



**COMILLAS**  
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y  
SOCIALES

**Los estilos de liderazgo y su impacto en la toma de  
decisiones, productividad y agilidad  
organizacional**

Autor: Helena María Herrera Sánchez

Director: María Cantó Pérez

Madrid

2025/2026

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	4
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
1.1. Presentación del tema.....	5
1.2. Justificación del tema.....	5
1.3. Objetivos.....	6
1.4. Metodología.....	6
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>8</b>
2.1. Concepto de liderazgo: orígenes y teorías clásicas.....	8
2.1.1. <i>El liderazgo</i> .....	8
2.1.2. <i>Orígenes y teorías</i> .....	9
2.2. Estilos de liderazgo.....	11
2.2.1. <i>Liderazgo Autoritario</i> .....	11
2.2.2. <i>Liderazgo Democrático</i> .....	12
2.2.3. <i>Liderazgo Laissez-faire</i> .....	12
2.2.4. <i>Liderazgo Transaccional</i> .....	12
2.2.5. <i>Liderazgo Transformacional</i> .....	13
2.2.6. <i>Liderazgo Situacional</i> .....	13
2.2.7. <i>Liderazgo Adaptativo</i> .....	14
2.2.8. <i>Liderazgo Abusivo o Destructivo</i> .....	14
2.2.9. <i>Liderazgo de Servicio</i> .....	14
2.3. Dimensiones organizacionales.....	14
2.3.1. <i>Toma de decisiones</i> .....	14
2.3.2. <i>Agilidad</i> .....	16
2.3.3. <i>Productividad</i> .....	18
<b>3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>21</b>
<b>4. RESULTADOS.....</b>	<b>22</b>
<b>5. CONCLUSIONES.....</b>	<b>30</b>
<b>6. REFERENCIAS.....</b>	<b>32</b>

## ***RESUMEN***

Este trabajo de Fin de Grado analiza, mediante una revisión teórica, los diferentes estilos de liderazgo y su evolución histórica, evaluando su impacto en tres dimensiones estratégicas claves: la toma de decisiones, la productividad y la agilidad organizacional.

El análisis demuestra que el modelo de gestión condiciona directamente los resultados corporativos. Mientras que ciertos estilos fomentan el compromiso, la adaptabilidad y el bienestar del capital humano, otros pueden derivar a bloqueos, dependencia o costes adicionales. Asimismo, se confirma que no existe un modelo universal aplicable a todas las situaciones, sino que la eficacia del liderazgo depende del contexto, del sector y las características específicas del equipo.

El trabajo concluye que el desarrollo del liderazgo debe ser considerado una inversión estratégica a largo plazo, ya que su correcta gestión es un factor determinante para la competitividad y prosperidad de la organización.

***Palabras claves:*** *liderazgo, toma de decisiones, productividad, agilidad, estilos de liderazgo, inversión estratégica.*

## ***ABSTRACT***

This Final Degree Project analyzes, through a theoretical review, the different leadership styles and their historical evolution, evaluating the impact on three key strategic dimensions: decision-making, productivity, and organizational agility.

The analysis demonstrates that leadership model directly influences organizational outcomes. While certain styles promote commitment, adaptability, and employee well-being, others may generate bottlenecks, dependency, or additional costs. It is also confirmed that there is no universal model applicable to all situations, as leadership effectiveness depends on context, sector and specific team characteristics.

The study concludes that leadership development should be considered a long-term strategic investment, as its proper management is a determining factor in organizational competitiveness and long-term sustainability.

***Keywords:*** *leadership, decision-making, productivity, agility, leadership styles, strategic investment.*

## ***1. INTRODUCCIÓN***

### **1.1. Presentación del tema**

El liderazgo ha estado presente a lo largo de toda la historia, a pesar de que su estudio sistemático dentro de las organizaciones surgió con el desarrollo de la psicología aplicada al mundo laboral. La psicología en las empresas es fundamental para entender y comprender cómo éstas se estructuran, cómo se relacionan las personas que las integran y cómo las características individuales, rasgos de personalidad, forma de afrontar los problemas, estilos de liderar o tomar decisiones, influyen en la eficiencia y funcionamiento global.

Las organizaciones son personas, y su éxito depende de la capacidad de gestionarlas adecuadamente. De ahí que la psicología organizacional sea la base y los cimientos que sustenta la gestión eficaz y el éxito empresarial.

Desde sus orígenes, esta disciplina ha ido desarrollando teorías que han ido justificando, explicando, contrastando y ampliando la comprensión del comportamiento humano en el trabajo, desde los enfoques más básicos hasta los modelos actuales que analizan distintos tipos de estilos y formas de liderar, así como los factores sociales que condicionan, influyen o repercuten en la dinámica interna de las empresas.

Hoy en día, las organizaciones modernas dedican una importancia creciente a la psicología y al liderazgo y al bienestar del empleado. Han comprendido que no se trata solo de bienestar individual, sino de reconocer que los aspectos humanos repercuten directamente en la productividad, agilidad, toma de decisiones, inversión y costes empresariales. Durante mucho tiempo se ha pensado que el éxito o el fracaso dependía exclusivamente de los factores tangibles, pero se ha demostrado que el componente humano tiene un impacto decisivo en los resultados económicos.

### **1.2. Justificación del tema**

En el contexto empresarial actual, caracterizado por la constante transformación y competitividad, la gestión del talento y el liderazgo han adquirido un papel principal en los

resultados de las organizaciones. Comprender la naturaleza psicológica de las empresas resulta fundamental para poder explicar cómo las personas junto con sus actitudes y sus formas de dirigir, influyen en la productividad, así como en la agilidad organizacional.

La elección de este tema responde a la necesidad de dar visibilidad a la psicología organizacional y de reconocer el valor estratégico del departamento de Recursos Humanos, evidenciando que la correcta gestión del talento y el desarrollo de líderes competentes repercuten directamente en la eficiencia, motivación y competitividad de las empresas. Entendido esto, se considera fundamental estudiar cómo los estilos de liderazgo impactan tanto en las personas, como en las dinámicas de grupo y los resultados económicos.

### **1.3. Objetivos**

El objetivo genérico de este Trabajo de Fin de Grado es demostrar que invertir en liderazgo no constituye un gasto, sino una inversión estratégica en capital humano, capaz de generar retorno tanto en términos financieros como en bienestar, productividad y cohesión interna.

Se quiere analizar de qué manera la influencia de los responsables de equipo y su estilo de liderazgo afecta a la toma de decisiones, así como en el éxito y fracaso de la organización.

Para alcanzar este propósito, se abordará distintos subobjetivos orientados a explorar el impacto económico en el liderazgo, profundizar en teorías y modelos principales que lo sustentan, examinar la relación entre clima y cultura, evaluar su efecto sobre la productividad de los equipos y analizar variables psicológicas y relaciones que determina cómo los líderes influyen y son percibidos dentro de las empresas.

### **1.4. Metodología**

Este trabajo se aborda a través de una revisión bibliográfica con carácter teórico, la cual se basa en el análisis de fuentes académicas, artículos y modelos científicos que profundizan sobre liderazgo y los distintos factores que lo rodean. La búsqueda y consulta de materiales se ha realizado especialmente utilizando los recursos de la biblioteca de la Universidad Pontificia Comillas, utilizando bases de datos especializadas como PsycInfo.

