
ARTÍCULO DE REVISIÓN

**El impacto del liderazgo en las empresas:
una revisión de la literatura 2018 – 2022**

The impact of leadership in companies:
a literature review 2018 – 2022

Osmar Yoel de la Cruz Llatas

Universidad Cesar Vallejo

<https://orcid.org/0000-0001-7664-9445>

Recibido: 05/07/2023

Revisado: 01/08/2023

Aceptado: 19/08/2023

Publicado: 30/09/2023

Correspondencia:

Correo electrónico: yoeldelacruzllatas@hotmail.com



Resumen

La presente revisión bibliográfica tiene como objetivo analizar el impacto del liderazgo en las empresas durante el período 2018 - 2022. El estudio empleó una revisión sistemática de literatura para analizar el liderazgo en empresas. Se aplicaron filtros de búsqueda entre 2018 y 2022, seleccionando solo artículos científicos con acceso abierto y usando palabras clave relevantes. Se hallaron 385 artículos en Emerald Insight, 732 en EBSCO host, 322 en Scopus y 375 en Redalyc. Tras aplicar criterios de contenido y relevancia, se recogieron 30 artículos. Se utilizó Mendeley Desktop para gestionar citas y referencias en formato APA 7. Como resultados se destacó la importancia del liderazgo en el desarrollo organizacional y social, destacando su influencia en la innovación, creatividad y compromiso de los empleados. Se enfatiza en la necesidad de líderes transformacionales, auténticos y humildes para impulsar el éxito de las empresas y fomentar una cultura de innovación. Además, se resalta la relevancia del liderazgo ético y participativo en la efectividad organizacional. La cultura, los valores y la diversidad también juegan un papel crucial en la relación entre liderazgo y desempeño empresarial. Se concluyó que la revisión sistemática de artículos científicos sobre liderazgo ha confirmado su importancia en el logro de objetivos organizacionales y el bienestar de empleados. Se destacan cualidades clave del líder, adaptación al contexto, diversidad y factores como retroalimentación, humor y humildad. Se señala la necesidad de estudiar más cómo el liderazgo afecta a grupos específicos y los mecanismos subyacentes de su impacto.

Palabras clave: Liderazgo, estilos de liderazgo, empresas, líderes.

Abstract

This bibliographic review aims to analyze the impact of leadership in companies during the period 2018 - 2022. The study used a systematic literature review to analyze leadership in companies. Search filters were applied between 2018 and 2022, selecting only scientific articles with open access and using relevant keywords. 385 articles were found in Emerald Insight, 732 in EBSCO host, 322 in Scopus and 375 in Redalyc. After applying content and relevance criteria, 30 articles were collected. Mendeley Desktop was used to manage citations and references in APA 7 format. As a result, the importance of leadership in organizational and social development was highlighted, highlighting its influence on innovation, creativity, and employee commitment. Emphasis is placed on the need for transformational, authentic, and humble leaders to drive business success and foster a culture of innovation. In addition, the relevance of ethical and participatory leadership in organizational effectiveness is highlighted. Culture, values and diversity also play a crucial role in the relationship between leadership and business performance. It was concluded that the systematic review of scientific articles on leadership has confirmed its importance in the achievement of organizational objectives and the well-being of employees. Key leader qualities, adaptation to context, diversity, and factors such as feedback, humor, and humility are highlighted. The need for further study of how leadership affects specific groups and the underlying mechanisms of its impact is noted.

Keywords: Leadership, leadership styles, companies, leaders.

Introducción

En los últimos años, las empresas han venido buscando consolidarse en el mercado, siendo cada año más competitivo y con desafíos cada más orientados a la digitalización de las empresas al mundo online, conllevando a que estas busquen colaboradores con ciertas características que les permita seguir posicionándose en un mercado más competitivo, y es ahí donde las empresas han venido buscando colaboradores con un perfil de liderazgo, de compromiso, con competencias y gestión que les permita seguir creciendo. A nivel mundial Navarrete y Sánchez (2022), precisan que el liderazgo es el futuro del trabajo, por tal motivo se ha venido impulsando programas de liderazgo intelectual con el fin de poder impulsar una transformación de los modelos de negocios y las competencias de los colaboradores con el fin de lograr los objetivos y mantener un crecimiento empresarial.

En ese sentido, la agilidad organizacional basada en el liderazgo se ha convertido en un imperativo para las empresas de todo el mundo que buscan ser competitivas y generar valor en un entorno empresarial complejo y cambiante. Sin embargo, tanto ejecutivos como académicos están de acuerdo en que la mayoría de las empresas no poseen un nivel de liderazgo adecuado. Para adaptarse a un entorno turbulento, los líderes deben enfocarse en tres aspectos clave: agilidad estratégica, agilidad operativa (incluyendo la cultura, estructuras y sistemas) y agilidad de liderazgo. Al hacerlo, se resalta el papel central que juega la agilidad del liderazgo en la creación de organizaciones ágiles que superen a sus competidores (Joiner, 2019).

Cuando existe una evidente falta de liderazgo en las empresas, se deja notar las deficiencias en la dirección y visión estratégica que se plantea en toda la organización. Cuando los líderes no están presentes o no tienen las habilidades necesarias para guiar a sus equipos, los empleados pueden sentirse perdidos y desmotivados. Esto lleva a una falta de alineación en los objetivos y una falta de enfoque en las tareas y metas importantes para el éxito de la empresa (Ciulla, 2020).

Además, de acuerdo con Bhandarker y Rai (2019) la falta de liderazgo puede dar lugar a una comunicación deficiente dentro de la organización. Los líderes son responsables de establecer canales de comunicación efectivos, fomentar un ambiente abierto y facilitar la colaboración entre los miembros del equipo. Sin un liderazgo sólido, la comunicación puede volverse fragmentada, con información que se pierde o malinterpreta, lo que afecta negativamente la eficiencia y la calidad del trabajo.

Otro problema relacionado es la falta de motivación y compromiso por parte de los empleados. Un buen líder es capaz de inspirar, motivar y empoderar a su equipo, fomentando un sentido de

propósito y una cultura de trabajo positiva. Sin embargo, cuando falta un liderazgo efectivo, los empleados pueden experimentar desinterés, falta de compromiso y falta de conexión con los objetivos y valores de la empresa. Esto puede llevar a una disminución de la productividad y un aumento en la rotación de personal (López et al., 2022).

De acuerdo con Huynh y Hua (2020) las empresas en la actualidad están en constantes cambios debido a la globalización, eventos de la naturaleza o por la crisis económicas y esto conlleva a que muchas empresas busquen nuevas alternativas de subsistir en el mercado en especial las mypes que son más vulnerables frente a los hechos mencionados, es por tal motivo que las empresas buscan ser más competitivos, dinámicos y adaptativos a las circunstancias que se puedan presentar, buscando así personal que tenga destrezas para realizar lineamientos que permitan afrontar las dificultades, que les permita tener mejores resultados, una mejor productividad empresarial y un enfoque de crecimiento, es decir las organizaciones buscan actualmente colaboradores que tengan habilidades y destrezas para liderar la empresa y los equipos de trabajo por lo tanto buscan generar liderazgo dentro sus organizaciones (Waldman et al., 2019).

