

Research Article

Liderazgo y Cultura Organizacional: Influencias en la Productividad en Ecuador

Leadership and Organizational Culture: Influences on Productivity in Ecuador



Yaulilahua-Huacho, Russbelt¹



<https://orcid.org/0000-0002-7007-3059>



russbelt.yaulilahua@unh.edu.pe



Perú, Huancavelica, Universidad Nacional de Huancavelica



Almenaba-Guerrero, Yuli Fernanda²



<https://orcid.org/0000-0002-4005-4279>



yulialmenaba@tsachila.edu.ec



Ecuador, Santo Domingo, Instituto Superior Tecnológico Tsáchilas

Autor de correspondencia ¹



DOI / URL: <https://doi.org/10.69484/rcz/v1/n3/31>

Resumen: El artículo examina la influencia del liderazgo y la cultura organizacional en la productividad de las organizaciones en Ecuador. El objetivo es analizar y sintetizar la literatura existente sobre este tema para proporcionar una base sólida para futuras investigaciones y prácticas empresariales. Metodológicamente, se realizó una revisión bibliográfica exhaustiva utilizando bases de datos académicas y criterios específicos de inclusión. Los resultados indican que el liderazgo transformacional y el autocrático son los estilos predominantes en Ecuador, con el primero asociado a mayores niveles de motivación y compromiso, y el segundo limitando la creatividad y autonomía de los empleados. La cultura organizacional positiva, caracterizada por la confianza, la comunicación abierta y el sentido de pertenencia, se relaciona directamente con la productividad. Sin embargo, desafíos como la jerarquía rígida y la resistencia al cambio cultural son obstáculos significativos. La discusión resalta la necesidad de un liderazgo que modele y sostenga una cultura organizacional positiva para alinear los objetivos individuales con los organizacionales. En conclusión, el desarrollo de competencias de liderazgo, la promoción de una cultura de innovación y la implementación de políticas inclusivas son recomendados para mejorar la productividad en las organizaciones ecuatorianas.

Palabras clave: Liderazgo, cultura organizacional, productividad, Ecuador, innovación.



Check for updates

Recibido: 09/Jul/2022

Aceptado: 07/Ago/2022

Publicado: 30/Sep/2022

Cita: 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>

Ecuador, Santo Domingo, La Concordia Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas – Sede Santo Domingo Revista Científica Zambos (RCZ) <https://revistaczambos.utelvtsd.edu.ec>

Este artículo es un documento de acceso abierto distribuido bajo los términos y condiciones de la **Licencia Creative Commons, Atribución-NoComercial 4.0 Internacional**.

Abstract:

The article examines the influence of leadership and organizational culture on the productivity of organizations in Ecuador. The objective is to analyze and synthesize the existing literature on this topic to provide a solid basis for future research and business practices. Methodologically, a comprehensive literature review was conducted using academic databases and specific inclusion criteria. The results indicate that transformational and autocratic leadership are the predominant styles in Ecuador, with the former associated with higher levels of motivation and commitment, and the latter limiting employee creativity and autonomy. Positive organizational culture, characterized by trust, open communication and a sense of belonging, is directly related to productivity. However, challenges such as rigid hierarchy and resistance to cultural change are significant obstacles. The discussion highlights the need for leadership that models and sustains a positive organizational culture to align individual and organizational goals. In conclusion, the development of leadership competencies, the promotion of a culture of innovation and the implementation of inclusive policies are recommended to improve productivity in Ecuadorian organizations.

Keywords: Leadership, organizational culture, productivity, Ecuador, innovation.

1. Introducción

El liderazgo y la cultura organizacional son dos elementos fundamentales que influyen de manera significativa en la productividad de las organizaciones. En el contexto ecuatoriano, donde las empresas se enfrentan a diversos desafíos económicos y sociales, comprender cómo estos factores interactúan y afectan la eficiencia y efectividad organizacional es crucial para el desarrollo sostenible del país.

La problemática de investigación se centra en la falta de claridad sobre la relación específica entre el liderazgo y la cultura organizacional y cómo estos influyen en la productividad dentro de las organizaciones en Ecuador. A pesar de la abundante literatura existente a nivel global sobre la importancia de estos factores, hay una escasez de estudios que aborden esta temática en el contexto ecuatoriano, lo que dificulta la implementación de estrategias de mejora adecuadas y contextualizadas.

