

**La influencia del liderazgo y la cultura organizacional en la dinámica del trabajo en equipo: Una revisión bibliográfica entre 2018 y 2024**

Marta Inés Robles Guevara

**Autora**

Anderson Gañán Moreno. PhD.

**Director del Proyecto**

Trabajo de grado para optar al título de

**Magister en Gerencia del Talento Humano**

**Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano**

Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad

Escuela de Estudios en Psicología, Talento Humano y Sociedad

Programa Maestría en Gerencia del Talento Humano

Colombia

2025

**Resumen**

El presente artículo se deriva del proyecto de investigación titulado La influencia del liderazgo y la cultura organizacional en la dinámica del trabajo en equipo: revisión bibliográfica 2018-



2024. El objetivo principal fue describir la influencia del liderazgo y la cultura organizacional en la dinámica del trabajo en equipo a partir de una revisión bibliográfica entre 2018-2024. La investigación se llevó a cabo a través de la metodología de revisión bibliográfica de investigaciones publicadas entre los periodos de 2018 a 2024. Se buscó identificar tendencia, enfoques teóricos y hallazgos empíricos que explican como estas variables influyen en el desarrollo organizacional. Los resultados de la revisión evidencian que los estilos de liderazgo contemporáneos son pieza clave para la generación de culturas organizacionales más adaptadas al entorno, fortaleciendo la comunicación, la cohesión grupal y el trabajo en equipo.

**Palabras clave:** liderazgo, cultura organizacional, trabajo en equipo, liderazgo transformacional, cohesión grupal, comunicación.

### **Abstract**

This article stems from the research project entitled "The Influence of Leadership and Organizational Culture on Teamwork Dynamics: A Literature Review 2018-2024." The main objective was to describe the influence of leadership and organizational culture on teamwork dynamics based on a literature review conducted between 2018 and 2024. The research was carried out using a literature review methodology, examining studies published between 2018 and 2024. The aim was to identify trends, theoretical approaches, and empirical findings that explain how these variables influence organizational development. The results of the review demonstrate that contemporary leadership styles are key to generating organizational cultures better adapted to the environment, strengthening communication, group cohesion, and teamwork.

Keywords: leadership, organizational culture, teamwork, transformational leadership, group cohesion, communication.



## **La influencia del liderazgo y la cultura organizacional en la dinámica del trabajo en equipo: Una revisión bibliográfica entre 2018 y 2024**

*Por:* Marta Inés Robles Guevara

### **Introducción**

En los últimos tiempos, las organizaciones han enfrentado situaciones que se caracterizan por alta incertidumbre desde lo social, lo económico y lo político. Así mismo, cambios tecnológicos repentinos y rápidos, innovaciones en las modalidades o formas de trabajo (ejemplo de ello es a causa de la pandemia de la COVID-19), y una progresiva necesidad de poder adaptarse a todo lo mencionado. En este sentido, la capacidad de los equipos de trabajo en las organizaciones para desarrollar de forma efectiva sus labores se ha convertido en un elemento decisivo para el desarrollo organizacional. El trabajo en equipo no solo se relaciona con la asignación de tareas entre los miembros, sino también una serie de interacciones en constante movimiento donde influyen factores culturales, sociales, emocionales, comunicativos y en especial de liderazgo. Este último, es de suma importancia puesto que, a pesar de su reconocimiento creciente y de cómo está ligado a la cultura organizacional como variables claves que aportan en la dinámica de trabajo en equipo, se hace necesario una mayor comprensión integrada y sistematizada de cómo estas variables interactúan, se relacionan mutuamente y determinan el comportamiento en los espacios laborales.

Como se había mencionado al inicio, durante el periodo 2018–2024, marcado por eventos intempestivos como la pandemia de la COVID-19, la creciente puesta en marcha del teletrabajo, y un aumento en la diversidad generacional y cultural dentro de las organizaciones, el estudio del liderazgo y la cultura organizacional ha adquirido una renovada importancia. Los líderes no solo deben influir, motivar y lograr que todos sus integrantes trabajen con empeño en la obtención de los objetivos empresariales y personales, sino también analizar y transmitir

---

---

los valores compartidos que definen el comportamiento organizacional. En este orden de ideas, el estilo de liderazgo se convierte en una fuerza estructural que puede propiciar o entorpecer la dinámica del trabajo en equipo, dependiendo del contexto cultural de la organización. Al respecto, Vásquez Pailaqueo, Inostroza Naranjo y Acosta Antognoni (2021) expusieron que el liderazgo influye de manera positiva en el desempeño laboral mediante la puesta la confianza organizacional y la responsabilidad de los empleados, dejando claro así que la existencia de procesos relacionales tiene una consecuencia estrecha en la dinámica grupal.

Otro dato relevante en términos de hallazgos frente al liderazgo compartido entre los equipos es que puede fortalecer el capital social, incrementando la confianza, la visión compartida y la reciprocidad entre sus miembros, lo cual conlleva de manera positiva en el desempeño organizacional (Chacón-Henao, López-Zapata & Arias-Pérez, 2022). Estos descubrimientos develan que el liderazgo no actúa de forma aislada, sino mancomunadamente con las estructuras culturales que integran el entorno organizacional.

Varios estudios (Palafox Soto, et al., 2021) han sugerido que la cultura de una organización puede influir en cómo el liderazgo afecta el rendimiento de los equipos. Es otras palabras, la cultura puede ayudar a que el liderazgo tenga un impacto positivo o, por el contrario, puede afectarlo negativamente.

La cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, normas, prácticas y símbolos compartidos por los miembros de una organización, establece las normas del comportamiento dentro de los equipos que, en algunas ocasiones se sobre entienden por si solas, pues estas no se encuentran escritas formalmente. Una cultura sólida, orientada a la cooperación, la apertura al cambio y el aprendizaje continuo conlleva a un terreno fértil sobre el cual se desarrollan equipos sinérgicos y eficaces. Al respecto, Sarmiento-Barros (2024) revela que una cultura ética y donde se promueva la participación, conlleva a reforzar la percepción de justicia organizacional, lo que a su vez dispara la motivación colectiva y

---

minimiza los conflictos internos que pueden suscitarse en los equipos. En consonancia con lo anterior, Herrera Herrera (2024), a partir de una investigación de corte cualitativo fenomenológico realizado durante la pandemia, encontró que cuando los líderes adoptaron estilos cercanos y flexibles, y las culturas organizacionales propiciaron una contención emocional, los equipos demostraron mayor resiliencia, adaptabilidad y responsabilidad. En contraste, también identificaron dos estilos de liderazgo que representan obstáculos para adaptarse al trabajo remoto. El primero es un liderazgo autoritario orientado al logro y el segundo corresponde a un liderazgo inexperto enfocado en las relaciones interpersonales.

A pesar de estos progresos, es necesario seguir avanzando en la búsqueda de la integración de estas variables de investigación. Aún existen pocos estudios que integren de manera sistemática los efectos combinados del liderazgo y la cultura organizacional sobre las dinámicas de los equipos de trabajo. Gran parte de las investigaciones se centran en una sola variable, dejando de lado la relación interdependiente que existe entre estas. Adicionalmente, se han detallado condiciones metodológicas limitantes de manera frecuente, como muestras pequeñas lo cual entorpece la generalización de los resultados obtenidos. En Ecuador, Yaulilahua-Huacho y Almenaba-Guerrero (2022) encontraron que la cultura organizacional establecida de manera fuerte puede conllevar a potenciar los resultados positivos del liderazgo sobre la productividad; no obstante, el estudio no tocó de manera directa la dinámica que puede darse entre el trabajo en equipo, sino resultados individuales u organizacionales de forma general.

Coronado, Baldeos, Ramos, Yovera, Lioo y Neri (2023), analizaron que la ejecución del liderazgo transformacional colaboró de manera exponencial la cultura organizacional al fortalecer la responsabilidad y la disposición al trabajo en equipo. Esta hipótesis fue derivada a través de la aplicación de un programa de liderazgo transformacional el cual propició por el establecimiento de la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura (Perú).

---

Se pudo establecer que los colaboradores se comprometían con la mejora de sus tareas y con los objetivos organizacionales, al igual que, a adherirse como equipo hacia el logro de las metas planteadas, mostrando que la cultura organizacional puede acrecentar los buenos efectos del liderazgo transformacional sobre la responsabilidad, la innovación y el trabajo en equipo.

En el ámbito académico latinoamericano, se ha resaltado las diferencias entre culturas organizacionales de tipo jerárquico y aquellas más horizontales, mostrando cómo estas últimas tienden a fomentar estilos de liderazgo participativos que a su vez promueven una mejor dinámica de grupo.

Dicha revisión permitirá no solo identificar los estilos de liderazgo y las dimensiones culturales en las organizaciones, sino también comprender los mecanismos mediante los cuales estos factores interactúan para influir en el rendimiento de los equipos de trabajo. Este esfuerzo es esencial para ofrecer a los académicos, consultores y las organizaciones herramientas conceptuales y prácticas que les permitan intervenir de manera más fuerte y clara en la mejora continua dentro de las organizaciones.

## **Justificación**

El presente proyecto de investigación surge dentro del marco de la Maestría en Gerencia del Talento Humano. En una realidad laboral cada vez más dinámica, cambiante y competitiva, analizar las relaciones entre liderazgo, cultura organizacional y trabajo en equipo resulta imperativo para una gestión eficiente del capital humano. Esta investigación busca hacer un aporte desde una mirada crítica y actualizada sobre cómo estas tres variables se conectan en distintos escenarios organizacionales, a partir de una revisión sistemática de literatura reciente, lo cual va a permitir identificar las prácticas existentes, los estilos y posibles vacíos de conocimiento notables para lo referente a la gestión del talento humano.

---

Ahondar en cómo estos factores impactan la dinámica del trabajo colaborativo no solo enriquece desde lo académico en el campo del talento humano, sino que también brinda estrategias para intervenir de forma estratégica en los procesos organizacionales.

Desde un aspecto social, esta investigación tiene un alto grado de pertinencia, ya que variables como lo son el bienestar, la motivación, entre otros aspectos de los trabajadores están estrechamente alineados a los estilos del liderazgo y a las características de la cultura organizacional. Por lo tanto, al analizar estudios recientes, esta revisión permitirá identificar aquellas prácticas y experiencias que beneficien a que los entornos laborales puedan llegar a ser más equitativos y saludables. Esto conllevará a que el conocimiento generado puede favorecer a mejorar las condiciones laborales, impactando positivamente tanto en la calidad de vida de los empleados como en el tejido social en general, al promover relaciones laborales más humanas.

En términos económicos, realizar esta investigación puede dar luces sobre como el trabajo en equipo tiene un impacto directo sobre una mejor operación de las tareas y funciones, la productividad, la creatividad y la innovación. Un liderazgo correcto y una cultura organizacional desarrollada y compartida, permiten reducir costos ligados a la rotación del personal, el ausentismo y los conflictos internos, a la par que fortalecen la responsabilidad de los empleados. Además, esta revisión bibliográfica brindará los hallazgos sobre la manera como las organizaciones están implementando apuestas concretas en el desarrollo de sus líderes, en la consolidación de culturas organizacionales y como logran mejores resultados económicos en diferentes plazos. Así, la investigación surca un camino para comprender que la inversión en talento humano no debe verse como un gasto, sino como una estrategia económica inteligente que garantiza el desarrollo de la misma organización.

Del mismo modo, se necesitan culturas organizacionales que susciten la innovación y el aprendizaje continuo. Por tanto, este estudio no solo contribuye al conocimiento actual de



estos temas, sino que también se proyecta como un instrumento esencial para responder a las exigencias del futuro, apuntalando al talento humano como el eje estratégico de toda organización.

