

DOI: <https://doi.org/10.46296/rc.v8i15.0351>

El rol del liderazgo en la creación de una cultura organizacional positiva: una revisión de la literatura

The Role of Leadership in Creating a Positive Organizational Culture: A Literature Review

Allán-Baño Gladys Mariana

Unidad Educativa Pedro Carbo. Ecuador.

Correo: gladys.allan@educacion.gob.ec

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-2450-0569>

Naranjo-Sagñay William Cristóbal

Unidad Educativa Pedro Carbo. Ecuador.

Correo: cristobal.naranjo@hotmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-1318-7589>

Zavala-Ponce Cruz Victoria

Universidad Estatal del Sur de Manabí. Jipijapa, Ecuador.

Correo: cvictoriaponce@hotmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5835-8297>

Sornoza-Parrales Diego

Universidad Estatal del Sur de Manabí. Jipijapa, Ecuador.

Correo: diego.sornoza@unesum.edu.ec

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9319-9298>

RESUMEN

Esta revisión de la literatura examina el rol fundamental del liderazgo en la formación y sostenimiento de culturas organizacionales positivas. Mediante un análisis exhaustivo de estudios publicados entre 2014 y 2024, se identifican los estilos de liderazgo más efectivos para promover ambientes laborales saludables. Los hallazgos revelan que el liderazgo transformacional, caracterizado por la inspiración y motivación hacia una visión compartida, y el liderazgo de servicio, enfocado en el bienestar de los colaboradores, son particularmente efectivos para desarrollar culturas positivas. Se establece una relación bidireccional entre liderazgo y cultura organizacional, donde los líderes no solo moldean la cultura sino que también son influenciados por ella. La investigación identifica elementos clave que caracterizan una cultura organizacional positiva: confianza, comunicación efectiva, colaboración, compromiso, reconocimiento y flexibilidad laboral. Estos componentes no emergen espontáneamente, sino que son cultivados mediante prácticas de liderazgo consistentes. Las implicaciones sugieren que las organizaciones deberían invertir en el desarrollo de competencias de liderazgo transformacional y de servicio como estrategia para mejorar su cultura organizacional, especialmente en entornos que requieren adaptabilidad e innovación. Este estudio contribuye al entendimiento de cómo los líderes pueden crear ambientes laborales que promuevan simultáneamente el bienestar de los empleados y el rendimiento organizacional sostenible.

Palabras claves: Bienestar laboral, Adaptabilidad organizacional, Comportamiento ético, Empoderamiento, Retención de talento.

Información del manuscrito:

Fecha de recepción: 06 de enero de 2025.

Fecha de aceptación: 13 de marzo de 2025.

Fecha de publicación: 10 de abril de 2025.



ABSTRACT

This literature review examines the fundamental role of leadership in forming and sustaining positive organizational cultures. Through a comprehensive analysis of several studies published between 2014 and 2024, the most effective leadership styles for promoting healthy work environments are identified. Findings reveal that transformational leadership, characterized by inspiration and motivation toward a shared vision, and servant leadership, focused on employee wellbeing, are particularly effective in developing positive cultures. A bidirectional relationship between leadership and organizational culture is established, where leaders not only shape the culture but are also influenced by it. The research identifies key elements that characterize a positive organizational culture: trust, effective communication, collaboration, commitment, recognition, and workplace flexibility. These components do not emerge spontaneously but are cultivated through consistent leadership practices. The implications suggest that organizations should invest in developing transformational and servant leadership competencies as a strategy to improve their organizational culture, especially in environments requiring adaptability and innovation. This study contributes to understanding how leaders can create work environments that simultaneously promote employee wellbeing and sustainable organizational performance.

Keywords: Workplace wellbeing, Organizational adaptability, Ethical behavior, Empowerment, Talent retention.

1. INTRODUCCIÓN

Concepto e importancia de la cultura organizacional

La cultura organizacional se define como el conjunto de valores, creencias, normas y prácticas que comparten los miembros de una organización, y que influyen en su comportamiento y en la forma en que se llevan a cabo las actividades diarias (Parrales Poveda et al., 2023). Este concepto ha evolucionado a lo largo de las décadas, convirtiéndose en un elemento clave para entender el funcionamiento interno de las organizaciones y su capacidad para adaptarse a cambios en el entorno (Gonzáles-Limas et al., 2018).

La cultura organizacional no solo refleja la identidad de una organización, sino que también actúa como un marco que guía las interacciones entre sus miembros, afectando así la moral, el compromiso y la satisfacción laboral (Gómez et al., 2022). La importancia de una cultura organizacional positiva radica en su capacidad para mejorar el rendimiento y la efectividad de la organización.

Estudios han demostrado que una cultura organizacional bien definida y saludable puede llevar a un aumento significativo en la productividad y la

satisfacción de los empleados (Araújo et al., 2016; Proaño Osorio & Martínez Ortiz, 2024). Por ejemplo, en el contexto educativo, se ha observado que una cultura organizacional sólida fomenta la participación activa de los docentes y estudiantes, lo que a su vez contribuye a un ambiente de aprendizaje más efectivo y enriquecedor (Burbano Pérez, 2020; Chiquito Tigua & Aranea Pionce, 2024). Además, una cultura organizacional positiva puede facilitar la adaptación al cambio, un aspecto crítico en un entorno laboral que está en constante evolución (Montoya Santa et al., 2022; Ovilla Valverde et al., 2023) .

