

Artículo de revisión



Impacto de los tipos de liderazgo en las organizaciones: una revisión sistemática de la literatura

Impact of Leadership Types in Organizations: A Systematic Literature Review

Ana Paula Pinheiro Santana Ruiz Ph. D.¹, Cristian David Cifuentes Tinjacá², Maria Helena Vinagre Ph. D.³, y Cristina de Sousa Ph. D.⁴.

1. *Doctora en psicología por el Instituto Superior de Estudos Interculturais e Transdisciplinares.* Profesora en Instituto Superior de Estudos Interculturais e Transdisciplinares, Portugal. anapaularuiz72@gmail.com. <https://orcid.org/0000-0001-6215-1742>

2. *Magíster en enfermería por la Universidad Nacional de Colombia.* ccifuentest@unal.edu.co <https://orcid.org/0000-0001-5648-2748>

3. *Doctora en psicología social y de las organizaciones por el Instituto Superior de Estudos Interculturais e Transdisciplinares.* Profesora en Instituto Superior de Estudos Interculturais e Transdisciplinares, Portugal. helenavinagre@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-6558-3097>

4. *Doctora en Psicología por Research in Education and Community Intervention - RECI;* Escola Superior de Saúde Atlântica, Lisboa – Portugal. Profesora en Universidade Atlântica Escola Superior de Saúde Atlântica: Barcarena, Portugal, c.m.sousa@netcabo.pt. <https://orcid.org/0000-0002-2822-4853>

Clasificación JEL: **I0; L2; M0.**

Recibido: **21/08/24** Aceptado: **14/10/24**

Como referenciar este artículo:

Pinheiro, Ana. P., S., Cifuentes, C. D., Vinagre, M.H., y de Sousa, C. (2024). Impacto de los tipos de liderazgo en las organizaciones: una revisión sistemática de la literatura. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*. 20 (39). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.4716>

Resumen. El liderazgo es uno de los factores más influyentes en una organización, su papel en la gestión de recursos humanos es esencial, resultando en aspectos positivos como mejor desempeño, compromiso afectivo y satisfacción, mientras que también pueden ocurrir aspectos negativos como consecuencia del tipo de liderazgo existente. Esta revisión pretende identificar los tipos de liderazgo destacados en la literatura, sus características y sus impactos/resultados en las organizaciones. Se realizó una revisión sistemática en la base de datos Web of Science (WoS). Como resultado se obtuvieron 48 artículos, 16 de los cuales cumplían los criterios de inclusión y se presentaron de acuerdo con las directrices Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA). Estos artículos fueron revisados y sintetizados en la categoría "Tipos de liderazgo", que abarca subtemas según cada tipo de liderazgo identificado. Se identificaron 18 tipos de liderazgo, a saber: Ético; Servicial; Transformacional; Auténtico; Intercambio Líder-Miembro (LMX)/Relacional; Compartido/Distribuido; Participativo o Inclusivo; Paternalista (benevolente, moral y autoritario); Abusivo/Supercontrolador; Narcisista; Empoderador; Transaccional; Laissez-Faire; Carismático; Directivo/Autocrático; Promotor de la Salud; Situacional/Flexible/Adaptativo; y Mejora Continua de la Calidad. No existe un tipo de liderazgo universalmente correcto, los líderes deben adaptar su enfoque a las necesidades y valores de los trabajadores, buscando la alineación entre los valores individuales y los de la organización.

Palabras clave: Liderazgo; Gestión; Líderes; Resultados organizativos.

Abstract. Leadership is one of the most influential factors in an organization, its role in human resource management is essential, resulting in positive aspects such as better performance, affective commitment and satisfaction, while negative aspects may also occur as a consequence of the type of leadership in place. This review aims to identify the types of leadership highlighted in the literature, their characteristics and their impacts/outcomes in organizations. A systematic review was conducted in the Web of Science (WoS) database. As a result, 48 articles were obtained, 16 of which met the inclusion criteria and were presented according to the Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) guidelines. These articles were reviewed and synthesized into the category “Types of leadership”, which encompasses subtopics according to each type of leadership identified. 18 types of leadership were identified, namely: Ethical; Servant; Transformational; Authentic; Leader-Member Exchange (LMX)/Relational; Shared/Distributed; Participative or Inclusive; Paternalistic (benevolent, moral and authoritarian); Abusive/Supercontrolling; Narcissistic; Empowering; Transactional; Laissez-Faire; Charismatic; Directive/Autocratic; Health Promoting; Situational/Flexible/Adaptive; and Continuous Quality Improvement. There is no universally correct type of leadership; leaders must adapt their approach to the needs and values of workers, seeking alignment between individual values and those of the organization.

Keywords: Leadership; Management; Leaders; Organizational Results.

Introducción

El liderazgo desempeña un papel esencial en el contexto organizativo, político y social. Su rol es elevar el rendimiento profesional, incorporar las tendencias de desarrollo organizativo y mejorar la adaptabilidad del trabajador a los entornos internos y externos (Saad-Alessa *et al.*, 2021). Existen varios perfiles de liderazgo que influyen directamente en el desarrollo de los equipos y en los resultados de la organización. Comprender estos perfiles es crucial, ya que cada uno tiene impactos específicos en el contexto organizativo. Por ejemplo, los líderes que integran rasgos de personalidad con conocimientos y percepción del entorno tienden a motivar e inspirar al equipo, mientras que los líderes autoritarios pueden inhibir el desarrollo de los empleados. Cada líder tiene su propio enfoque, basado en habilidades, competencias y valores, y la resiliencia, la inteligencia emocional, la empatía y las habilidades estratégicas son necesarias para liderar con eficacia (Reis, 2021).

La literatura sobre liderazgo identifica más de 65 clasificaciones diferentes. Para simplificar las cosas, Homan *et al.* (2020) propusieron una categorización dividida en liderazgo centrado en las tareas y liderazgo centrado en las personas. El liderazgo centrado en las tareas tiene como objetivo ejecutar tareas y establecer canales de comunicación eficaces, mientras que el liderazgo centrado en las personas busca construir relaciones individuales con los empleados, fomentando un entorno de trabajo colaborativo y motivador. Estos tipos de liderazgo no son mutuamente excluyentes, y los líderes pueden mostrar ambos comportamientos en distintos grados.

Un liderazgo eficaz es el resultado de la combinación del comportamiento del líder y las necesidades del equipo. Los líderes desempeñan un papel clave en la gestión de la diversidad en los equipos, adaptándose de forma proactiva o reactiva a las necesidades del equipo. El modelo *Leading Team Diversity* (LeaD) destaca la interacción entre la diversidad y los comportamientos de liderazgo a la hora de determinar el rendimiento del equipo. Los líderes necesitan competencias relacionadas con la diversidad, como la comprensión cognitiva, la percepción social y la flexibilidad de comportamiento (Homan *et al.*, 2020), para adaptar eficazmente el comportamiento de liderazgo a las necesidades del equipo.

La diversidad de los equipos varía según la generación. Pichler *et al.* (2021) estudiaron la Generación Z y desarrollaron el marco DITTO (Diversidad; Individualismo y trabajo en equipo; Tecnología; Apoyos organizativos). Este marco ofrece políticas y prácticas para atraer no solo a la Generación Z, sino a otras.

Un liderazgo eficaz tiene efectos positivos, promueve la seguridad psicológica, reduce el estrés y estimula el desarrollo de los empleados en la organización, contribuyendo a la creatividad y la innovación. Los líderes que establecen objetivos claros y fomentan la participación de los empleados en actividades críticas promueven una cultura de trabajo positiva y un entorno de apoyo.

Esto repercute positivamente en la motivación intrínseca y, en consecuencia, en la creatividad y la innovación. La identificación de los empleados con la organización es fundamental, y los líderes que la promueven cultivan el compromiso y la lealtad, lo que también impulsa la creatividad y la innovación (Mehraein *et al.*, 2023).

Es importante mencionar que la resiliencia psicológica es fundamental para el liderazgo. Esta contribuye a la mejora del rendimiento, la creatividad organizativa, la eficacia del equipo, la satisfacción laboral y el bienestar de los empleados con beneficios directos e indirectos. La resiliencia psicológica puede desarrollarse a través de factores individuales experiencias desafiantes y formación personal (Anwar *et al.*, 2019; Dimas *et al.*, 2018; Gupta & Sharma, 2018; Yu *et al.*, 2022).