## **Objetivos**

### ***General***

- Describir la influencia del liderazgo y la cultura organizacional en la dinámica del trabajo en equipo a partir de una revisión bibliográfica entre 2018-2024

### ***Específicos***

- Caracterizar los principales enfoques teóricos y empíricos que han estudiado la relación entre estilos de liderazgo y la configuración de la cultura organizacional en los últimos diez años.
- Analizar cómo la cultura organizacional influye en los procesos de comunicación, cohesión y desempeño de los equipos de trabajo según la literatura académica reciente.
- Identificar las estrategias y prácticas organizacionales documentadas que articulan el liderazgo y la cultura como facilitadores del trabajo en equipo.

## **Marco de referencias conceptuales**

El liderazgo, más que una posición jerárquica, constituye un proceso dinámico de influencia social que busca movilizar las capacidades de los individuos hacia el logro de metas colectivas Redondo & Elboj (2018). En la actualidad, se reconoce que liderar no se limita a ejercer autoridad, sino que implica inspirar, orientar y acompañar a los equipos en la construcción de un propósito compartido. En este sentido (Deng et al., 2023), realizan un aporte a la discusión sobre el tema sugiriendo revisar el liderazgo transformacional, puesto que podría aportar un valor diferencial.

---

---

Un estudio especialmente relevante en contextos de educación superior, encontraron que promover estilos de liderazgo transformacional podría ser positivo para que el poder no recaiga en una sola persona, sino que más bien se distribuya de forma equitativa entre todos los integrantes del equipo Coluccio Piñones, Pedraja-Rejas, Fredes Jofre y Miranda Vega (2022).

De igual manera, estudios actuales sugieren considerar los estilos de liderazgo auténtico y ético, los cuales tienen una relación destacada con el liderazgo transformacional. Se debe estudiar estos en cada contexto y dependiendo de los resultados obtenidos aplicarlos para el beneficio de la organización (Hoch et al., 2018).

Los mecanismos a través de los cuales el liderazgo impacta en el trabajo en equipo incluyen:

1. La creación de confianza y seguridad psicológica.
2. La construcción de una visión y metas compartidas.
3. La delegación de autonomía para fomentar la iniciativa.
4. La estimulación cognitiva que potencia la innovación y el aprendizaje colectivo.

Revisiones sistemáticas recientes han confirmado que la relación entre comportamientos transformacionales y resultados como el compromiso, la motivación y el desempeño es significativa y robusta (Deng et al., 2023). Además, se ha identificado que estas relaciones se ven moderadas por factores individuales como la inteligencia emocional del líder y por factores contextuales como la cultura organizacional o la estructura de las tareas (Miao et al., 2018).

Otra perspectiva sobre el liderazgo lo plantean (Dirani et al., 2020), explican que en contextos de crisis (como la pandemia producida por el COVID 19) es necesario propiciar competencias en los líderes como lo son el fomento del bienestar a los empleados, el apoyo psicológico y la comunicación efectiva, mostrándose como agentes de cambio estratégicos.

---

---

La cultura organizacional se concibe como el entramado de valores, creencias, normas y prácticas compartidas que orientan la manera en que los miembros de una organización interpretan la realidad y actúan en su entorno laboral (Calderón et al., 2022). Más allá de ser un elemento abstracto, la cultura constituye un recurso estratégico que moldea los comportamientos colectivos, incide en la motivación de los colaboradores y condiciona la capacidad de las organizaciones para adaptarse a los cambios del entorno.

A su vez (Yopan Fajardo, Palmero Gómez & Santos Mejía, 2020), determinan que la cultura organizacional es uno de los activos intangibles con mayor importancia dentro de las empresas. Por lo tanto, se hace necesario que se estudie desde enfoques más complejos y profundos que relacionen factores sociales, históricos y económicos.

De acuerdo con revisiones sistemáticas recientes, la cultura organizacional puede ser gestionada mediante intervenciones que incluyan:

1. Diagnósticos culturales con herramientas validadas como el CVF o el modelo de Denison.
2. Alineación de incentivos y prácticas de reconocimiento con valores de colaboración y confianza.
3. Formación en competencias culturales para líderes y equipos, orientada a fomentar la inclusión y la innovación.
4. La creación de rituales organizacionales que refuercen los valores deseados, como espacios de retroalimentación colectiva, ceremonias de reconocimiento o procesos de onboarding diseñados para transmitir la identidad organizacional (Hartnell et al., 2019).

Así, la cultura organizacional deja de ser un elemento invisible y se convierte en un recurso tangible que, gestionado adecuadamente, potencia la cohesión y el desempeño de los equipos. Desde la gestión del talento humano, lo anterior conlleva a crear e implementar



estrategias que relacionen aspectos como la cultura, los valores organizacionales y el fortalecimiento del sentido de pertenencia.

Por último, una cultura que fomente la confianza, la autonomía y el aprendizaje continuo será un terreno fértil para la innovación y la adaptabilidad, mientras que culturas rígidas y jerárquicas tenderán a obstaculizar los procesos de transformación organizacional.

El trabajo en equipo se entiende como la coordinación interdependiente de un conjunto de individuos que comparten un propósito común y que asumen de manera colectiva la responsabilidad sobre los resultados obtenidos (Salas et al., 2018). A diferencia de un simple grupo, los equipos se caracterizan por la interacción continua, la interdependencia de roles y la existencia de metas compartidas, lo que convierte a la cooperación en un elemento esencial para el éxito organizacional.

De igual manera, es importante mencionar que el trabajo en equipo beneficia el capital humano dentro de la empresa. Ruiz y Sánchez (2021) expresan que para alcanzar buenos resultados se deben generar tareas que propendan por la cooperación entre las personas y no la individualidad. Esto explica que se realiza una inversión en el personal para fortalecer sus competencias en este sentido.

Sumado a lo anterior, es importante mencionar que el trabajo en equipo va a permitir una red de apoyo que cree una atmosfera de compromiso y motivación entre los empleados, generando una mejora en la comunicación puesto que la confianza y el apoyo se activarían para lograr objetivos en común Matos, Mejía, Barreto y Vethencourt (2018)

Desde otro punto de vista, el trabajo en equipo está íntimamente relacionado con la efectividad de las organizaciones en el cumplimiento de su visión estratégica. Según (Rico, Alcover & Taberero, 2010) el trabajo en equipo garantiza el cumplimiento de los objetivos organizacionales puesto que, el desempeño no se mide de manera individual sino grupal y se ve reflejado en la productividad global.



## **Marco normativo**

El marco normativo constituye el conjunto de disposiciones legales, reglamentarias y jurisprudenciales que orientan la gestión del talento humano en Colombia y de manera indirecta, condicionan la forma en que se configuran el liderazgo, la cultura organizacional y el trabajo en equipo. Estas normas buscan garantizar ambientes laborales dignos, inclusivos y participativos, alineados con los principios internacionales de derechos humanos y de trabajo decente.

Partiendo desde la Responsabilidad Social ISO 26000 (2010) como guía internacional la cual está orientada hacia la cultura de valores, transparencia, prácticas éticas, inclusión como soporte para generar relaciones laborales sanas que influyen directamente en el comportamiento colectivo y la cultura organizacional.

Desde la norma ISO 9001:2015 la cual está enfocada en los Sistemas de Gestión de procesos y Calidad, esta vincula el liderazgo como la obligación para asegurar que exista una coherencia organizacional, un compromiso de la dirección y una alineación cultural. En la misma línea la Ley 1010 de 2006 de Prevención del Acoso Laboral en Colombia busca constantemente generar un entorno de respeto, comunicación y colaboración esenciales para el trabajo en equipo, estableciendo medidas de corrección, sanción y prevención que protejan la salud mental de cada uno de los trabajadores.

En la búsqueda de realzar el rendimiento de los equipos de trabajo la norma ISO 30401:2018 de Gestión del Conocimiento, destaca la promoción de culturas de aprendizaje continuo, transferencia de conocimiento y colaboración en equipos y en el ámbito de la seguridad y salud en el trabajo, la norma ISO 45001:2018 realiza una incorporación como requisito fundamental del liderazgo, con lo cual busca fortalecer la confianza y cohesión dentro



de los equipos de trabajo a través de la participación activa de los trabajadores y enfatizando el compromiso directivo como elementos claves para un desempeño saludable y seguro. Además, la norma ISO 10018:2020 People Engagement, busca de promover y mejorar la motivación, la participación y el trabajo en equipo estableciendo lineamientos que generen un compromiso laboral. Además, un liderazgo responsable donde se promueve de la rendición de cuentas, la transparencia y la cultura organizacional en la búsqueda de un desempeño colectivo adecuado, todo esto en materia de OCDE Principios de Gobierno Corporativo (2023).

En Colombia el Decreto 612 de 2021 de Sistema de Gestión del Talento Humano, establece lineamientos de transparencia, cultura organizacional apoyada en valores e integridad, al igual que el Plan Estratégico de Talento Humano 2024 el cual promueve y busca fortalecer las competencias para una cultura organizacional sólida, el liderazgo estratégico y el desempeño colaborativo a través de estrategias nacionales.

Más recientemente, la Resolución 751 de 2024 estableció lineamientos específicos para la gestión del talento humano en el sector público, reforzando la importancia de liderazgos éticos, transparentes e inclusivos en la administración pública, la misma resolución define los lineamiento específicos y actualizados para la gestión del talento humano en el sector público, reforzando liderazgos éticos, inclusivos y procesos de gestión del desempeño.

### **Diseño metodológico**

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de carácter documental, mediante una revisión bibliográfica de tipo narrativo con elementos sistemáticos, orientada a describir la influencia del liderazgo y la cultura organizacional en la dinámica del trabajo en equipo en el periodo comprendido entre 2018 y 2024.

La pregunta orientadora que estructuró el proceso fue:



¿Cómo influyen los estilos de liderazgo y la cultura organizacional en la dinámica del trabajo en equipo, según la literatura científica publicada entre los años 2018 y 2024?

A partir de esta pregunta se definieron como ejes de síntesis: a) los principales enfoques teóricos y empíricos que relacionan liderazgo y cultura organizacional; b) la influencia de la cultura organizacional en la comunicación, cohesión y desempeño de los equipos de trabajo; y c) las estrategias y prácticas organizacionales que articulan liderazgo y cultura como facilitadores del trabajo en equipo.

### **Fuentes de información y bases de datos**

Se consultaron principalmente artículos científicos publicados en revistas arbitradas y documentos normativos y técnicos relacionados con gestión del talento humano, liderazgo y cultura organizacional. Para la búsqueda de literatura empírica y teórica se emplearon bases de datos y repositorios académicos como Scopus, Web of Science, SciELO, Redalyc, Dialnet y Google Scholar, así como repositorios institucionales de universidades latinoamericanas.

De forma complementaria, se incluyeron normas técnicas y documentos institucionales (por ejemplo, normas ISO, leyes y resoluciones nacionales, y lineamientos de la OCDE) con el propósito de contextualizar el marco normativo y de gestión del talento humano que incide de manera indirecta en el liderazgo, la cultura organizacional y el trabajo en equipo.

### **Estrategia de búsqueda**

La búsqueda se realizó utilizando descriptores en español e inglés combinados mediante operadores booleanos. Entre las expresiones empleadas se destacan, a modo de ejemplo:

- “liderazgo” AND “cultura organizacional” AND “trabajo en equipo”
  - “transformational leadership” AND “organizational culture” AND “teamwork”
  - “liderazgo transformacional” AND “cohesión grupal”
- 
-

- “organizational culture” AND “team performance” AND “communication”

Asimismo, se utilizaron términos relacionados tales como *ethical leadership*, *servant leadership*, *liderazgo compartido*, *team cohesion*, *organizational climate*, entre otros, con el fin de ampliar el espectro de búsqueda y captar estudios con enfoques emergentes.