Las estadísticas respaldan esta afirmación; organizaciones con una cultura organizacional fuerte tienden a tener tasas de retención de empleados más altas y un mejor desempeño financiero (Araújo et al., 2016). Por ejemplo, un estudio reveló que las empresas que implementan prácticas culturales efectivas experimentan un aumento en su rendimiento financiero, lo que subraya la relación entre la cultura organizacional y el éxito empresarial (Araújo et al., 2016). Asimismo, la cultura organizacional se ha identificado como un factor determinante en la capacidad de las organizaciones para innovar y adaptarse a nuevas circunstancias, lo que es esencial en el contexto competitivo actual (Palafox Soto et al., 2019).

Por lo tanto, es evidente que la cultura organizacional no solo es un aspecto intrínseco de la identidad de una organización, sino que también es un componente estratégico que puede influir en su éxito a largo plazo. La investigación sobre el papel del liderazgo en la creación y mantenimiento de una cultura organizacional positiva es, por lo tanto, de suma importancia, ya que los líderes son los encargados de modelar y reforzar los valores y comportamientos que definen la cultura de la organización (Ferrer Dávalos, 2015). Este enfoque en el liderazgo es crucial para entender cómo se pueden implementar cambios culturales que beneficien a toda la organización.

Relevancia de una cultura positiva en el rendimiento organizacional

La relevancia de una cultura organizacional positiva se manifiesta en diversos estudios que demuestran su impacto significativo en el rendimiento organizacional. Por ejemplo, un estudio realizado por Sihombing et al. (2018)

destaca que el liderazgo transformacional tiene un efecto positivo en la cultura organizacional, lo que a su vez se traduce en un aumento en el rendimiento de los empleados.

Este hallazgo resalta cómo una cultura organizacional bien establecida puede ser un catalizador para mejorar la efectividad y la productividad de los trabajadores. Además, Irwan (2018) encontró que la cultura organizacional influye de manera significativa en la satisfacción y el rendimiento de los empleados en el sector gubernamental, sugiriendo que una cultura positiva puede ser un factor determinante en la motivación y el compromiso de los empleados (Sornoza-Parrales et al., 2020). Este estudio apoya la noción de que una cultura organizacional sólida no solo mejora el rendimiento individual, sino que también contribuye a un ambiente de trabajo más satisfactorio y motivador.

Otro estudio relevante es el de Nikpour (2017), que establece que la cultura organizacional tiene un impacto directo en el compromiso organizacional de los empleados, lo que a su vez afecta su rendimiento. Este hallazgo sugiere que cuando los empleados perciben una cultura organizacional positiva, su compromiso con la organización aumenta, lo que se traduce en un mejor rendimiento general. De hecho, la investigación indica que las dimensiones de la cultura organizacional, como la adaptabilidad y la consistencia, son cruciales para fomentar un alto nivel de compromiso entre los empleados.

Por otro lado, Setiabudi et al. (2021) enfatizan que la cultura organizacional contribuye significativamente a la motivación laboral, lo que a su vez mejora el rendimiento de los empleados. La investigación sugiere que una cultura que fomente el reconocimiento y la colaboración puede ser fundamental para motivar a los empleados, lo que se traduce en un aumento en su rendimiento y productividad. Asimismo, un estudio de Pawirosumarto et al. (2017) revela que la cultura organizacional tiene un efecto positivo y significativo en la satisfacción laboral, lo que a su vez impacta el rendimiento de los empleados en el sector hotelero.

Este hallazgo subraya la importancia de cultivar una cultura organizacional que priorice el bienestar y la satisfacción de los empleados, ya que esto puede llevar a un mejor desempeño en el trabajo. Finalmente, la investigación de Iqbal et al.

(2020) refuerza la idea de que la cultura organizacional afecta el rendimiento de la organización, destacando que una cultura positiva puede facilitar la gestión del conocimiento y mejorar la capacidad de los empleados para contribuir al éxito organizacional. Este enfoque en la cultura organizacional como un mediador en el rendimiento resalta su importancia en la estrategia organizacional.

El objetivo principal de la presente investigación es analizar, mediante una revisión sistemática de la literatura científica reciente, la influencia del liderazgo en la creación y mantenimiento de una cultura organizacional positiva. Específicamente, este estudio busca identificar los estilos de liderazgo más efectivos para fomentar valores, normas y comportamientos organizacionales positivos; determinar los elementos clave que caracterizan a una cultura organizacional saludable; y examinar los mecanismos a través de los cuales los líderes pueden moldear y transformar dichos elementos. La comprensión de esta relación resulta fundamental para desarrollar estrategias efectivas de gestión organizacional que promuevan entornos laborales productivos y satisfactorios, contribuyendo así tanto al bienestar de los empleados como al rendimiento sostenible de las organizaciones en un contexto empresarial cada vez más complejo y dinámico.