## **1.5. Estructura**

El trabajo se estructura en cinco bloques que permiten abordar los objetivos planteados de manera ordenada y lógica. Tras una introducción donde se justifica la relevancia del tema, encontramos el marco teórico, que analiza la evolución del liderazgo y las tres dimensiones que protagonizan el estudio. A continuación, se detalla la metodología de revisión bibliográfica utilizada, seguida del capítulo de resultados, el cual sintetiza de manera comparativa los hallazgos teóricos y los meta análisis revisados. Por último, se exponen las conclusiones, que integran todo desde una perspectiva personal, detallada y fundamentada, demostrando el alcance de los objetivos.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Concepto de liderazgo: orígenes y teorías clásicas

#### 2.1.1. El liderazgo

¿Qué hace que una persona sea reconocida como un líder? ¿Su posición jerárquica, su carisma o su capacidad para influir en los demás?

El liderazgo ha sido objeto de estudio durante décadas y aunque existen numerosos enfoques, la mayoría coinciden en que liderar implica influir en otros.

Antes de definir liderazgo, es importante saber qué es lo que se entiende por influencia. En el contexto de las ciencias sociales, influencia hace referencia a la capacidad de modificar las percepciones, actitudes o comportamientos de otras personas para alcanzar un objetivo compartido (French & Raven, 1959).

Una vez comprendido el concepto de influencia, podemos entender mejor el liderazgo, el cual se define como un proceso de **influencia intencionada**. Siguiendo esta lógica, liderar no es simplemente mandar o dirigir, sino influir de manera deliberada y con un propósito sobre otros individuos, con el fin de orientar su conducta hacia una meta común.

Como bien señala Chemers (2000), *“el liderazgo es un proceso de influencia social mediante el cual una persona es capaz de obtener la ayuda y el apoyo de otros para la realización de una tarea común”*. De manera similar, Yukl (2013) lo define como *“el proceso de influir en otros para comprender y aceptar lo que debe hacerse, y cómo hacerlo y facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para alcanzar un objetivo común”*

Por tanto, un elemento común en las definiciones de ambos autores es el hecho de influenciar, cambiar y orientar hacia una meta común. Si no existe cambio en el comportamiento o en las actitudes de los miembros del grupo, no puede hablarse de liderazgo efectivo. Como afirma Kotter (1990), *“la función esencial del liderazgo es producir un cambio adaptativo y útil”, “la gestión busca generar orden y previsibilidad, mientras que liderar busca producir un cambio organizacional”*. Estas ideas hacen referencia a que el liderazgo no es solo un rol formal o un rasgo de la personalidad, sino una dinámica relacional, que va más allá y cobra sentido al generar transformación y movimiento en los demás.

Asimismo, el liderazgo solo existe en presencia de subordinados, puesto que su validez emerge del reconocimiento y aceptación del grupo. Sin seguidores no hay liderazgo, y sin liderazgo no puede producirse cambio, dado que la influencia requiere necesariamente de una relación interpersonal en la que uno o varios individuos aceptan la guía del líder. Hollander (1992) menciona, “*el liderazgo es una relación de influencia mutua entre líderes y seguidores que se desarrollan dentro de un contexto social*”

A lo largo de la literatura, se han propuesto varias definiciones para este término, lo que nos muestra su naturaleza contextual y multidimensional. Algunos autores resaltan la posición jerárquica, otros una visión más estratégica y otros la capacidad motivacional; sin embargo, todos coinciden en un elemento central: la influencia intencionada como centro del liderazgo.

En definitiva, el **liderazgo** es un proceso psicológico y social mediante el cual el individuo influye en las conductas de otros de manera intencionada para alcanzar un propósito común. Es una forma de influencia dirigida al cambio, que se sostiene en la relación entre el líder y seguidores, la credibilidad del primero y el compromiso de los segundos.

### 2.1.2. Orígenes y teorías

El estudio del liderazgo ha evolucionado a lo largo de los años. Los primeros planteamientos se remontan al siglo XIX, cuando el liderazgo empezó a entenderse como una cualidad innata, vinculada a algo natural y excepcional propio de personas determinadas (Benmira & Agboola, 2021).

En 1840 surge la **Teoría del Gran Hombre** (*Great Man Theory*), defendida por Thomas Carlyle y Francis Galton, padre de la psicología diferencial. Esta teoría defiende la idea de que los líderes nacen, no se crean ni se entrenan. El liderazgo se percibe como un don natural, cuyas personas que lo poseen son especiales y se distinguen del resto, con unos rasgos y cualidades especiales que les hacen dignos de ser líderes y están capacitados para guiar. Como personajes de referencia, recurren a figuras históricas como Napoleón Bonaparte o Mahatma Gandhi.

Tras esto, la concepción divina fue evolucionando hacia un enfoque más centrado en ciertas características personales, tanto psicológicas como físicas y sociales, capaces de explicar la eficacia de liderar. Es aquí donde surge la **Teoría de los Rasgos** (1930-1940), que proponía

que los líderes se diferenciaban de los que no lo eran por poseer una serie de rasgos relativamente estables asociados con el liderazgo. En 1948, Ralph M. Stogdill lleva a cabo una revisión de esta teoría donde demuestra que, aunque ciertos rasgos puedan relacionarse con el liderazgo, no existe un conjunto único de rasgos que lo garantice.<sup>1</sup>

Esta limitación en la capacidad explicativa de los rasgos abrió paso a las **Teorías Conductuales**, que ponen el foco en los comportamientos observables del líder y su impacto en los equipos. Bajo este enfoque, el liderazgo puede entenderse como algo capaz de desarrollarse y aprenderse a través de la práctica. Se pasa de una idea de “quiénes son” los líderes a “qué hacen”, centrándose en sus acciones más que en sus cualidades. Esta idea queda reflejada en experimentos como el de Lewin, Lippitt y White (1939), donde se muestra que, dependiendo del comportamiento del líder, se crean unos climas sociales diferentes dentro del grupo y que, cambiando el estilo, se cambia también la conducta colectiva y la forma de comportarse, demostrando así que el liderazgo tiene efecto directo sobre las emociones y acciones del grupo, y que, por tanto, funciona como un patrón de acciones capaz de transformar conductas.

Al darle importancia no solo a las conductas, sino también al contexto, se evolucionó a **Teorías contingentes** y poco después a las Teorías Situacionales. No existe un único estilo de liderazgo eficaz, sino que su efectividad depende también de la situación que se dé en ese momento. Antes, en las teorías conductuales se ponía foco en la conducta, en cómo se comporta el líder, pero aquí se acerca más a qué es lo que demanda la situación. El foco está en el contexto. La clave aquí es el *match*, es decir, el grado de encaje entre el estilo del líder y el grado de control del contexto. Como bien explica Fielder, los líderes muestran una orientación relativamente estable hacia las tareas o las personas y que su efectividad va a depender no solo de cómo son, sino también de tres factores: relaciones con el equipo, si la tarea está clara y bien estructurada, y de cuánta autoridad real tenga el líder en el grupo (Ayman, Chermers & Fielder, 1995). Dependiendo de la combinación de estos factores con el estilo se dará un encaje u otro.

Más tarde, ya con un enfoque más flexible, Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard desarrollaron su propuesta de *Life-Cycle Theory of Leadership*, lo que se conoce como

---

<sup>1</sup> Décadas más tarde, la idea de los rasgos se retoma con los modelos de personalidad como el Big Five, cuya aplicación se utilizaría en empresas para procesos de selección, evaluación y desarrollo de líderes y equipos.

**Teoría del Liderazgo Situacional.** A diferencia de las teorías contingentes, donde el estilo del líder se considera relativamente estable y se da importancia al encaje, esta teoría introduce que el líder debe cambiar activamente su estilo. Resaltan dos dimensiones conductuales, señaladas en estudios clásicos de Ohio State, la tarea y la relación. A partir de estas dimensiones, identificaron cuatro estilos de liderazgo: *telling*, *selling*, *participating* y *delegating*.