Para los documentos normativos y técnicos se utilizaron combinaciones como “gestión del talento humano”, “normas ISO”, “acoso laboral”, “gobierno corporativo” y “participación y liderazgo”, priorizando fuentes oficiales y organismos de referencia.

### **Criterios de inclusión**

- Publicaciones comprendidas entre los años 2018 y 2024, ambas fechas inclusive.
- Artículos científicos, revisiones, estudios empíricos cuantitativos, cualitativos o mixtos, publicados en revistas con arbitraje o repositorios académicos reconocidos.
- Textos en español o inglés.
- Estudios que abordaran de manera explícita al menos dos de las tres variables centrales: liderazgo, cultura organizacional y trabajo en equipo; o bien que profundizaran en una de ellas vinculándola con procesos de comunicación, cohesión o desempeño en equipos.
- Documentos normativos y técnicos de organismos nacionales e internacionales (ISO, OCDE, legislación laboral y de talento humano) directamente relacionados con la regulación o lineamientos de liderazgo, cultura organizacional, trabajo en equipo, clima laboral o gestión del talento humano.

### **Criterios de exclusión**

- Publicaciones anteriores a 2018 o posteriores a 2024.
- 
-

- Trabajos de opinión, ensayos no sustentados empíricamente, reseñas breves sin desarrollo metodológico ni analítico, notas periodísticas o literatura de divulgación sin soporte académico.
- Tesis y trabajos de grado no publicados en revistas indexadas, salvo aquellos de especial relevancia conceptual o empírica recuperados en repositorios institucionales reconocidos.
- Documentos sin acceso a texto completo o cuyos contenidos no permitieron identificar con claridad el abordaje de las variables de interés.

### **Proceso de selección y depuración del corpus**

El proceso se desarrolló en varias etapas encadenadas. En primer lugar, se realizó una búsqueda amplia inicial a partir de los descriptores mencionados, lo que permitió conformar un conjunto preliminar de documentos. Posteriormente, se llevó a cabo una revisión de títulos y resúmenes, con el objetivo de verificar la pertinencia temática y la adecuación temporal de los estudios.

En una tercera etapa, se procedió a la lectura completa de los textos preseleccionados, verificando el cumplimiento de los criterios de inclusión y exclusión. Durante esta fase se descartaron aquellos trabajos que, si bien mencionaban las variables de interés, no desarrollaban de manera suficiente la relación entre liderazgo, cultura organizacional y trabajo en equipo, o se limitaban a descripciones muy generales sin aportes analíticos.

Paralelamente, se identificaron y controlaron duplicidades de documentos recuperados en distintas bases de datos. Una vez depurado el corpus, se avanzó a la fase de extracción y organización de la información.

### **Extracción de información y categorías de análisis**



Para homogeneizar el análisis, se diseñó una **matriz de sistematización** en la que se registraron, entre otros, los siguientes elementos de cada estudio:

- Datos de identificación (autoría, año, país, revista o fuente).
- Tipo de estudio y enfoque metodológico (cuantitativo, cualitativo, mixto, revisión sistemática o narrativa, estudio de caso, etc.).
- Población o contexto organizacional (sector público, privado, educativo, salud, etc.).
- Variables principales abordadas (estilo de liderazgo, dimensiones de cultura organizacional, trabajo en equipo, comunicación, cohesión, desempeño, entre otras).
- Principales hallazgos en relación con:
  - a) la relación entre liderazgo y cultura organizacional;
  - b) la influencia de la cultura en comunicación, cohesión y desempeño de los equipos;
  - c) las estrategias y prácticas organizacionales que articulan liderazgo y cultura para fortalecer el trabajo en equipo.

Con base en esta matriz se construyeron categorías temáticas que luego estructuraron los apartados de resultados: (1) enfoques teóricos y empíricos sobre liderazgo y cultura organizacional; (2) cultura organizacional y su influencia en comunicación, cohesión y desempeño de los equipos de trabajo; y (3) estrategias y prácticas organizacionales que articulan liderazgo y cultura como facilitadores del trabajo en equipo.

### **Estrategia de análisis**

El tratamiento de la información se realizó mediante un análisis de contenido temático, que permitió identificar convergencias, divergencias y vacíos en la literatura revisada. En primer lugar, se efectuó una codificación abierta de los fragmentos textuales relevantes, asociándolos a las categorías iniciales previamente definidas a partir de la pregunta de investigación y los objetivos del estudio.

---

---

En segundo lugar, se realizó una codificación axial, conectando las categorías entre sí para explicar cómo los distintos estilos de liderazgo se relacionan con determinadas configuraciones culturales y de qué manera esa interacción repercute en la dinámica del trabajo en equipo, particularmente en la comunicación, la cohesión y el desempeño.

Finalmente, se elaboró una síntesis integradora, articulando los hallazgos empíricos con los marcos teóricos y normativos identificados, lo que dio lugar a la estructura de resultados, discusión, conclusiones y recomendaciones presentada en el artículo.

### **Consideraciones de calidad y limitaciones metodológicas**

Aunque no se llevó a cabo una evaluación formal mediante listas de chequeo estandarizadas para cada tipo de estudio, se privilegiaron trabajos que reportaran con claridad su diseño metodológico, técnicas de recolección y análisis de datos, así como limitaciones reconocidas por los propios autores.

Entre las limitaciones del diseño se reconoce:

- La concentración en publicaciones en español e inglés, lo que puede dejar por fuera aportes en otros idiomas.
- La naturaleza principalmente descriptiva y narrativa de la revisión, que si bien integra elementos sistemáticos, no sigue de manera estricta todos los lineamientos de una revisión sistemática o metaanálisis.
- La ausencia de un recuento cuantitativo de los estudios debido a la heterogeneidad de diseños, contextos y variables medidas.

No obstante, el procedimiento seguido permitió construir una visión amplia, actualizada y analíticamente consistente sobre la relación entre liderazgo, cultura organizacional y trabajo en equipo en el periodo 2018-2024, sirviendo como base para las reflexiones conceptuales, empíricas y metodológicas desarrolladas en las secciones de resultados y discusión.

---

---

## **Resultados**

### **Principales enfoques teóricos y empíricos que han estudiado la relación entre estilos de liderazgo y la configuración de la cultura organizacional**

En el contexto de las organizaciones actuales, el rol del liderazgo y la cultura organizacional es estratégico, tanto en el sector privado como público. La forma como un líder conduce motiva y comunica permea de forma directa o indirecta en los valores, las creencias, las normas y las prácticas que se desarrollan dentro de una organización y, en consecuencia, en su desempeño, adaptabilidad e innovación. En este sentido, para caracterizar los principales enfoques teóricos y empíricos formulados en los últimos diez años que han analizado la relación entre estilos de liderazgo y la configuración de la cultura organizacional, es necesario abordarlo de la siguiente manera: primero, describir los principales estilos de liderazgo que se han estudiado; segundo, los marcos teóricos que relacionan el liderazgo y cultura organizacional; tercero, la evidencia empírica reciente que muestra cómo distintos estilos de liderazgo afectan la cultura organizacional; y cuarto unas reflexiones finales sobre brechas de investigación y recomendaciones para futuras investigaciones.

### **Estilos de liderazgo: definición y evolución teórica**

El liderazgo se define como el proceso mediante el cual una persona influye sobre un grupo para ayudarlo a alcanzar los objetivos organizacionales (Gámez Cavazos & Toscano Moctezuma, 2023). En ese orden de ideas, hay que mencionar que referente al estudio de los estilos de liderazgo, comprendidos como estructuras relativamente estables en que los líderes se direccionan y se relacionan con sus grupos se ha evidenciado una evolución hacia estilos más adaptativos y centrados en las personas. Por ejemplo, el estilo de liderazgo transformacional caracterizado por la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la

estimulación intelectual y la consideración individualizada ha cobrado atención en estudios recientes (Caicedo Basurto et al., 2023).

Sumado a lo anterior, estilos alternativos como el liderazgo con características serviciales se han convertido más importante en el contexto de organizaciones que buscan un enfoque más centrado en lo humano, participativo y ético. Por otra parte, estilos más tradicionales o autoritarios siguen siendo parte de la discusión, pese a que se les adjudica con frecuencia un impacto menos positivo sobre culturas organizacionales colaborativas.

Por lo tanto, en los últimos diez años ha crecido el interés teórico ya sea por adaptar los enfoques clásicos de liderazgo al escenario actual como por examinar estilos con un carácter más emergentes centrados en valores humanos y con mayor adaptabilidad.

### **Cultura organizacional: conceptos y marcos de análisis**

La cultura organizacional se suele entender como el conjunto de valores, creencias, normas y prácticas compartidas que definen cómo trabajan las organizaciones, incluyendo los supuestos básicos que guían el comportamiento de sus miembros. Esta idea también ha sido objeto de estudio por diferentes marcos teóricos: por ejemplo, el modelo de valores en competencia, el modelo de Denison o los valores nacionales de Hofstede (Espinosa Cevallos, 2024).

En la última década, la literatura ha mostrado que la cultura no es solo un resultado estático, sino que más bien es un proceso dinámico en constante construcción y cambio, el cual está influenciado por líderes, por prácticas de la gestión del talento humano y por el contexto organizacional. Al respecto (Estrella-Salazar, Cisneros-Quintanilla & Ortega-Castro, 2025), consideran que se puede destacar que la cultura cumple al menos tres funciones: a) estabilizadora (mantener rutinas y coherencia interna); b) integradora (alinearse a los miembros con los valores organizativos); y c) adaptativa (facilitar cambio e innovación). hay que

---

mencionar que el liderazgo puede influir en estas funciones, resulta razonable pensar que la relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional están estrechamente ligados.

### **Enfoques teóricos de la relación liderazgo y cultura organizacional**

#### ***Modelo de influencia directa***

El modelo de influencia directa es una perspectiva teórica sobresaliente que sostiene la base sobre la cual el estilo de liderazgo influye directamente en la configuración de la cultura organizacional. Los comportamientos del líder, por ejemplo, el establecimiento de valores, la comunicación efectiva y el reforzamiento de normas, funcionan como mecanismos fundamentales mediante los cuales se desarrolla una cultura organizacional deseada. En este sentido, Marin-Rodríguez et al. (2025) realizaron un estudio que evidenció cómo la aplicación de un programa de liderazgo transformacional logró una mejora significativa en la percepción de la cultura organizacional dentro de un contexto universitario, exponiendo que la práctica constante de comportamientos de liderazgo positivos puede propiciar el fortalecimiento de los valores y las normas compartidas.

Bajo esa misma perspectiva, Abu-Rumman (2024) expone que el liderazgo influye significativamente en la cultura organizacional, debido a que los líderes con alta efectividad instauran una visión más clara, ayudan a moldear los comportamientos esperados y promueven un escenario de comunicación abierta generando confianza. Esta influencia directa hace que tanto los valores y creencias promovidos desde la dirección se vean reflejados en prácticas organizacionales directamente relacionadas con la misión institucional.

#### ***Enfoque mediador y/o moderador***

Otra perspectiva teórica es la del enfoque mediador y/o moderador, el cual plantea que la cultura organizacional puede actuar como intermediaria entre el estilo de liderazgo y los resultados que las organizaciones buscan alcanzar, tales como el desempeño, la innovación o



la satisfacción laboral. En este sentido, los estudios de De la Rada Ávalos, Guerrero Bejarano y Manosalvas Vaca (2023) evidenciaron que la cultura organizacional actúa como un mediador entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral, de tal forma que un estilo de liderazgo basado en la consideración individualizada favorece una cultura fuerte y ésta, a su vez, impacta positivamente en el rendimiento de los trabajadores.