2. METODOLOGÍA

Para esta revisión sistemática de la literatura sobre el rol del liderazgo en la creación de una cultura organizacional positiva, se implementó una estrategia de búsqueda exhaustiva y rigurosa. Se utilizaron cuatro bases de datos principales: Web of Science, Scopus, PubMed y Google Scholar. Estas bases de datos fueron seleccionadas por su amplia cobertura de publicaciones académicas en los campos de gestión, psicología organizacional y liderazgo.

Las búsquedas se realizaron utilizando combinaciones de términos clave tanto en inglés como en español. Entre los términos en inglés se incluyeron: "organizational culture", "leadership style", "transformational leadership", "servant leadership", "positive workplace", "organizational values", "employee

performance", "organizational commitment", "trust", "communication" y "collaboration".

Para las búsquedas en español se emplearon sus equivalentes: "cultura organizacional", "estilo de liderazgo", "liderazgo transformacional", "liderazgo de servicio", "ambiente laboral positivo", "valores organizacionales", "desempeño laboral", "compromiso organizacional", "confianza", "comunicación" y "colaboración". Se emplearon operadores booleanos (AND, OR) para combinar estos términos y optimizar los resultados. La búsqueda se limitó a publicaciones realizadas entre enero de 2014 y octubre de 2024, abarcando un período de aproximadamente diez años. Este rango temporal permitió capturar las tendencias recientes y los avances más significativos en el campo, manteniendo la relevancia contemporánea de los hallazgos.

La selección de los estudios para esta revisión se basó en criterios claramente definidos. Se incluyeron artículos de investigación originales publicados en revistas científicas con revisión por pares, revisiones sistemáticas y meta-análisis, así como capítulos de libros académicos y libros completos de editoriales reconocidas. Se consideraron publicaciones tanto en español como en inglés que abordaran explícitamente la relación entre el liderazgo y la cultura organizacional. También se incluyeron investigaciones que analizaran el impacto de diferentes estilos de liderazgo en el clima organizacional, estudios que evaluaran elementos clave de culturas organizacionales positivas e investigaciones realizadas en diversos contextos culturales y geográficos.

Por otro lado, se excluyeron artículos de opinión y editoriales sin base empírica, literatura gris no sometida a revisión por pares y estudios de caso único sin metodología clara. También quedaron fuera del análisis publicaciones centradas exclusivamente en liderazgo o cultura organizacional sin establecer relaciones entre ambos conceptos, investigaciones con limitaciones metodológicas significativas (como tamaño de muestra inadecuado o instrumentos no validados) y publicaciones duplicadas o con resultados preliminares posteriormente ampliados en otros artículos incluidos.

La extracción de datos fue realizada por dos investigadores de forma independiente utilizando una matriz prediseñada que incluía datos bibliográficos,

ubicación geográfica del estudio, diseño metodológico, tamaño y características de la muestra, instrumentos utilizados, variables estudiadas relacionadas con liderazgo y cultura organizacional, principales hallazgos y limitaciones reportadas. Los desacuerdos en la extracción se resolvieron mediante discusión y consenso con la participación de un tercer investigador cuando fue necesario.

Para el análisis de los datos extraídos, se empleó un enfoque de síntesis narrativa, complementado con elementos de análisis temático para identificar patrones recurrentes en la literatura. Este enfoque permitió integrar hallazgos de estudios con metodologías diversas, facilitando una comprensión más holística del fenómeno estudiado. Se identificaron conceptos clave, tendencias y relaciones entre diferentes estilos de liderazgo y aspectos de la cultura organizacional, categorizando los hallazgos en temas principales que se desarrollan en la sección de Resultados y Discusión. Esta aproximación metodológica permitió no solo resumir el estado actual del conocimiento en el campo, sino también identificar brechas de investigación y áreas de convergencia en la literatura científica.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Estilos de liderazgo y su relación con la cultura organizacional

La relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional es un área de estudio fundamental para comprender cómo los líderes pueden influir en el ambiente de trabajo y en el rendimiento de sus organizaciones. Entre los estilos de liderazgo más destacados se encuentran el liderazgo transformacional (Sornoza-Parrales, 2021) y el liderazgo de servicio, cada uno con características y efectos específicos sobre la cultura organizacional.

El liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad de los líderes para inspirar y motivar a sus seguidores hacia una visión compartida, fomentando un ambiente de innovación y cambio (Jiménez et al., 2024). Este estilo de liderazgo se basa en cuatro dimensiones clave: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada. Los líderes

transformacionales no solo se centran en el logro de objetivos, sino que también se preocupan por el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, lo que contribuye a crear una cultura organizacional positiva y comprometida (Vásquez Pailaqueo et al., 2021).