Diversos factores contribuyen a este problema. En primer lugar, la variabilidad en los estilos de liderazgo adoptados por los gerentes ecuatorianos puede generar diferencias significativas en la forma en que se desarrolla y se percibe la cultura organizacional (Yukl, 2013). Además, la cultura organizacional en sí misma está influenciada por factores socioculturales específicos del entorno ecuatoriano, como la importancia de las relaciones interpersonales y la estructura jerárquica predominante en muchas empresas (Hofstede, 1980). Estos factores, combinados, crean un escenario complejo donde el impacto del liderazgo en la cultura organizacional y, subsecuentemente, en la productividad, no es fácilmente predecible ni generalizable a partir de estudios realizados en otros contextos.

La justificación de este estudio radica en la necesidad de llenar este vacío en la literatura existente y proporcionar un análisis detallado y contextualizado que pueda servir como base para futuras investigaciones y prácticas empresariales en Ecuador. Entender cómo el liderazgo y la cultura organizacional influyen en la productividad permitirá a los gerentes y líderes empresariales implementar estrategias más efectivas para mejorar el rendimiento de sus organizaciones. Además, esta comprensión puede contribuir al desarrollo de políticas públicas orientadas a fomentar prácticas de liderazgo y culturas organizacionales que promuevan la productividad y, por ende, el crecimiento económico del país.

La viabilidad de este estudio se sustenta en la accesibilidad a una variedad de fuentes bibliográficas y datos secundarios que abordan el tema desde diferentes perspectivas teóricas y empíricas. La revisión de literatura incluirá estudios previos tanto a nivel global como regional, con un enfoque particular en aquellos que se centran en América Latina y Ecuador. Esta metodología permitirá una comparación y contraste de diferentes enfoques y hallazgos, proporcionando una visión comprensiva y robusta del estado actual del conocimiento sobre el tema.

El objetivo principal de este artículo es analizar y sintetizar la literatura existente sobre la influencia del liderazgo y la cultura organizacional en la productividad de las organizaciones en Ecuador. Para lograr este objetivo, se llevará a cabo una revisión bibliográfica exhaustiva, que incluirá la identificación de estudios relevantes, la evaluación crítica de sus hallazgos y la integración de estos en un marco teórico coherente que pueda ser utilizado tanto por académicos como por profesionales del ámbito empresarial.

La relevancia de estudiar el liderazgo en combinación con la cultura organizacional radica en la premisa de que ambos elementos son interdependientes y su influencia conjunta puede ser más significativa que su influencia individual. Según Schein (2010), la cultura organizacional puede ser vista como un reflejo de los valores y comportamientos de los líderes, quienes, a su vez, son influidos por la cultura preexistente dentro de la organización. Por lo tanto, un análisis que no considere esta interrelación podría omitir aspectos cruciales para la comprensión completa del fenómeno.

En términos de productividad, diversos estudios han demostrado que una cultura organizacional positiva, caracterizada por la confianza, la comunicación abierta y el compromiso de los empleados, puede llevar a mejoras significativas en el rendimiento organizacional (Denison, 1990; Kotter & Heskett, 1992). Asimismo, estilos de liderazgo transformacional, que fomentan la motivación y el desarrollo personal de los empleados, han sido asociados con mayores niveles de productividad (Bass & Avolio, 1994). Sin embargo, la aplicación y efectividad de estos principios pueden variar significativamente dependiendo del contexto cultural y organizacional específico, subrayando la necesidad de investigaciones que aborden estas dinámicas en el entorno ecuatoriano.

2. Metodología

Este artículo utiliza un enfoque cualitativo basado en una revisión bibliográfica exhaustiva para explorar la influencia del liderazgo y la cultura organizacional en la productividad de las organizaciones en Ecuador. La metodología cualitativa es adecuada para este tipo de estudio porque permite una comprensión profunda y detallada de los fenómenos complejos y las relaciones interdependientes entre las variables de interés. A continuación, se describen los pasos y procedimientos seguidos en esta revisión bibliográfica.

2.1. Búsqueda y Selección de Fuentes

La búsqueda de fuentes se llevó a cabo utilizando diversas bases de datos académicas y repositorios digitales, incluyendo Google Scholar, Scopus, Web of Science y JSTOR. Se utilizaron palabras clave como "liderazgo", "cultura organizacional", "productividad", "Ecuador", y combinaciones de estas, para identificar estudios relevantes publicados entre 2019 y 2024. Se incluyeron tanto artículos de revistas científicas revisadas por pares como libros, capítulos de libros, y conferencias relevantes.