### ***Enfoque de arquitecto cultural del líder***

Un enfoque más actual, ha sugerido que los líderes actúan como “arquitectos de la cultura organizacional”, modelando de manera activa los artefactos, valores y supuestos compartidos dentro de la organización. Dicho enfoque, el liderazgo no sólo tiene una relación con la cultura, sino que la construye premeditadamente a través de narrativas, rituales, símbolos, prácticas de gestión del talento humano y decisiones de diseño organizacional (Sarmiento-Barros, 2024). Acorde con esta visión, los líderes manejan algunos instrumentos simbólicos y otros que pueden ser más estructurales para cimentar los valores que desean instaurar en su equipo, haciendo de la cultura en un reflejo directo de su visión y de su estilo de liderazgo.

En esa misma perspectiva, Palafox-Soto et al., (2021) expresan que los líderes desempeñan un papel notable en la creación de una fuerte cultura en las organizaciones, puesto que establecen las normas de conducta, determinan significados compartidos y promueven prácticas vinculadas con los objetivos organizacionales.

### ***Contingencia, contexto y pluralidad de estilos***

Finalmente, los enfoques más actuales señalan que la relación liderazgo y cultura no es similar, sino que va a dictaminarse a través de múltiples factores, como el contexto organizacional, el ambiente, las características de los seguidores y la combinación de estilos de

---

---

liderazgo que se puedan implementar. En este orden de ideas, Caicedo Basurto, Rojas Torres y Muñoz Gómez (2023) exponen que existen variaciones significativas según contextos culturales, sectoriales y geográficos en la garantía del liderazgo transformacional y en la disposición de la cultura corporativa, lo que muestra que no hay un estilo que funcione de manera única o uniforme.

De igual manera, López-Vega y Sánchez-Morales (2025) exponen que la diversidad de estilos de liderazgo dentro de la misma organización puede potenciar la cultura, debido a que junta la visión estimulante del liderazgo con la estructura y disposición a resultados del liderazgo transaccional, conduciendo a varios niveles de jerarquía y funciones dentro de la empresa. Dicho enfoque tiene una forma más plural y contextual puesto que, examina la complejidad de las organizaciones actuales y la necesidad de estrategias de liderazgo que son cambiantes para que respondan a múltiples desafíos internos y externos.

En resumidas palabras, estas conclusiones establecen que la correspondencia entre liderazgo y cultura es dinámica y posible, y que la efectividad de un estilo de liderazgo depende de cómo se ajusta al entorno específico, a las características de los seguidores y a la combinación de estilos que la organización despliega para alcanzar sus objetivos.

### **Evidencia empírica reciente**

De la Rada Ávalos et al. (2023) exploraron la relación que existe entre las variables liderazgo transformacional, cultura organizacional y desempeño laboral. Los hallazgos que fueron analizados muestran una dimensión conceptual llamada consideración individualizada, la cual en la cual el líder mantiene una relación estrecha y a la vez positiva con la cultura organizacional, y que esta cultura funge como posibilitadora entre dicho liderazgo y el desempeño laboral.



Lo anterior se puede considerar una evidencia empírica que destaca cómo un estilo particular de liderazgo transformacional puede generar un impacto positivo en la cultura organizacional. Adicionalmente, expone que la cultura organizacional no solo está influenciada por el liderazgo, sino que también trabaja como un puente que potencia el desempeño laboral de los colaboradores. Esto aumenta la idea de que el liderazgo puede generar efectos indirectos sobresalientes sobre los resultados laborales a través de la cultura organizacional.

En otra investigación orientada a una revisión sistemática realizada por Gámez Cavazos & Toscano Moctezuma (2023) analizó la literatura sobre liderazgo y cultura organizacional, encontrando que la mayoría de los estudios muestran una clara relación positiva entre estas dos variables, aunque los autores señalaban en sus recomendaciones la necesidad de más investigaciones longitudinales para seguir cimentando estas afirmaciones.

Lo anterior hace mención a una nueva y fuerte evidencia de carácter más amplio y comparativo, donde se indica una relación positiva entre liderazgo y la cultura organizacional es un piso que establece la validez en estas dos variables. No obstante, se resalta una limitación que es necesario tener presente, la cual es que la mayoría de los estudios no son longitudinales, por lo que no se puede establecer a ciencia cierta cómo dicha relación evoluciona o se conserva a lo largo del tiempo, marcando la necesidad de próximas investigaciones que indaguen estos efectos de manera prolongada.

Por otra parte, frente a los estudios del liderazgo moderado y/o mediador, Sarmiento-Barros (2024) examina cómo el liderazgo ético es capaz de influir en la cultura organizacional ética mediante componentes primarios de inclusión en una organización colombiana, mostrando cómo los líderes éticos pueden influir en la cultura organizacional mediante la implementación de mecanismos primarios de incorporación con un enfoque ético.

Dicho estudio es una evidencia del contexto colombiano sobre la forma como el liderazgo que actúa como moderador o mediador, destacando la dimensión ética como un factor



clave en la formación de la cultura organizacional. Un punto importante es la explicación relacionada con el mecanismo concreto de influencia, el cual es que los líderes no solo tienen un efecto directo, sino que implementan prácticas o procesos específicos que aumentan la cultura ética de la organización. Esto da certeza de la acción práctica del liderazgo ético frente a la cultura y a su vez apunta a pensar que los líderes pueden construir valores organizacionales mediante estrategias intencionales.

En cuanto a los estudios centrados en estilos y cultura como variable de aprendizaje o innovación, Espinosa Cevallos (2024) exploran la manera como el liderazgo favorece a la creación de una cultura organizacional estable, considerando estudios empíricos entre 2020 y 2024. En la investigación se halló una gran correlación entre las variables liderazgo transformacional y adopción de prácticas de sostenibilidad en la cultura organizacional.

Lo anterior permite ver que los estudios centrados en estilos de liderazgo y la cultura organizacional como motor de aprendizaje e innovación destacan la influencia del liderazgo en la adopción de prácticas organizacionales sostenibles, lo que lleva a pensar que los líderes no solo ordenan el desempeño de los trabajadores o seguidores, sino que también alientan valores y comportamientos que propician la capacidad de la organización para aprender, innovar y adaptarse a entornos cada vez más cambiantes. Esto es una inclinación de la balanza sobre la cual la cultura organizacional actúa como un camino para la implementación de estrategias estables, anudando de manera fuerte la relación entre liderazgo, aprendizaje organizacional y responsabilidad social.

Otro estudio que hay que destacar es la realizada por Estrella-Salazar et al. (2025), aunque es importante destacar que se encuentra centrada en el tema general de liderazgo y la cultura organizacional, pero logra identificar que muchos de los estudios recientes proceden de contextos de América Latina, y se encuentran vacíos en contextos geográficos distintos y en estilos emergentes de liderazgo.



Esto demuestra que la atención personalizada de los líderes fortalece la cultura organizacional, que a su vez permea los efectos sobre el desempeño laboral. De igual manera, el liderazgo ético ayuda en la forma como la cultura se establece como un mecanismo que refuerzan valores organizacionales, mientras que el liderazgo provoca prácticas y una cultura estable conllevando a una apertura al aprendizaje y la innovación. Estos hallazgos muestran que la cultura organizacional es un canal importante para potenciar resultados y valores, aunque aún se requiere investigación más diversa y amplia.

A partir de lo revisado, pueden extraerse algunas tendencias claras, como que el estilo de liderazgo y en menor medida el servicial o ético surgen como el más aventajado en estudios recientes para promover culturas organizacionales adaptadas al contexto, con un carácter colaborativo e innovador.

Así mismo, la cultura organizacional actúa repetidamente como un puente entre el liderazgo y los resultados que la organización propone, esto se logra cuando el líder influye moldeando la cultura, luego la cultura influye en el comportamiento de los miembros, y dicho comportamiento recae en el rendimiento, en la innovación o en el desempeño.

Ahora bien, algo que queda claro es que la relación no es universal ni automática, puesto que los estilos de liderazgo más directivos o autoritarios están relacionadas con culturas menos donde hay menor participación y adaptabilidad, salvo en ambientes muy estructurados. Aquí es indispensable analizar el contexto organizativo, el país, el tipo de empresa, la combinación de estilos de liderazgo.

En lo referente a los postulados teóricos, se analiza que hay una tendencia hacia modelos más integradores que contemplan la contingencia, la conciliación y la diversidad de estilos de liderazgo en la ordenación de la cultura organizacional.

Además, como se ha venido mencionando, persisten brechas sustanciales que conllevan a realizar más investigaciones a corto plazo, que sean más fuertes metodológicamente



hablando, con el fin de poder profundizar en la forma como los líderes pueden efectivamente actuar como promotores de la cultura organizacional.

### **La cultura organizacional y su influencia en los procesos de comunicación, cohesión y desempeño de los equipos de trabajo**

En las organizaciones un tema que siempre ha inquietado y que cobra mayor relevancia en los tiempos actuales es el trabajo en equipo, puesto que constituye una piedra angular importante para el logro de objetivos organizacionales, siendo muy estratégico. En ese sentido, tres elementos clave se establece en la literatura. El primero es la comunicación dentro de los equipos, el segundo es la cohesión grupal y el tercer es el desempeño del equipo. Asimismo, la variable que permea estos tres factores es la cultura organizacional, la cual es comprendida como el conjunto de valores, creencias, normas y prácticas compartidas que engranan el comportamiento colectivo de los miembros de una organización.

Las organizaciones como espacios cambiantes que se adaptan las diferentes circunstancias de las épocas actuales, las cuales están marcadas por la globalización, las nuevas formas del trabajo remoto, los diferentes avances tecnológicos en materia de información y la presión por un mayor rendimiento, conduce a que con más frecuencia sea imperioso comprender cómo la cultura organizacional funge como un elemento preponderante en los procesos al interior de las empresas. En especial, la cultura tiene un papel destacado en los procesos de comunicación, de conexión de equipos y, como resultado, en el desempeño de los equipos de trabajo.

El propósito de este punto es analizar cómo la cultura organizacional influye en los procesos de comunicación, cohesión y desempeño de los equipos de trabajo, guiados por la literatura académica reciente. Para ello, se examinarán definiciones y dimensiones claves de la cultura organizacional, los procesos de comunicación, cohesión y desempeño en equipos de



trabajo, la manera cómo la literatura reciente ha vinculado cultura organizacional con cada uno de esos procesos y, por último, las implicaciones e ideas para futuras investigaciones.

### **Cultura organizacional y comunicación**

La cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, creencias, normas y prácticas compartidas que definen “cómo se hacen las cosas” en una organización, influye de modo directo en los canales de comunicación, en su fluidez, en los mensajes que se promueven y en la calidad del intercambio entre miembros del equipo. Según Mena Méndez (2019), la cultura se forma parte de un elemento cohesionador que afecta la productividad de la organización al mismo nivel que el capital, la tecnología o los procesos. En esa misma línea González Díaz, Ochoa Jiménez., & Celaya Figueroa (2016), señalan que la comunicación y la cultura organizacional hay un vínculo entre las formas teórica y tendencias que no se puede romper.

Una manera en la que se puede comprobar que la cultura regula la comunicación es a través de la defensa de los valores tales como la apertura, confidencialidad, jerarquía y confianza entre los miembros de la organización. Cuando la cultura organizacional promueve de comunicación más abiertas, flexibles y con retroalimentación positiva, esto se alinea con el propósito organizacional. En contraposición, una cultura estricta, con baja participación de los trabajadores o en su defecto dominada por jerarquías cerradas, desemboca en bloqueos de información, tergiversaciones, retraimiento de subequipos y fallas en la coordinación. Al respecto, Ferrando Perea (2015) encontró que la eficacia de la cultura organizacional estaba relacionada con la comunicación, trabajo en equipo, desarrollo personal y mejora de productividad.