Por su parte, Chiquillo et al. (2023), argumentan que el estudio del liderazgo en las PYME está captando cada vez más la atención en la investigación empresarial, debido a que estas son parte importante que mueve la economía de un país, sin embargo, en América Latina, a pesar de su importancia, se observa un liderazgo deficiente, lo que tiene consecuencias negativas como una reducción significativa del rendimiento, el fomento de una rotación alta del personal y la falta de compromiso que tienen colaboradores para con el desarrollo de actividades en la empresa. Con el fomento de la innovación y el constante cambio para mantener la competitividad de las empresas, estas requieren líderes capaces de mantener el ritmo y adaptarse a los cambios que emitan un grato clima laboral motivador y positivo. Para Chávez et al. (2022), el liderazgo es una destreza que desarrollan los trabajadores que les permite convertirse en líderes generando así una contribución con eficacia y eficiencia en sus labores, logrando poder tener una habilidad directiva.

Por lo tanto, de acuerdo con Novitasari et al. (2020) la falta de liderazgo en las empresas puede provocar una falta de dirección estratégica, una comunicación deficiente y una falta de motivación y compromiso por parte de los empleados. Estas problemáticas tienen un impacto negativo en el desempeño general de la organización y dificultan su capacidad para enfrentar desafíos y lograr el éxito a largo plazo. Ante ello, se plantea la siguiente interrogante, ¿Qué se conoce sobre el impacto del liderazgo en las empresas durante el período 2018 - 2022?

La presente investigación se justifica porque recopila y analiza de manera rigurosa la evidencia existente sobre el liderazgo en las empresas, lo que ayudará a identificar las mejores prácticas y enfoques efectivos en esta área. Asimismo, examina cómo el liderazgo influye en el desempeño organizacional, la satisfacción de los empleados, la innovación y otros resultados clave para las empresas, lo que proporciona una comprensión más sólida de su importancia. En conjunto, la presente revisión sistemática ofrece una oportunidad valiosa para sintetizar la evidencia existente, comprender su impacto y proporcionar orientación práctica para mejorar las prácticas de liderazgo y el rendimiento empresarial.

En ese sentido el presente estudio tiene como objetivo analizar el impacto del liderazgo en las empresas durante el período 2018 - 2022.

Metodología

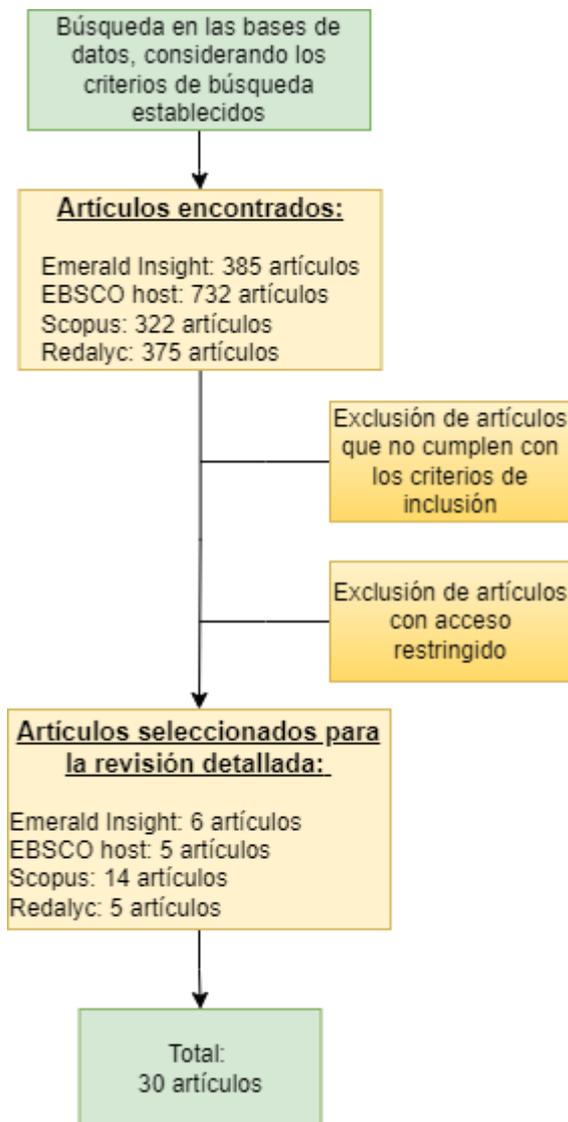
El estudio se realiza utilizando la metodología de revisión sistemática de literatura científica, el cual tiene como objetivo organizar el conocimiento de la práctica del liderazgo en las empresas a través del análisis de diferentes resultados que han obtenido diversos autores en sus investigaciones, de acuerdo con Quispe et al., (2021) este tipo de investigación localiza y analiza la literatura relevante usando una metodología clase y reduciendo los sesgos para la obtención de los hallazgos confiables que apoyen la temática de estudio. De esta forma se busca obtener referencias y recomendaciones que guíen las futuras investigaciones relacionadas con el campo analizado en la presente investigación.

Proceso de selección: se usaron filtros en los años 2018 a 2022, se excluyó a todos los documentos que no estaba clasificados como artículos científicos y a los artículos que no tenían acceso abierto, asimismo se utilizó palabras clave como: "impact" "leadership" "companies", seguidos de operadores blooleanos como "And" para encontrar palabras clave de estudios previos a la investigación.

Proceso de clasificación y extracción: se encontraron 385 artículos en Emerald Insight, 732 en EBSCO host, 322 en Scopus, y 375 en Redalyc. Los artículos se seleccionaron y depuraron siguiendo el cumplimiento del contenido estructurado en título, resumen, concepto general y palabras clave, además se analizó la calidad de contenido y relevancia con el tema que se está estudiando. En total se recogieron 6 artículos de Emerald Insight, 5 de EBSCO host, 14 de Scopus y 5 de Redalyc. Asimismo, para la gestión de citas y referencias se utilizó el software Mendeley Desktop para la extracción de artículos y el respectivo citado y referenciado en APA 7.

Proceso de revisión: Implicó una lectura preliminar de los artículos científicos seleccionados para luego confirmar y detallar la información elegida, los cuales fueron plasmados en la discusión de resultados.

Figura 1. Proceso de revisión desarrollado por el autor



Nota. Elaboración propia sobre el proceso de revisión del autor.

