

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Seminario-Diplomado.**

1

La Influencia de los Estilos de Liderazgo en la Cohesión, Productividad y Motivación de los Grupos de Trabajo en las Organizaciones Modernas

Corporación Universitaria Remington.  
Facultad de Ciencias Empresariales.  
Administración de Empresas.

Johana Patricia Bernal Álvarez  
Mateo López Betancourt  
Opción de Trabajo de Grado Seminario-Diplomado.  
2025

## Tabla de Contenidos.

Resumen.....	3
Palabras clave.....	3
Pregunta orientadora de la búsqueda. ....	3
Metodología de búsqueda de información.....	4
Sustentación teórica. ....	5
El liderazgo, sus formas y efectos.....	5
Liderazgo transformacional.....	6
Liderazgo transaccional.....	6
Liderazgo situacional.....	7
Liderazgo participativo.....	7
Liderazgo laissez-faire.....	8
Impacto diferencial de los estilos de liderazgo en los equipos de trabajo. ....	9
Conclusiones. ....	10
Referencias.....	12

### **Resumen.**

En el contexto de las organizaciones modernas, el liderazgo se configura como un factor determinante en la dinámica de los equipos de trabajo. Este artículo analiza cómo los diferentes estilos de liderazgo inciden en la cohesión grupal, la productividad y la motivación de los colaboradores. A partir de una revisión bibliográfica orientada por la pregunta de investigación, se identifican las principales tipologías de liderazgo, sus características y efectos en el desempeño organizacional. Se reflexiona también sobre la aplicación de estos estilos en el contexto colombiano, donde las particularidades sociales, culturales y organizacionales exigen una adaptación contextualizada del liderazgo. El estudio concluye que el liderazgo transformacional y el liderazgo participativo son los que mayor impacto positivo tienen en la motivación y cohesión, factores clave para el logro de objetivos colectivos.

### **Palabras Clave.**

Liderazgo, motivación, cohesión, productividad, organizaciones modernas, contexto colombiano.

### **Pregunta Orientadora de la Búsqueda.**

Las organizaciones modernas, encuentran en el liderazgo un factor determinante en la dinamización de los diferentes procesos realizados por los equipos de trabajo. Ante la necesidad de determinar cómo los diferentes estilos de liderazgo inciden en la cohesión grupal, la productividad y la motivación de los colaboradores, surge el interrogante *¿Cómo influyen los*

*estilos de liderazgo en la cohesión, productividad y motivación de los grupos de trabajo en las organizaciones modernas?*

Para poder determinarlo, es imperativa la realización de una profunda revisión bibliográfica orientada por la pregunta de investigación, con la cual se buscará entre otras, identificar las principales tipologías de liderazgo, algunas de sus características y efectos en el desempeño organizacional. La reflexión que resultará de este esfuerzo analítico, estará además enfocada en considerar la aplicabilidad de estos estilos en el contexto del territorio colombiano, donde existen diferentes condiciones sociales, culturales y organizacionales arraigadas, las cuales influyen en el relacionamiento de los colaboradores de las organizaciones en el sector público y privado. El análisis también se propone con el fin de determinar los tipos de liderazgo que generan mayores beneficios sostenidos en términos de compromiso, innovación y cohesión grupal.

### **Metodología de Búsqueda de Información.**

La búsqueda de información se realizó mediante revisión documental y bibliográfica en bases de datos académicas como Google Scholar, Dialnet, Redalyc, SciELO y otras fuentes disponibles en la web. Para lograr un mayor grado de efectividad en la consulta, se emplearon palabras clave como "estilos de liderazgo", "cohesión grupal", "motivación laboral", "productividad organizacional" y "liderazgo en Colombia"; tras la gestión de documentos relacionados, se priorizaron publicaciones en el periodo comprendido entre 2015 y 2024, de tal manera que, los artículos y publicaciones seleccionados (artículos científicos, libros especializados y documentos institucionales) permitieran dar cuenta de los impactos de los diferentes modelos de liderazgo en la dinámica laboral de las organizaciones.

## **Sustentación Teórica.**

### **El liderazgo, sus Formas y Efectos.**

El análisis del liderazgo en las organizaciones ha sido abordado desde diferentes perspectivas y análisis teóricos por varios autores, los cuales han encaminado sus investigaciones a la finalidad de establecer cómo su esencia impacta en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Según Aguilar-Bustamante y Correa-Chica (2017), es preciso entender el liderazgo como un fenómeno multidimensional, en el cual se relacionan tres factores clave: el líder, los seguidores y el contexto; no un modelo que lo explique de manera unánime y completa, de tal manera que, las investigaciones deben considerar factores como los atributos personales del líder, así como también las características de los seguidores y las dinámicas contextuales.