Al analizar lo anteriormente expuesto, la cultura y la comunicación se encuentran una vía constante de intercambio, debido a que la cultura contribuye en la manera cómo se



comunica la organización y los símbolos de comunicación refuerzan aspectos culturales. Este flujo posibilita que los equipos tengan una mejor comprensión de los objetivos, sus roles, y las relaciones con los demás, lo cual es clave para su unión.

### **Aspectos relativos a la cultura organizacional y cohesión de los equipos de trabajo**

La cohesión en los miembros de un grupo se refiere al grado en que estos se sienten identificados, tienen un sentido de pertenencia, cooperan, se apoyan recíprocamente y comparte unos objetivos comunes. Es una categoría central en el ejercicio del trabajo en equipo. Según Méndez Álvarez (2019), la identidad y la cohesión se fundamentan a través del consenso que se evidencia en la participación de las personas dentro de una cultura cohesionada y sólida, es decir, la identidad que caracteriza a la organización permite enlazar y ordenar a los miembros en torno a de los propósitos, objetivos e intereses de la organización.

Asimismo, Espinoza Morán et al. (2022), hallaron que hay una relación característica entre la cohesión grupal y la comunicación organizacional. Varios estudios recientes sostienen esta relación Meirinhos et al. (2022), mencionan que la comunicación interna positiva desarrolla la participación y el compromiso de los trabajadores, lo que provoca un fortalecimiento en las relaciones entre los miembros dentro de la organización. Sidorenkov y Borokhovski (2023) ratifican esto, al encontrar que la cohesión y las normas grupales que se establecen de común acuerdo determinan en gran medida la productividad y eficacia de los equipos de trabajo. En cuanto a la mirada de estudios organizacionales en ambientes digitales Palos-Sánchez, Baena-Luna y Silva-O'Connor (2023), hallaron que cuando se presentan acciones colaborativas o cooperativas en los empleados, se puede provocar la cohesión grupal a través de una comunicación más dinámica y receptiva.

Otros estudios realizados en escenarios más amplios propuestos por Ticono-Huanca, Aguirre-Parra y Córdova-Buiza (2023), recalcan que la comunicación organizacional juegan

un rol esencial en la composición y coordinación de equipos en modalidades de trabajo remoto o virtuales, mientras que Oh (2023) demuestra que la comunicación y la cohesión se presentan como moldeadoras de manera exponencial entre la relación que se afina en el liderazgo transformacional y el rendimiento de los integrantes del grupo. A su vez, Kush, Argote y Aven (2025) contribuyen evidenciando sobre la manera como las redes de comunicación fortifican la identidad social compartida y el trabajo de los grupos, ratificando la importancia de los lazos comunicativos en la reproducción del enlace y eficiencia.

En este orden de ideas, una cultura organizacional que suscita valores como la cooperación, el compañerismo, el respeto y la participación beneficia la construcción de equipos enlazados que trabajan de forma mancomunada. En contraposición, organizaciones con culturas donde la individualidad, la nula participación de los empleados, o subyugadas por jerarquías autoritarias generan barreras en la formación de relaciones fuertes y sanas entre los miembros del equipo y esto a su vez impide que el trabajo grupal sea verdaderamente efectivo.

En resumen, los hallazgos encontrados concuerdan en que la comunicación organizacional y la cohesión grupal conservan una relación bidireccional, en tanto que la primera actúa como determinante de integración y coordinación entre los miembros, y la segunda retroalimenta los procesos relativos a la comunicación, provocando un clima organizacional más fuerte, sano y orientado al logro de objetivos comunes. La cohesión de los equipos es la base para la comunicación, la cual esta permeada por una cultura organizacional positiva, generando una transformación real, reciprocidad y responsabilidad colectivo.

### **Relación entre cultura organizacional y desempeño de los equipos**

Frente al el desempeño de los equipos de trabajo, el cual esta medido en términos de aspectos como la productividad, calidad, innovación, cumplimiento de objetivos, adaptabilidad, se ve mediado por la cultura organizacional, especialmente a través de los

---

---

procesos de comunicación y cohesión. Dicha afirmación es sustentada por Baltazar-Gómez, Rosas-González, García-Rodríguez, Ibarra-Gutiérrez y Pirez-Lindoro (2022), a través de un estudio en trabajadores del sector salud en México, encontraron que hay una relación significativa entre algunas dimensiones de la cultura organizacional, como lo son la adaptabilidad y la consistencia, con el desempeño laboral, atravesando por la satisfacción laboral y el trabajo en equipo.

Como se ha venido mencionando, la cultura contribuye en el desempeño laboral de los empleados porque propicia por un ambiente en el que los equipos produzcan cuando se sienten escuchados, organizados con valores de la empresa y cohesionados, esto redundando mayoritariamente en la probabilidad de obtener altos niveles de productividad. A su vez, aspectos como una misión clara, valores compartidos, responsabilidad colectiva e individual, un apropiado sistema de reconocimiento y cierta flexibilidad en la cultura se convierten en un estimulador del rendimiento (Méndez Álvarez, 2019).

En un estudio reciente realizado por Barcellos Pulla (2023), logró identificar que las algunas categorías como lo son la implicación, coherencia y misión, conducen a comprender de manera exponencial aspectos relativos a la cultura organizacional, y que ésta a su vez se enlazaba con el rendimiento laboral tanto a nivel individual como grupal. Por ende, se propone que la cultura funciona como un ambiente que fortalece la comunicación y la cohesión generando un punto como mediadores hacia un desempeño sobresaliente.

### **Vínculos entre comunicación, cohesión y desempeño**

Como se ha venido evidenciando, la relacional entre estos tres factores puede detallarse de la siguiente manera: la cultura organizacional cimentada proporciona una comunicación efectiva, lo cual beneficia la cohesión del equipo, con el fin último de optimizar el desempeño del equipo.

---

Dado lo anterior, se pueden explicar que las estrategias de comunicación organizacional positivas y el compromiso organizacional resultan promotores importantes del desempeño laboral, lo que propone que una comunicación adecuada propicia la coordinación, el apoyo mutuo y el rendimiento del equipo (Macetas Porras & Carhuancho-Mendoza, 2024).

Una cultura bien planeada beneficia en los estilos de comunicación abiertos, haciéndolos más confiables, con retroalimentación oportuna y disminución de barreras en el manejo de la información. Dicha comunicación posibilita que los integrantes de los equipos se conozcan mejor, compartan sus saberes, se respalden, organicen sus objetivos y desarrollen cohesión. Equipos relacionados con buena comunicación tienen una mayor probabilidad de trabajar mejor unidos, demostrando una mejora en su desempeño.

Dicho esto, igualmente es importante reconocer que la cultura puede actuar directamente sobre el desempeño cuando, aspectos como una misión clara y aplicada, cuando los valores están internalizados y el liderazgo favorece la adaptabilidad y la implementación de nuevas soluciones. Asimismo, es necesario mencionar que las organizaciones deben seguir adaptando su cultura a entornos cada vez más cambiantes con las diferentes dinámicas de la sociedad.

### **La gestión de equipos y la práctica organizacional**

A partir de todo lo analizado anteriormente, se derivan varias deducciones a tener presentes en relación con la gestión de los equipos y la práctica organizacional. Uno de ellos tiene que ver con el diagnóstico cultural y la comunicación, puesto que es vital evaluar la cultura existente mediante instrumentos objetivos con el fin de descubrir qué valores, creencias y prácticas contribuyen en la comunicación interna. Si la comunicación está impregnada de jerarquías rígidas, autocríticas o silencios, se debe trabajar sobre la cultura para permear los canales. Como señalan Guerrero Alvarado, Sotelo González y Cabezuelo Lorenzo (2022), la

---

---

comunicación interna tiene un propósito fundamental al usarse como una herramienta estratégica transversal que sostiene la cultura organizacional.

Por otra parte, es necesario diseñar estrategias para la cohesión de equipos, generando la promoción de valores compartidos, símbolos en los equipos, escenarios de intercambio informal y formal, y el reconocimiento del equipo y de sus integrantes. La cultura debe propender por la cooperación, no solamente dictaminarla.

Otro elemento clave es alinear de manera estratégica la misión de la organización, con el fin de propiciar una mejora en el rendimiento, la unión y la cohesión. Por lo tanto, las empresas deben hacer explícita, a través de su cultura, la misión, visión y valores de la organización. En concordancia con esto, Sarmiento-Barros (2024) destaca que los líderes que tienen un comportamiento ético, mediante mecanismos de incorporación primarios, pueden ser capaz de influir de manera positiva en una cultura organizacional ética.

Asimismo, la medición de procesos es imprescindible para fortalecer la mejora continua; es decir, es necesario relacionar la cultura, la comunicación y la cohesión con evaluaciones de desempeño, para analizar qué factores culturales impactan los resultados y hacer las intervenciones pertinentes. Según Méndez Bravo, Bolaños Piedrahita y Méndez Bravo (2023), tanto la cultura organizacional y el desempeño laboral poseen puntos que condicionan y/o determinan los resultados de su interacción, debido a que promueven la comunicación y mejoran las relaciones laborales, una cultura estable incide claramente en el rendimiento de la empresa.

Por último, hay que seguir revisando el liderazgo como propiciador de la cultura. Cada líder tiene un papel importante en representar, formar y reforzar la cultura. Parte de esto se logra a través de su estilo comunicativo, su forma de trabajar en equipo, el apoyo que brinda a sus seguidores, la colaboración que presta y su ejercicio ético, lo cual puede transformar la cultura y mejorar la cohesión y el desempeño. Vásquez Erazo, Sanmartín-Vargas y

---

Badillo-Chamorro (2023) exponen que una cultura organizacional cimentada, que propicia la comunicación abierta y flexible, es una herramienta de fortalecimiento empresarial.

En resumen, la cultura organizacional tiene un papel preponderante en los procesos que hacen que los equipos de trabajo se interrelacionen de manera adecuada, se cohesionen y logren un satisfactorio desempeño. Una cultura que promueva valores compartidos, comunicación flexible y abierta, compañerismo, colaboración y adaptación generará equipos más unidos y con mejores resultados.

### **Estrategias y prácticas organizacionales que articulan el liderazgo y la cultura como facilitadores del trabajo en equipo**

La capacidad de los equipos para trabajar de forma ordenada, adaptada y encaminada a resultados es cada vez más relevante para el éxito de las instituciones en el entorno organizacional actual. No solo es importante que los trabajadores realcen sus funciones bien de manera individual, sino que ahora cobra mucho sentido que las organizaciones promuevan un ambiente donde la cooperación, colaboración, el compañerismo, la comunicación asertiva y el compromiso colectivo sean un principal eje que atraviese todos los procesos.

En ese orden de ideas, tres aspectos alcanzan especial importancia. Por un lado, el liderazgo, por otro la cultura organizacional y de último, aunque no siendo de menor importancia el trabajo en equipo. La interrelación de estos tres factores establece un potente facilitador de la sinergia grupal. El liderazgo, como ya se ha venido analizando, puede modelar y fortalecer la cultura; la cultura a su vez, puede facultar o inhibir el trabajo en equipo; y el trabajo en equipo puede extenderse con mayor eficacia en contextos donde todas las variables están ordenadas.

El propósito del presente análisis es identificar a partir de la literatura científica reciente, las estrategias y prácticas organizacionales que articulan el liderazgo y la cultura como



facilitadores del trabajo en equipo. Por tal motivo, primero se presentan las definiciones conceptuales de liderazgo, cultura organizacional y trabajo en equipo. Seguido, se caracterizan las principales estrategias y prácticas organizacionales encontradas para finalmente examinar cómo estas se articulan para favorecer el trabajo en equipo.