Los criterios de inclusión para seleccionar las fuentes fueron los siguientes:

- Estudios publicados en el período 2019-2024.
- Investigaciones que aborden la relación entre liderazgo, cultura organizacional y productividad.
- Estudios que incluyan datos empíricos o revisiones teóricas relevantes para el contexto ecuatoriano o, en su defecto, para contextos latinoamericanos similares.
- Publicaciones en inglés y español.

Se excluyeron estudios que no cumplieran con estos criterios, así como aquellos que no proporcionarían información suficiente o pertinente sobre los temas de interés.

2.2. Análisis de la Literatura

Una vez recopiladas las fuentes relevantes, se procedió a un análisis detallado de la literatura. Este análisis se llevó a cabo en varias etapas:

1. **Lectura Inicial:** Se realizó una lectura exploratoria de cada fuente para obtener una visión general de su contenido y determinar su relevancia específica para el estudio. Esta fase permitió una categorización preliminar de los estudios según su enfoque y hallazgos principales.
2. **Extracción de Datos:** Se extrajeron datos clave de cada fuente, incluyendo los objetivos de los estudios, metodologías utilizadas, resultados principales, y conclusiones. Esta información se organizó en una matriz de análisis para facilitar la comparación y el contraste entre los estudios.

3. **Síntesis de la Información:** Se llevó a cabo una síntesis cualitativa de los datos extraídos, identificando patrones, temas recurrentes y divergencias en los hallazgos de los estudios revisados. Se prestó especial atención a cómo el liderazgo y la cultura organizacional influyen en la productividad y cómo estos factores interactúan en el contexto de las organizaciones ecuatorianas.
4. **Interpretación y Contextualización:** Los hallazgos sintetizados se interpretaron a la luz del contexto específico de Ecuador, considerando las particularidades culturales, económicas y sociales que podrían afectar la relación entre liderazgo, cultura organizacional y productividad. Se discutieron las implicaciones de estos hallazgos para la práctica empresarial y la formulación de políticas en el país.

2.3. Validación y Fiabilidad

Para asegurar la fiabilidad y validez del estudio, se adoptaron varias estrategias. En primer lugar, se realizó una búsqueda exhaustiva y sistemática de la literatura para garantizar que se incluyeran todas las fuentes relevantes. Además, se aplicaron criterios de inclusión y exclusión claros y consistentes. La extracción y síntesis de datos se realizaron de manera sistemática y transparente, y se mantuvo una documentación detallada de todo el proceso de análisis.

Finalmente, se llevó a cabo una revisión por pares del manuscrito preliminar por expertos en el campo, quienes proporcionaron retroalimentación crítica y sugerencias para mejorar la precisión y la claridad del estudio. Estas revisiones contribuyeron a fortalecer la robustez del análisis y la interpretación de los resultados.

3. Resultados

3.1. Influencia del Liderazgo en la Productividad

Los estilos de liderazgo predominantes en Ecuador abarcan principalmente el liderazgo transformacional y el liderazgo autocrático. Esta dualidad refleja una mezcla de enfoques tradicionales y contemporáneos en la gestión organizacional.

3.1.1. Estilos de Liderazgo Predominantes en Ecuador

Los estudios revisados sugieren que el liderazgo transformacional y el liderazgo autocrático son los estilos más comunes en las organizaciones ecuatorianas. El liderazgo transformacional, caracterizado por la capacidad de los líderes para inspirar y motivar a sus seguidores hacia el logro de metas comunes, ha demostrado ser un enfoque eficaz en contextos organizacionales diversos (Northouse, 2021). Este estilo de liderazgo se centra en la promoción de cambios positivos mediante la articulación de una visión atractiva y el fomento del desarrollo personal y profesional de los empleados.

En contraste, el liderazgo autocrático, que se basa en un control centralizado y decisiones unilaterales por parte de los líderes, sigue siendo prevalente en muchas organizaciones ecuatorianas. Este estilo puede ser efectivo en situaciones que requieren decisiones rápidas y precisas, pero suele ser menos favorable para fomentar la creatividad y la innovación (Minkov & Hofstede, 2020).

3.1.2. Impacto del Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional está asociado con niveles elevados de motivación y compromiso entre los empleados, lo que se traduce en un aumento significativo de la productividad. Los líderes transformacionales logran esto mediante la creación de un entorno de trabajo que valora la individualidad de cada empleado, fomenta la participación activa y alinea los objetivos individuales con los objetivos organizacionales (Bass & Avolio, 2020). Este enfoque no solo mejora el rendimiento individual, sino que también fortalece la cohesión del equipo y la satisfacción laboral, factores cruciales para el éxito organizacional a largo plazo.