No hay un estilo óptimo permanente, sino que un líder debe ser capaz de adaptar su comportamiento según el nivel de “madurez” o preparación de los subordinados, entendida como la combinación de su competencia técnica (saber hacer lo que se les exige) y su madurez psicológica (compromiso, implicación y motivación). A medida que varían estos aspectos de los miembros del equipo, el estilo del líder también debe variar y adaptarse.

## **2.2. Estilos de liderazgo**

Los estilos de liderazgo describen las formas en las que un líder tiene de relacionarse con su equipo, es decir, su patrón de comportamientos con los cuales dirige, toma decisiones e influye en sus colaboradores. A lo largo de la literatura se han identificado múltiples estilos, pero en este apartado nos vamos a centrar en los más relevantes por su impacto teórico y práctico.

En primer lugar, destacan los estilos de liderazgo primero definidos tras el experimento de Lewin, Lippit y White (1939): autoritario, democrático y *laissez-faire*. Junto a ellos, la investigación moderna ha consolidado otros enfoques más complejos y aplicados como: liderazgo transaccional, el liderazgo transformacional, el liderazgo situacional, y más recientemente el liderazgo adaptativo. Finalmente, se mencionan otros estilos de liderazgo como el liderazgo servicial o el liderazgo abusivo, también conocido como destructivo.

### **2.2.1. Liderazgo Autoritario**

Este estilo se caracteriza por un control elevado del líder sobre las decisiones y la organización del trabajo de sus subordinados. Es el líder el que determina qué se hace, cómo se hace y quién lo hace, supervisando de manera estricta y manteniendo una comunicación fundamentalmente vertical.

Aunque es un estilo de liderazgo que aporta claridad y rapidez en la ejecución, lo cual puede ser útil en situaciones más estandarizadas, suele generar cierta tensión, insatisfacción, menor implicación y dependencia hacia la figura de autoridad. Es claramente un estilo enfocado principalmente en la tarea y en la obediencia de los subordinados, limitando su autonomía.

### 2.2.2. Liderazgo Democrático

El liderazgo democrático también es conocido como liderazgo participativo, y como bien su nombre indica, se caracteriza por fomentar la implicación y la colaboración del grupo en la toma de decisiones. El líder promueve discusiones abiertas, escucha activamente e integra las opiniones de los miembros, creando un ambiente de responsabilidad compartida y creatividad.

Este estilo combina un énfasis alto tanto en el desempeño de la tarea como en el cuidado de las personas, favoreciendo sobre todo la motivación, el compromiso y la cohesión del equipo, aunque si no se gestiona con agilidad puede ralentizar la toma de decisiones.

### 2.2.3. Liderazgo *Laissez-faire*

El estilo “dejar hacer” se caracteriza por una intervención mínima del líder. Ofrece libertad y autonomía al equipo para organizarse y tomar decisiones por sí mismos. Se considera el estilo que más se acerca a un “no liderazgo” por falta de supervisión y guía activa.

El líder con este perfil tiende a evitar tomar decisiones y abdica responsabilidades en los otros. Se puede asociar con falta de dirección que puede derivar en descoordinación, desorganización e incertidumbre entre los integrantes del equipo, afectando muchas veces a la productividad de los mismos.

### 2.2.4. Liderazgo Transaccional

El liderazgo transaccional se basa en un sistema de intercambio entre líder y seguidor. Se centra en establecimiento de objetivos claros, asignación de roles y el uso de recompensas contingentes como premios o castigos según el cumplimiento de los objetivos y del desempeño.

Bass (1985) definió este estilo como liderazgo orientado a la estructura, al control y la eficiencia. Su objetivo principal es la obtención de las metas establecidas y corregir desviaciones, tendiendo a ser muy efectivo en entornos estables donde los problemas son técnicos, pero mostrando ciertas limitaciones a la hora de fomentar el cambio o la innovación.

### 2.2.5. Liderazgo Transformacional

Un líder con este estilo de liderazgo inspira a los seguidores a trascender sus intereses propios por el bien del equipo y la organización. Este estilo busca generar un cambio positivo y elevar el nivel de motivación y moralidad de sus colaboradores. Moviliza a sus seguidores a través de cuatro dimensiones, conocidas como las 4 I's:

- Influencia idealizada: el líder actúa como un modelo a seguir.
- Motivación inspiracional: comunica una visión inspiradora y atractiva del futuro.
- Estimulación intelectual: fomenta la creatividad y el cuestionamiento del equipo.
- Consideración individual: atiende las necesidades de cada miembro como si fuera un coach o mentor.

### 2.2.6. Liderazgo Situacional

Como se ha descrito anteriormente, este estilo se define por la flexibilidad conductual. El líder renuncia a utilizar un único modo de actuar y comprende que su eficacia depende de su capacidad para identificar qué requiere cada situación.

En lugar de aplicar las normas preestablecidas de manera rígida, el líder situacional analiza y evalúa el entorno y a sus colaboradores para alternar diferentes dinámicas directivas y conductas de apoyo que mejor se adapten a cada personas y a cada circunstancia. La esencia de este estilo es priorizar la necesidad del momento y del equipo sobre la preferencia personal del líder.

	Mucha Tarea	Poca Tarea
Mucha Relación	Persuasivo (telling)	Participativo (participating)
Poca Relación	Directivo (selling)	Delegador (delegating)

Tabla 1: Estilos de liderazgo de la Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard - Elaboración Propia

### 2.2.7. Liderazgo Adaptativo

El líder adaptativo no se centra en dar respuestas y soluciones, sino en crear las condiciones para que las personas implicadas puedan afrontarlas. Formula preguntas adecuadas, gestiona el desequilibrio y moviliza al equipo para que se desenvuelvan y aprendan nuevas formas de pensar. Heifetz lo describe como “regular el nivel de calor en el sistema”, suficientemente alto para promover el sistema, pero no tanto para generar disfunciones.

Este estilo está muy relacionado con la agilidad organizativa, ya que fomenta equipos capaces de ajustarse rápidamente, innovar y responder de manera flexible ante imprevistos.

### 2.2.8. Liderazgo Abusivo o Destructivo

El liderazgo abusivo se caracteriza por comportamientos hostiles, humillantes y dañinos mantenidos en el tiempo, como ridiculizar, menospreciar, sin llegar a contacto físico. Estas conductas generan efectos profundamente negativos en el bienestar de los trabajadores, generando estrés, ansiedad, conflicto (Tepper, 2000). Es claramente un estilo de liderazgo destructivo y perjudicial para la salud psicológica del trabajador y el funcionamiento de la empresa.<sup>2</sup>

### 2.2.9. Liderazgo de Servicio

El líder con este estilo de liderazgo es conocido como alguien servidor, cuyo impulso inicial es ayudar y atender las necesidades de los demás antes que ejercer autoridad. Según Greenleaf (1970), es un estilo de liderazgo enfocado en la ética, en el crecimiento, bienestar y desarrollo del empleado, a través de escucha activa, empatía y construcción de comunidad.

## **2.3. Dimensiones organizacionales**

### 2.3.1. Toma de decisiones

En el ámbito de la psicología de las organizaciones, la toma de decisiones no es simplemente un acto de elección, sino que es una de las funciones más importantes y distintivas en el rol

---

<sup>2</sup> Actualmente, en las organizaciones este tipo de conductas está más regulado gracias a la existencia de códigos éticos y canales de denuncia. Aún así, estudios recientes muestran que aproximadamente el 13% de los empleados reporta haber experimentado algún tipo de supervisión abusiva.

de un líder. No solo es una conducta humana común, sino que adquiere una mirada estratégica en el contexto del liderazgo, ya que las decisiones de un líder no son aisladas, sino que tienen impacto, periodicidad y consecuencias que repercuten en la organización.