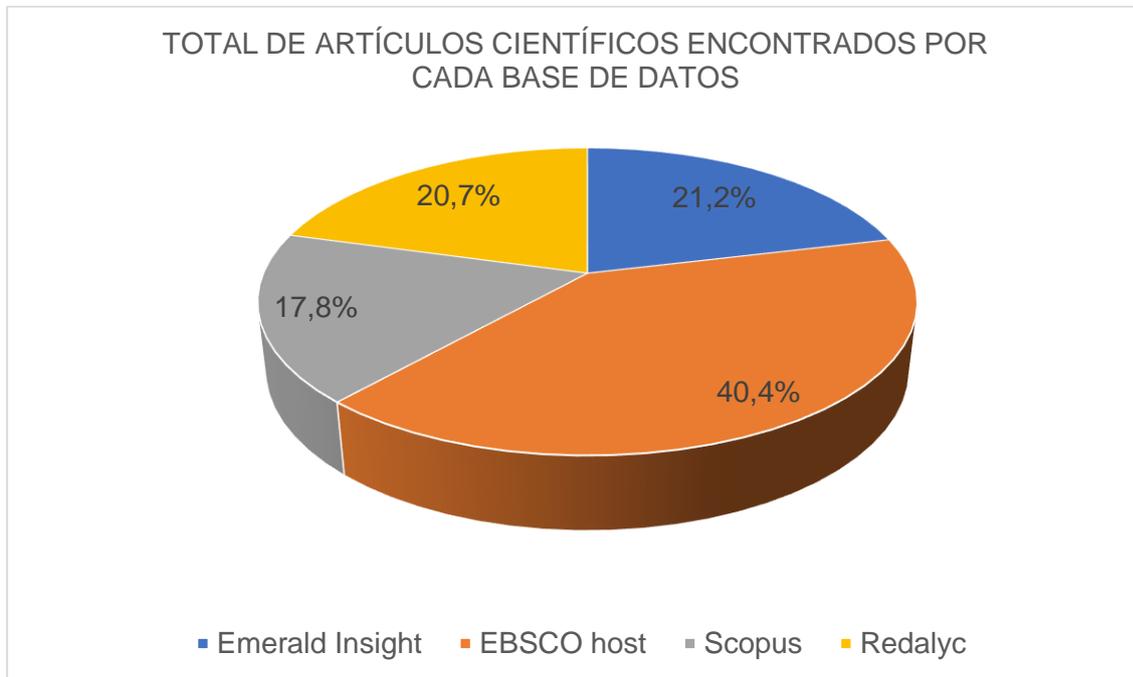
Proceso de revisión: Implicó una lectura preliminar de los artículos científicos seleccionados para luego confirmar y detallar la información elegida, los cuales fueron plasmados en la discusión de resultados.

Resultados

Después de aplicar los filtros establecidos por el investigador, se presentan los resultados de los artículos seleccionados. Estos artículos se consideran relevantes y se ajustan a los criterios previamente establecidos. La selección se realizó en base a la revisión del título, resumen,

concepto general y palabras clave. Se verificó también la calidad de redacción y se evaluó la contribución que cada artículo puede aportar al análisis del tema de estudio.

Figura 2. Representación de los artículos encontrados en cantidades porcentuales por cada una de las bases de datos (Emerald Insight, EBSCO host, Scopus y Redalyc)

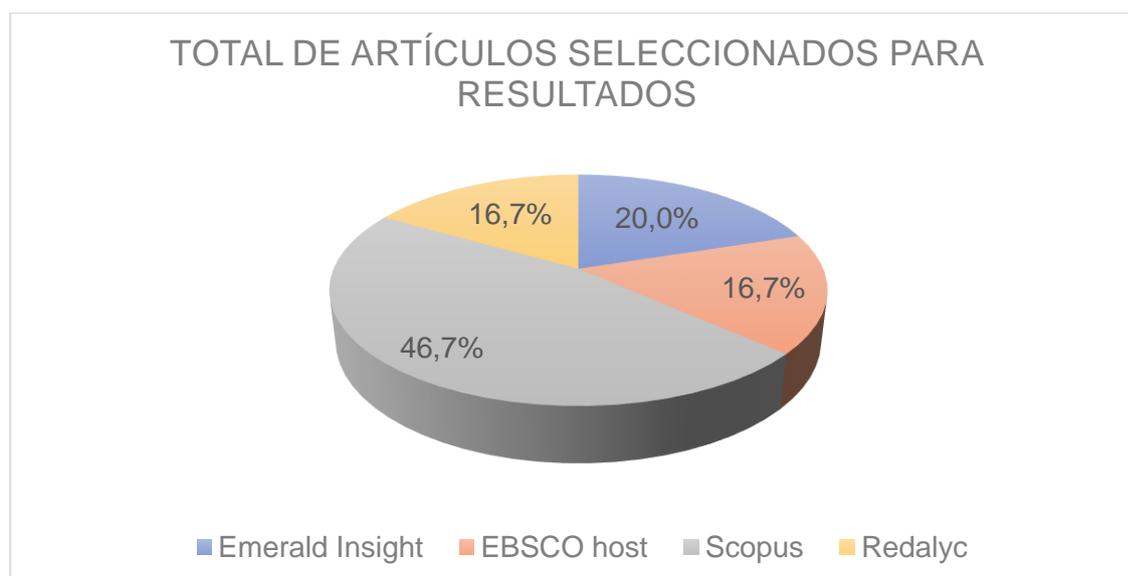


Nota. Elaboración propia de los artículos encontrados en las revistas de Emerald Insight, EBSCO host, Scopus y Redalyc.

El gráfico muestra los resultados encontrados en diferentes fuentes de información. Los resultados se presentan en términos de la cantidad de artículos encontrados en cada fuente y el porcentaje correspondiente. En este caso, los resultados son los siguientes: Emerald Insight: 385 artículos, lo que representa el 21.2% del total, EBSCO host: 732 artículos, lo que representa el 40.4% del total, Scopus: 322 artículos, lo que representa el 17.8% del total y Redalyc: 375 artículos, lo que representa el 20.7% del total.

Luego se presenta el total de artículos seleccionados para los resultados eliminando artículos duplicados con ayuda del gestor de referencias esta información se presenta de manera porcentual con el total de artículos extraídos o depurados.

Figura 3. Representación los artículos seleccionados en cantidades porcentuales por cada una de las bases de datos Emerald Insight, EBSCO host, Scopus y Redalyc.



Nota. Elaboración propia de los artículos seleccionados de las revistas de Emerald Insight, EBSCO host, Scopus y Redalyc.

El gráfico muestra el número y porcentaje de artículos seleccionados para su análisis en cada fuente de información. Los resultados son los siguientes: Emerald Insight: 6 artículos, lo que representa el 20.0% del total seleccionado. EBSCO host: 5 artículos, lo que representa el 16.7% del total seleccionado. Scopus: 5 artículos, lo que representa el 46.7% del total seleccionado y Redalyc: 14 artículos, lo que representa el 16.7% del total seleccionado.