Investigaciones recientes como la de Araya-Pizarro, S. (2023), en su estudio sobre liderazgo y desempeño organizacional en pequeñas y medianas empresas del sector industrial, lograron evidenciar a través de análisis cuantitativos que, los diferentes tipos de liderazgo tienen una incidencia significativa en indicadores clave en el desarrollo de las organizaciones, como la productividad, clima laboral y en lo referente a la retención o continuidad del talento humano. Estos autores, además concluyen que no existe un modelo de liderazgo efectivo, ya que su dinamismo depende de diferentes variables organizacionales y contextuales propias de cada empresa.

Con este contexto, es preciso definir los estilos de liderazgo que se desarrollan a nivel de las organizaciones y sus posibles incidencias en el cumplimiento de los objetivos por ellas proyectados.

### **Liderazgo Transformacional.**

Según lo propuesto por Chiavenato (2002,) (citado en Saucedo Reátegui, 2019), el liderazgo transformacional implica un proceso de influencia a través del cual, el líder genera motivación e inspiración a sus colaboradores apuntando al logro de metas organizacionales. Adicionalmente, estimula al equipo invitándolo a proponer ideas y mejoras, promoviendo así su participación en los éxitos de la compañía y otorgándoles autonomía. Este enfoque resulta especialmente adecuado en entornos que requieren innovación y cambio constante, pues refuerza el compromiso y la capacidad de adaptación del personal. En el sector tecnológico, por ejemplo, un gerente que tiende a estimular al equipo a plantear sus ideas, reconociendo los esfuerzos que individualmente los colaboradores realizan y que con esto posibilitan la construcción de una visión compartida y unos lenguajes comunes, estaría ejerciendo este tipo de liderazgo.

Esta forma de liderar no solo se propone con el fin de mejorar la productividad de las organizaciones, sino que también, fortalece el sentido de pertenencia y la cohesión de quienes las integran.

### **Liderazgo Transaccional.**

También, al antes citado autor, en su obra titulada: "Liderazgo y comportamiento organizacional", desarrolla de manera ampliada el concepto de liderazgo transaccional, y lo define como: "un modelo basado en una relación de intercambio económico-emocional entre líderes y colaboradores" (Chiavenato, 2016, p. 145) En su obra, estructura además este modelo de liderazgo en tres pilares.

- 1) **Contingencia de recompensas:** El líder establece acuerdos explícitos donde el desempeño esperado se vincula directamente a incentivos económicos, reconocimientos o beneficios tangibles.

- 2) **Gestión por excepción (activa):** Se implementa un sistema de supervisión constante para detectar desviaciones de los estándares, aplicando correctivos inmediatos.
- 3) **Gestión por excepción (pasiva):** Intervención solo ante fallas evidentes, con medidas generalmente punitivas (Chiavenato, 2016, p. 145).

Este tipo de liderazgo, para el autor, muestra una alta efectividad en entornos mayoritariamente operacionales como, por ejemplo: La producción manufacturera, operaciones estandarizadas y burocracias o procesos administrativos repetitivos; no obstante, advierte también que generar dependencia extrínseca (motivación por recompensas externas), la cual: “inhibe la creatividad y resulta contraproducente en trabajos que requieren innovación” (Chiavenato, 2016, p. 148).

### **Liderazgo Situacional.**

Este tipo de liderazgo, para los autores Robbins y Coulter (2005) plantea que, no hay un estilo único y eficaz, sino que el comportamiento de quien ejerce el liderazgo, deberá ajustarse a las condiciones definidas por el entorno y a la madurez que tenga el equipo de trabajo; en ese orden de ideas, un líder efectivo será, aquel capaz de ser directivo con personal nuevo, pero también con carácter para delegar funciones con aquellos empleados (colaboradores) expertos y autónomos. Este estilo se percibe mayormente flexible; por ejemplo, en el ámbito académico, un coordinador de facultad podría brindar mayor cercanía y formación a docentes recién vinculados, y a su vez, brindar autonomía a quienes, por su experiencia, ya dominan las metodologías institucionales.

### **Liderazgo Participativo.**

El liderazgo participativo o democrático por su parte, se sustenta en la inclusión activa de los colaboradores en los procesos de toma de decisiones. En el trabajo denominado: “Liderazgo

democrático y calidad de gestión” de Amador Urréta, L., & Hereira Villalobos, H. S. (2018), se menciona que: “el liderazgo democrático, también conocido como participativo, es un estilo de liderazgo que permite crear mayor compromiso con la organización pues se centra en los subordinados involucrándolos en la toma de decisiones, delegando autoridad y utilizando la retroalimentación como un medio para dirigir y corregir errores” (p. 24).