Sin embargo, para que este proceso fuera perfecto y racional, se necesitan tres condiciones clave que difícilmente poseemos: toda la **información** para conocer consecuencias futuras, **capacidad de análisis** para procesar cada detalle y **tiempo** suficiente. Con estos tres factores podríamos tomar siempre decisiones organizadas y bien sustentadas, pero la realidad humana del líder implica aprender a decidir con estas limitaciones, es decir, liderar bajo una **racionalidad limitada** (Barros, 2010).

- Dimensión Cognitiva: Heurísticos y Sesgos

Ante esta incertidumbre y la falta de organización completa, las personas dentro de las organizaciones recurren a heurísticos. Estos son caminos alternativos que nuestra mente utiliza para tomar decisiones, es decir, atajos mentales, que aunque sean lógicos, son poco realistas (Fiedler & von Sydow, 2015). Los tres heurísticos que afectan principalmente al juicio directivo son:

1. Representatividad: Es la tendencia a asignar mayores probabilidades a aquellos eventos más representativos en nuestra mente.
2. Disponibilidad: Es la tendencia a pensar que un evento es más probable o más frecuente simplemente porque lo recordamos con más facilidad. Por eso, experiencias recientes o muy llamativas pueden influir más en la toma de decisiones.
3. Anclaje y ajuste: Es la tendencia a basar una estimación en un primer valor recibido.. Ese valor queda como un “ancla”, condicionando nuestro juicio y haciendo que los ajustes posteriores sean insuficientes. Provoca que la decisión final quede influida por ese número inicial.

- Dimensión Social: El Modelo Normativo de Vroom-Yetton-Jago

Dado que el juicio individual tiene limitaciones, es necesario estructurar cómo se decide en un entorno social. Aquí entra el **Modelo Normativo de Vroom-Yetton-Jago**. Es un modelo de contingencia que plantea que la toma de decisiones no es proceso aislado, sino que depende del grado de participación que el líder le da a sus subordinados.

La eficacia de la decisión depende de ajustar el proceso de decisión según la situación. Para ello, clasifican las formas de decidir según cuánta participación permite el líder, distinguiendo tres procesos de decisiones en la escala AI - GII (Vroom & Jago, 1974):

1. Procesos Autocráticos: El líder decide solo, utilizando la información que posee (AI) o solicitando datos específicos sin dar detalle o explicación (AII).
2. Procesos Consultivos: El líder comparte el problema con los subordinados, individualmente (CI) o en grupo (CII) pide opiniones, pero él es el que toma la decisión final, reflejando o no la influencia de estos.
3. Procesos Grupales (GII): Se toma la decisión en grupo, generando y evaluando alternativas, y llegando a un consenso.

Este modelo es fundamental para determinar estilos de decisión en función de los atributos del problema, como pueden ser la necesidad de calidad técnica, la información disponible por el líder, la estructura del problema y, lo más importante, la aceptación de la decisión por parte de los subordinados.

### 2.3.2. Agilidad

La agilidad organizacional no se define simplemente como rapidez operativa, sino como una capacidad continua de una organización para detectar cambios en el entorno y renovar sus competencias para mantenerse en congruencia con un entorno empresarial cambiante.

Según Teece, Pisano y Shuen (1997), la agilidad se conoce también como capacidad dinámica. Lo definen como *“la habilidad de las empresas para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para abordar entornos que cambian rápidamente”*. Esta perspectiva sugiere que la ventaja competitiva y el éxito de la compañía

depende sobre todo de perfeccionar y mejorar procesos internos, más que de planificar medidas defensivas del mercado. No solo basta con poseer los activos, sino también percibir la necesidad de cambio y saber actuar distinguiendo qué competencias tienen que ser ajustadas y modificadas.

Para conocer cómo se consigue esta habilidad, Teece (2007) identifica tres categorías/grupos o microfundaciones que una empresa debe seguir para mantener esa competitividad:

1. Detección (*sensing*): Es la capacidad analítica para explorar, buscar y encontrar oportunidades y amenazas presentes.
2. Captura (*seizing*): Es la capacidad de la empresa para movilizar y aprovechar los recursos que se tienen, una vez detectada la oportunidad.
3. Transformación (*transforming*): Es la capacidad de mantener la competitividad mediante reconfiguración de activos y estructuras, adaptándose a medida que el mercado y empresa evolucionan. Escapar de esa dependencia de trayectoria pasada para dejar paso a algo nuevo que haga evolucionar y mejorar a la empresa.

Mientras que las capacidades dinámicas definen el qué debe hacer la empresa (detectar, capturar y transformar), Kotter se centra en dónde está esa capacidad en la estructura organizativa y cómo estructurarla para permitir esa agilidad. Kotter explica que las jerarquías tradicionales se enfocan en maximizar la fiabilidad y la eficiencia, pero tiene cierta limitación para responder con la agilidad necesaria para adaptarse a este entorno.

Por ello, propone el **Sistema Operativo Dual**, un modelo que busca combinar la jerarquía, como estructura tradicional, con la red, una segunda estructura más dinámica, permitiendo ganar rapidez de adaptación sin sacrificar ese equilibrio.

Una vez analizados el qué, cómo y dónde, es importante consolidar el concepto de agilidad con modelo empírico de Reed (2021), basado en la propuesta de Doz y Kosonen (2010), donde hablan de la agilidad estratégica como la combinación de tres dimensiones.

Por un lado, el modelo señala que la agilidad estratégica está formada por la **sensibilidad estratégica**, entendida como la capacidad para percibir/detectar tendencias externas y anticiparse a ellas; la **unidad de liderazgo**, que hace referencia a la cohesión de equipo para tomar decisiones rápidas y alineadas; y la **fluidez de recursos**, que describe la habilidad de la organización para reasignar y redistribuir los recursos en función de las prioridades estratégicas del momento.

A partir de este análisis, Reed aporta evidencia sobre que la agilidad estratégica no siempre repercute de manera positiva en el desempeño empresarial, sino que su impacto depende del contexto organizativo como del escenario en el que se encuentra. De hecho, la relación entre agilidad estratégica y rendimiento está condicionada por la edad de la empresa y el grado de cambio del entorno. Mientras que en empresas más jóvenes, la agilidad suele asociarse con mejores resultados, en las más maduras el efecto es variable. En entornos estables o menos cambiantes, la agilidad favorece el desempeño, pero en contextos más desconocidos puede resultar negativa si lleva a cambios estratégicos excesivos o a una pérdida de dirección clara.

Con esto se demuestra que la agilidad estratégica no debe entenderse como una dimensión universalmente beneficiosa, sino como una herramienta que ayuda a mantener un equilibrio entre adaptación y coherencia.

### 2.3.3. Productividad

La productividad es la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para alcanzarla, es decir, es una medida de la eficiencia. Desde sus raíces, el objetivo siempre ha sido el mismo: obtener la mayor satisfacción posible con el mejor gasto. Sin embargo, es limitante quedarse solo con esta definición puramente técnica, ya que ésta depende tanto de la organización como de la estructura social.

