cardoso Camejo, L., Valdés Roque, Y., & Valdés Roque, Y. (2021). Impacto de la COVID-19 para el desarrollo de la cultura organizacional en instituciones universitarias. *Panorama. Cuba y Salud*, 16(2), 45–50. <https://revpanorama.sld.cu/index.php/panorama/article/view/1336>
- Quispe Choque, D. S., Carcausto Calla, W., & Carazas Gamarra, W. (2024). Cultura y compromiso organizacional en educación superior. *Chakiñan, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, (23), 242–262. <https://doi.org/10.37135/chk.002.23.11>
- Rocker, K. T., Croucher, S. M., & Kelly, S. (2025). Organizational culture, identification, structurational divergence, perceived immediacy, and organizational citizenship behaviors of HBCU students. *Howard Journal of Communications*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/10646175.2025.2601030>
- Sankar, J. P. (2026). Adaptive leadership on workplace performance mediated and moderated by employee empowerment and organizational culture. *Discover Education*, 5, 70. <https://doi.org/10.1007/s44217-025-01093-2>

- Segredo Pérez, A. M., García Milian, A. J., León Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional: Una aproximación conceptual. *INFODIR*, 13(24), 86–99. <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=70797>
- Silva Sánchez, O., Cruces Torres, O. J., Requis Carbajal, L. V., & Tosso Pineda, L. H. (2026). La cultura organizacional en las universidades públicas de Latinoamérica: Una revisión sistemática. *Impulso, Revista de Administración*, 6(14), 487–501. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.6i14.301>
- Sola Espinosa, D. F., & Reyes, V. M. (2025). Cultura organizacional en un instituto tecnológico de educación superior. *Revista Espacios*, 46(3), 401–410. <https://doi.org/10.48082/espacios-a25v46n03p31>
- Tadesse, A., & Lemi, K. (2024). Organizational culture: A systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2340129. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
- Trenggono, N., Sulistyarini, D., Wardhani, A. C., Zainal, A. G., & Surti, S. (2024). Leaders in communicating and maintaining sustainable academic culture toward the top ten universities in Indonesia. *Journal of Ecohumanism*, 3(4), 695–708. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i4.3536>
- Trujillo Robles, P. L., Mendoza Cuzcano, J. S., Sallo Accostupa, V., & Zúñiga Peña, L. M. (2026). Gestión del talento humano en la educación latinoamericana: Una revisión sistemática. *Revista InveCom*, 6(1), e601070. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15499070>
- UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. UNESCO.
- Vásquez Nieva, O., Blanco, M. A., & Blanco, M. E. (2022). Cultura organizacional y estilos de liderazgo en pasantes universitarios de la carrera de turismo. *Revista Conrado*, 18(84), 118–124. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2217>
- Wallach, E. J. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training & Development Journal*, 37(2), 28–36. <https://www.td.org/content/td-magazine/individuals-and-organizations-the-cultural-match>
- Zibenberg, A., & Da'as, R. (2026a). The impact of school culture on implicit theories: The case of Arab teachers' perceptions of the ideal student. *Educational Studies*, 52(2), 170–188. <https://doi.org/10.1080/03055698.2025.2458003>
- Zibenberg, A., & Da'as, R. (2026b). School culture and creativity-fostering teacher behavior: The mediating role of implicit leadership theories and the moderating role of teacher seniority. *Thinking Skills and Creativity*, 61, 102150. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2026.102150>