Tabla 1.
Total, de artículos seleccionados de las bases de datos

Base de datos	Título	Año
Emerald Insight	El papel del liderazgo en la innovación del modelo de negocio: un caso de una empresa emprendedora de la India	2019
Emerald Insight	Liderar desde el medio: cómo los líderes de equipo implementan los factores de éxito lean	2021
Emerald Insight	Comparando el liderazgo transformacional e instrumental: La influencia de diferentes estilos de liderazgo en el desempeño financiero y de los empleados individuales en startups brasileñas	2019
Emerald Insight	El impacto del liderazgo ético en el comportamiento de innovación de servicios: el papel mediador del capital psicológico	2019
Emerald Insight	¿Quién necesita liderazgo transformacional para crear su trabajo? El papel del compromiso laboral y los valores personales	2022

Emerald Insight	Liderazgo auténtico y transformador y comportamiento laboral innovador: el papel moderador del empoderamiento psicológico	2020
EBSCO host	Compromiso afectivo, liderazgo participativo e innovación de los empleados: una investigación multinivel.	2019
EBSCO host	Impacto del liderazgo en la planificación estratégica de la calidad	2020
EBSCO host	Repensar el liderazgo en la cuarta revolución industrial: lecciones para las organizaciones empresariales de la construcción	2021
EBSCO host	Liderazgo responsable como fortaleza de las empresas democráticas	2022
EBSCO host	El impacto de los estilos de liderazgo medio y superior en el desempeño de los empleados: evidencia de las empresas chinas	2022
Scopus	Contribuciones de liderazgo transformacional para la autonomía de los empleados	2022
Scopus	El efecto del liderazgo visionario islámico en el compromiso organizacional y su impacto en el desempeño de los empleados	2022
Scopus	Vinculando el liderazgo auténtico con el sistema de memoria transactiva, la innovación del equipo y el rendimiento de ventas: una investigación multinivel	2022
Scopus	El papel del liderazgo transformacional en el desempeño de la empresa: efecto mediador de la sostenibilidad corporativa y efecto moderador del intercambio de conocimientos	2022
Scopus	Antecedentes del liderazgo responsable: comportamiento de liderazgo responsable proactivo y pasivo	2022
Scopus	El impacto de la diversidad de liderazgo en el desempeño de la empresa en Singapur	2022
Scopus	La importancia de las prácticas de liderazgo intergeneracional y la disponibilidad de información clave para el agotamiento y el compromiso de los empleados mayores en el contexto del tamaño de la empresa	2022
Scopus	Aprendizaje organizacional en una empresa orientada a un propósito: modelo de investigación-acción para la mejora del liderazgo	2022
Scopus	Un estudio empírico sobre el impacto de la voz y el silencio de los empleados en el liderazgo destructivo y la cultura organizacional	2022

Scopus	¿Capitán o marinero? El impacto del autoliderazgo en el desempeño del rol laboral de los empleados bajo el trabajo remoto	2022
Scopus	Liderazgo orgánico: interacción implícita de seguidores: relaciones entre la confianza en el supervisor, el seguimiento activo y el OCB	2022
Scopus	¿Cómo influye el liderazgo paradójico de los trabajadores de comercio electrónico transfronterizo (CBEC)?	2022
Scopus	Como arriba, ¿es abajo? La influencia del humor del líder en la innovación pirata: el mecanismo del empoderamiento psicológico y la confianza afectiva en los líderes	2022
Scopus	Por qué los líderes expresan humildad y cómo importa esto: una perspectiva de elección racional	2019
Redalyc	Estilos de liderazgo y actitudes en el trabajo: ¿modera la edad su relación?	2018
Redalyc	El liderazgo adaptativo como método para sobrellevar la crisis organizacional: un estudio en Puerto Rico	2021
Redalyc	Los desafíos del liderazgo digital	2021
Redalyc	El vínculo entre el liderazgo auténtico, la deshumanización organizacional y el estrés en el trabajo	2020
Redalyc	El liderazgo frente a la transformación digital en una empresa de manufactura ecuatoriana en 2020	2021

Nota. Elaboración propia de los artículos seleccionados.

En esta tabla se clasificaron los 30 artículos finales seleccionados de acuerdo a la base de datos, título y año.

Tabla 2.
Clasificación de artículos por año

Año	Cantidad	Porcentaje
2018	1	3.3%
2019	5	16.7%
2020	3	10.0%
2021	5	16.7%
2022	16	53.3%

Total	30	100.0%
--------------	----	--------

Nota. Elaboración propia

En la tabla se realizó una clasificación de los artículos finales escogidos de acuerdo al año y sus respectivos valores porcentuales de los cuales en el año 2022 se obtuvo mayor porcentaje con el 53.3% de artículos publicados, seguido del año 2019 y 2021 con el 16.7% cada uno, el 2020 con el 10% y el 2018 con un 3.3%.

Tabla 3.

Clasificación de los artículos por la revista donde se publicaron

Revista	Frecuencia	Porcentaje
FORUM Empresarial	1	3.3%
Fronteras en Psicología	6	20.0%
Gestión de Calidad Total y Excelencia Empresarial	1	3.3%
HTS Estudios Teológicos	1	3.3%
Informando a la ciencia	1	3.3%
Revisión de la innovación y la gestión	1	3.3%
Revista asiática de ética empresarial	1	3.3%
Revista báltica de gestión	1	3.3%
Revista de emprendimiento de Nueva Inglaterra	1	3.3%
Revista de Estudios de Liderazgo	1	3.3%
Revista de estudios empresariales	1	3.3%
Revista de Filosofía	1	3.3%
Revista de Gestión Contemporánea	1	3.3%
Revista de Innovación y Emprendimiento de Asia Pacífico	1	3.3%
Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones	1	3.3%
Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones	2	6.7%
Revista Europea de Gestión de la Innovación	1	3.3%
Revista Internacional de Ciencia de Servicio, Gestión, Ingeniería y Tecnolog	1	3.3%
Revista Internacional de Lean Six Sigma	1	3.3%
Sostenibilidad	5	16.7%

Total	30	100.0%
--------------	-----------	---------------

Nota. Elaboración propia

Esta tabla muestra la clasificación de los artículos por la revista donde se publicaron. La revista "Fronteras en Psicología" tiene la mayor frecuencia con 6 artículos, lo que representa el 20% del total. La revista "Sostenibilidad" tiene 5 artículos, lo que representa el 16.7% del total. Cada una de las otras revistas tiene 1 artículo, lo que representa el 3.3% del total.

Tabla 4.

Clasificación de los artículos por palabras claves relacionadas

Palabra clave	Frecuencia	Porcentaje
Autoliderazgo	1	3.3%
Diversidad de liderazgo	1	3.3%
Estilos de liderazgo	1	3.3%
Humor del líder	1	3.3%
Líder destructivo	1	3.3%
Lider humilde	1	3.3%
Liderazgo	10	33.3%
Liderazgo adaptativo	1	3.3%
Liderazgo auténtico	1	3.3%
Liderazgo digital	1	3.3%
Liderazgo ético	2	6.7%
Liderazgo paradójico	1	3.3%
Liderazgo responsable	1	3.3%
Liderazgo transaccional	1	3.3%
Liderazgo transformacional	4	13.3%
Liderazgo Transformacional	1	3.3%
Liderazgo visionario	1	3.3%
Total	30	100.0%

Nota. Elaboración propia

La tabla muestra la frecuencia y el porcentaje de las palabras clave relacionadas con el liderazgo, encontradas en una serie de artículos. La palabra clave "Liderazgo" es la más frecuente, con un 33.3% de ocurrencias, seguida por "Liderazgo transformacional" con un 13.3%. Otras palabras clave con menor frecuencia incluyen "Liderazgo ético", "Liderazgo auténtico" y "Liderazgo responsable". En total, se analizaron 30 artículos.