Esta revisión tiene como objetivo identificar los tipos de liderazgo, sus características y su impacto en las organizaciones en los últimos cinco años.

Metodología

Se realizó una revisión narrativa de la literatura basada en las directrices PRISMA-P (Moher *et al.*, 2015) del 13 al 14 de abril de 2023. Se utilizó la base de datos Web of Science (WoS), reconocida por su exhaustividad (Elkhwesky *et al.*, 2022) y la ecuación de búsqueda: (((((leadership) AND (management or managers)) AND (human Resources)) AND (motivation)) AND (health organisations)) AND (health teams).

Los criterios de inclusión de los artículos científicos fueron los siguientes: (1) publicación entre 2019-2023; (2) identificación de tipos de liderazgo y/o sus impactos/resultados en la organización; (3) idioma de publicación: portugués, inglés o español. Se utilizó el operador booleano 'AND' para asegurar que los términos liderazgo y gestión de recursos humanos fueran incluidos en la búsqueda.

El cribado inicial consistió en revisar los títulos y resúmenes de los resultados de la investigación. En la segunda fase, se excluyeron los artículos que no cumplían los criterios de inclusión. Los artículos restantes se leyeron en su totalidad y se analizaron con *Microsoft Excel*. La evaluación de los estudios incluidos se basó en la *Critical Appraisal Checklist* del *Joanna Briggs Institute* (JBI) (Moola *et al.*, 2020; Oliveira *et al.*, 2022), adaptada para el tipo de estudio como se puede ver en la Tabla 1:

Tabla 1. Lista de verificación de Evaluación Crítica del Instituto Joanna Briggs (JBI), adaptada

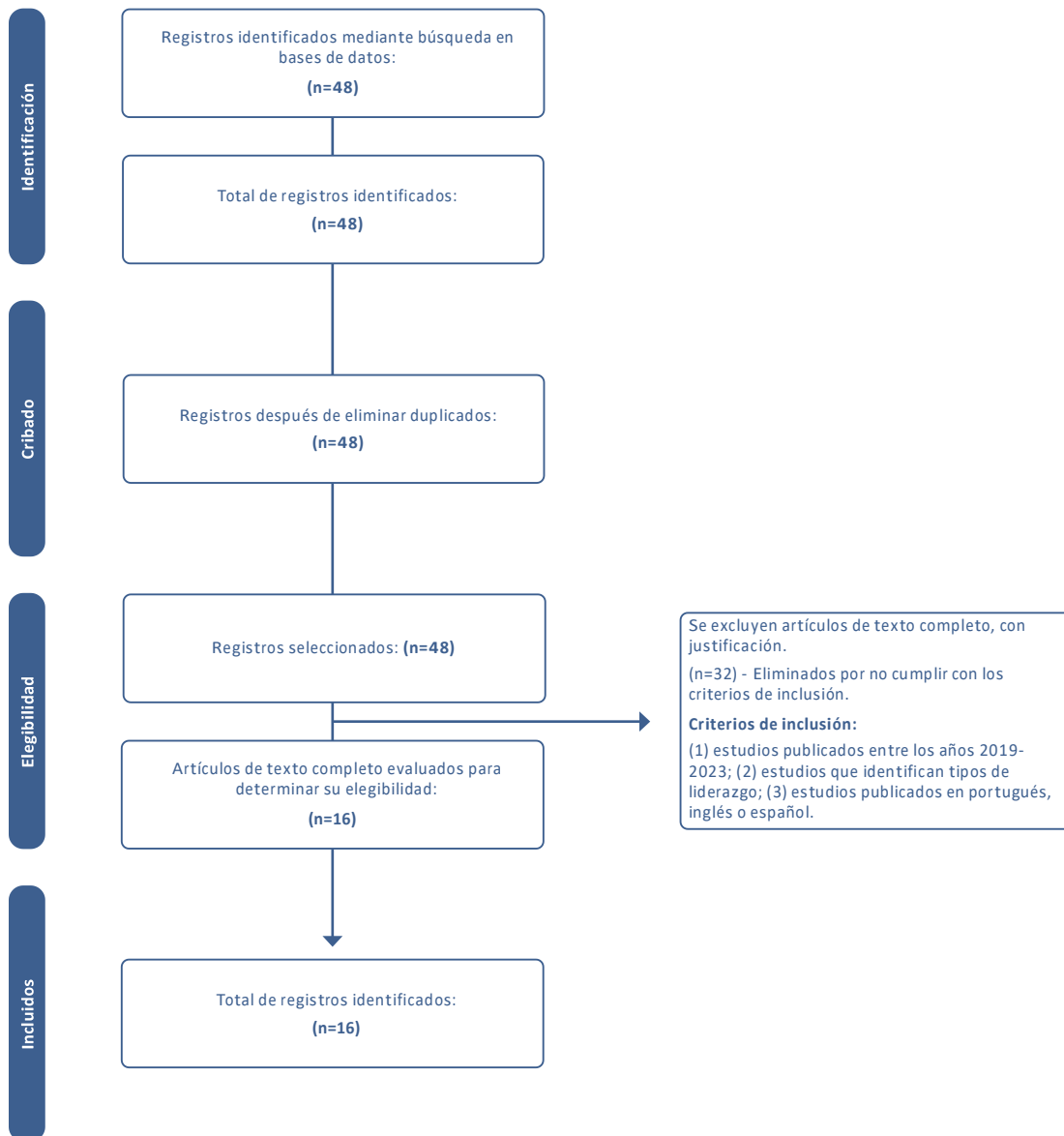
No.	Pregunta inicial	Pregunta adaptada
1	¿Es adecuada la estructura de la muestra para representar a la población destinataria?	¿Son adecuadas las estructuras muestrales de las revisiones bibliográficas para representar a la población destinataria?
2	¿Se seleccionó adecuadamente a los participantes en el estudio?	¿Se seleccionaron adecuadamente las muestras de las revisiones bibliográficas?
3	¿El tamaño de la muestra es adecuado?	
4	¿Se describieron detalladamente los sujetos del estudio?	
5	¿Se ha realizado el análisis de los datos sobre una parte suficiente de la muestra identificada?	
6	¿Se utilizaron métodos válidos para identificar la afección?	¿Se utilizaron métodos válidos para realizar la revisión bibliográfica?
7	¿Se midió la afección estudiada de forma estandarizada y fiable para todos los participantes?	
8	¿Se realizó un análisis estadístico adecuado?	
9	¿Fue adecuada la tasa de respuesta? Si el índice de respuesta fue bajo, ¿se gestionó adecuadamente?	

Las preguntas, respondidas con “Sí”, “No”, “Incierto” o “No aplicable”, abordaban aspectos metodológicos. Se calcularon los porcentajes de respuesta “Sí” para cada estudio y se interpretó la calidad como alta (80% a 100%), razonable (50% a 79%) o baja (< 50%) (Oliveira *et al.*, 2022).

Resultados y discusión

Esta revisión consideró estudios que incluyen el tipo de liderazgo y sus impactos/resultados subyacentes. La búsqueda en la base de datos Web of Science dio como resultado 48 artículos, 16 de los cuales se incluyeron en esta revisión tal como se presenta en la Figura 1.

Figura 1. PRISMA de los estudios incluidos



Fuente: elaboración propia, adaptado de Moher *et al.* (2009).

Calidad identificada en los estudios

De acuerdo con el *Joanna Briggs Institute (JBI) Critical Appraisal Check* (Moola et al., 2020), al analizar las nueve preguntas mencionadas anteriormente en la Tabla 1, se identificó que catorce estudios tenían la calidad considerada como “Regular”. Sin embargo, de estos se encontraron tres porcentajes diferentes en el rango de referencia de 50% a 79%. Se identificaron tres estudios con 77,77% de calidad (Fuller et al. 2022; Lu et al., 2022; Özgül et al., 2022); tres estudios con 66,66% de calidad (Khan et al., 2022; Mehraein et al., 2023; Zhang et al., 2021); ocho estudios con un 55,55% de calidad (Chang et al., 2021; Cortellazzo et al., 2019; De Brún et al., 2019; Elkhwesky et al., 2022; Fuller et al., 2022; O’Donovan et al., 2021; Saad Alessa et al., 2021, Yao et al., 2021, Yu et al., 2022).