### **Conceptualización de liderazgo, cultura organizacional y trabajo en equipo.**

El liderazgo, como un proceso mediante el cual uno o varios individuos influyen en un grupo para que éste logre una o varias metas colectivas, está sujeto a que los líderes no sólo asignan funciones, sino que también deben tener la capacidad para inspirar, alentar, comunicar asertivamente y establecer escenarios favorables para la cooperación entre sus seguidores. En tanto, la cultura organizacional configura la unión de valores, creencias, normas, actitudes y comportamientos compartidos por los miembros de una organización, que establecen el marco de acción e interacción (Pedraja-Rejas, Marchioni-Choque, Espinoza-Marchant & Muñoz-Fritis, 2020).

En cuanto al trabajo en equipo, tercer elemento de análisis de esta investigación, puede comprenderse como el conjunto de individuos que anudan esfuerzos de manera interdependientes, comparten unos compromisos, trabajan en objetivos comunes y mueven su propia dinámica como parte del sistema para alcanzar resultados que no podrían obtener individualmente.

Estas tres variables, el liderazgo, la cultura organizacional y el trabajo en equipo, forman un sistema en la que cada una depende de la otra, es decir, hay una afectación directa entre ellas dentro de las organizaciones. Cada uno fortalece y retroalimenta al otro. Un liderazgo genuino y encaminado al desarrollo humano no solo manda, sino que promueve la participación y la responsabilidad, conllevando a un clima de compañerismo que fortalece la cultura organizacional. En consecuencia, una cultura cimentada adecuadamente suministra el escenario idóneo para que los equipos se unan, compartan una visión común y pongan sus

---

---

esfuerzos hacia fines compartidos. Es así como, el trabajo en equipo opera como el espacio donde el liderazgo se plasma y se cristaliza, y donde la cultura cobra su mayor valor, convirtiéndose en el generador que traduce los valores organizacionales en resultados que todos podemos palpar y concretar.

Al respecto, Palafox-Soto, Ochoa-Jiménez y Jacobo-Hernández (2021) al analizar empresas en sus estudios analizan como los estilos de liderazgo se relacionan con los tipos de cultura organizacional y esta relación influye en el trabajo en equipo.

### **Estrategias y prácticas organizacionales**

Los estudios recientes alrededor del tema han documentado varias estrategias y prácticas dentro de las organizaciones que apoyan la articulación del liderazgo y la cultura como favorecedores o posibilitadores del trabajo en equipo. Muestra de ello es el estudio donde abordan el desarrollo de valores compartidos y la visión colectiva, lo cual es un tópico de estudio que aporta mucho a la discusión, puesto que, es una de las prácticas principales es que debe realizarse para garantizar que todos los empleados de la organización comprendan, sean conscientes y se alineen con la visión, la misión y los valores de la empresa.

Al respecto Pedraja-Rejas et al. (2020), explica que es importante el ejercicio de liderazgos con suficiente dinamismo y el desarrollo de culturas organizacionales fuertes, en tanto que ambos factores poseen el potencial de contribuir de manera frontal en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Los líderes que siempre están en constante movimiento generan una mayor participación de los seguidores, están abiertos a la comunicación y la creatividad, haciendo que se consolide la cultura que genere comportamientos colectivos hacia metas comunes. El intercambio entre estos dos elementos aumenta la cohesión interna, mejora el trabajo de los equipos y conlleva a crear condiciones para alcanzar resultados reales que se ven a través de pasado un tiempo.



En resumidas cuentas, esta estrategia beneficia que los equipos de trabajo generen una mayor asimilación y un propósito compartido, lo cual disminuye la desintegración y conduce a garantizar y visibilizar los esfuerzos colectivos.

Otro aporte a la discusión lo brindan Zamarripa Montes, Vega Campos y Ortega Velázquez (2022), exponen que la comunicación en los equipos debe ser constante y fluida, puesto que genera un intercambio constante de información y no meramente una comunicación con una característica unidireccional. Esto implica que la función del líder debe propiciar un ambiente propicio donde la información se mueva constantemente a través de los canales institucionales principalmente, permitiendo que los miembros participen activamente, conllevando a la tan nombrada bidireccionalidad. Los empleados deben tener claridad sobre los procesos, los roles y funciones que deben asumir y se les debe permitir que ellos hagan sus aportes para sentirse valorados y reconocidos.

Frente al desarrollo del liderazgo ejemplar, se ha hallado que, para que la cultura deseada se proyecte como una experiencia real, los líderes deben proceder como agentes que practican los valores y políticas de las organizaciones. Al respecto Sarmiento-Barros (2024) considera que un liderazgo ético es capaz de influir claramente en la construcción de una cultura organizacional ética a través del fomento de los diferentes mecanismos de incorporación de valores. De tal modo que, el liderazgo transformacional que conlleve a la inspiración y la motivación, provocará una reacción positiva que aumentará los comportamientos colaborativos haciendo que los empleados lo incorporen como algo inherente a su día a día.

Otra estrategia o práctica organización está relacionada con generar procesos de comunicación abierta, bidireccional y transparente. Diversas investigaciones recientes subrayan que una comunicación con estas características beneficia en la adopción un mayor compromiso por parte de los empleados y redundan en un sentido de pertenencia (Jiménez,



Manaure-Melo, Palella y Martins, 2022). En esa misma línea, cuando los líderes suscitan canales de escucha abierta y animan a establecer ambientes de diálogo reales, se aumenta la confianza entre los miembros de los equipos y se fortalecen vínculos de colaboración (Inieta-Alemán, Prieto-Lozano y Pérez-Calle, 2024).

Aportando a los hallazgos encontrados, otros estudios fortalecen las ideas que la comunicación organizacional interna juega un papel preponderante en la supervisión y dirección de tareas y en la relación de los miembros del equipo, lo cual afecta directamente en la productividad (Vélez-Zambrano y Bohórquez-Armijos, 2024). Sumado a lo anterior, la evidencia de los estudios aporta que la práctica frecuente de la escucha activa por parte de los líderes no solo ayuda la gestión de los equipos, sino que también favorece a crear espacios laborales más cooperativos y orientados en especial con un alto nivel de aprendizaje Durning, et al. (2022). En suma, total, estas evidencian exponen que la comunicación organizacional efectiva es un instrumento estratégico preponderante para motivar y regular a los equipos cuando aparecen situaciones de alta complejidad.

Otro tópico que se debe resaltar en este punto es el empoderamiento, la delegación de responsabilidades y la autonomía en los equipos de trabajo. Es importante la asignación de funciones de manera clara y congruente con las competencias de cada empleado, así como conceder autonomía y compromisos a los miembros según sus fortalezas y destrezas, y aprobar que tengan voz al momento de tomar decisiones. Esto estimula la motivación, el deseo compartido en los equipos para alcanzar las metas propuestas.

El empoderamiento de los equipos, aumenta la idea que son capaces y de que pueden superar sus limitaciones con el fin de asumir responsabilidades y participar fuertemente en la toma de decisiones, esto ha apuntalado a reconocerlo como un elemento esencial del liderazgo en las organizaciones actuales. Al respecto, investigaciones recientes mencionan que la delegación de tareas de forma congruente identificando las fortalezas individuales, aumenta la



motivación, el autoconocimiento y el sentido de pertenencia dentro de los equipos (Ruiz-Palomo, León-Gómez y García-Lopera, 2023).

Asimismo, se ha encontrado que conceder autonomía y estimular la participación activa en las decisiones estratégicas de la organización puede conllevar a los equipos a adquirir un compromiso y un desempeño compartido más fuerte (Villalobos-Romero, 2024). Los líderes que promueven la corresponsabilidad y la autogestión no solo afianzan una cultura de cordialidad, sino que desarrollan la innovación y la flexibilidad y adaptabilidad organizacional (Camacho-Torres y Rojas-López, 2022). Por lo tanto, al delegar y empoderar a los equipos, el líder ya no es solo un controlador de los demás, ahora podrá orientar su energía en la creación de equipos independientes, colaborativos y capaces de tomar decisiones activas sobre sus propios procesos.

Dentro de las estrategias y prácticas es importante hablar del desarrollo de competencias para el trabajo en equipo y liderazgo compartido. Se ha encontrado que las organizaciones que ofrecen formación continua en habilidades tales como comunicación, resolución de conflictos, liderazgo, entre otras, promueven que los equipos trabajen de forma eficaz (Chacón-Henao et al., 2022). De igual manera, Pérez Arévalo y Cadena Silva (2021) al realizar estudios con microempresas hallaron que la cultura organizacional encaminada al liderazgo y trabajo en equipo son una piedra angular para constituir organizaciones productivas.

Similarmente, estudios alrededor del liderazgo y su función colaborativa presentan que en el momento en el que las responsabilidades se reparten entre los miembros del grupo, provoca una cultura de cooperación y responsabilidad con los objetivos comunes.

Otra estrategia que se viene documentado es la generación de confianza y el buen manejo de las relaciones interpersonales, en tanto que los líderes que construyen relaciones genuinas alientan la apertura permean en el equipo el deseo de aprender, transformar y solventar conflictos de forma constructiva. Al respecto, estudios en el ámbito de la seguridad

---

del paciente en enfermería, Escobar Baldeón y Torres Jara (2023) encontraron que el liderazgo que se ejecuta con inteligencia emocional mejora la comunicación y aumenta la colaboración en equipo, lo que beneficia en la calidad del trabajo con los pacientes.

Bajo otra mirada estudiada en entornos laborales en postpandemia, se evidenció que el liderazgo participativo ha sido fundamental para fortalecer el clima organizacional, sugiriendo la formación de líderes con competencias socioemocionales (Yaulilahua-Huacho y Almenabaguerrero, 2022). Lo anterior es un aporte sobre la adaptación de la cultura y del liderazgo frente a los cambios. Las organizaciones actuales necesitan visionar estos aspectos para el manejo de los cambios continuos. El liderazgo debe promover una serie de competencias como la actitud de servicio y la participación como promotores de un clima organizacional positivo.

En conclusión, las estrategias y prácticas organizacionales que relacionan el liderazgo y la cultura organizacional forman una piedra angular que facilita el trabajo en equipo. Los hallazgos mencionados permiten evidenciar que el fortalecimiento de principios organizacionales compartidos, tener una comunicación clara y de doble vía, un liderazgo inspirador, capacidad en la autonomía de la gestión de los equipos, la promoción continua de competencias, la evaluación del desempeño individual y grupal, la consolidación de relaciones basadas en la confianza, la adaptabilidad a la diversidad cultural y un liderazgo orientado al cambio favorecen la sinergia, el compromiso y la eficacia en el trabajo colaborativo. Sin embargo, la implementación de estas dimensiones requiere coherencia, recursos, evaluación y un enfoque estratégico. Cuando el liderazgo, la cultura y los equipos se articulan de forma consistente y alineada, las organizaciones logran no sólo mejores resultados, sino una colaboración sostenible en el tiempo.



## Discusión

La revisión bibliográfica que tenía por objetivo describir la influencia del liderazgo y la cultura organizacional en la dinámica del trabajo en equipo entre los periodos 2018-2024, dejó por sentado la estrecha relación entre las tres variables anteriormente mencionada. En ese sentido, los hallazgos que se encontraron resaltan que cada una estas dimensiones operan mancomunadamente, conformando unos eslabones unidos fuertemente con el objetivo de influir en la manera como los equipos de trabajo se cohesionan, se comunican y logran sus objetivos. En este apartado de la investigación, se analizará críticamente dichos hallazgos, abarcando las contribuciones desde lo conceptual, lo teórico, lo empírico y lo metodológico.

Los resultados presentan que el liderazgo, específicamente desde su mirada transformacional, que conlleva elementos desde lo ético y servicial, representan un factor clave en la conformación de una cultura al interior de las empresas que posibilitan la cooperación, la responsabilidad y la adaptación al cambio. Lo encontrado corrobora la noción que los líderes intervienen como constructores y artífices de la cultura, puesto que ayudan en la promoción de los valores, normas y comportamientos en los empleados. Lo anterior, se encuentra estrechamente ligado a posturas más actuales como la del modelo de influencia directa que, argumenta que las organizaciones trabajan como organismos simbólicos donde las labores del líder tienen una reacción en cadena sobre las prácticas grupales.