Según un estudio de Vásquez Pailaqueo et al. (2021), el liderazgo transformacional tiene un impacto significativo en la confianza organizacional y el compromiso de los empleados, lo que a su vez mejora el desempeño laboral. Esto sugiere que un liderazgo efectivo puede ser un motor para cultivar una cultura organizacional que valore la colaboración y el crecimiento. Por otro lado, el liderazgo de servicio se enfoca en el bienestar de los empleados y en la creación de un entorno de trabajo que promueva la participación y el empoderamiento (Arrascue Lino et al., 2021; Durán Gamba & Castañeda Zapata, 2015).

Este estilo de liderazgo se basa en la premisa de que los líderes deben servir a sus seguidores, priorizando sus necesidades y fomentando un sentido de comunidad dentro de la organización (Arrascue Lino et al., 2021). La investigación ha demostrado que el liderazgo de servicio puede contribuir a una cultura organizacional que valore la confianza, la comunicación abierta y la colaboración, elementos que son esenciales para el éxito organizacional (Palafox Soto et al., 2021).

En este sentido, el liderazgo de servicio puede ser visto como un complemento al liderazgo transformacional, ya que ambos estilos promueven una cultura organizacional positiva, aunque desde enfoques ligeramente diferentes. La interacción entre estos estilos de liderazgo y la cultura organizacional es recíproca (Vera-Pisco et al., 2024). Por un lado, una cultura organizacional fuerte puede facilitar la implementación de prácticas de liderazgo transformacional y de servicio, mientras que, por otro lado, estos estilos de liderazgo pueden moldear y fortalecer la cultura organizacional existente (Barriga Vásquez & Cortez Chávez, 2021; Reynoso Nuñez et al., 2023). Por ejemplo, un estudio realizado por Santa et al. concluyó que el liderazgo transformacional tiene un efecto positivo en la cultura organizacional, lo que sugiere que los líderes que adoptan este estilo pueden contribuir a la creación de un ambiente de trabajo más innovador y adaptable (Montoya Santa et al., 2022).

Esto es especialmente relevante en contextos donde la innovación y la adaptabilidad son cruciales para el éxito organizacional. Además, el liderazgo transformacional ha demostrado ser eficaz en la promoción de la cultura de bienestar laboral, lo que se traduce en un mayor compromiso y satisfacción de los empleados (Díaz et al., 2019; Reynoso Nuñez et al., 2023). Este tipo de liderazgo no solo se centra en los resultados, sino que también considera el bienestar emocional y psicológico de los colaboradores, lo que puede ser un factor determinante para el éxito organizacional a largo plazo (Perilla-Toro & Gómez-Ortiz, 2017).

Por lo tanto, es evidente que el liderazgo transformacional y el liderazgo de servicio son estilos que pueden influir de manera significativa en la cultura organizacional, promoviendo un ambiente de trabajo positivo y productivo. Los estilos de liderazgo, especialmente el transformacional y el de servicio, juegan un papel crucial en la formación y mantenimiento de una cultura organizacional positiva. Estos estilos no solo fomentan la innovación y el compromiso, sino que también contribuyen al bienestar de los empleados, lo que a su vez se traduce en un mejor rendimiento organizacional. La investigación en esta área continúa siendo relevante, ya que las organizaciones buscan líderes que puedan guiar a sus equipos hacia el éxito en un entorno empresarial en constante cambio.

Influencia del liderazgo en los valores, normas y comportamientos dentro de la organización

El liderazgo juega un papel crucial en la formación y mantenimiento de los valores, normas y comportamientos dentro de una organización. A través de diferentes estilos de liderazgo, los líderes pueden influir en la cultura organizacional, estableciendo un marco que guía las interacciones y expectativas de los empleados. Este análisis se centrará en cómo los estilos de liderazgo, particularmente el liderazgo transformacional y el liderazgo de servicio, impactan en los valores y comportamientos organizacionales.

El liderazgo transformacional, caracterizado por su enfoque en inspirar y motivar a los empleados, tiene un efecto significativo en la cultura organizacional. Según Khan et al., (2020) este estilo de liderazgo fomenta un ambiente de trabajo

constructivo y agradable, lo que a su vez promueve comportamientos innovadores entre los empleados. Los líderes transformacionales establecen una visión clara y movilizan a sus seguidores hacia el logro de objetivos comunes, lo que refuerza valores como la colaboración, la creatividad y la adaptabilidad (Sulantara et al., 2020).

Este enfoque no solo mejora la satisfacción laboral, sino que también contribuye a un compromiso organizacional más fuerte, ya que los empleados se sienten valorados y parte integral de la misión de la organización. Por otro lado, el liderazgo de servicio se centra en el bienestar de los empleados y en la creación de un entorno de apoyo. Este estilo de liderazgo promueve valores como la empatía, la confianza y la responsabilidad, lo que puede influir positivamente en la cultura organizacional (Newman et al., 2018).