Se identificaron dos estudios que se consideraron de calidad “Baja”. Sin embargo, se encontraron dos porcentajes diferentes en el rango de referencia de < 50%. El estudio de Maritsa et al. (2022) con un 11,11% y el estudio de Wang et al. (2022) con un 44,44%. Destacamos que ninguno de los artículos fue considerado de calidad “Buena”. Los resultados se presentan en la Tabla 2.

Tabla 2. Calidad de los estudios incluidos

Artículos	Preguntas									Resultados	
Autores	Pregunta 1 - ¿Son adecuadas las estructuras muestrales de las revisiones bibliográficas para representar a la población destinataria?	Pregunta 2 - ¿Se seleccionaron adecuadamente las muestras de las revisiones bibliográficas?	Pregunta 3 - ¿Era adecuado el tamaño de la muestra?	Pregunta 4 - ¿Se han descrito detalladamente los sujetos del estudio?	Pregunta 5 - ¿Se ha realizado el análisis de los datos sobre una parte suficiente de la muestra identificada?	Pregunta 6 - ¿Se utilizaron métodos válidos para realizar la revisión bibliográfica?	Pregunta 7 - ¿Se midió la afección estudiada de forma estandarizada y fiable para todas las personas de la muestra?	Pregunta 8 - ¿Se ha realizado un análisis estadístico adecuado?	Pregunta 9 - ¿Fue adecuado el índice de respuesta? Si el índice de respuesta fue bajo, ¿se gestionó adecuadamente?	Resultados actuales totales en porcentaje	Interpretación de los resultados de calidad
Cortellazzo et al. (2019)	S	S	N	S	N	S	S	N	N/A	55,55%	Regular
De Brún et al. (2019)	S	S	N	S	N	S	S	N	N/A	55,55%	Regular
Chang et al. (2021)	S	S	N	S	N	S	S	N	N/A	55,55%	Regular
O’Donovan et al. (2021)	S	S	N	S	N	S	S	N	N/A	55,55%	Regular
Saad Alessa et al. (2021)	S	S	N	S	I	S	S	I	N/A	55,55%	Regular
Yao et al. (2021)	S	S	N	S	N	S	S	N	N/A	55,55%	Regular
Zhang et al. (2021)	S	S	N	N	S	S	S	S	N/A	66,66%	Regular
Elkhwesky et al. (2022)	S	S	N	S	N	S	S	N	N/A	55,55%	Regular
Fuller et al. (2022)	S	S	N	S	S	S	S	S	N/A	77,77%	Regular
Khan et al. (2022)	S	S	N	N	S	S	I	S	S	66,66%	Regular

Artículos	Preguntas								Resultados		
Lu <i>et al.</i> (2022)	S	S	N	S	S	S	S	S	N/A	77,77%	Regular
Maritsa <i>et al.</i> (2022)	S	N	N	N	N	N	I	N	N/A	11,11%	Bajo
Özgül <i>et al.</i> (2022)	S	S	N	N	S	S	S	S	S	77,77%	Regular
Yu <i>et al.</i> (2022)	S	S	N	S	N	S	S	N	N/A	55,55%	Regular
Wang <i>et al.</i> (2022)	S	S	N	N	N	S	S	N	N/A	44,44%	Bajo
Mehraein <i>et al.</i> (2023)	S	S	N	N	S	S	S	S	N/A	66,66 %	Regular

Nota: (S) Sí, (N) No, (I) Incierto, (N/A) No aplicable.

Características de los estudios

En la revisión realizada, la revista con más publicaciones fue *Frontiers in Psychology* con siete artículos publicados, dos de ellos eran un metaanálisis (Fuller *et al.*, 2022; Lu *et al.*, 2022) y cinco revisiones sistemáticas de la literatura (Cortellazzo *et al.*, 2019; Chang *et al.*, 2021; Saad Alessa *et al.*, 2021; Wang *et al.*, 2022; Yao *et al.*, 2021). En el resto de las revistas se publicó un artículo sobre el tema. Las revistas fueron: *Leadership & Organization Development Journal*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *Ege Academic Review*, *Journal of Nursing Management*, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *Sustainability*, *International Journal of Management Reviews*, *BMC Health Services Research* y *Asia Pacific Journal of Management*.

La revisión sistemática de la literatura fue el diseño de investigación más utilizado, con seis artículos (De Brún *et al.*, 2019; Elkhwesky *et al.*, 2022; Mehraein *et al.*, 2023; O'Donovan *et al.*, 2021; Saad Alessa *et al.*, 2021; Yu *et al.*, 2022) los otros tipos de diseños encontrados fueron Revisión de literatura (2 artículos), Metaanálisis (2 artículos), Estudio cuantitativo/empírico (2 artículos), revisión metaanalítica (1 artículos) y Artículo sin especificación de diseño (1 artículos). En cuanto al año de publicación, el año 2022 contó con un total de ocho artículos, lo que representa el 50% de la muestra, para el 2019 (2 artículos), 2021 (5 artículos) y en el 2023 (1 artículo).

La revisión sistemática abarcó un periodo de tiempo de cinco años, de 2019 a 2023. Sin embargo, los artículos incluidos en la muestra correspondían al periodo de tiempo de 1960 a 2022. En el que se encontró rangos entre 1960 y 2021 (Mehraein *et al.*, 2023), entre 1963 y 2018 (Cortellazzo *et al.*, 2019), entre 1992 y 2022 (Maritsa *et al.*, 2022), entre 2000 y 2019 (De Brún *et al.*, 2019), entre 2000 y 2020 (Chang *et al.*, 2021; O'Donovan *et al.*, 2021), entre 2009 y 2022 (Lu & col., 2022), entre 2011 y 2020 (Saad Alessa *et al.*, 2021), entre 2010 y 2020 (Yao *et al.*, 2021), entre 2008 y 2020 (Elkhwesky *et al.*, 2022) y la fecha límite era 2018 (Fuller *et al.*, 2022), adicionalmente, tres artículos (Wang *et al.*, 2022; Yu *et al.*, 2022; Zhang *et al.*, 2021) no especificaron el periodo de tiempo utilizado y dos artículos son empíricos, ambos publicados en 2022: Özgül *et al.* (2022) realizado en 2019 y Khan *et al.* (2022).

Se dividió la muestra de estudios en dos categorías: artículos de revisión y estudios empíricos. La muestra de artículos de revisión tenía un mínimo de 21 artículos y un máximo de 125 artículos por estudio, con un total de 599 artículos identificados en los 16 artículos incluidos en esta revisión. Cabe señalar que cuatro artículos (Yao *et al.*, 2021; Maritsa *et al.*, 2022; Wang *et al.*, 2022; Fuller *et al.*, 2022) no especificaban la n de la muestra y dos artículos eran estudios empíricos: (1) Khan *et al.* (2022), los datos se recogieron mediante la técnica de muestreo de bola de nieve de 609 trabajadores de nivel superior y medio que trabajaban en organizaciones vinculadas a proyectos del Corredor Económico

China-Pakistán (CPEC) y (2) Özgül *et al.* (2022), utilizaron el método de muestreo aleatorio simple para recoger datos de una muestra compuesta por 417 trabajadores administrativos de 139 pequeñas y medianas empresas que operan en la industria manufacturera de Estambul .

La muestra de los diferentes estudios fue variable, se encontró: n=21 (De Brún *et al.*, 2019), n=22 (Saad Alessa *et al.*, 2021), n=27 (Chang *et al.*, 2021), n=46 (Yu *et al.*, 2022), n=50 (O’Donovan *et al.*, 2021), n=54 (Cortellazzo *et al.*, (2019), n=69 (Lu *et al.*, 2022), n=79 (Elkhwesky *et al.*, 2022), n=106 (Mehraein *et al.*, 2023) y n=125 (Zhang *et al.*, 2021). Por otro lado, cuatro artículos (Yao *et al.*, 2021; Maritsa *et al.*, 2022; Wang *et al.*, 2022; Fuller *et al.*, 2022) no especificaron el tamaño de la muestra y dos artículos eran estudios empíricos (ambos en 2022 con 609 y 417 trabajadores).