- Frederick W. Taylor: Eficiencia Técnica

Taylor pensaba que la productividad no podía venir solo de la voluntad y del esfuerzo del trabajador, quería una base científica. Por ellos propuso cuatro mecanismos claves (Blake & Moseley, 2011):

- Eliminación del *soldiering* (lentitud): maximizar producción mediante optimización de métodos.
  - Asignación de tareas: descomponer el trabajo en pequeñas tareas, y así tener una planificación más óptima.
  - Separación de la planificación: la productividad mejora cuando se separa planificación y ejecución.
  - Reducción de tiempos muertos: se logra más producción cuando los empleados están constantemente activos, sin retrasos o parones innecesarios.
- Elton Mayo: Enfoque psicológico

Por otro lado Mayo enfocó la productividad hacia la psicología y de cómo influyen las relaciones con los demás, más que las condiciones físicas. Sus investigaciones en Filadelfia, Hawthorne y la industria metalúrgica comprobaron que el sentido de pertenencia y cohesión social incentiva más el rendimiento que la parte económica y que el absentismo y la productividad están influenciados por la calidad de la gestión en relaciones humanas y la supervisión.

- Frederick Herzberg: Motivación intrínseca

Dando un paso más allá, Herzberg centró la productividad en la naturaleza del trabajo, distinguiendo entre movimiento y motivación.

Explicó el concepto de movimiento mediante el término KITA (*Kick in The Ass* o “patada en el trasero”), dado a entender que los incentivos externos, como un aumento de sueldo o los castigos que te hacen hacer algo por miedo, funciona como un patada que moviliza a la persona en ese momento, ejecutar la tarea temporalmente, pero no generan un compromiso a largo plazo, interno y duradero.

En cambio, la motivación real viene de factores intrínsecos que se relacionan con el crecimiento personal. Herzberg propuso la **Teoría de los Dos Factores**, donde argumenta que hay factores que solo son higiénicos, es decir, que evitan la insatisfacción pero no motivan, están ahí pero que si los quitas se notan, como pueden ser condiciones laborales o el salario,

y factores motivacionales que son los únicos elementos capaces de generar satisfacción y aumentar realmente la productividad de forma sostenida, como pueden ser el logro, el reconocimiento, la responsabilidad.

Para él la productividad mantenida en el tiempo nace del enriquecimiento del trabajo, ofrecer puestos con desafío, responsabilidad y oportunidades de crecimiento.

- Peter Drucker: Autogestión del conocimiento

Por su parte, Drucker se centra en la autonomía y en la figura del trabajador del conocimiento (Drucker, 1999, como se cita en Stein, 2000). Plantea que la productividad exige que la persona tenga independencia y sea capaz de dirigirse a sí mismo.

Aquí el liderazgo se redefine. Deja de basarse en la fuerza y autoridad jerárquica para construirse sobre la confianza. Matiza que esa confianza no implica afinidad personal, sino la certeza profesional de que uno puede fiarse del desempeño del otro. Por último, defiende que sólo quien es capaz de autogestionarse productivamente está en condiciones de liderar a otros, es decir, la productividad personal es el requisito previo para el liderazgo de equipos.

### **3. METODOLOGÍA**

Primeramente, para conocer conceptos claves relacionados con la psicología organizacional, el liderazgo y otros temas afines, se ha realizado una revisión de la literatura existente. Para ello, se han empleado recursos disponibles en la biblioteca de la Universidad Pontificia de Comillas, incluyendo artículos, modelos y fuentes digitales de acceso científico. Como complemento, se consultaron recursos como Dialnet, ResearchGate, Google Scholar, así como Mckinsey y Harvard Business Review.

Una vez recopiladas las fuentes, se procedió a una selección basada en criterios de actualidad, relevancia, fiabilidad y rigor académico, así como la coherencia y relación de los artículos con el tema que se pretende investigar. Se priorizaron los artículos más recientes y con sustento académico encontrados en PsycInfo (EBSCO), junto con teorías de autores clásicos que fundamentan los conceptos de liderazgo, éxito y fracaso, y psicología organizacional.

Para sustentar el trabajo, se realizó una revisión de metaanálisis sobre los diferentes estilos de liderazgo, con el objetivo de evidenciar consecuencias, impactos y repercusiones. Esta revisión permitió identificar de manera rigurosa cómo cada estilo afecta a las variables clave de estudio, proporcionando una base sólida y basada en la evidencia para el análisis teórico.

Además, las fuentes se han analizado cualitativamente, comparando diferentes enfoques, y perspectivas sobre los mismos temas, para identificar puntos en común, divergencias y tendencias actuales. Este análisis permitió extraer varias conclusiones y una visión transversal de la relación entre los estilos y los resultados organizativos, así como de la parte conceptual del liderazgo y su impacto en el entorno.

Para finalizar, toda la información obtenida se integró en un marco teórico claro, estructurado y ordenado para poder interpretar cada artículo y cada investigación de la revisión. Con este trabajo se ha pretendido ofrecer una síntesis crítica y fundamental de la literatura que tenemos disponible sin pretender aportar datos empíricos propios, y poner en valor la importancia del liderazgo estratégico y su repercusión en diferentes aspectos de las compañías.

#### 4. RESULTADOS

ESTILOS DE LIDERAZGO	TOMA DE DECISIONES	PRODUCTIVIDAD	AGILIDAD
Autoritario	Rápida y centralizada	Alta a corto plazo y en urgencias	Baja. Genera tensión y dependencia
Democrático	Lenta y consensuada	Alta en tareas complejas pero ineficientes en tareas muy simples	Alta en estrategia, pero baja en ejecución urgente
Laissez-faire	Nula o evitativa	Muy baja por la descoordinación	Muy baja. Incertidumbre
Transaccional	Basada en reglas. Correctiva	Alta en entornos estables	Baja/Limitada
Transformacional	Inspiradora y ágil	Muy Alta	Muy Alta
Situacional	Variable/Flexible: depende de la madurez del trabajador	Optimizada	Alta
Adaptativo	Distribuida: el líder moviliza a los demás para que tomen la decisión	Alta y sostenible ante imprevistos	Máxima
Abusivo	Basada en el miedo	Destruyente	Nula. Bloqueo por miedo o estrés
De servicio	Basada en el apoyo	Alta	Alta

Tabla 2: Comparativa de los estilos de liderazgo y las dimensiones del desempeño organizacional - Elaboración Propia

El **liderazgo autoritario** se asocia con control operativo directo y en una supervisión basada en la corrección de errores, vinculado al castigo, donde el líder decide qué se hace, cómo se hace y mantiene una vigilancia de manera constante sobre la ejecución.

Este enfoque es muy habitual en entornos donde el trabajo está altamente estandarizado y es secuencial, como en plantas industriales, operaciones logísticas, obras de construcción o en ámbitos de seguridad. En estos contextos, la limitación de autonomía no indica desconfianza en los trabajadores, sino una necesidad de garantizar que el procedimiento se ejecuta

exactamente como se ha definido como mecanismo de protección, evitando la improvisación en tareas donde el margen de error es prácticamente nulo.

En sectores como la construcción de maquinaria, en sectores industriales, mantenimientos de equipos de gran tamaño o fabricación de componentes críticos, un error o desviación mínima en el proceso puede tener consecuencias graves. Por ejemplo, el montaje incorrecto de una pieza, el uso de material no homologado puede provocar fallos estructurales, accidentes laborales o incluso la muerte de trabajadores.

Sin embargo, cuando este mismo nivel de control se mantiene en entornos donde la tarea permite análisis, adaptación, se pueden producir efectos negativos. En equipos técnicos pero no críticos, aplicar el mismo nivel de control que en una línea de producción puede hacer que los profesionales eviten proponer ideas o soluciones por miedo a desviarse de lo establecido. Wang y Guan (2018) vinculan este liderazgo con un mayor desempeño ( $\beta = 0.45$ ) siempre que haya una alta claridad de rol y una jerarquía aceptada por el equipo.