Tabla 5.*Clasificación de los artículos por Sector*

Sector	Frecuencia	Porcentaje
Alimentos y tecnología	1	3.3%
Automovilístico	1	3.3%
Educación	2	6.7%
Gestión de recursos humano	1	3.3%
Industrial	2	6.7%
Manufactura	6	20.0%
No especificado	10	33.3%
Público	1	3.3%
Tecnológico	6	20.0%
Total	30	100.0%

Nota. Elaboración propia

La tabla muestra la clasificación de los artículos por sector, junto con la frecuencia de cada sector y el porcentaje correspondiente. El sector "No especificado" es el más común, con un 33.3% de ocurrencias, seguido por "Manufactura" y "Tecnológico", cada uno con un 20%. Otros sectores con menor frecuencia incluyen "Educación", "Industrial" y "Alimentos y tecnología".

Discusión

La transformación del liderazgo es crucial para impulsar la evolución organizacional y social, ya que se debe innovar transfiriendo las funciones de liderazgo a toda la organización, utilizando la visión, la cultura corporativa y el compromiso social para fomentar el compromiso, la alineación y el equilibrio entre la autonomía y la responsabilidad (Losada, 2022). De acuerdo con Grošelj et al. (2020) la innovación juega un papel fundamental en el éxito de las organizaciones, particularmente en el entorno competitivo y dinámico de hoy. El liderazgo ha sido identificado como un factor crucial que influye en la creatividad y la innovación dentro de las organizaciones, y el liderazgo transformacional genera un creciente interés por su impacto en estos aspectos.

El liderazgo auténtico ha ganado atención académica como una tendencia social emergente generalizada y un estándar de oro para un liderazgo efectivo. Este creciente interés en entornos innovadores refleja no solo la investigación académica sino también el reconocimiento de los

Revista Científica Disciplinarias
Julio - Setiembre 2023, 2(3)

profesionales. La capacidad de innovar tanto a nivel organizacional como nacional es crucial para el crecimiento social y económico. A nivel individual, la incorporación de la innovación en los entornos de trabajo es un requisito previo para mejorar la satisfacción laboral. Por lo tanto, fomentar una cultura de innovación se vuelve esencial para que las organizaciones prosperen, se adapten a los paisajes cambiantes e impulsen el progreso, contribuyendo en última instancia al avance individual, organizacional y social (Tziner & Shkoler, 2018).

En el contexto de la innovación en modelos de negocio (BMI) en empresas emprendedoras Saiyed (2019) destaca la influencia de las características personales del líder, sus habilidades técnicas y creativas, y sus elecciones estratégicas en el liderazgo. También resalta la importancia de analizar oportunidades ignoradas por las empresas establecidas y crear un modelo de negocio en torno a necesidades no satisfechas. Además, muestra que el líder no solo influye en el inicio del BMI, sino también en su ejecución y continuidad. Destaca la importancia de las características personales e individuales del líder, los lazos externos, las habilidades técnicas y creativas y las elecciones estratégicas para influir en el éxito de BMI.

Por su parte, Alade et al. (2021) destacan el papel fundamental del liderazgo en la conducción de la agenda de implementación de la Cuarta Revolución Industrial (4IR). El liderazgo se considera esencial para integrar con éxito las iniciativas 4IR en las operaciones comerciales diarias. El liderazgo eficaz implica desarrollar una visión para la organización, alinear a las personas con la visión a través de la comunicación y motivarlas a tomar medidas mediante el empoderamiento y la satisfacción de sus necesidades básicas. Para navegar los profundos cambios provocados por la 4IR, los líderes deben comprender el contexto y ser adaptables a las condiciones y entornos cambiantes (Lin et al., 2020). Es por ello que, Benedetti y da Costa (2019) mencionan que el liderazgo en los startups juega un papel crucial en su éxito y desarrollo. Si bien la investigación sobre liderazgo tiene una larga tradición, el estudio del espíritu empresarial aún se encuentra en sus primeras etapas. Es sorprendente que la interfaz entre el liderazgo y las nuevas empresas haya recibido una atención limitada, considerando el vínculo inherente entre la fundación y el crecimiento de las nuevas empresas y el liderazgo efectivo. En contextos desfavorables como Brasil, donde las nuevas actividades empresariales dependen en gran medida del esfuerzo personal y carecen del apoyo del gobierno, el estudio del liderazgo se vuelve aún más relevante. El concepto de "situaciones fuertes" y "situaciones débiles" de Mischel ayuda a comprender el impacto del liderazgo en diferentes entornos. En situaciones fuertes, los comportamientos específicos se ven reforzados por regulaciones e

incentivos, mientras que las situaciones débiles carecen de incentivos claros y expectativas normativas. La investigación sugiere que, en entornos débiles, el comportamiento individual está más fuertemente vinculado a los resultados organizacionales. Asimismo, indica que el liderazgo transformacional, caracterizado por la cohesión, la motivación y el establecimiento de objetivos, tiene un impacto positivo en el rendimiento de las empresas emergentes debido a que influye en la creatividad individual, la innovación organizacional y la respuesta de los empleados a los factores estresantes desafiantes (Sainz et al., 2021).

Ante ello, Connor y Cormican (2022) destacan la necesidad de que los líderes se comprometan con Lean Manufacturing, para proporcionar a sus equipos los recursos y el apoyo que necesitan, y para crear una cultura positiva. Asimismo, plantean algunas ideas sobre los desafíos que enfrentan los líderes al implementar la manufactura esbelta. Estos desafíos incluyen: Falta de compromiso de la alta dirección. Falta de recursos y apoyo para iniciativas. También destacan la importancia del empoderamiento de los empleados, en particular de aquellos que están en contacto directo con el producto y el proceso. Sin embargo, los trabajadores pueden sentir una falta de reconocimiento e incentivos por sus esfuerzos, especialmente en el grupo de manufactura. Asimismo, enfatiza la importancia de la cultura organizacional para una implementación Lean exitosa, siendo esencial una cultura positiva y el desarrollo de la infraestructura. Sin embargo, también se observa que la cultura plantea el mayor desafío para la implementación lean (Corazzini & Anderson, 2021).