Las bases de datos utilizadas fueron diversas, con un total de 43 bases de datos, de las cuales tres se usaron cinco veces: PsychINFO (De Brún *et al.*, 2019; Lu *et al.*, 2021; O’Donovan *et al.*, 2021; Yu *et al.*, 2022; Zhang *et al.*, 2021); ABI/Inform (De Brún *et al.*, 2019; Fuller *et al.*, 2022; O’Donovan *et al.*, 2021; Yu *et al.*, 2022; Zhang *et al.*, 2021); y Web of Science (Chang *et al.*, 2021; Elkhwesky *et al.*, 2022; Wang *et al.*, 2022; Yao *et al.*, 2021; Zhang *et al.*, 2021). Las demás bases de datos variaron en su uso.

Tipos de liderazgo identificados y resultados organizativos consiguientes

Identificamos 18 tipos de liderazgo con impactos/resultados subyacentes, en orden descendente los tipos de liderazgo más citados se exponen en la Tabla 3.

Tabla 3. Tipos de liderazgo identificados y número de estudios incluidos

Tipos de liderazgo	Estudios identificados		
	No. citas	Autores	Año de publicación
Liderazgo ético	5	Cortellazzo <i>et al.</i>	2019
		Chang <i>et al.</i>	2021
		Elkhwesky <i>et al.</i>	
		Fuller <i>et al.</i>	2022
		Khan <i>et al.</i>	
Liderazgo de servicio	5	Chang <i>et al.</i>	2021
		Zhang <i>et al.</i>	
		Yu <i>et al.</i>	
		Elkhwesky <i>et al.</i>	2022
		Fuller <i>et al.</i>	
Liderazgo transformacional	4	Saad Alessa <i>et al.</i>	2021
		Yu <i>et al.</i>	
		Elkhwesky <i>et al.</i>	2022
		Fuller <i>et al.</i>	
Liderazgo Auténtico	4	Chang <i>et al.</i>	2021
		O’Donovan <i>et al.</i>	
		Yu <i>et al.</i>	2022
		Elkhwesky <i>et al.</i>	

Tipos de liderazgo	Estudios identificados		
	No. citas	Autores	Año de publicación
Intercambio líder-miembro (LMX)/Liderazgo relacional	4	O'Donovan <i>et al.</i>	2021
		Yu <i>et al.</i>	2022
		Maritsa <i>et al.</i>	
		Mehraein <i>et al.</i>	2023
Liderazgo compartido/distribuido	3	De Brún <i>et al.</i>	2019
		O'Donovan <i>et al.</i>	2021
		Yu <i>et al.</i>	2022
Liderazgo participativo o inclusivo	3	O'Donovan <i>et al.</i>	2021
		Wang <i>et al.</i>	2022
		Elkhwesky <i>et al.</i>	
Liderazgo paternalista (liderazgo benevolente, liderazgo moral y liderazgo autoritario)	3	Elkhwesky <i>et al.</i>	2022
		Lu <i>et al.</i>	2023
		Mehraein <i>et al.</i>	
Liderazgo abusivo/supercontrolador	2	O'Donovan <i>et al.</i>	2021
		Mehraein <i>et al.</i>	2023
Liderazgo narcisista	2	Yu <i>et al.</i>	2022
		Mehraein <i>et al.</i>	2023
Liderazgo empoderador	2	Yu <i>et al.</i>	2022
		Elkhwesky <i>et al.</i>	
Liderazgo transaccional	2	O'Donovan <i>et al.</i>	2021
		Elkhwesky <i>et al.</i>	2022
Liderazgo Laissez-Faire	2	O'Donovan <i>et al.</i>	2021
		Elkhwesky <i>et al.</i>	2022
Liderazgo carismático	2	Özgül <i>et al.</i>	2022
		Yu <i>et al.</i>	
Liderazgo directivo/autocrático	2	O'Donovan <i>et al.</i>	2021
		Elkhwesky <i>et al.</i>	2022
Liderazgo promotor de la salud	1	Yao <i>et al.</i>	2021
Liderazgo situacional/flexible/adaptativo	1	O'Donovan <i>et al.</i>	2021
Liderazgo de mejora continua de la calidad (MCC)	1	O'Donovan <i>et al.</i>	2021

El liderazgo ético comunica directrices éticas que dan forma a las normas organizativas relacionadas con esta conducta. Las creencias individuales sobre las expectativas de conducta influyen mucho en el juicio y la toma de decisiones. Esto se debe a que el miedo a la desaprobación social impulsa a los líderes a desarrollar conductas acordes con los valores sociales (Chang *et al.*, 2021).

En cinco estudios (Cortellazzo *et al.*, 2019; Chang *et al.*, 2021; Elkhwesky *et al.*, 2022; Fuller *et al.*, 2022; Khan *et al.*, 2022) se identificó una relación positiva entre el liderazgo ético y el rendimiento laboral, el comportamiento de ciudadanía organizativa (OCB) y la intención de abandonar la empresa (Fuller *et al.*, 2022). También, este tipo de liderazgo está indirectamente relacionado con el compromiso de

los empleados y el espíritu de equipo a través del entorno laboral y la calidad de vida en el trabajo (Khan *et al.*, 2022).

Con la transformación digital y el uso masivo de datos surgen dilemas éticos como el uso de datos sensibles, la privacidad y la vigilancia electrónica. Las normas de vigilancia electrónica varían entre países, lo que exige que los dirigentes establezcan directrices claras en consonancia con las políticas nacionales e internacionales de seguridad de los datos. También deben fijar expectativas claras para los trabajadores y servir de modelos de comportamiento ético en relación con los datos individuales. Además, la apropiación ilegal de la tecnología por parte de organizaciones públicas y privadas puede dar lugar a un acceso no autorizado a los datos y a violaciones de la ciberseguridad, una preocupación que los líderes de las organizaciones deben tener en cuenta (Cortellazzo *et al.*, 2019).

A pesar de que la ética es un tema relevante e interdisciplinario, la discusión de cuestiones éticas en el liderazgo digital se limita actualmente a la literatura sobre gobernanza y tecnología de la información. Esto representa un vacío que debe llenarse con más discusiones teóricas y empíricas sobre cómo la ética afecta las relaciones de poder, las percepciones de seguridad en el lugar de trabajo y los procesos de recursos humanos (Cortellazzo *et al.*, 2019).

Los resultados confirman la importancia del liderazgo ético en el lugar de trabajo y demuestran que este liderazgo está relacionado con la calidad de vida de los trabajadores, lo que se traduce en repercusiones organizativas positivas (Khan *et al.*, 2022).

El liderazgo de servicio está centrado específicamente en las cuestiones medioambientales, la sostenibilidad y la moralidad organizativa. Este desempeña un papel crucial en la promoción de prácticas sostenibles en las organizaciones, contribuyendo a un impacto positivo en el medio ambiente y la sociedad. Los líderes con este estilo reconocen su responsabilidad moral hacia la organización, los empleados y los clientes (Chang *et al.*, 2021).

En cinco estudios (Chang *et al.*, 2021; Elkhwesky *et al.*, 2022; Fuller *et al.*, 2022; Yu *et al.*, 2022; Zhang *et al.*, 2021), el liderazgo de servicio se asoció positivamente con factores como el comportamiento innovador, el clima de creatividad, el capital social personal de los trabajadores, la capacidad de innovación de la empresa y la LMX (Elkhwesky *et al.*, 2022). Además, este liderazgo está directamente relacionado con el rendimiento laboral y tiene un impacto significativo en el comportamiento laboral contraproducente (CWB), el LMX, el compromiso organizativo, la satisfacción laboral, el compromiso laboral y la confianza en el supervisor (Fuller *et al.*, 2022).