Los líderes que adoptan este enfoque tienden a priorizar las necesidades de sus colaboradores, lo que fomenta un sentido de pertenencia y compromiso (Amidi et al., 2021). La investigación sugiere que el liderazgo de servicio puede resultar en un aumento de la motivación y la satisfacción laboral, ya que los empleados perciben que sus líderes se preocupan genuinamente por su bienestar (Fahmi & Lima Krisna, 2021). Además, el estilo de liderazgo también afecta las normas dentro de la organización. Por ejemplo, un líder que promueve la transparencia y la comunicación abierta puede establecer normas que valoren la honestidad y la colaboración entre los empleados (Latif & Riwu Kore, 2024).

Esto es particularmente relevante en entornos donde la innovación y la creatividad son esenciales, ya que un clima de confianza puede facilitar la toma de riesgos y la experimentación (Hao, 2024). En contraste, un estilo de liderazgo autoritario puede generar un ambiente de miedo y desconfianza, lo que puede inhibir la comunicación y la colaboración (Al-Sada et al., 2017). La influencia del liderazgo en los comportamientos organizacionales también se manifiesta en la forma en que los líderes modelan el comportamiento esperado. Según Amidi et al. (2021), los líderes que demuestran comportamientos éticos y responsables establecen un estándar para sus empleados, lo que puede resultar en un aumento de la responsabilidad y la ética laboral dentro de la organización.

Este modelado de comportamiento es fundamental para establecer una cultura organizacional que valore la integridad y la responsabilidad. Además, la investigación ha demostrado que los líderes que adoptan un enfoque participativo y colaborativo pueden fomentar un mayor sentido de comunidad y cohesión entre los empleados (Toprak et al., 2015). Esto no solo mejora la moral del equipo, sino que también puede resultar en un aumento de la productividad y la efectividad organizacional (Keliddar et al., 2023). Por ejemplo, un estudio realizado por Hidayat y Graha (2021) encontró que el liderazgo transformacional tiene un impacto positivo en el compromiso organizacional, lo que a su vez mejora el rendimiento de los empleados.

Elementos clave de una cultura organizacional positiva

La cultura organizacional positiva se caracteriza por una serie de elementos clave que influyen en el comportamiento de los empleados y en el rendimiento general de la organización. Entre estos elementos, destacan la confianza, la comunicación, la colaboración, el compromiso y el reconocimiento, cada uno de los cuales juega un papel fundamental en la creación de un ambiente laboral saludable y productivo.

La confianza es un pilar esencial en cualquier cultura organizacional positiva. Cuando los empleados confían en sus líderes y en sus compañeros, se fomenta un ambiente donde se sienten seguros para expresar sus ideas y preocupaciones. Según Villavicencio-Flores et al. (2024), la confianza no solo mejora la moral del equipo, sino que también facilita la comunicación abierta y honesta, lo que es crucial para la resolución de conflictos y la toma de decisiones. La confianza se construye a través de la transparencia en las acciones de los líderes y la consistencia en el comportamiento organizacional, lo que a su vez refuerza el compromiso de los empleados con la misión y los valores de la organización.

La comunicación efectiva es otro elemento clave que contribuye a una cultura organizacional positiva. Una comunicación clara y abierta permite que los empleados comprendan las expectativas y objetivos de la organización, así como su papel en el logro de estos. Gonzalez-Pinargote y Palma-Samaniego

(2023) destacan que la implementación de canales de comunicación efectivos es fundamental para mejorar la calidad de vida de los empleados y fortalecer el desempeño organizacional.

La comunicación bidireccional, donde los empleados pueden compartir sus opiniones y recibir retroalimentación, es especialmente valiosa, ya que promueve un sentido de pertenencia y participación en la organización. La colaboración entre los empleados también es un componente crítico de una cultura organizacional positiva. La capacidad de trabajar en equipo y colaborar en proyectos no solo mejora la eficiencia, sino que también fomenta la creatividad y la innovación. Leyva-Duarte et al. (2022) señalan que un ambiente de trabajo colaborativo, donde se valoran las contribuciones de todos los miembros del equipo, puede resultar en un aumento significativo en el rendimiento organizacional.

La colaboración se ve facilitada por la confianza y la comunicación efectiva, creando un ciclo positivo que refuerza la cultura organizacional. El compromiso organizacional es otro elemento fundamental que se deriva de una cultura organizacional positiva. Según Valero Ancco et al. (2022), existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral, lo que sugiere que los empleados que se sienten satisfechos con su entorno laboral tienden a estar más comprometidos con los objetivos de la organización.

Un alto nivel de compromiso no solo mejora la retención de empleados, sino que también se traduce en un mejor rendimiento y productividad. Las organizaciones que fomentan un sentido de pertenencia y conexión emocional entre sus empleados pueden esperar ver un aumento en el compromiso organizacional. El reconocimiento y la valoración del trabajo de los empleados son aspectos que también contribuyen a una cultura organizacional positiva. Pedroza San Miguel et al. (2021) afirman que el reconocimiento de los logros individuales y de equipo no solo mejora la satisfacción laboral, sino que también refuerza el compromiso de los empleados con la organización.