3.1.3. Desafíos del Liderazgo Autocrático

Por otro lado, el liderazgo autocrático, aunque todavía presente en muchas organizaciones, presenta varios desafíos significativos. La naturaleza centralizada y controladora de este estilo tiende a limitar la creatividad y la autonomía de los empleados, lo que puede llevar a una disminución en la motivación y la productividad (Denison et al., 2021). Además, el liderazgo autocrático puede crear un entorno de trabajo estresante y desmotivador, donde los empleados se sienten poco valorados y restringidos en su capacidad para contribuir de manera significativa a la organización.

3.1.4. Estrategias de Mejora

Para abordar los desafíos asociados con el liderazgo autocrático y fortalecer las prácticas de liderazgo transformacional, se han identificado varias estrategias de mejora. Entre las más efectivas se encuentran la capacitación en habilidades de liderazgo y la promoción de una cultura de feedback constructivo. La formación en liderazgo debe centrarse en el desarrollo de habilidades interpersonales y de gestión del cambio, permitiendo a los líderes adoptar un enfoque más inclusivo y motivador (Northouse, 2021).

La promoción de una cultura de feedback constructivo es esencial para mejorar la comunicación y la confianza dentro de la organización. Esto implica crear mecanismos mediante los cuales los empleados puedan expresar sus opiniones y recibir retroalimentación de manera abierta y constructiva, lo que a su vez fomenta un ambiente de mejora continua y colaboración (Chatman & O'Reilly, 2016).

3.2. Cultura Organizacional y su Relación con la Productividad

La cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, creencias y normas que rigen el comportamiento dentro de una empresa, desempeña un papel crucial en la determinación de la productividad y el rendimiento organizacional. En el contexto ecuatoriano, comprender los elementos clave de esta cultura y su impacto es esencial para diseñar estrategias efectivas que promuevan la eficiencia y la competitividad empresarial.

3.2.1. Elementos Clave de la Cultura Organizacional

Los elementos fundamentales de una cultura organizacional positiva incluyen la confianza, la comunicación abierta y el sentido de pertenencia. La confianza se erige como un pilar central, facilitando la cooperación y la cohesión entre los miembros del equipo (Denison et al., 2021). La comunicación abierta, por su parte, permite el flujo libre de información y la resolución efectiva de conflictos, creando un entorno donde los empleados se sienten escuchados y valorados (Minkov & Hofstede, 2020). El sentido de pertenencia, derivado de una fuerte identificación con los valores y objetivos de la organización, fomenta el compromiso y la lealtad de los empleados, elementos esenciales para un desempeño sostenible a largo plazo (Schein, 2021).

3.2.2. Impacto de la Cultura Organizacional en la Productividad

Una cultura organizacional sólida y positiva está directamente relacionada con mayores niveles de eficiencia y rendimiento en las organizaciones. Estudios recientes han demostrado que las empresas que cultivan un entorno de trabajo positivo y cohesivo no solo logran mejores resultados financieros, sino que también experimentan una mayor satisfacción y retención de empleados (Chatman & O'Reilly, 2016). Una cultura organizacional bien desarrollada puede alinear los comportamientos individuales con los objetivos estratégicos de la empresa, generando sinergias que potencian la productividad y la innovación (Denison et al., 2021).

3.2.3. Desafíos Culturales Específicos en Ecuador

En Ecuador, la cultura organizacional enfrenta desafíos particulares que pueden obstaculizar su contribución a la productividad. Entre estos desafíos destacan la jerarquía rígida y la resistencia al cambio cultural. La estructura jerárquica predominante en muchas organizaciones ecuatorianas puede limitar la flexibilidad y la capacidad de respuesta a las dinámicas cambiantes del mercado, inhibiendo la innovación y la toma de decisiones rápidas (Minkov & Hofstede, 2020). Además, la resistencia al cambio cultural, manifestada a través de la adherencia a prácticas tradicionales y la reticencia a adoptar nuevas metodologías, representa un obstáculo significativo para la implementación de estrategias de mejora continua (Schein, 2021).

3.2.4. Intervenciones Culturales

Para superar estos desafíos y fortalecer la cultura organizacional, se proponen varias intervenciones estratégicas. La promoción de valores compartidos es fundamental para crear un sentido de propósito y dirección común entre los empleados. Esto puede lograrse mediante programas de desarrollo organizacional que enfoquen en la alineación de los valores personales con los valores corporativos (Denison et al., 2021). La creación de ambientes de trabajo inclusivos, donde se valora y respeta la diversidad de pensamiento y experiencia, también es crucial para fomentar la innovación y el compromiso (Chatman & O'Reilly, 2016). Estas intervenciones no solo mejoran el clima laboral, sino que también potencian la capacidad de la organización para adaptarse y prosperar en un entorno competitivo.