El estudio de Zhang *et al.* (2021) también identificó una relación positiva entre el liderazgo servidor y el empoderamiento psicológico, el compromiso laboral, la motivación intrínseca, la confianza, la identificación organizativa, el compromiso organizativo, el rendimiento laboral, la creatividad, la calidad del servicio, el bienestar de los subordinados, la LMX, la eficacia del líder, el clima de servicio del grupo y el rendimiento del grupo.

Estos estudios muestran que el liderazgo de servicio tiene un impacto positivo en varias dimensiones y niveles y destacan los beneficios asociados a este estilo de liderazgo (Chang *et al.*, 2021; Elkhwesky *et al.*, 2022; Fuller *et al.*, 2022; Yu *et al.*, 2022; Zhang *et al.*, 2021).

El liderazgo transformacional implica factores, características y tareas que permiten a los líderes afrontar los retos actuales y futuros y gestionar eficazmente los cambios organizativos derivados de los continuos cambios externos (Saad Alessa *et al.*, 2021). Esto se consigue mediante la conexión del líder con los trabajadores y suele compararse con el liderazgo transaccional. Los líderes transformacionales suelen mostrar carisma, liderazgo inspirador, estimulación intelectual y consideración por las necesidades de los seguidores (Saad Alessa *et al.*, 2021).

En cuatro estudios (Elkhwesky *et al.*, 2022; Fuller *et al.*, 2022; Saad Alessa *et al.*, 2021; Yu *et al.*, 2022), se demostró que el liderazgo transformacional tiene impactos positivos, como el aumento de la resiliencia psicológica de los trabajadores (Yu *et al.*, 2022) y del compromiso organizativo. También tiene impactos negativos, como el agotamiento emocional de los trabajadores (Elkhwesky *et al.*, 2022). El liderazgo ético y el liderazgo de servicio mostraron relaciones más fuertes con el rendimiento laboral en comparación con el liderazgo transformacional (Fuller *et al.*, 2022).

Saad Alessa *et al.* (2021) hallaron correlaciones positivas entre el liderazgo transformacional y varios resultados, como la capacitación de los trabajadores, la creatividad, la búsqueda y la práctica de conocimientos, el compromiso organizativo, el enriquecimiento del trabajo, la moral, el reconocimiento del trabajo y el comportamiento cívico organizativo. El liderazgo transformacional también tuvo un impacto positivo en el rendimiento del equipo, la innovación, las relaciones de colaboración, la continuidad de la atención, la comunicación centrada en el paciente, la calidad de la atención, la seguridad del paciente, el trabajo motivado y el bienestar psicológico de los trabajadores.

El liderazgo transformacional afecta positivamente a la resiliencia psicológica, el rendimiento del equipo, la innovación, el comportamiento de ciudadanía organizativa y el desarrollo de relaciones de colaboración, pero su relación con el rendimiento laboral puede variar (Fuller *et al.*, 2022; Saad Alessa *et al.*, 2021; Yu *et al.*, 2022).

El liderazgo auténtico subraya la importancia de la autenticidad del líder y su impacto en las responsabilidades de la función. El contexto organizativo desempeña un papel significativo en la legitimación de los comportamientos basados en valores. En cuatro estudios (Chang *et al.*, 2021; Elkhwesky *et al.*, 2022; O'Donovan *et al.*, 2021; Yu *et al.*, 2022) el liderazgo auténtico mostró resultados mixtos.

La transparencia y la autoconciencia de los líderes auténticos pueden influir positivamente en la productividad de los trabajadores a través de una mayor resiliencia (Yu *et al.*, 2022). El estudio de Elkhwesky *et al.* (2022) identificó resultados positivos como la satisfacción del cliente, el compromiso profundo de los empleados y el comportamiento de ciudadanía organizativa orientada al cliente, así como resultados negativos como la inseguridad laboral percibida y el comportamiento de rotación laboral.

El estudio de Chang *et al.* (2021) destaca la importancia de la confianza del líder y su impacto en las responsabilidades de rol. Descubrieron que tanto el liderazgo auténtico como el liderazgo de servicio tienen efectos positivos en la claridad de rol y el rendimiento del equipo. Sin embargo, la ambigüedad y el conflicto de roles pueden afectar a la manifestación de conductas de comportamiento en los valores de los directivos. El estudio de O'Donovan *et al.* (2021) descubrió que los líderes auténticos que tienen valores sólidos y control entre las acciones y los valores tienen efectos positivos, como el aumento de la confianza, el compromiso en el trabajo y la calidad del servicio. Estos estudios ponen de relieve la importancia del liderazgo auténtico, pero también subrayan la necesidad de considerar contextos y retos específicos relacionados con la claridad de roles, la ambigüedad y el conflicto de roles para comprender sus efectos de forma exhaustiva.

En el estudio de O'Donovan *et al.* (2021), se identificó un subtema del liderazgo. Estos autores se fijaron en la integridad conductual del líder, es decir, en la coherencia entre las palabras y las acciones del líder, lo que, en nuestra opinión, coincide con el tipo de liderazgo auténtico. La integridad conductual del líder está positivamente relacionada con la prioridad que da el equipo a su seguridad física y psicológica. Cuando las palabras y los actos del líder coinciden, transmite a los seguidores una preocupación genuina por la seguridad para que informen de los errores que puedan cometer en el lugar de trabajo, lo que crea un entorno de confianza y fomento de la notificación de errores.

En el estudio de O'Donovan *et al.* (2021), la integridad conductual del líder se relaciona positivamente con la prioridad del equipo por la seguridad. Esto crea un entorno de trabajo seguro y fomenta la notificación de errores. La integridad del líder fomenta la seguridad. Los resultados también muestran que la prioridad del equipo por la seguridad y la seguridad psicológica median en la relación entre la integridad del equipo y la integridad del líder.

El intercambio líder-miembro (LMX), o liderazgo relacional, es crucial en las organizaciones, ya que implica relaciones de alta calidad entre líderes y miembros, promoviendo la influencia mutua, la confianza y la comunicación abierta. Desde esta perspectiva, el liderazgo se retrata como algo construido socialmente, sin embargo, el líder no suele distribuir el tiempo y los recursos a su disposición de forma equitativa entre todos los miembros de su equipo (Maritsa *et al.*, 2022). El tiempo influye en la evolución de las relaciones entre líderes y miembros, que pasan por etapas desde desconocidos hasta asociaciones maduras. La identidad relacional viene determinada por las interacciones interpersonales y refuerza las relaciones de alta calidad.

Las relaciones LMX de alta calidad están vinculadas a resultados positivos, como la creatividad, la innovación, el rendimiento, la satisfacción y la reducción del estrés en situaciones de crisis. Los líderes desempeñan un papel clave en el desarrollo de estas relaciones y en la promoción de comportamientos constructivos. Se identificó este tipo de liderazgo en cuatro estudios: O'Donovan *et al.* (2021); Maritsa *et al.* (2022); Mehraein *et al.* (2023); y Yu *et al.* (2022).

El liderazgo compartido/distribuido implica delegar responsabilidades dentro de los equipos, fomentando la participación y la autonomía de los miembros. Esto se relaciona positivamente con el rendimiento del equipo y la actitud positiva de los miembros. Sin embargo, su eficacia puede variar en función de la tarea o la situación. La elaboración colectiva de significados y el afrontamiento de experiencias emocionales complejas fomentan la resiliencia. Identificamos el liderazgo compartido/distribuido en tres estudios: O'Donovan *et al.* (2021), Yu *et al.* (2022) y Zhang *et al.* (2021).

Existen intervenciones para reforzar este tipo de liderazgo. Las intervenciones de codirección implican a los trabajadores en la toma de decisiones y promueven cambios positivos. El co-liderazgo se ha asociado a un aumento de la confianza de los trabajadores, la mejora del entorno laboral y la satisfacción en el trabajo. Entre los factores que contribuyen al éxito del co-liderazgo figuran la claridad de funciones, los rasgos de personalidad de los líderes, la comunicación eficaz y el apoyo organizativo. Los participantes expresaron un fuerte apoyo al modelo de co-liderazgo y se mostraron a favor de mantenerlo en lugar de volver a un modelo tradicional de liderazgo único (De Brún *et al.*, 2019).