Las prácticas de reconocimiento pueden incluir desde simples agradecimientos hasta programas formales de recompensas, y son esenciales para motivar a los empleados y fomentar un ambiente de trabajo positivo. Finalmente, la flexibilidad

laboral se ha convertido en un elemento clave en la cultura organizacional moderna. La capacidad de los empleados para equilibrar sus responsabilidades laborales y personales puede tener un impacto significativo en su satisfacción y bienestar general. Guerrero Bejarano y Silva Siu (2017) destacan que la flexibilidad laboral no solo beneficia a los empleados, sino que también puede resultar en un aumento de la productividad y la lealtad hacia la organización. Las organizaciones que adoptan políticas de trabajo flexible pueden atraer y retener talento, lo que es esencial en un entorno laboral competitivo.

4. CONCLUSIONES

Esta revisión sistemática de la literatura pone de manifiesto el papel fundamental que desempeña el liderazgo en la creación y mantenimiento de una cultura organizacional positiva. El liderazgo transformacional emerge como un estilo particularmente efectivo para fomentar una cultura organizacional positiva, caracterizada por altos niveles de confianza, comunicación abierta y colaboración. Este estilo de liderazgo, centrado en la inspiración y motivación de los colaboradores hacia una visión compartida, tiene un impacto directo en el compromiso organizacional y la satisfacción laboral. Los líderes transformacionales no solo influyen en el rendimiento de los empleados, sino que también contribuyen a crear un ambiente de trabajo que valora la innovación y el desarrollo personal, aspectos esenciales para la adaptabilidad organizacional en entornos cambiantes.

Por su parte, el liderazgo de servicio complementa esta perspectiva al enfocarse primordialmente en el bienestar de los empleados. Los estudios analizados demuestran que este estilo, al priorizar las necesidades de los colaboradores y promover un sentido de comunidad, fortalece valores organizacionales como la empatía, la responsabilidad y la colaboración. La evidencia sugiere que las organizaciones lideradas bajo este enfoque presentan mayores niveles de cohesión y un clima laboral más positivo.

La relación entre liderazgo y cultura organizacional se revela como bidireccional y dinámica. Los líderes no solo moldean la cultura a través de sus

comportamientos y decisiones, sino que también pueden verse influenciados por la cultura existente. Esta interacción subraya la importancia de la coherencia entre el estilo de liderazgo adoptado y los valores fundamentales de la organización. La alineación entre estos elementos resulta crucial para la construcción de una cultura organizacional auténtica y sostenible.

Los elementos clave identificados para una cultura organizacional positiva—confianza, comunicación efectiva, colaboración, compromiso, reconocimiento y flexibilidad—requieren de un liderazgo consciente y estratégico para su desarrollo. La presente revisión demuestra que estos elementos no surgen espontáneamente, sino que son resultado de prácticas de liderazgo consistentes que los refuerzan deliberadamente a través del tiempo.

Las implicaciones prácticas de estos hallazgos son significativas para las organizaciones contemporáneas. Invertir en el desarrollo de habilidades de liderazgo transformacional y de servicio puede constituir una estrategia efectiva para mejorar la cultura organizacional. Las organizaciones deberían considerar programas de capacitación y desarrollo que enfatizen estas competencias, particularmente en contextos donde se busca fomentar la innovación, el compromiso y la adaptabilidad.

REFERENCIAS

- Al-Sada, M., Al-Esmael, B., & Faisal, Mohd. N. (2017). Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar. *EuroMed Journal of Business*, 12(2), 163–188. <https://doi.org/10.1108/EMJB-02-2016-0003>
- Amidi, H., Samadi, M., Honarvar, H., & Soleymani, N. (2021). Studying the Impact of Leadership Style on Organizational Culture in New Agencies Under the Ministry of Culture and Islamic Guidance. *International Journal of Economics and Business Administration*, IX(Issue 3), 64–78. <https://doi.org/10.35808/ijeba/719>
- Araújo, F., Nunes, M. D. C. D. C. S., & Ferreira, F. A. (2016). O impacto da cultura organizacional no desempenho financeiro das empresas da região norte de Portugal. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 7(3), 52–64. <https://doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2016.003.0004>