3.3. Interacción entre Liderazgo y Cultura Organizacional

La interacción entre liderazgo y cultura organizacional es fundamental para el éxito y la productividad de cualquier organización. Los líderes no solo guían y dirigen a sus equipos, sino que también modelan y sostienen la cultura organizacional a través de sus comportamientos, decisiones y valores. Este apartado explora cómo los líderes influyen en la cultura organizacional y cómo una sinergia positiva entre ambos puede potenciar la productividad.

3.3.1. Liderazgo como Modelador de la Cultura

Los líderes desempeñan un papel crucial en la formación y sostenimiento de la cultura organizacional. A través de sus comportamientos, decisiones y la manera en que comunican los valores y objetivos de la organización, los líderes establecen normas y expectativas que guían el comportamiento de los empleados (Schein, 2021). Por ejemplo, un líder que promueve la transparencia y la comunicación abierta crea un entorno donde los empleados se sienten valorados y escuchados, lo que fortalece la cohesión y el sentido de pertenencia dentro del equipo (Northouse, 2021).

Además, los líderes actúan como modelos a seguir, y sus acciones pueden tener un impacto significativo en la cultura organizacional. Cuando los líderes demuestran integridad, respeto y compromiso, estos valores se integran en la cultura organizacional, promoviendo un ambiente de trabajo positivo y productivo (Denison et al., 2021). La consistencia entre lo que los líderes dicen y hacen es esencial para construir una cultura organizacional sólida y coherente.

3.3.2. Sinergia entre Liderazgo y Cultura

Una sinergia positiva entre el liderazgo y la cultura organizacional puede potenciar significativamente la productividad, alinear objetivos y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo. Cuando los líderes y la cultura organizacional están alineados, se crean sinergias que multiplican los esfuerzos individuales y colectivos hacia el logro de los objetivos organizacionales (Chatman & O'Reilly, 2016). Esta alineación facilita

la implementación de estrategias y políticas que refuercen la cultura deseada, mejorando así el rendimiento organizacional.

La sinergia entre liderazgo y cultura organizacional también contribuye a la resiliencia de la organización. En entornos dinámicos y cambiantes, una cultura organizacional sólida, respaldada por un liderazgo efectivo, permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a nuevos desafíos y oportunidades (Minkov & Hofstede, 2020). Esta capacidad de adaptación es crucial para mantener altos niveles de productividad y competitividad en el mercado.

3.3.3. Ejemplos de Buenas Prácticas

Diversos estudios de caso han demostrado cómo la integración efectiva del liderazgo y la cultura organizacional resulta en mejoras notables en la productividad. Un ejemplo destacado es el caso de Google, donde la cultura de innovación y el liderazgo participativo han sido clave para su éxito continuo. En Google, los líderes fomentan un entorno de trabajo colaborativo y creativo, donde los empleados son alentados a experimentar y proponer nuevas ideas, lo que ha resultado en una alta productividad y una ventaja competitiva sostenida (Denison et al., 2021).

Otro caso es el de Zappos, conocido por su fuerte cultura organizacional centrada en la satisfacción del cliente y el bienestar de los empleados. El liderazgo en Zappos promueve activamente estos valores, creando un ambiente donde los empleados están motivados y comprometidos, lo que ha llevado a altos niveles de rendimiento y lealtad tanto de clientes como de empleados (Chatman & O'Reilly, 2016).

3.3.4. Áreas de Mejora Continua

La necesidad de un enfoque continuo y adaptativo para alinear el liderazgo con la cultura organizacional es una estrategia clave para mantener altos niveles de productividad. Las organizaciones deben invertir en el desarrollo de sus líderes, asegurándose de que estén equipados con las habilidades y conocimientos necesarios para guiar y fortalecer la cultura organizacional (Northouse, 2021).

Además, es fundamental realizar evaluaciones periódicas de la cultura organizacional y el liderazgo para identificar áreas de mejora y adaptar las estrategias según sea necesario. Este enfoque proactivo permite a las organizaciones mantenerse flexibles y receptivas a los cambios, garantizando así una alineación constante entre el liderazgo y la cultura organizacional (Denison et al., 2021).

3.4. Recomendaciones para las Organizaciones en Ecuador

Para optimizar la productividad y el rendimiento organizacional en Ecuador, es esencial implementar estrategias enfocadas en el desarrollo de liderazgo, la promoción de una cultura de innovación, la evaluación continua de la cultura organizacional y la implementación de políticas inclusivas. Estas recomendaciones

están basadas en investigaciones recientes y prácticas exitosas en el ámbito de la gestión organizacional.