El liderazgo participativo o inclusivo se caracteriza por ser un tipo de liderazgo democrático que implica a los trabajadores en el proceso de toma de decisiones y de gestión, con el fin de promover su sentido de la propiedad e integrar sus objetivos individuales con los de la organización. Los líderes actúan en pie de igualdad con los trabajadores, generando confianza mutua y resolviendo los problemas de la organización mediante consultas democráticas. Adoptan estrategias para consultar a los trabajadores, delegar autoridad y proporcionar recursos, apoyo y estímulo para la participación (Wang *et al.*, 2022).

Se identificó este tipo de liderazgo en tres estudios: Elkhwesky *et al.* (2022), O'Donovan *et al.* (2021) y Wang *et al.* (2022). El liderazgo participativo o inclusivo influyó en varios aspectos del rendimiento del equipo, como la creación de equipos y el trabajo en equipo, ya que estos líderes promueven la participación de los miembros del equipo en la toma de decisiones. También influyó en la relación negativa entre la heterogeneidad funcional y la elaboración de información, ayudando a la reflexión y la innovación del equipo.

El liderazgo paternalista, que incluye el liderazgo benevolente, moral y autoritario (Mehraein *et al.*, 2023), refleja un enfoque tradicional chino del liderazgo que combina la disciplina con el cuidado y

la ejemplaridad moral. Identificamos este tipo de liderazgo en tres estudios: Elkhwesky *et al.* (2022), Lu *et al.* (2022) y Mehraein *et al.* (2023). Este tipo de liderazgo puede influir en la innovación de los empleados, y existen asociaciones positivas entre el liderazgo benevolente y el liderazgo moral y la innovación de los empleados. Encontramos que el liderazgo benevolente interactúa con el liderazgo autoritario, reduciendo la asociación negativa con la creatividad y el comportamiento innovador y teniendo efectos positivos sobre la motivación intrínseca y la creatividad (Mehraein *et al.*, 2023).

El liderazgo abusivo/supercontrolador se caracteriza por comportamientos hostiles verbales y no verbales; se trata de líderes que adoptan comportamientos controladores y desmotivadores (O'Donovan *et al.*, 2021). Este tipo de liderazgo se identificó en dos estudios, O'Donovan *et al.* (2021) y Mehraein *et al.* (2023). Se ha demostrado que la supervisión abusiva tiene efectos adversos en la motivación intrínseca, la creatividad, el rendimiento, la seguridad psicológica y la eficacia colectiva de los seguidores (O'Donovan *et al.*, 2021; Mehraein *et al.*, 2023). Esta forma de liderar aumenta el estrés y perjudica el funcionamiento cognitivo, la identificación con la organización y la capacidad de resolver problemas de forma creativa. También, se ha observado una relación negativa entre la supervisión abusiva, los problemas de sueño y la creatividad (Mehraein *et al.*, 2023).

Algunas variables moderadoras, como la personalidad proactiva y la inteligencia emocional, pueden atenuar el impacto negativo del liderazgo abusivo, mientras que otras, como la norma de reciprocidad negativa, pueden agravarlo. Factores como la identificación organizativa, el compromiso laboral y el estatus interno percibido también desempeñan un papel a la hora de mitigar o intensificar los efectos negativos de este tipo de liderazgo sobre la creatividad y la identificación con la organización (Mehraein *et al.*, 2023).

El liderazgo narcisista ha sido identificado en estudios recientes (Mehraein *et al.*, 2023; Yu *et al.*, 2022) y revela impactos positivos. Los líderes narcisistas muestran menos aversión al riesgo, lo que les hace propensos a asumir proyectos arriesgados, beneficiando la creatividad de los empleados debido a su intensa búsqueda de información. Además, utilizan su carisma para motivar a los trabajadores, promoviendo la colaboración, el intercambio de conocimientos y la búsqueda de información, que son esenciales para la creatividad individual. El liderazgo narcisista también aumenta la energía orientada a la consecución de objetivos, potenciando la resiliencia de los trabajadores (Yu *et al.*, 2022).

El liderazgo potenciador está caracterizado por el desarrollo y la formación de los empleados. Este muestra efectos positivos en la resiliencia, el intercambio de conocimientos, la orientación a las tareas, la innovación en la gestión, la creatividad, la improvisación creativa y la autoeficacia, mientras que puede disminuir la satisfacción laboral debido al aumento de las responsabilidades (Elkhwesky *et al.*, 2022; Yu *et al.*, 2022).

El liderazgo transaccional, que se basa en recompensas y castigos para motivar al personal, muestra asociaciones positivas con la eficiencia percibida por los trabajadores, el rendimiento y el esfuerzo adicionales, la satisfacción laboral y el trabajo en equipo. Sin embargo, cuando es el único tipo de liderazgo utilizado, puede afectar negativamente a la satisfacción de los trabajadores y a la aceptación de nuevas iniciativas (Elkhwesky *et al.*, 2022; O'Donovan *et al.*, 2021).

El liderazgo Laissez-Faire está caracterizado por la falta de responsabilidad y de toma de decisiones por parte del líder y tiene efectos negativos, como la falta de apoyo en las tareas, la menor satisfacción de los clientes, la reducción de la calidad de vida, la falta de contribución al empoderamiento psicológico y la escasa motivación y trabajo en equipo (Elkhwesky *et al.*, 2022; O'Donovan *et al.*, 2021).

El liderazgo carismático, que destaca como una teoría de liderazgo moderna, influye positivamente en la resiliencia organizativa, el rendimiento organizativo, el compromiso organizativo afectivo y la satisfacción de los trabajadores. Crea una identidad colectiva, reforzando el sentimiento de pertenencia a la organización y promoviendo la innovación (Özgül *et al.*, 2022; Yu *et al.*, 2022).

El liderazgo directivo o autocrático proporciona un marco para la toma de decisiones y la acción. Este tipo de liderazgo tiene impactos variables, puede afectar de manera negativa la creación de equipos y a la calidad del rendimiento. No obstante, es más eficaz en situaciones de alta gravedad (Elkhwesky *et al.*, 2022; O'Donovan *et al.*, 2021).

El liderazgo promotor de la salud desempeña un papel crucial en la salud y el bienestar de los trabajadores junto con el desarrollo organizativo sostenible. Este tipo de liderazgo afecta positivamente a la salud física, los recursos de los trabajadores, la satisfacción laboral, el compromiso laboral y el compromiso afectivo, al tiempo que reduce las quejas de salud, el agotamiento emocional y los conflictos interpersonales (Yao *et al.*, 2021).

El liderazgo situacional/flexible/adaptativo demuestra beneficios en contextos específicos, destacados por la delegación dinámica, que mejora el rendimiento y el aprendizaje individuales, aunque no favorece el aprendizaje en equipo ni la creatividad colectiva (O'Donovan *et al.*, 2021).

Por último, el liderazgo de Mejora Continua de la Calidad (MCC) se enfoca en la mejora de la seguridad psicológica, la confianza interpersonal y la participación en los esfuerzos de calidad, beneficiando especialmente a los miembros de los equipos de menor nivel (O'Donovan *et al.*, 2021).

En los estudios se mencionaron otros tipos de liderazgo, como el autocrático, el pasivo, el democrático, el femenino, el masculino, el directivo, el espiritual, el ambiental, el maquiavélico, el burocrático, el transformacional ambiental, el transformacional verde, el de apoyo, el directivo, el malévolo, el egocéntrico, de trabajadores temporales, responsable, seguridad, servicio, humor, liderazgo Pigmalión, liderazgo Hubristico, liderazgo Humilde, liderazgo Contingente, liderazgo Paradójico, liderazgo Resiliente, liderazgo Solidario y liderazgo Crisol. Sin embargo, estos tipos de liderazgos no se detallaron en términos de impactos/resultados.

Impacto de los tipos de liderazgo en las organizaciones

Se identificaron 14 tipos de liderazgo. Se organizaron de la siguiente forma: en la Tabla 4 se encuentran organizados los tipos de liderazgo con más impactos/resultados individuales. En la Tabla 5 con mayor impacto/resultados del equipo y en la Tabla 6 con mayor impacto/resultados en los organizativos positivos.