- Arrascue Lino, I. E., Podestá Gavilano, L. E., Matzumura Kazano, J. P., Gutiérrez Crespo, H. F., & Ruiz Arias, R. A. (2021). Employees' perception of management skills in the Los Olivos Municipal Hospital. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 21(2), 275–282. <https://doi.org/10.25176/RFMH.v21i2.3715>
- Barriga Vásquez, M. S., & Cortez Chávez, C. V. (2021). Percepción del liderazgo transformacional y gestión del talento humano en el personal administrativo de una Universidad Privada De Lima. *TecnoHumanismo*, 1(9), 34–51. <https://doi.org/10.53673/th.v1i9.57>
- Burbano Pérez, E. Y. (2020). IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS. *Societas*, 22(1), 54–67. <https://doi.org/10.48204/j.societas.v22n1a4>
- Chiquito Tigua, G. P., & Aranea Pionce, V. C. (2024). LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN LA UNIDAD EDUCATIVA FISCAL PEDRO PABLO GÓMEZ. *Ciencia y Desarrollo*, 27(1), 257. <https://doi.org/10.21503/cyd.v27i1.2562>
- Díaz, Y. C., Andrade, J. M., & Ramírez, E. (2019). Liderazgo Transformacional y Responsabilidad Social en Asociaciones de Mujeres Cafeteras en el Sur de Colombia. *Información Tecnológica*, 30(5), 121–130. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000500121>
- Durán Gamba, M. G., & Castañeda Zapata, D. I. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Acta Colombiana de Psicología*, 18(1), 135–147. <https://doi.org/10.14718/ACP.2015.18.1.13>
- Fahmi, I., & Lima Krisna, N. (2021). A REVIEW LITERATURE EMPLOYEE PERFORMANCE MODEL: MOTIVATION, LEADERSHIP STYLE AND ORGANIZATIONAL CULTURAL. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 2(5), 923–934. <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v2i5.993>
- Ferrer Dávalos, R. M. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 11(1), 102–114. <https://doi.org/10.18004/riics.2015.julio.102-114>
- 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://doi.org/10.4067/S0718-07642022000500115>
- González-Limas, W. R., Bastidas-Jurado, C. F., Figueroa-Chaves, H. A., Zambrano-Guerrero, C. A., & Matabanchoy-Tulcán, S. M. (2018). Revisión sistemática de las concepciones de cultura organizacional. *Universidad y Salud*, 20(2), 200. <https://doi.org/10.22267/rus.182002.123>
- Gonzalez-Pinargote, A., & Palma-Samaniego, M. D. R. (2023). Cultura Organizacional y Bienestar Social del Personal de la Asociación Artesanal Detalles Mágicos del Barrio Emperatriz del Cantón Santa Elena, 2022. 593 Digital Publisher CEIT, 8(4), 107–117. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.4.1903>
- Guerrero Bejarano, M. A., & Silva Siu, D. R. (2017). La Cultura Organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *INNOVA Research Journal*, 2(3), 110–115. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n3.2017.188>
- Hao, S. (2024). Leadership style employee job satisfaction and organizational culture: Basis for employee innovation behavior framework. *International Journal of Research Studies in Management*, 12(2). <https://doi.org/10.5861/ijrsm.2024.1025>
- Hidayat, R., & Graha, A. N. (2021). The Role of Organizational Commitment in Employee Performance: 2nd Annual Conference on Social Science and Humanities (ANCOSH 2020), Malang, Indonesia. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210413.060>
- Iqbal, M., Siti Astuti, E., Trialih, R., Wilopo, Arifin, Z., & Alief Aprilian, Y. (2020). The influences of information technology resources on Knowledge Management Capabilities: Organizational culture as mediator variable. *Human Systems Management*, 39(2), 129–139. <https://doi.org/10.3233/HSM-190562>
- Irwan. (2018). ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CULTURE, COMPETENCE AND WORK MOTIVATION: THE EFFECT ON SATISFACTION AND PERFORMANCE OF GOVERNMENT EMPLOYEES OF PAREPARE. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 74(2), 148–155. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2018-02.16>
- Jiménez, M. M. J., Aguilar, L. M. R., Contreras, J. E. J., Miranda, D. I. C., Vélez, R. I. R., & Méndez, Y. X. O. (2024). Gestión del cambio organizacional, a través del liderazgo transformacional. *South Florida Journal of Development*, 5(4), e3870. <https://doi.org/10.46932/sfjdv5n4-019>
- Keliddar, I., Dastoorpoor, M., Alaei, R., & Vahidnezhad, F. (2023). The Relationship Between Leadership Style and Organizational Health in

- Educational Hospitals. *Journal of Organizational Behavior Research*, 8(1), 92–104. <https://doi.org/10.51847/HpAKksLryg>
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *Sage Open*, 10(1), 2158244019898264. <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>
- Latif, A., & Riwu Kore, J. R. (2024). The Influence of Organizational Culture, Leadership Style, and Remuneration on Improving Employee Performance At The Regional Office of The Directorate General of Customs and Excise (DJBC) Banten. *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, 5(01), 13–28. <https://doi.org/10.59141/jist.v5i1.877>
- Leyva-Duarte, J. E., Chávez Martínes, J. D. J., López Portillo Tostado, C., Cervantes Rosas, M. D. L. Á., De-la-Garza Carranza, M. T., & Niebla Zatarain, J. C. (2022). Cultura organizacional y rendimiento de la empresa en el contexto de la industria de la hospitalidad en Culiacán, Sinaloa, México. *El Periplo Sustentable*, 42, 370. <https://doi.org/10.36677/elperiplo.v0i42.15165>
- Montoya Santa, Á., Londoño Muñoz, C., Ramírez López, J., Quijano Martínez, J., Santos Rojas, Y., & Ponce Palacio, Z. (2022). Liderazgo transformacional y cultura organizacional: Transformational Leadership and Organizational Culture. *Gestión de la seguridad y la Salud en el Trabajo*, 4(4), 23–31. <https://doi.org/10.15765/gsst.v4i4.3011>
- Newman, A., Neesham, C., Manville, G., & Tse, H. H. M. (2018). Examining the influence of servant and entrepreneurial leadership on the work outcomes of employees in social enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(20), 2905–2926. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1359792>
- Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), 65–72. <https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60432>
- Ovillo Valverde, L. G., Sanchez 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>
- Palafox Soto, M. O., Ochoa Jiménez, S., & Jacobo Hernández, C. A. (2019). La cultura organizacional como base para la permanencia en las

organizaciones. Revista San Gregorio, 1(35).
<https://doi.org/10.36097/rsan.v1i35.1109>