Mientras que Djordjevic et al. (2020) revelan que los líderes de las empresas con sistemas de calidad certificados a menudo priorizan la implementación formal de elementos de gestión de calidad para obtener el certificado ISO. Sin embargo, su atención se dirige principalmente a la capacitación de los empleados para lograr la calidad del producto, y se da una consideración limitada a la participación de clientes y proveedores en los procesos de planificación. Los líderes tienden a percibir la influencia de los clientes únicamente en términos de ventas, sin tener en cuenta su aporte en la planificación de nuevos productos. Asimismo, el compromiso con la calidad es visto como una responsabilidad exclusiva de la empresa, dejando de lado el papel de los proveedores.

Los líderes transformacionales operan sobre la base de un sólido sistema de valores que abarca la integridad, el honor y la justicia, que transmiten a sus seguidores, lo que se traduce en mayores niveles de rendimiento y en la persecución de objetivos desafiantes. El estilo de liderazgo de los directivos que apoya la autonomía ha sido validado empíricamente como

beneficioso para la motivación de los empleados y el rendimiento laboral. La autonomía fomenta la autodeterminación, la propiedad y el sentido de influencia sobre los resultados, aumentando la disposición de los empleados a asumir responsabilidades y perseverar ante los obstáculos (Díaz et al., 2022). Los líderes transformacionales desempeñan un papel crucial a la hora de estimular el comportamiento proactivo comunicando una visión inspiradora, estableciendo expectativas de alto rendimiento y actuando ellos mismos como modelos de conducta. Al promover emociones positivas, los líderes transformacionales mejoran indirectamente el comportamiento proactivo, ya que el afecto y el compromiso están relacionados positivamente con el comportamiento proactivo. Estos resultados ponen de relieve la importancia del liderazgo transformacional y la autonomía para fomentar el comportamiento proactivo de los empleados y el éxito de la organización.

Por su parte, Asim et al. (2022) argumentan que los líderes gerentes deben aprovechar su experiencia para fomentar la generación exitosa de satisfacción de los miembros del equipo (TMS) mediante la implementación de rasgos de comportamiento del equipo que impacten en diferentes estilos de liderazgo. El liderazgo de ventas auténtico demuestra ser más eficaz en la producción de TMS cuando los equipos de ventas son más pequeños, lo que lleva a mejoras generales en el rendimiento del equipo. Conllevando a que un líder debe crear un ambiente de trabajo adecuado ya que es crucial para el bienestar, la salud y la motivación laboral de los empleados (Palanski et al., 2021). A medida que la fuerza laboral envejece, las empresas deben adaptar sus trabajos y prácticas para acomodar a los empleados mayores. Las investigaciones sugieren que los empleados mayores que gozan de buena salud y bienestar están más comprometidos y motivados para seguir trabajando (Rožman & Milfelner, 2022).

Es por ello que, cuando los líderes exhiben constantemente comportamientos como apatía, ignorancia, abuso y toxicidad, el estrés y el agotamiento de los empleados crean una percepción de falta de consideración y compromiso. Estos líderes representan una amenaza de agotamiento de recursos ya que permanecen en silencio para salvaguardar su posición. Además, los subordinados permanecen en silencio y se abstienen de compartir sus puntos de vista si los líderes muestran desinterés y enojo hacia ellos, en última instancia, conformándose con la cultura en lugar de buscar el cambio (Shaji & Naithika, 2022).

Es así que Maden y Alparslan (2022) demostraron que el autoliderazgo mejora el empoderamiento psicológico de los empleados, lo que conduce a una mayor competencia, adaptabilidad y proactividad en las tareas. En esa misma línea, Liu et al. (2022) destacan la

importancia del seguimiento en la comprensión de la eficacia del comportamiento de liderazgo. De acuerdo con la teoría de aceptación de la autoridad de Barnard, la autoridad de un líder depende de la aceptación y aprobación de los subordinados, en lugar de ser otorgada únicamente por el superior. La teoría enfatiza que el conocimiento debe ser entendido y consistente con el propósito de la organización para una implementación efectiva. Además, si las instrucciones se perciben como dañinas para los intereses personales o son difíciles de completar, los subordinados pueden carecer de entusiasmo por la ejecución. La visión integrada de la teoría del liderazgo situacional y el modelo de seguimiento sugiere que la efectividad del comportamiento de liderazgo está influenciada por la interacción entre líderes y seguidores (Ko et al., 2017).

Otro punto de vital importancia es el humor del líder, el cual es una estrategia de gestión de empoderamiento y su impacto potencial en el comportamiento de los empleados. Zheng et al. (2022) enfatizan la necesidad de investigación empírica para explorar la relación entre el humor de los líderes, la innovación pirata y el papel mediador del empoderamiento psicológico. También integra la teoría de la violación benigna y la teoría cognitiva social para explicar la generación del humor del líder y sus efectos de empoderamiento en los empleados (Laureani & Antony, 2017). Sugiere que el humor del líder crea una violación benigna de las normas organizacionales, lo que empodera a los empleados e influye en su motivación y comportamiento intrínsecos. Además, propone que el papel mediador del empoderamiento psicológico puede verse influenciado por el grado de confianza que los empleados tienen en sus líderes, con confianza emocional que modera potencialmente la relación entre el humor del líder, el empoderamiento psicológico (Orti & Castillo, 2022). Esto destaca la importancia de considerar los factores interpersonales, como la confianza, para comprender los efectos del humor del líder en el comportamiento de los empleados (Zhang et al., 2022).

Mientras que Yang et al. (2019) enfatiza la complejidad y las diversas conceptualizaciones del constructo de humildad, destacando la necesidad de aclaración al introducir la humildad en los estudios de liderazgo. Introduce el modelo teórico del liderazgo humilde, que se centra en el comportamiento del líder humilde y los comportamientos específicos asociados con la humildad expresada. Esta se caracteriza por comportamientos tales como una visión propia precisa, apreciación de las fortalezas de los demás y capacidad de aprendizaje (Lin et al., 2020). Diferencia la humildad del líder de otros estilos de liderazgo establecidos, como el liderazgo auténtico, el liderazgo participativo y el liderazgo de servicio, al resaltar los distintos motivos

y enfoques de los líderes humildes. Los líderes humildes exhiben un fuerte motivo de aprendizaje y valoran las opiniones de los demás para el aprendizaje y el crecimiento, lo que influye positivamente en los empleados. Esto destaca los aspectos únicos y las contribuciones del liderazgo dentro de la literatura sobre liderazgo (Quin, 2022).

Por otro lado, Özsungur (2019) menciona que existe una brecha en la literatura con respecto al efecto mediador del capital psicológico en el liderazgo ético y el comportamiento de innovación de servicios. Por lo tanto, futuras investigaciones deberían centrarse en investigar esta relación para ampliar aún más nuestro conocimiento en esta área debido a que el liderazgo ético es muy importante en el fomento del comportamiento de innovación de servicios, mediado por el capital psicológico. Las organizaciones deben priorizar el desarrollo y la promoción de prácticas de liderazgo ético para fomentar el comportamiento innovador de los empleados en la prestación de servicios. Por lo tanto, las organizaciones deberían considerar aumentar la representación de colaboradores mujeres, reconociendo sus contribuciones potenciales para fomentar un ambiente de trabajo positivo. Ello conlleva a un liderazgo responsable (Chávez et al., 2022)

Es por ello que Wojtczuk (2022) sugiere que los valores, la personalidad y las actitudes pueden desempeñar un papel en influir en si un empleado se involucra o no en la elaboración de trabajos. Esto es importante porque sugiere que los líderes también pueden influir en la elaboración de trabajos ayudando a los empleados a desarrollar estos recursos personales y que los líderes que desean aumentar la creación de empleos entre sus empleados deben considerar los valores de los empleados, crear un entorno que apoye el compromiso laboral y ayudar a los empleados a desarrollar sus recursos personales.