También, la literatura recalca la importancia que tiene en el líder aplicar ciertas conductas como asistir de manera individual y personalizada a los miembros del equipo, incentivar en ellos el pensamiento crítico y motivarlos, para analizar como el liderazgo ejerce un efecto más positivo. Lo anterior implica que, el liderazgo no es solo una acción que se guía a través de asignar tareas y vigilar que estas se cumplan, sino que también plantea un escenario donde están presente la gestión de lo emocional y lo simbólico. Ejemplo de ello, lo corroboran en tiempo de cambios como el producido por el COVID 19, donde las mejores prácticas de

liderazgo se dieron cuando prevalecieron competencias como la comunicación empática y el bienestar emocional.

De igual manera, la revisión bibliográfica evidencia que cuando se ejerce el liderazgo de manera ética y participativa genera unión entre los miembros de los equipos y aumenta el sentirse parte de la organización. En otras palabras, cuando el líder es capaz de mostrarse genuinamente como alguien justo, con apertura y receptivo a la participación, los equipos se sienten más unidos y esto conlleva a un mejor desempeño de sus labores.

Frente a la cultura organizacional, esta surge en las investigaciones estudiadas como un factor que busca ser un puente e, incluso, fungir de arbitro entre el liderazgo y los resultados del trabajo en equipo. Lo anterior conlleva a analizar que un tipo de liderazgo no conlleva a tener los mismos resultados en todas las organizaciones, sino que puede estar condicionado por la cultura organizacional en la que este se ejerce. Un estilo de liderazgo es eficaz en una organización y quizás ser un negativo en otra. En suma, de todo lo anterior, se requiere coherencia entre la cultura organizacional y el tipo de liderazgo que se ejerce para que los cambios sean positivos.

El fortalecimiento del trabajo en equipo se puede generar con algunos tipos de cultura dentro de las organizaciones que estén relacionadas con la participación, el reconocimiento y la apertura para escuchar. Estos escenarios son más susceptibles a la generación de la cohesión grupal y la coordinación de las tareas y funciones de los integrantes del equipo.

Por otra parte, los hallazgos encontrados en casos particulares como lo experimentado en la pandemia donde el trabajo virtual y/o remoto, indicaron que las empresas donde su cultura promovió el trabajo flexible, la contención o apoyo emocional y la capacidad de ser autónomos hubo mejores resultados en la ejecución de sus labores. El que los empleados se sintieran acompañados y guiados en momentos de incertidumbre, generó una mejor capacidad de respuesta en ellos. Caso contrario, donde la cultura organizacional estaba mediada por una

---

jerarquía excesiva y controladora produjo más problemas y tensiones que a su vez produjeron menor eficacia en el desarrollo de sus funciones y tareas.

Por último, la literatura consultada presentó datos donde expone que la cultura va más allá del establecimiento de normas o procedimientos, también transmite y fortalece los valores organizacionales para guiar la conducta de los integrantes del equipo. En ese orden de ideas, factores como la participación real de los trabajadores, la relación fuerte entre las políticas y las actuaciones y la claridad en la misión, son unos indicadores que se asocian al desempeño de los equipos.

Cultura organizacional y el liderazgo acoplado, generan resultados palpables en el trabajo en equipo. Las investigaciones consultadas presentan tres aspectos o factores que son importantes y repetitivos: el desempeño laboral, la comunicación bidireccional y la cohesión.

La comunicación bidireccional, la cual se destaca por ser un puente donde pueden transitar la cultura y el liderazgo. Por medio de la comunicación, los líderes logran transferir a los miembros de los equipos, las motivaciones, deseos, expectativas, valores, normas entre otros aspectos para guiar de manera correcta y efectiva los procesos. Cuando los equipos propenden por una comunicación más fluida y basada en el respeto se genera una mayor adherencia con los valores de la organización.

La cohesión del equipo se logra cuando se evidencia que hay una congruencia entre los objetivos personales de cada integrante de los equipos y los objetivos de la organización, así como el desarrollo de las relaciones que están establecidas en el apoyo recíproco. La literatura muestra que los equipos que están más cohesionados presentan más colaboración y unión de esfuerzos, redundando en un mayor y mejor rendimiento colectivo.

Por último, se encuentra el desempeño laboral el cual no solo debe estar ligado a identificar las habilidades individuales, sino también a la fuerte relación entre comunicación bidireccional y la cohesión dentro de los integrantes del equipo. Adicionalmente, la evidencia

---

presenta datos acerca de que la cultura cuando es adaptativas, flexible, estimula la colaboración, a la par que cuenta con líderes que motivan y ayudan a los equipos, logran incrementar el rendimiento, así sea en ambientes de cambios constantes.

## **Conclusiones**

La revisión bibliográfica realizada permitió caracterizar detenidamente la influencia del liderazgo y la cultura organizacional en la dinámica del trabajo en equipo. Los datos encontrados comprueban que los estilos de liderazgo, especialmente los más actuales, establecen el punto de partida para posibilitar culturas organizacionales adaptadas a los cambios, más incluyentes y orientadas al aprendizaje continuo. En consecuencia, las culturas que tienen dichas características generan procesos donde confluyen la comunicación bidireccional, la cohesión y el desempeño laboral.

Se debe mencionar como primera medida que el liderazgo se apalanca como un elemento importante que establece prácticas colaborativas a través de la generación de responsabilidad, confianza y motivación grupal. En segundo lugar, la cultura al interior de las organizaciones conlleva como un puente que une el liderazgo y el trabajo en equipo, mediando las conductas y facilitando un marco significativo donde se fundamentan relaciones laborales positivas. Como tercer aspecto a destacar, la dinámica del trabajo en equipo se muestra como el escenario donde se irradian las prácticas de la cultura y el estilo de liderazgo, los cuales son visibles en procesos comunicativos claros, la cohesión grupal y alto grado de desempeño laboral.

La evidencia constatada también propone que los cambios del contexto, tales como el trabajo remoto junto con el auge de las nuevas tecnologías, crean el imperativo categórico de liderazgos con un carácter más empático y culturas dinámicas que permitan a los equipos conservar su cohesión y energía en contextos retadores.



Finalmente, en términos metodológicos, se encontró una fuerte tendencia hacia estudios con un enfoque cuantitativo y correlacionales, así como una deficiencia de estudios longitudinales. Por ello, se hace necesario la inclusión de metodologías mixtas que integren paradigmas distintos.

## Recomendaciones

1. Realizar investigaciones mixtas (cuantitativas y cualitativas) que permitan analizar la evolución de la relación entre liderazgo, cultura y equipos.
2. Realizar investigaciones longitudinales para detectar patrones o tendencias entre el liderazgo, el trabajo en equipo y la cultura organizacional.
3. Realizar diagnósticos de la cultura organizacional con herramientas validadas y divulgar los resultados.
4. Fomentar la comunicación interna de manera bidireccional en las organizaciones mediante herramientas digitales actuales que impacten.
5. Promover en las organizaciones el liderazgo compartido y la delegación de responsabilidades.
6. Integrar indicadores de cultura y trabajo en equipo en las evaluaciones de desempeño.  
Adaptar las prácticas culturales y de liderazgo a modalidades híbridas y remotas.

## Referencias

- Abu-Rumman, A. (2024). *The role of leadership in shaping organizational culture*. *Academy of Educational Leadership Journal*, 28(3). <https://www.abacademies.org/articles/the-role-of-leadership-in-shaping-organizational-culture-17027.html>
- Baltazar-Gómez, D. Y., Rosas-González, E., García-Rodríguez, I., Ibarra-Gutiérrez, M. J., & Pirez-Lindoro, M. A. (2022). Relación entre cultura organizacional, satisfacción laboral

y desempeño en trabajadores de salud en Querétaro, México. *SANUS*, 7, e295.  
<https://doi.org/10.36789/Revsanus.Vi1.295>

Barcellos de Paula, L. (2023). *Cultura organizativa y desempeño organizativo: el papel de las empresas ecuatorianas ante la pandemia de COVID-19*. CENTRUM Think, Plataforma de investigación de la Universidad Pública Cayetano Heredia.  
<https://centrumthink.pucp.edu.pe/articulosdedivulgacioncientifica/cultura-organizativa-y-desempeno-organizativo-el-papel-de-las-empresas-ecuatorianas-ante-la-pandemia-de-covid-19/>

Caicedo Basurto, R. L., Aguilar Muñoz, J. A., Tene Rodríguez, J. A., Quezada Núñez, A. R. & Campo Saransig, D. A. (2023). Liderazgo transformacional: Su efecto en la cultura corporativa desde una perspectiva comparativa. *Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica*, 5 (1). <https://doi.org/10.61384/r.c.a..v5i1.826>

Calderón, G., Vivares, J. A. & Jiménez, J. M. (2022). *Hacia la comprensión de la cultura organizacional colombiana. Un enfoque desde los valores en competencia*. *Revista Universidad & Empresa*, 24(43), 1-29.  
<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.12190>

Camacho-Torres, M. E., & Rojas-López, A. M. (2022). Liderazgo empoderador y cultura de confianza en equipos de trabajo. *Revista Iberoamericana de Psicología Organizacional*, 38(2), 65-78. <https://revistas.iberoamericana.edu.co>

Chacón-Henao, J., López-Zapata, E., & Arias-Pérez, J. (2022). *Liderazgo compartido en equipos directivos y desempeño organizacional: el rol mediador del capital social*. *Estudios Gerenciales*, 38(162), 32-44. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.162.4524>

Coluccio Piñones, G., Pedraja-Rejas, L., Fredes Jofre, C., & Miranda Vega, C. (2022). Estilos de liderazgo y surgimiento de liderazgo compartido en equipos de estudiantes universitarios / Leadership styles and shared leadership emergence in university team

---

---

- students. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 30(4), 650-658.  
<https://doi.org/10.4067/S0718-33052022000400650>
- Coronado Espinoza, J. J., Baldeos Ardian, L. A., Ramos Y Yovera, S. E., Lioo Jordan, F. de M., & Neri Ayala, A. C. (2023). Programa de liderazgo transformacional y su impacto en la cultura organizacional: caso Municipalidad Provincial de Huaura (Perú). *Suma de Negocios*, 14(31), 95-101. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2023.V14.N31.A1>
- De la Rada Ávalos, C. L., Guerrero Bejarano, M. A. & Manosalvas Vaca, C. Á. (2023). *Liderazgo transformacional y cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores*. *Revista de Ciencias Sociales*, 30 (4).  
<https://doi.org/10.31876/res.v30i4.43041>
- Decreto 612 de 2021. (2021). Por el cual se reglamenta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y se dictan otras disposiciones. Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=166512>
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2023). Transformational leadership effectiveness: An evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 627–641. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in crisis times: A response to COVID-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380–394.  
<https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
- Durning, S. J., Cervero, R. M., & Roberts, L. W. (2022). *The need for listening leaders*. *Academic Medicine*, 97(2), 165–166.  
<https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000004520>
- 
-

- Escobar Baldeón, C. A., & Torres Jara, A. C. (2023). Inteligencia emocional en el liderazgo y el trabajo en equipo de enfermería para la atención y seguridad del paciente. *Polo del Conocimiento*. <https://doi.org/10>
- Espinosa Cevallos, P. A. (2024). *El liderazgo transformacional y la creación de una cultura organizacional sostenible*. *Revista Política y Ciencias Administrativas*, 3 (1), 20-35. <https://doi.org/10.62465/rpca.v3n1.2024.75>
- Espinoza Morán, H., Artiaga Bolaños, A. V., & Castro Guevara, J. (2022). Cohesión grupal y su relación con la comunicación organizacional. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(2), 168-175. <https://doi.org/10.51798/sijis.v3i2.316>
- Estrella-Salazar, P. M., Cisneros-Quintanilla, D. P. & Ortega-Castro, J. C. (2025). *Liderazgo y cultura organizacional: Una revisión sistemática y su aplicación en contextos empresariales*. *MQRInvestigar*. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.9.1.2025.e280>
- Ferrando Perea, A. (2015). Análisis de la cultura organizacional de las empresas de servicios de Lima Metropolitana. *Anales Científicos*, 76(1), 168-176. Disponible en Dialnet- [AnalisisDeLaCulturaOrganizacionalDeLasEmpresasDeSe-6171077.pdf](https://doi.org/10.56048/MQR20225.9.1.2025.e280)
- Gámez Cavazos, D. A. & Toscano Moctezuma, J. A. (2023). *Importancia del liderazgo transformacional en la cultura y resultados organizacionales: Una revisión sistemática*. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7 (6). [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i6.8748](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.8748)
- González Díaz, R. A., Ochoa Jiménez, S., & Celaya Figueroa, R. (2016). Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión. 18(30), 13–31. <https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016>.
- Guerrero Alvarado, M. et al. 2022. La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. *aDResearch ESIC International*
- 
-

- Journal of Communication Research. 27, 27 (Feb. 2022), e206.  
<https://doi.org/10.7263/adresic-27-206>.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., Kinicki, A. J., Choi, D., & Karam, E. P. (2019). *A meta-analytic test of organizational culture's association with elements of an organization's system and its relative predictive validity on organizational outcomes*. *Journal of Applied Psychology*, 104 (6), 832–850. <https://doi.org/10.1037/apl0000380>
- Herrera Herrera, Y. P. A. (2024). Rol del liderazgo y la cultura organizacional en el contexto de pandemia en el bienestar laboral: un abordaje cualitativo [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio de la PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/27933>
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Iniesta-Alemán, I., Prieto-Lozano, M. C., & Pérez-Calle, R. D. (2024). Comunicación interna, confianza y teletrabajo. Revisión sistemática de la literatura en postpandemia. En M. Á. Esteban Navarro, M. Á. García Madurga, R. D. Pérez-Calle, & M. Conde-Casado, *Inteligencia organizacional, comunicación estratégica e influencia en la sociedad postdigital* (1ª ed., págs. 154-170). Dykinson. <https://www.dykinson.com/libros/inteligencia-organizacional-comunicacion-estrategica-e-influencia-en-la-sociedad-postdigital/9788411709194/>
- ISO. (2010). ISO 26000:2010 – Guía sobre responsabilidad social. International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/standard/42546.html>
- ISO. (2015). ISO 9001:2015 – Sistemas de gestión de la calidad: Requisitos. International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/standard/62085.html>
- 
-

- International Organization for Standardization. (2018). ISO 30401. <https://www.iso.org/standard/68683.html>
- ISO. (2018). ISO 30401:2018 – Sistemas de gestión del conocimiento: Requisitos. International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/standard/68683.html>
- ISO. (2018). ISO 45001:2018 – Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo: Requisitos con orientación para su uso. International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/standard/63787.html>
- ISO. (2020). ISO 10018:2020 – Gestión de la calidad: Orientación sobre la participación de las personas y la competencia. International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/standard/72108.html>
- Jiménez, B., Manaure-Melo, E. J., Palella, S., & Martins, F. (2022). Comunicación organizacional interna como factor determinante en el desempeño laboral. *RIAEE – Revista Ibero-Americana de Estudios en Educación*, 17(4), 2938-2955. <https://doi.org/10.21723/riaee.v17i4.17497>
- Kush, J., Argote, L., & Aven, B. L. (2025). The effects of communication networks on shared social identity and group performance. *Small Group Research*. <https://doi.org/10.1177/10464964251326615>
- Ley 1010 de 2006. (2006). Por la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. Congreso de la República de Colombia. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=18957>
- López-Vega, F., & Sánchez-Morales, C. (2025). *Pluralidad de estilos de liderazgo y su influencia en la cultura corporativa*. *Revista de Gestión y Estrategia Organizacional*, 12(3), 120–138. <https://doi.org/10.1016/j.rgeo.2025.03.001>
- 
-

- Macetas Porras, M. N., & Carhuancho-Mendoza, I. M. (2024). Estrategias de comunicación y compromiso organizacional: Impulsores del desempeño laboral. *Revista Espacios*, 45(5), 106-119. <https://doi.org/10.48082/espacios-a24v45n05p08>
- Marín-Rodríguez, W. J., Carreño-Cisneros, E. O., Neri-Ayala, A. C. & Lioo-Jordán, F. de M. (2025). *Impacto del liderazgo transformacional en la cultura organizacional: Estudio en trabajadores de educación superior universitaria*. *Revista de Ciencias Sociales*, 31, 556-567. <https://doi.org/10.31876/rcs.v31i.44583>
- Matos, Y., Mejía, M., Barreto, A., & Vethencourt, M. (2018). *El trabajo en equipo para promover la participación de los actores sociales*. *Telos*, 20(2), 229. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99356889002>
- Meirinhos, G., Cardoso, A., Silva, R., Rêgo, R., & Oliveira, M. (2022). Employee Involvement and Commitment in Internal Communication. *Social Sciences*, 11(9), 423. <https://doi.org/10.3390/socsci11090423>
- Mena Méndez, D., (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*, (46), 11-47. <https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>
- Méndez Álvarez, C. E. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad & Empresa*, 21(37), 136-169. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>
- Méndez Bravo, J. C., Bolaños Piedrahita, C. J., & Méndez Bravo, M. A. (2023). La cultura organizacional y su efecto en el desempeño empresarial. *Revista Eruditus*, 4(1), 59–74. <https://doi.org/10.35290/re.v4n1.2023.718>
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2018). A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 177–202. <https://doi.org/10.1111/joop.12167>
- 
-

- Ministerio del Trabajo. (2024, 14 de marzo). *Resolución No. 0751: Por la cual se fijan las políticas y las directrices en materia de gestión del talento humano para todos los servidores públicos del Ministerio del Trabajo*. Diario Oficial. <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/67466765/Resoluci%C3%B3n+No.+0751+de+2024.pdf/bee34cf...>
- OCDE. (2023). Principios de Gobierno Corporativo del G20/OCDE. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. <https://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance/>
- Oh, Y. (2023). Communication and Team Cohesion Moderate the Relationship Between Transformational Leadership and Athletic Performance. *SAGE Open*, 13(3), 21582440231195196. <https://doi.org/10.1177/21582440231195196>
- Palafox-Soto, M.O., Ochoa-Jiménez, S., & Jacobo-Hernández, C.A.. (2021). El liderazgo y su relación con la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas familiares de Ciudad Obregón, Sonora. *Nova scientia*, 13(26), 00017. <https://doi.org/10.21640/ns.v13i26.2682>
- Palos-Sánchez, P. R., Baena-Luna, P., & Silva-O'Connor, D. (2023). Exploring employees' beliefs regarding the potential benefits of virtual worlds for group cohesion: Gather Town. *Multimedia Tools and Applications*, 82, 24943–24965. <https://doi.org/10.1007/s11042-022-14308-7>
- Pedraja-Rejas, L. M., Marchioni-Choque, I. A., Espinoza-Marchant, C. J., & Muñoz-Fritis, C. P. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. *Formación Universitaria*, 13(5), 3-14. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062020000500003>
- 
-

- Pérez Arévalo, M. J., & Cadena Silva, J. P. (2021). Cultura organizacional y liderazgo en equipo para microempresas. *Suplemento CICA Multidisciplinario*, 5(11), 213–229. <https://suplementocica.ulead.edu.ec/index.php/SuplementoCICA/article/view/72>
- Redondo Sama, G., & Elboj Saso, C. (2018). Liderazgo y creación social: una aproximación a las principales aportaciones. *Revista Internacional De Organizaciones*, (21), 109–125. <https://doi.org/10.17345/rio21.109-125>
- Rico, R., Alcover, C. M., & Taberero, C. (2010). *Efectividad de los equipos de trabajo: una revisión de la última década de investigación (1999-2009)*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(1), 47-71. <https://doi.org/10.5093/tr2010v26n1a4>
- Ruiz-Palomo, D., León-Gómez, A., & García-Lopera, F. (2023). Empowerment y desempeño laboral: El papel mediador del compromiso organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 39(1), 14-27. <https://doi.org/10.5093/jwop2023a3>
- Ruiz, Y. E., & Sánchez Jaramillo, A. F. (2021). *Caracterización de las actividades de trabajo en equipo en una empresa*. *Revista Perspectiva Empresarial*. [https://www.redalyc.org/journal/6722/672271875011/html/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.redalyc.org/journal/6722/672271875011/html/?utm_source=chatgpt.com)
- Salas, E., Reyes, D. L., & McDaniel, S. H. (2018). *The science of teamwork: Progress, reflections, and the road ahead*. *American Psychologist*, 73(4), 593–600. <https://doi.org/10.1037/amp0000334>
- Sarmiento-Barros, M. L. (2024). Desarrollo de Liderazgo y su Impacto en la Cultura Organizacional. *MQRInvestigar*, 8(2), 1820–1841. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.2.2024.1820-1841>
- Sidorenkov, A. V., & Borokhovski, E. F. (2023). The Role of Cohesion and Productivity Norms in Performance and Social Effectiveness of Work Groups and Informal Subgroups. *Behavioral Sciences*, 13(5), 361. <https://doi.org/10.3390/bs13050361>
- 
-

- Ticona-Huanca, K. M., Aguirre-Parra, P., & Córdova-Buiza, F. (2023). Internal Organizational Communication in Remote Work: An Analysis of Higher Education Entities. *IBIMA Business Review*, 2023, Article ID 440546. <https://doi.org/10.5171/2023.440546>
- Vásquez Erazo, E., Sanmartín-Vargas, K. Y., & Badillo-Chamorro, M. J. (2023). *Cultura organizacional: Herramienta de fortalecimiento empresarial*. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 3(4). <https://doi.org/10.5281/zenodo.8419711>
- Vásquez Pailaqueo, M. P., Inostroza Naranjo, R. F., & Acosta Antognoni, H. (2020). Liderazgo transformacional: su impacto en la confianza organizacional, work engagement y desempeño laboral en trabajadores millennials en Chile. *Revista de Psicología*, 30(1), 1-17. <http://dx.doi.org/10.5354/0719-0581.2021.55066>
- Vélez-Zambrano, A. K., & Bohórquez-Armijos, E. (2024). Comunicación organizacional interna y su incidencia en el desempeño laboral en la Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial. *Polo del Conocimiento*, 10(8), 1681-1701. <https://doi.org/10.23857/pc.v10i8.10243>
- Villalobos-Romero, M. J. (2024). Autonomía laboral y liderazgo participativo en entornos colaborativos. *Gestión y Estrategia*, 35(2), 122-139. <https://revistagye.uanl.mx>
- Yaulilahua-Huacho, R., & Almenaba-Guerrero, Y. F. (2022). Liderazgo y Cultura Organizacional: Influencias en la Productividad en Ecuador. *Revista Científica Zambos*, 1(3), 29-43. <https://doi.org/10.69484/rcz/v1/n3/31>
- Yopan Fajardo, J. L., Palmero Gómez, N., & Santos Mejía, J. R. (2020). Cultura Organizacional. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263-289. [https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/?utm_source=chatgpt.com)
- Zamarripa Montes, J. M., Vega Campos, M. A., & Ortega Velázquez, A. (2022). El rol de líder transformacional en equipos diversos y sus efectos en variables emergentes, para
- 
-

entender el desempeño grupal. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 7(20), 224-245.

<https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.168>