Este estilo fortalece la cohesión grupal y mejora la percepción de justicia al valorar y considerar los aportes del equipo convocado.

### **Liderazgo Laissez-Faire.**

Si bien existen liderazgos que apuntan a transformar y hacer más dinámica la labor de las personas vinculadas en las organizaciones, existen casos en los cuales se puede evidenciar que la dirección se asume de manera diferente a los contextos antes visibilizados. El liderazgo laissez-faire está caracterizado por una actitud de liderazgo pasivo, en el cual quien ejerce este rol delega la toma de decisiones a sus subordinados, evitando involucrarse de manera activa en la gestión de los objetivos trazados por la organización. Esta modalidad, aunque puede potenciar la independencia en equipos con experiencia, también implica riesgos significativos. Según Liderexponencial (2024), “sin una figura de coordinación, la ausencia del líder puede reforzar negativamente el individualismo” además de generar una mala gestión de conflictos, y también de devenir en un posible caos si quienes integran el equipo carecen de preparación técnica o se encuentran altamente cohesionados. En consecuencia, un líder que se abstiene de determinar metas claras o tomar las decisiones que se consideran pertinentes puede inducir desorganización, disminuir la productividad, generar incertidumbre y causar deterioro en la cohesión grupal y el alcance de los objetivos económicos o misionales del equipo.

## **Impacto Diferencial de los Estilos de Liderazgo en los Equipos de Trabajo.**

La información revisada indica que, los diversos estilos de liderazgo impactan de maneras cualitativamente distintas a la cohesión, productividad y motivación en los equipos al interior de las organizaciones actuales, trayendo consigo un conjunto de efectos.

Respecto a la cohesión del grupo, el liderazgo transformacional se destaca según las evidencias, como el más eficaz para formar equipos unidos, ya que establece visiones comunes que van más allá de intereses personales. Por su parte, el estilo participativo, refuerza las conexiones entre los miembros de las empresas o entidades a través de toma de decisiones colectivas.

En contraste, los estudios realizados en pymes chilenas por los autores Pedraja-Rejas et al. (2006) han concluido que, los liderazgos transaccional que se centra en recompensas y control y el estilo laissez-faire, el cual carece de dirección tienen “un impacto negativo en la eficacia” de la organización y sus propósitos.

En cuanto a la productividad como objetivo de análisis del tipo de liderazgo organizacional y sus efectos, el estilo transaccional resulta más efectivo para alcanzar objetivos medibles a corto plazo en entornos de carácter operativo, aunque puede presentar ciertas limitaciones en tareas donde es requerido asumir roles creativos. En contraste, el liderazgo situacional brinda cierta mejoría a los resultados en este tópico, gracias a que se conduce mediante la realización de ajustes estratégicos, mientras que el transformacional obtiene mejores resultados en términos de innovación.

Por su parte y en cuanto a la motivación se refiere, el análisis establece que, mientras el liderazgo transaccional se concibe a partir de motivaciones externas (recompensa, castigo), los estilos transformacional y participativo generan y se sostienen por motivaciones de carácter

interno y a su vez más duradera. Entre tanto, el liderazgo situacional busca equilibrar ambos tipos de motivación (interna y externa) dependiendo de las necesidades y requerimientos del grupo de trabajo. (Robbins y Coulter, 2005) En el caso del liderazgo denominado laissez-faire, se puede aseverar que este, motiva y se aplica quizás, únicamente a aquellos equipos que son muy autónomos.

Actualmente, la efectividad en las organizaciones actuales requiere de líderes capaces para combinar de manera estratégica los estilos de liderazgo, según los objetivos organizaciones de su empresa o entidad, por ejemplo, el transaccional funcionaría bien en aquellas con metas de carácter mayormente operativo y por su parte el transformacional en aquellos donde es clave el desarrollo de iniciativas innovadoras. Por tal razón en la actualidad, se ha constituido en uno de los principales desafíos del liderazgo organizacional el desarrollo estilos de liderazgo más dinámicos y con una perspectiva abierta a las posibilidades de transformación. Tal situación implica que los líderes y directivos tengan capacidad para realizar análisis diagnósticos minuciosos sobre el funcionamiento interno de sus organizaciones, de tal manera que esto facilite la integración de las estrategias y enfoques que respondan de manera eficiente a las necesidades específicas de cada equipo de trabajo y su contexto organizacional. Esta capacidad de adaptarse, analizar y lograr avanzar hacia la toma de decisiones debidamente sustentadas, se ha convertido en una competencia fundamental para los líderes en el ámbito empresarial del siglo XXI.