La ética y los principios morales de un líder juegan un papel importante en la gestión eficaz de las organizaciones. La disciplina, la amabilidad, la justicia y otros métodos éticos deseables pueden ayudar a crear un ambiente de trabajo positivo y aumentar la moral y el compromiso de los empleados. Los líderes que implementan un código de ética y promueven un comportamiento ético tienen más probabilidades de tener éxito en el logro de sus objetivos (Yulius, 2022).

Odoardi et al. (2019) también hace una contribución significativa al identificar el liderazgo participativo a nivel de equipo como una condición límite que influye en la efectividad del compromiso afectivo en la innovación de los empleados. Los hallazgos destacan que los

empleados que demuestran un fuerte compromiso con la organización y trabajan más duro para su beneficio tienen más probabilidades de involucrarse en comportamientos innovadores cuando los procesos de influencia compartida se fomentan activamente dentro de su equipo. Este efecto de moderación entre niveles amplía la literatura actual sobre los factores a nivel de equipo en el compromiso y la innovación, revelando una nueva función del liderazgo participativo a nivel de equipo para mejorar los efectos positivos del compromiso afectivo en la innovación individual (Zafar et al., 2021).

Mientras que Loh et al. (2022) indica que es crucial considerar la influencia de la cultura y los entornos institucionales, ya que estos factores moderan la relación entre la diversidad de liderazgo y el desempeño de la empresa. Los estudios en Asia han mostrado resultados diversos, y algunos encontraron efectos positivos de la diversidad de género en los directorios sobre el desempeño financiero en India, Singapur, Malasia, Hong Kong, Corea del Sur y Singapur. Sin embargo, el efecto positivo puede variar según el contexto nacional y el nivel de participación y empoderamiento de las mujeres. También hay casos en los que la presencia de mujeres en el directorio tiene un impacto negativo en el desempeño de la empresa.

Conclusiones

La revisión sistemática de artículos científicos ha brindado una visión integral y detallada sobre el liderazgo en diferentes contextos y disciplinas. Se ha observado una amplia variedad de enfoques teóricos y conceptuales utilizados para comprender el liderazgo. Se ha demostrado consistentemente que el liderazgo desempeña un papel crucial en el logro de los objetivos organizacionales y en el bienestar de los empleados.

La evidencia obtenida ha respaldado la importancia de ciertos comportamientos y cualidades de los líderes, como la capacidad de comunicación efectiva, la empatía, la motivación y la capacidad para inspirar a los seguidores. También se ha destacado la necesidad de adaptar el estilo de liderazgo a las características individuales y al contexto organizacional. Además, se ha demostrado que la diversidad, la retroalimentación, el humor y la humildad son factores relevantes que influyen en el liderazgo y en la percepción de los seguidores.

Bibliografía

- Alade, K., Windapo, A., & Wachira-Towey, I. N. (2021). Rethinking Leadership in the Fourth Industrial Revolution: Lessons for Construction Business Organizations. *Journal of Leadership Studies*, 15(1), 74–80. <https://doi.org/10.1002/JLS.21731>

- Asim, S., Iqbal, T., Imad Ud Din, A., Bakhsh, K., & Ahmad, B. (2022). Linking Authentic Leadership to Transactive Memory System, Team Innovativeness, and Selling Performance: A Multilevel Investigation. *Frontiers in Psychology, 13*.
<https://doi.org/10.3389/FPSYG.2022.884198>
- Benedetti, C., & da Costa, H. (2019). Comparing transformational and instrumental leadership: The influence of different leadership styles on individual employee and financial performance in Brazilian startups. *Innovation and Management Review, 16*(2), 143–160.
<https://doi.org/10.1108/INMR-08-2018-0064>
- Bhandarker, A., & Rai, S. (2019). Toxic leadership: emotional distress and coping strategy. *International Journal of Organization Theory and Behavior, 22*(1), 65–78.
<https://doi.org/10.1108/IJOTB-03-2018-0027>
- Chávez, C. M., Miranda, U. I., Arias, G., & Acosta, D. B. (2022). Responsible Leadership as a Strength of Democratic Companies. *Revista de Filosofía (Venezuela), 39*(2), 433–443.
<https://doi.org/10.5281/ZENODO.7309417>
- Chiquillo, R., Amaya, L., & Curiel, G. (2023). Liderazgo y clima laboral en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG, 28*(103), 1295–1311.
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.103.23>
- Ciulla, J. B. (2020). The Importance of Leadership in Shaping Business Values. *Issues in Business Ethics, 50*, 153–163.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-38463-0_10
- Connor, D., & Cormican, K. (2022). Leading from the middle: how team leaders implement lean success factors. *International Journal of Lean Six Sigma, 13*(2), 253–275.
<https://doi.org/10.1108/IJLSS-11-2020-0194>
- Corazzini, K. N., & Anderson, R. A. (2021). Adaptive leadership and person-centered care: a new approach to solving problems. *North Carolina Medical Journal, 75*(5), 352–354.
<https://doi.org/10.18043/NCM.75.5.352>
- Dias, A. L., Pascoal, B., Pereira, L., & Costa, R. (2022). Transformational Leadership Contributions for Employee Autonomy. *International Journal of Service Science,*

Management, Engineering, and Technology, 13(1).
<https://doi.org/10.4018/IJSSMET.297492>

Djordjevic, P., Panic, M., Arsic, S., & Zivkovic, Z. (2020). Impact of leadership on strategic planning of quality. *Total Quality Management and Business Excellence*, 31(5–6), 681–695. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1490176>

Grošelj, M., Černe, M., Penger, S., & Grah, B. (2020). Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 677–706.
<https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0294>

Huynh, T. N., & Hua, N. T. A. (2020). The relationship between task-oriented leadership style, psychological capital, job satisfaction and organizational commitment: evidence from Vietnamese small and medium-sized enterprises. *Journal of Advances in Management Research*, 17(4), 583–604. <https://doi.org/10.1108/JAMR-03-2020-0036>

Joiner, B. (2019). Leadership Agility for Organizational Agility. *Journal of Creating Value*, 5(2), 139–149.
<https://doi.org/10.1177/2394964319868321>

Ko, C., Ma, J., Bartnik, R., Haney, M., & Kang, M. (2017). Ethical Leadership: An Integrative Review and Future Research Agenda. *Ethics & Behavior*, 28(2), 104–132.
<https://doi.org/10.1080/10508422.2017.1318069>