El resultado de esto es que el equipo ejecuta las instrucciones recibidas, pero deja de detectar problemas o anticiparse a riesgos. A largo plazo, esta dinámica genera una dependencia excesiva hacia el jefe y cuando éste falta o no da instrucciones explícitas, el equipo se paraliza y espera la aprobación del jefe para actuar. En este punto, el liderazgo autoritario deja de cumplir la función de protección y control de riesgo y se convierte en un freno del rendimiento y la capacidad de adaptación de la organización. Esto explica la correlación nula entre este estilo y la agilidad organizacional ( $r = -0.128$ ) según Akkaya y Tabak (2020).

El **liderazgo democrático** en cambio, es efectivo en contextos donde el trabajo no es ni rutinario ni estandarizado, y funciona especialmente bien cuando el conocimiento está distribuido entre los miembros de un equipo/departamentos. De este modo, la calidad de las decisiones no dependen de la rapidez, sino de la correcta integración entre las diferentes perspectivas.

Su valor se observa en equipos altamente cualificados, donde cada profesional aporta su visión parcial pero relevante y la calidad del resultado depende de la coordinación de todos, como ocurre en el sector sanitario en la toma de decisiones clínicas complejas a través de comités de especialistas. Por ejemplo, un equipo de neurólogos valora un caso de alta complejidad en la que ninguno de ellos posee toda la información relevante por sí solo, por lo

que la decisión no se basa en la jerarquía, sino en la deliberación entre expertos con experiencias diferentes. Cada especialista aporta su criterio, se contrastan opiniones y se construye una decisión conjunta y consensuada.

Este estilo favorece la participación activa y comunicación entre los miembros del equipo, lo que permite anticipar problemas y mejorar la calidad de las decisiones, especialmente en decisiones estratégicas o de alto impacto. Sin embargo, la eficacia disminuye en situaciones donde hay una presión temporal alta. Intentar deliberar sobre todas las decisiones puede ralentizar las acciones y reducir la agilidad de la organización. En estructuras complejas o empresas muy grandes, la diversidad de opiniones puede alargar/prolongar innecesariamente los procesos y dificultar la capacidad de respuesta. Cuando no existen límites claros sobre qué decisiones son las que necesitan consenso y cuáles no, el proceso participativo pierde eficacia y la agilidad disminuye, lo que resulta especialmente problemático en tareas rutinarias o urgentes como emergencias sanitarias o atención masiva de clientes.

En esta línea, Gastil (1994) demuestra que este estilo no garantiza una mayor producción inmediata en comparación con el liderazgo autoritario ( $r = 0.02$ ), ya que el tiempo invertido en debatir reduce el tiempo disponible para la ejecución directa.

Por otro lado, el estilo de **liderazgo *laissez-faire*** suele asociarse erróneamente con la autonomía delegada. Esta libertad puede parecer eficaz en contextos donde los integrantes están altamente cualificados, tienen experiencia y sobre todo, poseen capacidad de organización y autogestión para la toma de decisiones más independientes.

Por ejemplo, en gabinetes de psicólogos, cada profesional puede manejar a sus propios clientes de manera independiente, sin supervisión directa. Cada psicólogo decide cómo planificar las sesiones, qué métodos aplicar, y cómo organizar su agenda, aprovechando su experiencia y formación. Este tipo de autonomía funcional permite dar un servicio más personalizado, creativo e individualizado, pero requiere que cada miembro sea responsable de su propio trabajo. Igualmente este enfoque se observa en entornos como medios de comunicación o revistas de moda, donde los columnistas trabajan sin supervisión directa para permitir que surjan ideas originales y contenido natural que con un liderazgo más controlado se limitaría.

Sin embargo, desde una perspectiva científica, el auténtico liderazgo *laissez-faire* no se define como delegación, sino como la evitación o ausencia de liderazgo cuando este es necesario. Según el meta-análisis de Judge y Piccolo (2004), este estilo presenta una validez negativa de -0.37, es decir, impacta negativamente en el rendimiento del grupo, convirtiéndose en el estilo con peores resultados para la eficacia de la organización.

Este estilo tiene limitaciones cuando la tarea requiere coordinación, cumplimiento de plazos estrictos o ciertos objetivos. En campañas publicitarias con fecha ajustada o en departamentos de marketing que dependen de la sincronización con otros equipos, un exceso de libertad y falta de supervisión puede complicar el cumplimiento de objetivos. Además, con un equipo sin suficiente experiencia o con perfiles más juniors, la libertad excesiva puede convertirse en un riesgo, donde la falta de orientación, supervisión y control puede provocar errores graves.

Como menciona Montano et al. (2022), esta carencia de liderazgo se traduce en estrés e incertidumbre para el trabajador. Al no existir una referencia clara, el equipo experimenta sensación de abandono frenando así la agilidad y la productividad, e incluso deteriorando la salud mental de estos, dado que tienen que enfrentarse a las tareas sin el soporte ni el *feedback* necesario del líder.

El **liderazgo transformacional** se aplica fundamentalmente en entornos donde la motivación e implicación personal son claves. Alcanza su máxima efectividad en organizaciones donde el capital humano es el activo principal y donde los objetivos requieren un fuerte compromiso a largo plazo. Este estilo presenta la validez más alta de todos los modelos analizados (0.44) en cuanto a eficacia general y motivación del empleado. (Judge y Piccolo, 2004)

En el ámbito institucional y del tercer sector, como Universidades y Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), este liderazgo es fundamental. En estos contextos, figuras como decanos académicos o directores de proyectos humanitarios deben proyectar una visión compartida que vaya más allá/trascienda la recompensa económica. Un ejemplo perfecto para ilustrar esto es un entorno como la Universidad Pontificia de Comillas con valores fuertes. Si nos fijamos en el perfil del profesorado, muchos de ellos son altos directivos y profesionales de éxito, no solo académicos. A este tipo de perfil no le motiva el dinero, ni la retribución recompensada comparado con sus ingresos profesionales. Si el decano en este caso intentara dirigirlos mediante órdenes estrictas o incentivos puramente transaccionales, seguramente no tendría éxito.

Con un liderazgo transformacional, el líder conecta con algo más profundo: el prestigio, sentido de pertenencia y, sobre todo, la vocación de dejar un legado. El trabajo del decano es, en este caso, construir una visión y convencer a los directivos de que su labor en el aula es vital para moldear las próximas generaciones de líderes. Es esa motivación intrínseca la que hace sentirse parte de algo importante lo que logra que el profesional altamente ocupado invierta tiempo y energía para preparar clases y corregir exámenes.

Este liderazgo es el principal impulsor de la agilidad organizacional, con una correlación de  $r = 0.544$ . Esto se debe a que, al fomentar la inspiración y desarrollo intelectual, el equipo se vuelve más proactivo y con más capacidad para innovar. Sin embargo, este enfoque no tiene sentido en entornos donde se limitan a la inmediatez o a la urgencia, sin una visión compartida.

El **liderazgo transaccional** se ejerce a través del control estructural de los márgenes de decisión, es decir, aquí el líder no supervisa cada acción ni interviene de forma constante, sino que define de manera estricta las reglas, los límites y las consecuencias (recompensa o sanción). Dentro de este marco, el profesional tiene autonomía para actuar y decidir con rapidez.

Este enfoque aparece en contextos donde la toma de decisiones tiene que ser inmediata y no admite consensos. En entornos financieros de alta presión como el *trading* y *brokerage*<sup>3</sup>, la rapidez es el factor crítico de éxito. En estos entornos, el tiempo de reacción se mide en segundos y pedir validación constante o debatir cada decisión es inviable, ya que la oportunidad de mercado se perdería.