### **Conclusiones.**

En la actualidad del mundo empresarial, los tipos de liderazgo ejercen definitivamente una marcada influencia en la unión, rendimiento y ánimo de los equipos de trabajo; esto es así, porque de acuerdo al tipo de liderazgo ejercido, se moldean las relaciones y estrategias que guían

el actuar de un conjunto de colaboradores. El liderazgo transformacional y el participativo, por ejemplo, permiten una mayor integración de los equipos al promover ideas y visiones compartidas, que se basan en decisiones tomadas conjuntamente, generando entornos de trabajo donde se hace más posible la articulación – colaboración y que a su vez genera un mayor compromiso. Por su parte y en relación a ser más productivos, los liderazgos de estilo transaccional son efectivos, sobre todo en ambientes de un perfil operativo y cuyos procesos y metas se encuentran bien estructurados; por su parte, los enfoques de liderazgo transformacional y situacional maximizan el rendimiento cuando en aras de cumplir los objetivos de la organización, se precisa ser mayormente creativo, innovador o adaptable.

En lo referente a la motivación, se pudo evidenciar que los estilos participativos y transformacionales originan motivaciones internas que son más fuerte y duradera en el vínculo construido entre el líder, los colaboradores y los fines de la organización, contrastando con el estilo transaccional, que como se mencionó, se basa en premios externos, o el *laissez-faire*, que si bien brinda autonomía para el desarrollo de procesos, puede conllevar a que la gente pierda el interés por la falta de dirección y con esto afectar el rendimiento deseado por las organizaciones. De esa manera, se podría sostener que, para liderar exitosamente a las empresas en el presente siglo, no basta con conocer y actuar bajo el rigor de un solo estilo de liderazgo; así mismo, también es clave mezclar los diferentes enfoques de liderazgo inteligentemente, considerando lo que el equipo necesita, los objetivos que se han propuesto y sus características individuales y colectivas; de tal forma que esta capacidad se convierta en una habilidad esencial para la gestión actual.

## Referencias.

- Aguilar-Bustamante, M. C., & Correa-Chica, A. (2017). *Análisis de las variables asociadas al estudio del liderazgo: una revisión sistemática de la literatura*. *Universitas Psychologica*, 16(1), 1–13. <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/revPsycho/article/view/18298>
- Amador Urueta, L., & Hereira Villalobos, H. S. (2018). *Liderazgo democrático y calidad de gestión Trabajo de grado, Corporación Universitaria del Caribe*. CUC. Repositorio CUC. <https://repositorio.cuc.edu.co/server/api/core/bitstreams/defee463-a6cd-4839-853d-fb9431be7c3c/content>
- Araya-Pizarro, S. (2023). *Liderazgo y desempeño organizacional en pequeñas y medianas empresas en Chile*. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 31(1), 69-86. <https://www.redalyc.org/journal/909/90977839005/90977839005.pdf>
- Chiavenato, I. (2016). *Liderazgo y comportamiento organizacional* (2a ed.). McGraw- Hill Interamericana. Tomado de: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento\\_organizacional\\_La\\_dinamica\\_en\\_las\\_organizaciones..pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional_La_dinamica_en_las_organizaciones..pdf)
- Liderexponencial. (2024). *Liderazgo laissez-faire o liderazgo delegativo: características, ventajas y desventajas*. Recuperado de <https://liderexponencial.es/liderazgo-laissez-faire-o-liderazgo-delegativo-caracteristicas-ventajas-y-desventajas/>
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., Delgado-Almonte, M., & Rodríguez-Ponce, J. (2006). *Transformational and transactional leadership: a study of their influence in small companies*. *Ingeniare*. *Revista Chilena de Ingeniería*, 14(2), 159–166. Disponible en PDF vía Redalyc: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77214211>
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2005). *Administración* (12a ed.). Pearson Educación. Versión en español. Tomado de: [https://www.google.com.co/books/edition/Administraci%C3%B3n/oVHIFmFi\\_ToC?hl=es&gbpv=1&dq=Liderazgo+organizacional:+enfoces+y+aplicaciones+%09pr%C3%A1cticas&printsec=frontcover](https://www.google.com.co/books/edition/Administraci%C3%B3n/oVHIFmFi_ToC?hl=es&gbpv=1&dq=Liderazgo+organizacional:+enfoces+y+aplicaciones+%09pr%C3%A1cticas&printsec=frontcover)
- Saucedo Reátegui, C. d. R. (2019). *Estrategia Metodológica de Gestión Educativa Participativa para mejorar el Comportamiento Organizacional de los Docentes en la Institución Educativa N° 20094 “Juan Pablo II”*, Cieneguillo Sur, Piura, 2014 (Tesis de maestría). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Repositorio institucional. <https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/7291>