Laureani, A., & Antony, J. (2017). Leadership and Lean Six Sigma: a systematic literature review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(1–2), 53–81.
<https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1288565>

Lin, W. L., Yip, N., Ho, J. A., & Sambasivan, M. (2020). The adoption of technological innovations in a B2B context and its impact on firm performance: An ethical leadership perspective. *Industrial Marketing Management*, 89, 61–71.
<https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2019.12.009>

Liu, S. W., Hsieh, M. T., Norcio, R., & Rao, H. (2022). Organic Leadership—Implicit Followership Interaction: Relations among Trust in Supervisor, Active Followership and OCB. *Sustainability (Switzerland)*, 14(21), 52–69. <https://doi.org/10.3390/SU142113810>

- Loh, L., Nguyen, T. T., & Singh, A. (2022). The Impact of Leadership Diversity on Firm Performance in Singapore. *Sustainability (Switzerland)*, 14(10), 65–79. <https://doi.org/10.3390/SU14106223>
- López, C., Vázquez, R., & Quiñoá, P. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361–369. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2021.11.006>
- Losada, V. (2022). Organizational Learning at Purpose-Driven Enterprise: Action–Research Model for Leadership Improvement. *Sustainability (Switzerland)*, 14(3), 85–102. <https://doi.org/10.3390/SU14031301>
- Maden, E., & Alparslan, S. E. (2022). Captain or deckhand? The impact of self-leadership on employees' work role performance under remote work. *Frontiers in Psychology*, 13(8), 52–72. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2022.988105>
- Navarrete, de la O., & Sánchez, V. (2022). Organizaciones inteligentes y su incipiente incursión en la esfera turística. Una aproximación al estado del conocimiento. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 24(1), 100–122. <https://doi.org/10.36390/TELOS241.07>
- Novitasari, D., Siswanto, E., Purganto, A., & Fahmi, K. (2020). Authentic Leadership and Innovation: What is the Role of Psychological Capital? *International Journal of Social and Management Studies*, 1(1), 1–21. <https://doi.org/10.5555/IJOSMAS.V1I1.1>
- Odoardi, C., Battistelli, A., Montani, F., & Peiró, J. M. (2019). Affective commitment, participative leadership, and employee innovation: A multilevel investigation. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 35(2), 103–113. <https://doi.org/10.5093/JWOP2019A12>
- Orti, M., & Castillo, Q. (2022). Leadership in the face of digital transformation in an Ecuadorian manufacturing company in 2020. *Journal of Business and Entrepreneurial Studies*, 6(1), 75–84. <https://www.redalyc.org/journal/5736/573669776006/html/>
- Özsungur, F. (2019). The impact of ethical leadership on service innovation behavior: The mediating role of psychological capital. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 73–88. <https://doi.org/10.1108/APJIE-12-2018-0073>

- Palanski, M., Newman, A., Leroy, H., Moore, C., Hannah, S., & Den Hartog, D. (2021). Quantitative Research on Leadership and Business Ethics: Examining the State of the Field and an Agenda for Future Research. *Journal of Business Ethics*, 168(1), 109–119.
<https://doi.org/10.1007/S10551-019-04267-9>
- Quin, M. (2022). The Impact of Middle and Senior Leadership Styles on Employee Performance -- Evidence From Chinese Enterprises. *Informing Science: The International Journal of an Emerging Transdiscipline*, 25(2022), 123–142.
<https://doi.org/10.28945/4936>
- Quispe, A. M., Hinojosa, T., Miranda, H. A., & Sedano, C. A. (2021). Serie de Redacción Científica: Revisiones Sistemáticas. *Revista Del Cuerpo Médico Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo*, 14(1), 94–99.
<https://doi.org/10.35434/RCMHNA.AA.2021.141.906>
- Rožman, M., & Milfelner, B. (2022). The Importance of Intergenerational Leadership Praxes and Availability of Key Information for Older Employee Burnout and Engagement in the Context of Firm Size. *Frontiers in Psychology*, 13(4), 78–94.
<https://doi.org/10.3389/FPSYG.2022.858134>
- Sainz, M., Delgado, N., & Moriano, J. A. (2021). The Link Between Authentic Leadership, Organizational Dehumanization and Stress at Work. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(2), 85–92. <https://doi.org/10.5093/JWOP2021A9>
- Saiyed, A. (2019). The role of leadership in business model innovation: a case of an entrepreneurial firm from India. *New England Journal of Entrepreneurship*, 22(2), 70–88.
<https://doi.org/10.1108/NEJE-08-2019-0040>
- Shaji, J., & Naithika, S. (2022). An empirical study on the impact of employee voice and silence on destructive leadership and organizational culture. *Asian Journal of Business Ethics*, 11(9), 85–109.
<https://doi.org/10.1007/S13520-022-00155-0>
- Tziner, A., & Shkoler, O. (2018). Leadership styles and work attitudes: Does age moderate their relationship? *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 34(3), 195–201.

<https://doi.org/10.5093/JWOP2018A21>

Waldman, D. A., Siegel, D. S., & Stahl, G. K. (2019). Defining the Socially Responsible Leader: Revisiting Issues in Responsible Leadership. *Revista de Liderazgo y Estudios Organizacionales*, 27(1), 5–20. <https://doi.org/10.1177/1548051819872201>

Wojtczuk, T. (2022). Who needs transformational leadership to craft their job? The role of work engagement and personal values. *Baltic Journal of Management*, 17(5), 654–670.

<https://doi.org/10.1108/BJM-04-2022-0170>

Yang, J., Zhang, W., & Chen, X. (2019). Why do leaders express humility and how does this matter: A rational choice perspective. *Frontiers in Psychology*, 10(AUG), 75–92.

<https://doi.org/10.3389/FPSYG.2019.01925>

Yulius, Y. (2022). The effect of Islamic visionary leadership on organisational commitment and its impact on employee performance. *HTS Teologiese Studies / Theological Studies*, 78(1). <https://doi.org/10.4102/HTS.V78I1.7722>

Zafar, Q., Irum, S., khalid, M., Almulla, A., Almajid, A., & Ali, S. (2021). Leadership in times of natural crises-a systematic literature review. *Journal of Management Info*, 8(2), 149–165.

<https://doi.org/10.31580/JMI.V8I2.2029>

Zhang, X., Li, D., & Guo, X. (2022). Antecedents of Responsible Leadership: Proactive and Passive Responsible Leadership Behavior. *Sustainability (Switzerland)*, 14(14), 25–39.

<https://doi.org/10.3390/SU14148694>

Zheng, X., Mai, S., Zhou, C., Ma, L., & Sun, X. (2022). As above, so below? The influence of leader humor on bootleg innovation: The mechanism of psychological empowerment and affective trust in leaders. *Frontiers in Psychology*, 13(5), 96–112.

<https://doi.org/10.3389/FPSYG.2022.956782>