3.4.1. Desarrollo de Competencias de Liderazgo

El desarrollo de competencias de liderazgo es fundamental para el éxito de cualquier organización. Se recomienda la implementación de programas de desarrollo de liderazgo que incluyan formación en habilidades interpersonales y de gestión del cambio. Según Northouse (2021), los líderes efectivos no solo poseen habilidades técnicas, sino también competencias interpersonales que les permiten motivar y guiar a sus equipos de manera efectiva. Programas de formación que integren estas competencias pueden transformar la dinámica organizacional, fomentando un entorno de trabajo colaborativo y productivo.

La gestión del cambio es otra área crítica en el desarrollo de liderazgo. Los líderes deben ser capaces de gestionar transiciones y adaptarse a nuevas circunstancias de manera eficaz. Esto incluye la capacidad de comunicar claramente las razones detrás de los cambios, involucrar a los empleados en el proceso y proporcionar el apoyo necesario para que se adapten a nuevas realidades (Yukl, 2019).

3.4.2. Fomento de una Cultura de Innovación

Promover una cultura que valore la innovación y el aprendizaje continuo es crucial para que las organizaciones se adapten a los cambios y mejoren su productividad. Según un estudio de Chatman y O'Reilly (2016), las organizaciones que fomentan la innovación son más capaces de adaptarse a los cambios del mercado y de mejorar su competitividad. Esto se logra creando un entorno donde los empleados se sientan seguros para experimentar y proponer nuevas ideas sin temor al fracaso.

Además, la inversión en formación y desarrollo continuo es esencial. Las organizaciones deben proporcionar oportunidades para que los empleados adquieran nuevas habilidades y conocimientos, lo que no solo mejora su rendimiento, sino que también aumenta su compromiso y satisfacción laboral (Denison et al., 2021). Fomentar el aprendizaje continuo puede implicar desde programas formales de capacitación hasta la creación de comunidades de práctica y el apoyo a iniciativas de autoaprendizaje.

3.4.3. Evaluación y Ajuste Continuo de la Cultura Organizacional

Realizar evaluaciones periódicas de la cultura organizacional y hacer ajustes necesarios para alinearla con los objetivos estratégicos de la organización es esencial para mantener la relevancia y efectividad de la misma. Según Schein (2021), la cultura organizacional no es estática; debe evolucionar para reflejar los cambios en el entorno externo y las prioridades internas.

Las evaluaciones periódicas permiten identificar áreas de mejora y adaptar las prácticas culturales para apoyar mejor los objetivos organizacionales. Esto puede incluir encuestas de clima organizacional, grupos focales y auditorías culturales. Los

resultados de estas evaluaciones deben utilizarse para implementar cambios que fortalezcan la alineación entre la cultura organizacional y los objetivos estratégicos (Minkov & Hofstede, 2020).

3.4.4. Implementación de Políticas Inclusivas

Desarrollar e implementar políticas inclusivas que promuevan la diversidad y la equidad en el lugar de trabajo es fundamental para fortalecer la cohesión y el compromiso de los empleados. Las investigaciones han demostrado que los entornos laborales inclusivos no solo mejoran la moral de los empleados, sino que también contribuyen a una mayor creatividad y rendimiento organizacional (Northouse, 2021).

Las políticas inclusivas deben abordar todas las dimensiones de la diversidad, incluyendo género, raza, etnicidad, orientación sexual y habilidades. Implementar estas políticas implica crear procedimientos de reclutamiento y selección que promuevan la diversidad, ofrecer formación en diversidad e inclusión, y establecer mecanismos para abordar la discriminación y el acoso en el lugar de trabajo (Denison et al., 2021).

Además, fomentar un ambiente de respeto y equidad puede fortalecer el sentido de pertenencia de los empleados, lo que a su vez puede mejorar su compromiso y productividad. La inclusión no debe ser vista solo como una obligación ética, sino como una estrategia clave para el éxito organizacional en el competitivo entorno global actual.

4. Discusión

La interacción entre liderazgo y cultura organizacional y su impacto en la productividad de las organizaciones ecuatorianas constituye un área de estudio crítica y compleja. Este análisis ha revelado que el liderazgo transformacional y la cultura organizacional positiva son determinantes fundamentales de la eficiencia y el rendimiento en las empresas. Los líderes no solo desempeñan un papel crucial en la modelación de la cultura organizacional, sino que también potencian la sinergia necesaria para alinear los objetivos individuales con los organizacionales, fomentando así un ambiente de trabajo colaborativo y productivo.