Tabla 4. Impactos/resultados individuales subyacentes a cada tipo de liderazgo

Tipos de liderazgo Rendimiento	Factores individuales																												
	Motivación	Compromiso	Compromiso afectivo	Resiliencia psicológica	Compromiso	Estrés	Aprendizaje individual	Satisfacción	Empoderamiento	Agotamiento emocional	Cinismo	Comportamiento orientado a las tareas	Comportamientos laborales contraproducentes	Comportamiento de la rotación laboral	Proactividad	PsyCap (capital psicológico)	Autoevaluación Central	Inteligencia emocional	Efectividad del líder	Procesos cognitivos y afectivos.	Improvisación	Actuación profunda	Actuación superficial	Autoeficacia	Problemas para dormir	Salud física	Quejas de salud	Necesidad individual de estructura	
Ética	+	*	+	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	+	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Servidor	+	+	+	*	*	+	*	*	+	+	*	*	*	+	*	*	+	*	*	+	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Transformacional	+	+	+	*	+	*	*	*	+	+	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Auténtico	+	*	+	*	*	+	*	*	+	*	*	-	*	+	-	*	*	*	*	*	*	*	*	+	-	*	*	*	*
Intercambio líder-miembro (LMX)/Relacional	+	*	+	*	*	*	-	*	+	*	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Compartido/Distribuido	+	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Abusivo/ Supercontrolador	-	-	*	*	*	*	*	*	*	+	*	*	*	*	*	+	+	+	+	*	-	*	*	*	*	*	*	*	*
Potenciador	*	+	*	*	+	+	*	*	-	*	*	*	+	*	*	*	*	*	*	*	*	*	+	*	*	+	*	*	*
Narcisista	*	+	*	*	+	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Transaccional	+	-	+	*	*	*	*	*	+/-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Laissez-Faire	*	-	*	*	*	*	*	*	-	-	*	*	*	*	*	*	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Carismático	+	*	+	*	+	*	*	*	+	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Promotor de la salud	+	*	*	+	*	+	*	*	+	*	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	+	-
Situacional/Flexible/Adaptativo	+	*	*	*	*	*	*	+	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Mejora continua de la calidad (MCC)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Directivo/Autocrático	+/-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Participativo o inclusivo	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Paternalista	Benevolente	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	Moral	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	Autorizada	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

Nota: (+) se relaciona positivamente, (-) se relaciona negativamente, (+/-) los resultados dependen del contexto.

Tabla 5. Impactos/resultados del equipo subyacentes a cada tipo de liderazgo

Tipos de liderazgo Relaciones de colaboración	Factores del equipo														
	Aprendizaje compartido	Respeto	Trabajo en equipo	Reflexión en equipo	Supervisión abusiva	Espíritu de equipo	Heterogeneidad funcional	Construcción del equipo	Elaboración de información/ investigación	Coordinación de la atención	Identidad relacional/colectiva	Conflicto interpersonal	Gestión del conocimiento Consulta/Intercambio de conocimientos	Atención plena colectiva	Bienestar colectivo
Ética	*	*	*	*	*	*	+	*	*	*	*	*	*	*	*
Servidor	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Transformacional	+	*	*	*	*	*	*	*	*	*	+	*	*	+	*
Auténtico	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	+
Intercambio líder-miembro (LMX)/Relacional	*	*	*	+	*	*	*	*	*	*	+	+	*	*	*
Compartido/ Distribuido	*	*	*	*	*	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Abusivo/ Supercontrolador	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Potenciador	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	+	*
Narcisista	+	*	*	*	*	*	*	*	*	+	*	*	*	+	*
Transaccional	*	*	*	+	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Laissez-Faire	*	*	*	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Carismático	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	+	*	*	*
Promotor de la salud	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	-	*	*
Situacional/Flexible/Adaptativo	*	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Mejora continua de la calidad (MCC)	*	*	+	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Directivo/Autocrático	*	*	*	*	*	*	*	*	-	*	*	*	*	*	*
Participativo o inclusivo	*	*	*	+	+	*	*	-	+	-	*	*	*	*	*
Paternalista	Benevolente	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	Moral	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	Autorizada	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

Nota: (+) se relaciona positivamente, (-) se relaciona negativamente.

Tabla 6. Impactos/resultados organizativos subyacentes a cada tipo de liderazgo

Tipos de liderazgo Claridad del papel	Factores organizativos																				
	Comportamiento de ciudadanía organizativa	Silencio organizativo	Seguridad	Innovación	Creatividad	Recursos de cuentas	Enriquecimiento	Moral	Apoyo	Miedo a la evaluación negativa	Factores culturales	Reconocimiento	Comunicación	Confianza	Identificación	Calidad de servicio/vida/atención	Clima	Energía orientada a los objetivos	Nuevas iniciativas	Sentido de pertenencia	
Ética	*	+	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Servidor	*	+	*	*	+	+	*	*	*	*	*	*	*	*	+	+	+	+	+	*	*
Transformacional	*	+	*	+	+	+	*	+	+	*	*	*	+	+	*	*	+	*	*	*	*
Auténtico	+	+	*	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	+	*	+	*	+	*	*	*
Intercambio líder-miembro (LMX)/ Relacional	+	+	-	+	*	+	*	*	*	*	*	*	*	+	+	*	*	*	*	*	*
Compartido/ Distribuido	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Abusivo/ Supercontrolador	*	*	*	-	-	-	*	*	*	*	+	+	*	*	*	*	-	*	*	*	*
Potenciador	*	*	*	*	+	+	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Narcisista	*	*	*	*	*	+	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	+	*
Transaccional	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	-
Laissez-Faire	*	*	*	-	*	*	*	*	*	-	*	*	*	*	*	*	*	-	*	*	*
Carismático	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Promotor de la salud	*	*	*	*	*	*	+	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Situacional/Flexible/Adaptativo	*	*	*	*	*	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Mejora continua de la calidad (MCC)	*	*	*	+	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	+	*	+	*	*	*	*
Directivo/Autocrático	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Participativo o inclusivo	*	*	*	+	+	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	-	*	*	*
Paternalista	Benevolente	*	*	*	*	+	+	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	Moral	*	*	*	*	+	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	Autorizada	*	*	*	*	-	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

Nota: (+) se relaciona positivamente, (-) se relaciona negativamente.

Conclusiones

Este estudio enriquece la literatura sobre liderazgo al identificar 18 tipos de liderazgo de los 65 citados por Homan *et al.* (2020). Cada tipo de liderazgo presenta características específicas con diversos impactos en las organizaciones, alineándose con los tres factores de eficacia y éxito organizacional esbozados por Reis (2021): (1) enfoques de liderazgo orientados a mejorar el desempeño profesional; (2) adopción de prácticas modernas de desarrollo organizacional; (3) adaptación a entornos internos y externos.

En el contexto organizativo actual, en el que interactúan distintas generaciones de trabajadores, los líderes deben prepararse para gestionar los conflictos intergeneracionales- Para esto es necesario ajustar las políticas de la organización con el fin de atraer y retener el talento de los trabajadores. Es crucial prestar atención a la generación más reciente, cuyos valores se centran en cuestiones de sostenibilidad y medio ambiente.

No existe un tipo de liderazgo universalmente correcto, sino que los líderes deben adaptar su enfoque a las necesidades y valores de los trabajadores, buscando la alineación entre los valores individuales y los de la organización. En el entorno actual, con tecnología avanzada y diversidad de equipos, los líderes deben adoptar perspectivas y estrategias innovadoras para promover la eficacia y la eficiencia organizativas.

La resiliencia, como mencionan Anwar *et al.* (2019), se identificó como una capacidad necesaria en todos los tipos de liderazgo (Yu *et al.*, 2022). Hubo 14 tipos de liderazgo que mostraron impactos/resultados más positivos, mientras que tres tuvieron impactos/resultados más negativos, y el liderazgo transaccional mostró resultados equilibrados.

El liderazgo desempeña un papel central en el contexto organizativo, influyendo en el compromiso, la satisfacción, la creatividad y la innovación. Invertir en el desarrollo de líderes eficaces y crear un entorno de trabajo favorable son cruciales para alcanzar los objetivos y el éxito futuro de las organizaciones. Por lo tanto, las organizaciones deberían promover la formación en liderazgo para impulsar el bienestar de los empleados y el rendimiento organizativo.