Aquí el liderazgo se ejerce a través de límites. Él define qué límites no pueden cruzarse, qué riesgos son los aceptables y cuándo debe detenerse la actividad. Por ejemplo, se establece un umbral de pérdida diaria o un volumen de riesgo máximo. Si se cumplen los objetivos y se genera beneficio, el profesional recibe bonificaciones muy altas; por el contrario, si cruza los límites de riesgo permitidos o genera pérdidas injustificadas, las consecuencias son inmediatas y graves, llegando incluso al despido.

---

<sup>3</sup> Uso de anglicismos no reconocidos por el Diccionario de la Lengua Española, al tratarse de terminología predominante en el ámbito financiero. El término *trader* se define como la persona que asume riesgos comprando y vendiendo activos, mientras que el *broker* actúa como intermediario ejecutando órdenes de terceros a cambio de una comisión.

Esta estructura es lo que Judge y Piccolo denominan como dirección por excepción activa: el líder solo actúa cuando algo sale mal o se rompen las reglas. Este sistema de incentivos y sanciones (recompensa contingente) es lo que más influye en el rendimiento y la agilidad individual, con una correlación de 0.51, ya que el profesional no necesita consultar los pasos y ya sabe lo que puede ganar o perder.

El **liderazgo situacional** es especialmente representativo en sectores con alta rotación de personal o en aquellos donde hay profesionales con niveles de experiencia muy dispares, como ocurre en la hostelería o el sector *retail*. En estos entornos, aplicar un único estilo de dirección sería ineficaz, ya que las necesidades de cada empleado varían según su grado de competencia y experiencia.

Un ejemplo claro es la gestión de un servicio de *catering* o restauración. El líder, en este caso el *maître*, debe adaptar su comportamiento según el perfil del empleado. Mientras que con un jefe de cocina aplicaría un estilo más de delegación, dándole plena autonomía para tomar sus propias decisiones en la cocina, con un camarero de nueva incorporación aplicaría un estilo más directivo, dando instrucciones claras y con una supervisión constante. Incluso, con el personal de apoyo, que requieren rapidez y un cumplimiento estricto de estándares, puede emplear un estilo más autoritario para asegurar la correcta ejecución.

La clave de este enfoque es la flexibilidad del líder, que ajusta el estilo según la madurez y experiencia de cada miembro. De esta manera, se optimiza la productividad, evitando la supervisión innecesaria en los empleados más expertos y concentrando la atención donde más se necesita. Al mismo tiempo, se incrementa la agilidad, permitiendo que el restaurante o servicio sea eficiente, rápido y adaptable ante cualquier demanda o incidencia.

El **liderazgo adaptativo** es el estilo propio de departamentos de Estrategia, Análisis de Mercado o Desarrollo de Negocio, especialmente en sectores definidos por la hipercompetitividad. Un ejemplo claro es la transición de grandes empresas tradicionales hacia la movilidad eléctrica y las energías renovables, donde el reto no solo es técnico, sino que implica una transformación profunda de la cultura y el modelo de negocio para competir en el mercado.

En este entorno, el líder actúa como regulador de la presión estratégica, asumiendo que el entorno es ingobernable y aceptando la incertidumbre de éste.. En lugar de explicar cómo

fabricar el próximo motor, el líder transmite el reto a sus equipos para que sean ellos los que identifiquen qué activos han dejado de aportar valor, como por ejemplo, redes de concesionarios tradicionales o plantas con motores de combustión. Su función es mantener un nivel de exigencia constante que evite que la organización se acomode en procesos que han perdido relevancia competitiva.

Esta mentalidad de “adaptarse o morir” se aleja del control rígido del estilo autoritario y de la visión esperanzadora y optimista del estilo transformacional. El líder reconoce que no puede controlar todas las variables, pero sí puede preparar a la organización para responder con rapidez.

El resultado de este enfoque es una mayor agilidad organizacional, convirtiéndose en el principal activo competitivo en este tipo de contextos. Según el metanálisis de Akkaya (2020), este liderazgo tiene una elevada correlación con la agilidad organizacional ( $r = 0.90$ ).

El **liderazgo abusivo** se manifiesta especialmente en entornos laborales con alta presión. Se puede observar en equipos donde el líder controla de manera extrema cada detalle, asigna tareas imposibles de cumplir con plazos irreales, utiliza intimidaciones verbales y emocionales como gritos, insultos o humillaciones. Además, también puede utilizar prácticas como el *gaslighting*, cambiando instrucciones y negando después haberlas dado, generando desconfianza y confusión en el equipo.

Se ha demostrado que este estilo tiene una correlación negativa con el desempeño laboral ( $r = -0,26$ ), según el metanálisis de Mackey et al. (2017). Además, Montano lo identifica como uno de los principales predictores de estrés crónico y bajas laborales. Como consecuencia, los empleados experimentan altos niveles de estrés, disminuye su motivación e incrementa el *burnout* y la rotación laboral. A su vez, se observa una disminución en la productividad y la agilidad del equipo, ya que se centran en evitar errores por miedo al castigo en lugar de cumplir con su trabajo habitual, colaborar y aportar mejoras.

Por último, el **liderazgo de servicio** se observa en equipos de investigación científica, donde el investigador principal actúa como alguien que facilita el trabajo de su equipo para que puedan investigar en las mejores condiciones posibles.

Este líder acompaña el desarrollo académico y profesional de los otros investigadores, creando un entorno de confianza, colaboración y aprendizaje. Se asegura de proteger al

equipo de presiones externas y de actuar como intermediario frente a la institución, gestionando barreras administrativas, buscando financiación, etc.

En este contexto, los investigadores del equipo no trabajan únicamente por incentivos económicos, sino por un compromiso ético y el avance científico. La seguridad psicológica y la atención a las necesidades personales fortalecen la implicación, el compromiso y la resiliencia. De hecho, los datos del metanálisis de Hoch et al. (2018) muestran una relación positiva entre este tipo de liderazgo y el compromiso de los empleados ( $r = 0.62$ ).

## 5. CONCLUSIONES

Las empresas no son estructuras impersonales ni simples sistemas productivos orientados exclusivamente al beneficio económico. Las empresas son personas organizadas, estructuradas, divididas y coordinadas con una meta y propósito en común, y por ello su éxito depende de cómo se gestionan las personas que las integran.

A lo largo de este trabajo se ha demostrado que el liderazgo no es un elemento complementario ni una cualidad secundaria, sino un mecanismo central que condiciona la toma de decisiones, la productividad y la agilidad organizacional, que genera valor y conecta talentos y objetivos dentro la organización.

El objetivo principal de este trabajo era demostrar que invertir en liderazgo no constituye un gasto, sino una inversión estratégica en capital humano. A partir del análisis teórico y comparativo de los diferentes estilos de liderazgo, se confirma que el modo de ejercer la influencia modifica los resultados de forma medible y visible. La literatura revisada muestra cómo determinados estilos, como el transformacional, adaptativo o de servicio, se asocian con mayores niveles de bienestar, compromiso, capacidad de respuesta y rendimiento; mientras que otros como *laissez-faire* o el abusivo, generan deterioro del clima, incremento de absentismo, rotación y desgaste psicológico, convirtiéndose en fuentes indirectas de coste empresarial.

Asimismo, se confirma que no existe un estilo universalmente eficaz. La efectividad depende del ajuste entre el tipo de liderazgo, la naturaleza de la tarea, el nivel de madurez del equipo y el grado de incertidumbre del entorno. Equipos con mismas competencias técnicas pueden alcanzar resultados muy diferentes dependiendo de cómo son dirigidos. No se trata de adaptar la organización a la forma de liderar, sino en adaptar el liderazgo a las necesidades del contexto.