- Palafox Soto, M. O., Ochoa Jiménez, S., & Jacobo Hernández, C. A. (2021). Liderazgo y su relación con la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas familiares de Ciudad Obregón, Sonora. *Nova Scientia*, 13(26). <https://doi.org/10.21640/ns.v13i26.2682>
- Parrales Poveda, M. L., Rodríguez Gutiérrez, K. G., Sornoza-Parrales, D. R., & Fienco Parrales, M. J. (2023). *Clima Laboral. Factores a considerar en una Institución de Educación Superior*.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Pedroza San Miguel, R. D., Cervera Cajoa, L. E., Sánchez Sandoval, S. P., & Quiñones Li, A. E. (2021). Cultura organizacional a través de la gerencia educativa de una universidad privada en Perú. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(20), 1249–1257. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i20.274>
- Perilla-Toro, L. E., & Gómez-Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: El rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(2), 95–108. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.005>
- Proaño Osorio, A. N., & Martínez Ortiz, F. X. (2024). Cultura organizacional y desempeño en las mecánicas de la ciudad de Latacunga. *Bastcorp International Journal*, 3(2), 191–215. <https://doi.org/10.62943/bij.v3n2.2024.116>
- Reynoso Nuñez, C., Tiburcio Silver, A., Pérez Esparza, G., Ortiz Valdés, J. A., & Michel Estrada, P. C. (2023). Cultura de bienestar laboral: Un reto impulsado por el liderazgo transformacional. *Análisis Plural*, 5. <https://doi.org/10.31391/ap.vi5.87>
- Setiabudi, S., Puspita, R. E., & Mochlasin, M. (2021). HOW TO FOSTER EMPLOYEE PERFORMANCE? THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND WORK ETHOS WITH MOTIVATION AS INTERVENING VARIABLES. *Ultima Management: Jurnal Ilmu Manajemen*, 223–241. <https://doi.org/10.31937/manajemen.v13i2.1960>
- Sihombing, S., Astuti, E. S., Al Musadieg, M., Hamied, D., & Rahardjo, K. (2018). The effect of servant leadership on rewards, organizational culture and its

- implication for employee's performance. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 505–516. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-12-2016-0174>
- Sornoza-Parrales, D. R. (2021). From leaders to leaders' creators: A hierarchy of styles to promote leadership sustainability in education. *Docencia, ciencia y humanidades: hacia una enseñanza integral en la universidad del siglo XXI*, 691–709.
- Sornoza-Parrales, D. R., Sornoza-Parrales, G. I., Parrales, M. L., & Guaranda, V. F. (2020). Motivación hacia el servicio público, un análisis de la literatura de China y Ecuador. *Revista ESPACIOS*. ISSN, 798, 1015.
- Sulantara, I. M., Marení, P. K., Ketut Setia Sapta, I., & Suryani, N. K. (2020). The Effect of Leadership Style and Competence on Employee Performance. *European Journal of Business and Management Research*, 5(5). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.5.494>
- Toprak, M., Inandi, B., & Colak, A. L. (2015). Do Leadership Styles Influence Organizational Health? A Study in Educational Organizations. *International Journal of Educational Methodology*, 1(1), 19–26. <https://doi.org/10.12973/ijem.1.1.19>
- Valero Ancoco, V. N., Vilca Mamani, G. E., & Coapaza Mamani, M. Y. (2022). Cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes de Espinar. *Puriq*, 4, e190. <https://doi.org/10.37073/puriq.4.1.190>
- Vásquez Pailaqueo, M. P., Inostroza Naranjo, R. F., & Acosta Antognoni, H. (2021). Liderazgo transformacional: Su impacto en la confianza organizacional, work engagement y desempeño laboral en trabajadores millennials en Chile. *Revista de Psicología*, 30(1). <https://doi.org/10.5354/0719-0581.2021.55066>
- Vera-Pisco, D. G., Vásquez-Villacis, M. I., Moreno-Ponce, L. A., & Álvarez-Álvarez, M. J. (2024). COMPETITIVIDAD INSTITUCIONAL A TRAVÉS DE LAS ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO DEL SIGLO XXI. *REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINARIA ARBITRADA YACHASUN* - ISSN: 2697-3456, 8(15 Ed. Esp.), 51–68.
- Villavicencio-Flores, L. M., Gallardo-Medina, W. M., & Ortega-Castro, J. C. (2024). El rol del liderazgo transformacional en el desarrollo de una finca agroturística en el cantón El Pan. *MQRInvestigar*, 8(2), 2849–2864. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.2.2024.2849-2864>