Limitaciones

El presente estudio presentó algunas limitaciones. Algunos artículos no estaban disponibles, por lo que la inclusión de más bases de datos o idiomas en la búsqueda podría haber dado lugar a más hallazgos. Podrían haberse utilizado otros términos de búsqueda para ampliar la muestra. Algunos artículos no respondían a todas las preguntas. Se destaca la falta de información en los artículos incluidos sobre el periodo de tiempo y el número de la muestra.

Recomendaciones

Además de identificar diferentes tipos de liderazgo, los resultados también ponen de relieve la importancia de los factores contextuales, por lo que puede ser pertinente que cada organización investigue el tipo de liderazgo que mejor se adapta a su contexto de trabajo.

Declaración de conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses en relación con la investigación, la autoría y/o la publicación de este artículo.

Referencias

- Anwar, A., Abid, G., & Waqas, A. (2019). Authentic leadership and creativity: Moderated meditation model of resilience and hope in the health sector. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 10(1), 18-29. <https://doi.org/10.3390/ejihpe10010003>
- Chang, S. M., Budhwar, P., & Crawshaw, J. (2021). The emergence of value-based leadership behavior at the frontline of management: a role theory perspective and future research agenda. *Frontiers in Psychology*, 12, 635106. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.635106>
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in psychology*, 10, 1938. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- De Brún, A., O'Donovan, R., & McAuliffe, E. (2019). Interventions to develop collectivistic leadership in healthcare settings: a systematic review. *BMC Health Services Research*, 19, 1-22. <https://doi.org/10.1186/s12913-019-3883-x>
- Dimas, I. D., Rebelo, T., Lourenço, P. R., & Pessoa, C. I. P. (2018). Bouncing back from setbacks: On the mediating role of team resilience in the relationship between transformational leadership and team effectiveness. *The Journal of psychology*, 152(6), 358-372. <https://doi.org/10.1080/00223980.2018.1465022>
- Elkhwesky, Z., Salem, I. E., Ramkissoon, H., & Castañeda-García, J. A. (2022). A systematic and critical review of leadership styles in contemporary hospitality: a roadmap and a call for future research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. DOI: 10.1108/IJCHM-09-2021-1128

- Fuller, B., Bajaba, A., & Bajaba, S. (2022). Enhancing and extending the meta-analytic comparison of newer genre leadership forms. *Frontiers in psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.872568>
- Gupta, N., & Sharma, V. (2018). Relationship between leader member exchange (LMX), high-involvement HRP and employee resilience on extra-role performance: Mediating role of employee engagement. *Journal of Indian Business Research*, 10(2), 126-150. ISSN: 1755-4195
- Homan, A. C., Gündemir, S., Buengeler, C., & van Kleef, G. A. (2020). Leading diversity: Towards a theory of functional leadership in diverse teams. *Journal of Applied Psychology*, 105(10), 1101. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000482>
- Khan, M., Mahmood, A., & Shoaib, M. (2022). Role of Ethical Leadership in Improving Employee Outcomes through the Work Environment, Work-Life Quality and ICT Skills: A Setting of China-Pakistan Economic Corridor. *Sustainability*, 14(17), 11055. <https://doi.org/10.3390/su141711055>
- Lu, L., Zhou, K., Zhu, S., & Wang, Y. (2022). Relationship between paternalistic leadership and employee innovation: a meta-analysis among Chinese samples. *Frontiers in Psychology*, 3514. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.920006>
- Maritsa, E., Goula, A., Psychogios, A., & Pierrakos, G. (2022). Leadership Development: Exploring Relational Leadership Implications in Healthcare Organizations. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(23), 15971. <https://doi.org/10.3390/ijerph192315971>
- Mehraein, V., Visintin, F., & Pittino, D. (2023). The dark side of leadership: A systematic review of creativity and innovation. *International Journal of Management Reviews*. DOI: 10.1111/ijmr.12334
- Moher D, Liberati A, Tetzlaff J, Altman DG, The PRISMA Group (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *PLoS Med* 6(7): e1000097. doi:10.1371/journal.pmed1000097
- Moola S, Munn Z, Tufanaru C, Aromataris E, Sears K, Sfetcu R, Currie M, Lisy K, Qureshi R, Mattis P, Mu P. Chapter 7: Systematic reviews of etiology and risk. In: Aromataris E, Munn Z (Editors). *JBI Manual for Evidence Synthesis*. JBI, 2020. Available from <https://synthesismanual.jbi.global>. <https://doi.org/10.46658/JBIMES-20-08>
- Oliveira, J. M. D.; Pereira, R. P. L.; Massignan, C.; Stefani, C. M.; Canto, G. D. L. (2022, Julho). *Capítulo 12. Análise da qualidade metodológica de estudos de prevalência com a ferramenta do Joanna Briggs Institute (JBI)*. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). <https://guiariscodieviescobe.paginas.ufsc.br/capitulo-12-analise-da-qualidade-metodologica-de-estudos-de-prevalencia-com-a-ferramenta-do-joanna-briggs-institute-jbi/>
- O'Donovan, R., Rogers, L., Khurshid, Z., De Brún, A., Nicholson, E., O'Shea, M.,... & McAuliffe, E. (2021). A systematic review exploring the impact of focal leader behaviours on health care team performance. *Journal of Nursing Management*, 29(6), 1420-1443. DOI: 10.1111/jonm.13403
- Özgül, B., Karaca, D., & Zehir, C. (2022). Testing Job Satisfaction as a Mediator Between Managers' Charismatic Leadership and Followers' Affective Organizational Commitment. *Ege Academic Review*, 22(1), 1-15. DOI: 10.21121/eab.1059819
- Pichler, S., Kohli, C., & Granitz, N. (2021). DITTO for Gen Z: Uma estrutura para alavancar a singularidade da nova geração. *Business Horizons*, 64(5), 599-610. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.021>
- Reis, J. R. A. D. (2021). *Estratégia e práticas de liderança na Gestão de Recursos Humanos. Estudos de caso de empresas* (Master's thesis, Universidade de Évora). <http://hdl.handle.net/10174/29962>
- Saad-Alessa, G. (2021). The dimensions of transformational leadership and its organizational effects in public universities in Saudi Arabia: A systematic review. *Frontiers in psychology*, 12, 682092. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.682092>
- Wang, Q., Hou, H., & Li, Z. (2022). Participative Leadership: A Literature Review and Prospects for Future Research. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.924357>
- Yao, L., Li, P., & Wildy, H. (2021). Health-promoting leadership: Concept, measurement, and research framework. *Frontiers in psychology*, 12, 602333. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.602333>

Yu, M., Wen, J., Smith, S. M., & Stokes, P. (2022). Building-up resilience and being effective leaders in the workplace: a systematic review and synthesis model. *Leadership & Organization Development Journal*, (ahead-of-print). DOI: [10.1108/LODJ-09-2021-0437](https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2021-0437)

Zhang, Y., Zheng, Y., Zhang, L., Xu, S., Liu, X., & Chen, W. (2021). A meta-analytic review of the consequences of servant leadership: The moderating roles of cultural factors. *Asia Pacific Journal of Management*, 38, 371-400. <https://doi.org/10.1007/s10490-018-9639-z>



Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409683528009>

Cómo citar el artículo

Número completo

Más información del artículo

Página de la revista en redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc
Red de revistas científicas de Acceso Abierto diamante
Infraestructura abierta no comercial propiedad de la
academia

Ana Paula Pinheiro Santana Ruiz,
Cristian David Cifuentes Tinjacá, Maria Helena Vinagre,
Cristina de Sousa

**Impacto de los tipos de liderazgo en las organizaciones:
una revisión sistemática de la literatura**
**Impact of Leadership Types in Organizations: A
Systematic Literature Review**

Cuadernos Latinoamericanos de Administración
vol. 20, núm. 39, 4716, 2024

Universidad El Bosque,

ISSN: 1900-5016

ISSN-E: 2248-6011

DOI: <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.4716>