Cuando este ajuste no se produce, la organización pierde agilidad, se ralentizan las decisiones y disminuye la productividad. Cuando sí se produce, el liderazgo actúa como multiplicador del talento. Esta capacidad de amplificar el potencial humano es precisamente lo que convierte al liderazgo en una ventaja competitiva difícil de replicar. A diferencia de la tecnología o los procesos, un liderazgo bien ejercido genera confianza, identidad colectiva y

compromiso que ningún competidor puede copiar con facilidad. Son activos intangibles, pero sus efectos son perfectamente tangibles en los resultados.

En este punto, el departamento de Recursos Humanos tiene vital importancia. Tradicionalmente percibido como un centro de coste y área administrativa, este trabajo evidencia que su función real es estratégica. A través de la selección, formación, evaluación y cultura que se promueve, decide qué tipo de líderes se necesitan, qué conductas se refuerzan y qué estilos se toleran o se corrigen.

Esta responsabilidad, sin embargo, no puede recaer únicamente en el departamento de Recursos Humanos. El desarrollo del liderazgo requiere un compromiso transversal que alcance a la alta dirección, a los mandos intermedios y a la propia cultura organizacional. Cuando una empresa tolera estilos de liderazgo abusivos con el objetivo de obtener resultados a corto plazo, o permite que el liderazgo *laissez-faire* se mantenga por comodidad, está tomando una decisión implícita sobre qué tipo de organización quiere ser. El liderazgo no se delega, se practica y se exige en todos los niveles.

Si las organizaciones desean prosperar en contextos de incertidumbre, no basta con invertir en tecnología, infraestructura o en procesos, deben invertir en las personas que toman decisiones, coordinan equipos y movilizan el talento. El verdadero diferencial competitivo no es el capital financiero, sino el capital humano bien liderado.

Este trabajo pone de manifiesto la necesidad de que las organizaciones adopten una visión más amplia del liderazgo dentro de sus estrategias de gestión del talento. Invertir en liderazgo no implica solamente formar a directivos, sino poner en el centro a las personas, construyendo culturas organizacionales donde la participación, la comunicación y la responsabilidad compartida favorezcan las tomas de decisiones y el desarrollo del potencial humano.

El liderazgo, en este contexto, se convierte en una herramienta clave para transformar la motivación y la cooperación en resultados organizacionales. Y comprender esto, no solo desde la teoría sino desde la convicción de que las personas son el verdadero motor de cualquier organización, es quizás la aportación más valiosa que la psicología organizacional puede hacer al mundo empresarial de hoy.

## 6. REFERENCIAS

- Akkaya, B., & Tabak, A. (2020). The link between organizational agility and leadership: A research in science parks. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(1), 1-17.
- Ayman, R., Chemers, M. M., & Fiedler, F.E. (1995). The contingency model of leadership effectiveness: Its levels of analysis. *Leadership Quarterly*, 6(2), 147-167. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90032-2](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90032-2)
- Barros, G. (2010). Herbert A. Simon and the concept of rationality: Boundaries and procedures. *Brazilian Journal of Political Economy*, 30(3), 455-472. <https://doi.org/10.1590/S0101-31572010000300006>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformation leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- Blake, A. M., & Moseley, J.L. (2011). Frederick Winslow Taylor: One Hundred of Years Managerial Insight. *International Journal of Management*, 28(4), 346.
- Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 27-43. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.4.1.27>
- Fiedler, K., & von Sydow, M. (2015). *Heuristics and biases: Beyond Tversky and Kahneman's (1974) judgment under uncertainty*. En M. Eysenck & D. Groome (Eds.), *Cognitive psychology: Revisiting the classic studies* (pp. 146-161). Psychology Press.
- French, J. R. P & Raven, B. (1959). The Bases of Social Power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power* (pp. 150-167). University of Michigan.

- Gastil, J. (1994). A meta-analytic review of the productivity and satisfaction of democratic and autocratic leadership. *Small Group Research*, 25(3), 384-410.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. The Robert K. Greenleaf Center for Servant Leadership. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_6)
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D.E. (2013). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (10th ed.). Pearson. <https://www.kenblanchardbooks.com/wp-content/uploads/2017/08/Management-of-Organizational-Behavior-Read-Sample0001.pdf>
- Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62. [https://www.insidemarketing.it/wp-content/uploads/2020/08/one\\_more\\_time\\_-\\_how\\_do\\_you\\_motivate\\_employees.pdf](https://www.insidemarketing.it/wp-content/uploads/2020/08/one_more_time_-_how_do_you_motivate_employees.pdf)
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University [Press release]. [https://static1.squarespace.com/static/53761774e4b0e8c9b2acd2a4/t/66a2b58f4003c9086cc4117d/1721939345918/Heifetz\\_1994\\_Leadership+without+Easy+Answers\\_Full+Text.pdf](https://static1.squarespace.com/static/53761774e4b0e8c9b2acd2a4/t/66a2b58f4003c9086cc4117d/1721939345918/Heifetz_1994_Leadership+without+Easy+Answers_Full+Text.pdf)
- Hoch, J. E, Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., y Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Hollander, E. P. (1992). Leadership, followership, self, and others. *Leadership Quarterly*, 3(1), 43-54. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(92\)90005-Z](https://doi.org/10.1016/1048-9843(92)90005-Z)
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kotter, J. P. (2014). *Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world*. Harvard Business Review [Press release].

[https://www.kotterinc.com/wp-content/uploads/2017/01/Accelerate\\_Discussion\\_Guide.pdf](https://www.kotterinc.com/wp-content/uploads/2017/01/Accelerate_Discussion_Guide.pdf).

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behaviour in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299.

[https://tu-dresden.de/mn/psychologie/ipep/lehrlern/ressourcen/dateien/lehre/lehramt/lehrrveranstaltungen/Lehrer\\_Schueler\\_Interaktion\\_SS\\_2011/Lewin\\_1939\\_original.pdf?lang=de](https://tu-dresden.de/mn/psychologie/ipep/lehrlern/ressourcen/dateien/lehre/lehramt/lehrrveranstaltungen/Lehrer_Schueler_Interaktion_SS_2011/Lewin_1939_original.pdf?lang=de)

Mackey, J. D., Frieder, R. E., Brees, J. R., y Martinko, M. J. (2017). Abusive supervision: A meta-analysis and empirical review. *Journal of Management*, 43(6), 1940-1965.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.037>

Mayo, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Harvard University Press.

<https://dn720709.ca.archive.org/0/items/socialproblemsof00mayo/socialproblemsof00mayo.pdf>

Montano, D., Schleu, j.e., & Hüffmeier, J. (2022). A meta-analysis of the relative contribution of leadership styles to followers' mental health. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(1), 19-39. <https://doi.org/10.1177/1548051822111485>

Reed, J. H. (2021). Strategic agility and the effects of firm age and environmental turbulence. *Journal of Strategy and Management*, 14(2), 129-149. <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2020-0178>

Stein, G. (2000). [Reseña del libro *Management challenges for the 21st century*, por P. F. Drucker]. *Revista Empresa y Humanismo*, 2(1), 231-236.

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leaderships: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25(1), 35-71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>

- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- Vroom, V.H., & Jago, A. G. (1974). *Leadership and decision making*. *Decision Sciences*, 5, 743-755. <https://doi.org/10.2307/2392210>
- Wang, H., & Guan, B. (2018). The positive effect of authoritarian leadership on employee performance: The moderating role of power distance. *Frontiers in Psychology*, 9, 357. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00357>