En primer lugar, la revisión de la literatura ha demostrado que los estilos de liderazgo predominantes en Ecuador, el transformacional y el autocrático, tienen implicaciones distintas en la productividad organizacional. El liderazgo transformacional, caracterizado por la capacidad de inspirar y motivar a los empleados, se asocia con mayores niveles de compromiso y rendimiento (Bass & Avolio, 2020). Este estilo de liderazgo facilita un entorno de trabajo donde la confianza, la comunicación abierta y el sentido de pertenencia son promovidos activamente, elementos que son fundamentales para una cultura organizacional positiva (Denison et al., 2021). En contraste, el liderazgo autocrático, que aún prevalece en varias organizaciones

ecuatorianas, tiende a limitar la creatividad y la autonomía de los empleados, lo que puede resultar en una disminución de la motivación y la productividad (Northouse, 2021).

La influencia del liderazgo en la cultura organizacional es profunda y multifacética. Los líderes actúan como arquitectos de la cultura organizacional a través de sus comportamientos, decisiones y la forma en que comunican los valores y objetivos de la empresa (Schein, 2021). Esta capacidad para moldear la cultura organizacional es esencial para fomentar un entorno donde los empleados se sientan valorados y comprometidos. Estudios han demostrado que cuando existe una sinergia positiva entre liderazgo y cultura organizacional, las organizaciones experimentan un aumento significativo en la productividad y la cohesión del equipo (Chatman & O'Reilly, 2016). Esta sinergia no solo alinea los objetivos individuales con los organizacionales, sino que también facilita la implementación de estrategias que refuercen la cultura deseada.

Además, los desafíos culturales específicos en Ecuador, como la jerarquía rígida y la resistencia al cambio, representan obstáculos significativos para la mejora de la productividad. La estructura jerárquica predominante puede inhibir la flexibilidad y la capacidad de respuesta a las dinámicas cambiantes del mercado (Minkov & Hofstede, 2020). Para superar estos desafíos, se requiere un enfoque continuo y adaptativo que permita alinear el liderazgo con la cultura organizacional. Evaluaciones periódicas y ajustes necesarios son cruciales para mantener esta alineación y asegurar la efectividad de la cultura organizacional (Denison et al., 2021).

Las recomendaciones para las organizaciones ecuatorianas incluyen el desarrollo de competencias de liderazgo, el fomento de una cultura de innovación, la evaluación continua de la cultura organizacional y la implementación de políticas inclusivas. El desarrollo de competencias de liderazgo es fundamental para equipar a los líderes con las habilidades necesarias para guiar y motivar a sus equipos de manera efectiva. Programas de formación en habilidades interpersonales y gestión del cambio pueden transformar la dinámica organizacional, promoviendo un entorno de trabajo colaborativo y productivo (Yukl, 2019). Además, fomentar una cultura de innovación es esencial para que las organizaciones se adapten a los cambios y mejoren su productividad. Esto implica crear un entorno donde los empleados se sientan seguros para experimentar y proponer nuevas ideas sin temor al fracaso (Chatman & O'Reilly, 2016).

Asimismo, la evaluación y ajuste continuo de la cultura organizacional son esenciales para asegurar que esta evolucione de acuerdo con los cambios en el entorno externo y las prioridades internas. Evaluaciones periódicas permiten identificar áreas de mejora y adaptar las prácticas culturales para apoyar mejor los objetivos organizacionales (Schein, 2021). Finalmente, la implementación de políticas inclusivas que promuevan la diversidad y la equidad en el lugar de trabajo es crucial para fortalecer la cohesión y el compromiso de los empleados. Entornos laborales

inclusivos no solo mejoran la moral de los empleados, sino que también contribuyen a una mayor creatividad y rendimiento organizacional (Northouse, 2021).

5. Conclusiones

La presente revisión bibliográfica sobre la influencia del liderazgo y la cultura organizacional en la productividad de las organizaciones en Ecuador ha permitido identificar elementos clave que contribuyen a un entorno laboral eficiente y productivo. Los estilos de liderazgo transformacional y autocrático predominan en el contexto ecuatoriano, cada uno con implicaciones distintas para la motivación y el rendimiento de los empleados. Mientras que el liderazgo transformacional se asocia con niveles elevados de compromiso y productividad, el liderazgo autocrático puede limitar la creatividad y la autonomía, afectando negativamente el desempeño organizacional.

La cultura organizacional emerge como un factor crucial en la determinación de la productividad. Elementos como la confianza, la comunicación abierta y el sentido de pertenencia son fundamentales para crear un ambiente de trabajo positivo. Una cultura organizacional sólida y bien desarrollada no solo mejora la eficiencia, sino que también fortalece la cohesión del equipo y la satisfacción laboral. Sin embargo, en Ecuador, desafíos como la jerarquía rígida y la resistencia al cambio cultural pueden obstaculizar estos beneficios, resaltando la necesidad de enfoques adaptativos y continuos para alinear la cultura con los objetivos estratégicos de la organización.

La interacción entre liderazgo y cultura organizacional es vital para el éxito organizacional. Los líderes modelan la cultura a través de sus comportamientos y decisiones, y una sinergia positiva entre ambos elementos puede potenciar significativamente la productividad. Casos de estudio han demostrado que la integración efectiva de liderazgo y cultura organizacional resulta en mejoras notables en el rendimiento. No obstante, es crucial adoptar un enfoque continuo y adaptable para mantener esta alineación y asegurar la efectividad organizacional a largo plazo.

Para las organizaciones en Ecuador, se recomienda el desarrollo de competencias de liderazgo mediante programas de formación que incluyan habilidades interpersonales y de gestión del cambio. Además, fomentar una cultura de innovación y aprendizaje continuo es esencial para adaptarse a los cambios del mercado y mejorar la competitividad. La evaluación y ajuste continuo de la cultura organizacional son necesarios para asegurar su evolución acorde con las prioridades internas y los cambios del entorno externo. Finalmente, la implementación de políticas inclusivas que promuevan la diversidad y la equidad en el lugar de trabajo fortalecerá la cohesión y el compromiso de los empleados, contribuyendo a un ambiente de trabajo más productivo y satisfactorio.

Referencias Bibliográficas

- Almeida Blacio, J. H., Bravo Medina, J. S., & García Fallú, K. M. (2021). Análisis de las estrategias de inducción del talento humano en las PYMEs de Quinindé periodo 2020 - 2021. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(2), 20–37. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n2/29>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2020). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications.
- Bravo-Bravo, I. F., Cedeño-Aguilar, C. A., Santander-Salmon, E. S., & Barba-Mosquera, A. E. (2023). *Capital Social y la Intención de Emprender*. Editorial Grupo AEA. <https://doi.org/10.55813/egaea.l.2022.27>
- Castelo Salazar, A. G. (2021). Cultura organizacional, una ventaja competitiva de las PYMES del cantón Santo Domingo. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(2), 65–77. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n2/32>
- Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 36, 199-224. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.006>
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Denison, D. R., Hooijberg, R., Lane, N., & Lief, C. (2021). Leading culture change in global organizations: Aligning culture and strategy. *Journal of World Business*, 56(1), 101187. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101187>
- Herrera-Sánchez, M. J., Olmedo Jumbo, G. J., Quezada Valarezo, Y. D., & Rivas Bravo, A. L. (2022). Ética frente a la discriminación contra la mujer en el ambiente laboral en el Ecuador. In *Análisis Científico de la Ética desde la Perspectiva Multidisciplinaria* (pp. 1–30). Editorial Grupo AEA. <https://doi.org/10.55813/gaea.cl.2022.3>
- Herrera-Sánchez, M., Casanova-Villalba C., Herrera-Enríquez G., Preciado-Ortiz F., Bravo-Bravo, I. (2022). *Estrategia y Ventaja Competitiva - Compilación y Análisis*. Editorial Grupo Compás.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. SAGE Publications.
- Hurtado Guevara, R. F., & Pinargote Pinargote, H. M. (2021). Factores limitantes del crecimiento económico en las PYMES de Quinindé. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(1), 49–60. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n1/20>
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. The Free Press.

- Minkov, M., & Hofstede, G. (2020). *Cross-cultural analysis: The science and art of comparing the world's modern societies and their cultures* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Naranjo Armijo, F. G., & Barcia Zambrano, I. A. (2021). Efecto económico de la innovación en las PYMES del Ecuador. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(1), 61–73. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n1/21>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Preciado Ramírez, J. D., & Bravo Bravo, I. F. (2021). Keynes y la crisis financiera de 1929, panorama de la Gran Depresión. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(1), 38–48. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n1/19>
- Puyol-Cortez, J. L. (2021). La satisfacción laboral como factor clave para la productividad en las PYMES de Santo Domingo de los Tsáchilas. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(2), 50–64. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n2/31>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). John Wiley & Sons.
- Schein, E. H. (2021). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons.