TRABAJO DE GRADO
Opción Seminario.

El liderazgo en equipos de trabajo: condiciones y procesos para la efectividad colectiva

Corporación Universitaria Remington
Facultad de Ciencias Empresariales
Administración de empresas y finanzas

Maria Beatriz Durango Rodríguez
Yakelin Chanci Blandon
Mateo Lopez Betancourt
Opción de Trabajo de grado: Seminario.
2026

UNIREMINGTON
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA REMINGTON
RES. 2661 MEN JUNIO 21 DE 1996

TRABAJO DE GRADO
Opción Seminario.

Tabla de contenido

Resumen 3

Palabras clave 4

Pregunta orientadora de la búsqueda 5

Metodología de búsqueda de la información 7

Sustentación teórica de la pregunta 10

El liderazgo como proceso colectivo 10

Liderazgo compartido y coordinación del trabajo 11

Liderazgo inclusivo y seguridad psicológica 13

Condiciones que favorecen la efectividad del liderazgo 14

Liderazgo, aprendizaje e innovación 17

Implicaciones para la administración de empresas 18

Figura conceptual 21

Conclusiones 23

Referencias 26

UNIREMINGTON
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA REMINGTON
RES. 2661 MEN JUNIO 21 DE 1996

TRABAJO DE GRADO
Opción Seminario.

Resumen

Para dirigir un equipo de trabajo es necesario tender puentes entre las personas, las tareas y los recursos disponibles para lograr un propósito compartido. El presente informe refleja los resultados que la literatura académica, publicada en el período comprendido entre 2020 y 2026, ha obtenido acerca de cómo diferentes maneras de ejercer el liderazgo –con especial atención a los estilos compartido e inclusivo– afectan al funcionamiento de los equipos. Para realizar esta revisión se consultaron bases como Google Scholar, PubMed Central y Frontiers, así como revistas indexadas con DOI, empleando términos de búsqueda tanto en español como en inglés relacionados con liderazgo, coordinación, seguridad psicológica y desempeño. Los estudios revisados muestran que el liderazgo no depende solo de la persona que ocupa la jefatura, sino que puede surgir de las interacciones mismas del grupo, cuando las responsabilidades se comparten y se aprovecha el conocimiento de cada integrante. Wu y Cormican (2020) encontraron que el liderazgo compartido está positivamente relacionado con la efectividad de los equipos de diseño, especialmente durante las primeras etapas del proyecto. Por su parte, Mogård et al. (2023) hallaron que la seguridad psicológica se relaciona con la integración conductual y el desempeño de equipos directivos. Li et al. (2022) encontraron que el liderazgo inclusivo se asocia con la innovación a través del papel mediador de la seguridad psicológica, mientras que Curșeu et al. (2025) plantearon que el liderazgo colaborativo puede reforzar la adaptabilidad, la comunicación y los modelos mentales compartidos, siempre que la jerarquía y los roles estén suficientemente claros. De ahí que las organizaciones necesiten formar líderes capaces de facilitar el pensamiento, la toma de decisiones y el aprendizaje colectivo.

Palabras clave

Liderazgo de equipos; liderazgo compartido; seguridad psicológica; coordinación; efectividad colectiva.

UNIREMINGTON
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA REMINGTON
RES. 2661 MEN JUNIO 21 DE 1996

TRABAJO DE GRADO
Opción Seminario.

Pregunta orientadora de la búsqueda

¿Cómo contribuyen las prácticas de liderazgo, incluidas sus formas compartida e inclusiva, a la coordinación, la seguridad psicológica y la efectividad de los equipos de trabajo?

Se parte de la constatación de que muchas organizaciones tienen por delante tareas interdependientes, problemas que difícilmente podrá resolver una sola autoridad. Por eso en este trabajo el liderazgo se entiende como un proceso de orientación y articulación de capacidades más que como una función exclusiva de quien ocupa el cargo de liderazgo. Este enfoque permite conectar las conductas de liderazgo con la forma en que interactúa el equipo y con los resultados que finalmente logra (Wu y Cormican, 2020; Curșeu et al., 2025).

Responder a esta pregunta no solo tiene una relevancia académica. En el mundo empresarial, entender el impacto del liderazgo compartido e inclusivo sobre la coordinación y la seguridad psicológica, les permite a los ejecutivos descubrir medidas concretas para mejorar el desempeño de sus equipos. En un entorno empresarial donde las tareas están interconectadas, el tiempo para tomar decisiones es limitado, y los equipos son cada vez más diversos, los modelos de liderazgo basados solo en una autoridad formal tienen dificultades para procesar toda la información disponible. Además, no son capaces de sostener el compromiso de sus colaboradores. Por eso, estudiar las condiciones que facilitan un liderazgo más compartido no es solo una cuestión teórica. Es una herramienta clave para formar líderes y diseñar políticas de gestión del talento humano. De igual manera, ahondar en esta pregunta permite cubrir una laguna existente en la literatura en español acerca del tema, ya que gran parte de la evidencia empírica

disponible proviene de contextos anglosajones y asiáticos, por lo que se hace necesario contrastarla con hallazgos aplicables al contexto latinoamericano.

UNIREMINGTON
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA REMINGTON
RES. 2661 MEN JUNIO 21 DE 1996

TRABAJO DE GRADO
Opción Seminario.

Metodología de búsqueda de la información

El presente trabajo está desarrollado bajo un enfoque de revisión documental de tipo descriptivo-analítico, por lo tanto no incluye mediciones tomadas directamente de una población. El proceso se orientó a identificar, seleccionar y organizar los estudios pertinentes para responder la pregunta de investigación planteada. Se dieron preferencia a artículos arbitrados, revisiones sistemáticas, y publicaciones comprendidas entre los años 2020 y 2026, cuya validez pudiera verificarse a través de un DOI o repositorios académicos reconocidos.

Con la finalidad de ampliar la cobertura de la búsqueda, se utilizaron descriptores en los dos idiomas. En español se utilizaron los términos “liderazgo en equipos de trabajo”, “liderazgo compartido”, “liderazgo inclusivo”, “seguridad psicológica”, “coordinación de equipos” y “efectividad del equipo”. En inglés se emplearon los términos “team leadership”, “shared leadership”, “inclusive leadership”, “psychological safety”, “team coordination” y “team effectiveness”. Los descriptores se combinaron con operadores booleanos AND y OR; entre las combinaciones utilizadas están “shared leadership” AND “team effectiveness” y “inclusive leadership” AND “psychological safety”.

La búsqueda se realizó en Google Scholar, PubMed Central, Frontiers in Psychology, MDPI, y en otros portales de publicaciones científicas. En una primera revisión se revisaron títulos y resúmenes, para posteriormente verificar los datos de autoría, año, revista, DOI, así como la metodología y los principales hallazgos de cada fuente. Se descartaron blogs, páginas comerciales, materiales sin soporte académico reconocible y textos que trataban el tema del

liderazgo sin vincularlo al trabajo en equipo. Los hallazgos se agruparon finalmente en tres categorías: modalidades de liderazgo, procesos internos del equipo y efectos a nivel organizacional.

UNIREMINGTON
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA REMINGTON
RES. 2661 MEN JUNIO 21 DE 1996

TRABAJO DE GRADO
Opción Seminario.

Tabla 1

Criterios de la estrategia de búsqueda

Criterio	Aplicación en la búsqueda
Periodo de publicación	2020–2026.
Tipo de fuente	Artículo científico o revisión académica con autoría, revista y DOI o repositorio institucional.
Descriptores	Liderazgo de equipos, liderazgo compartido, liderazgo inclusivo, seguridad psicológica, coordinación y efectividad.
Bases y buscadores	Google Scholar, PubMed Central, Frontiers in Psychology, MDPI y revistas académicas especializadas.
Criterios de inclusión	Relación explícita entre liderazgo y procesos o resultados de equipos de trabajo.
Criterios de exclusión	Fuentes comerciales, entradas de blog, duplicados y textos sin información bibliográfica verificable.

TRABAJO DE GRADO
Opción Seminario.

Sustentación teórica de la pregunta

El liderazgo como proceso colectivo

El liderazgo dentro de un equipo puede entenderse como aquella influencia que ayuda a articular conocimientos, decisiones y acciones en torno a un objetivo compartido. Desde este punto de vista, el análisis no se centra en una figura aislada, sino en las relaciones que posibilitan al conjunto a actuar de forma coordinada. Es más, la efectividad no se agota en la entrega de un resultado puntual, sino que se trata también de la capacidad del equipo de perdurar en el tiempo, de aprender en el camino y de continuar colaborando de forma interdependiente (Mogård et al., 2023).

Esta forma de entender el liderazgo no es reciente, aunque su consolidación como campo de estudio sí lo es. Pearce y Conger (2003) reunieron por primera vez de manera sistemática la evidencia que venía cuestionando la idea de que el liderazgo debía residir necesariamente en una sola persona, y propusieron el término liderazgo compartido para nombrar aquellos procesos de influencia que se distribuyen lateralmente entre los integrantes de un equipo en lugar de concentrarse exclusivamente en una jerarquía vertical. Pocos años después, Carson et al. (2007) aportaron una de las primeras validaciones empíricas de peso al demostrar, en una muestra de equipos de consultoría, que un ambiente interno caracterizado por un propósito compartido, apoyo social y libertad para expresar opiniones (voice), junto con un acompañamiento externo adecuado, predecía la aparición del liderazgo compartido, el cual a su vez se relacionaba con mejores evaluaciones de desempeño por parte de los clientes. Estos dos trabajos marcan el

tránsito de una concepción del liderazgo centrada en el líder individual hacia una comprensión de la dirección como una propiedad emergente del equipo, tránsito sobre el cual se apoya buena parte de la literatura más reciente revisada en este informe.

Se sigue necesitando la jefatura formal para definir prioridades, asignar recursos y establecer quién responde de cada actividad. Sin embargo, esta figura puede ser complementada con formas de influencia más horizontales. En el liderazgo compartido, diferentes miembros del equipo toman la dirección en aquellos temas donde poseen mayor experiencia, información o cercanía con la tarea. Wu y Cormican (2020), al estudiar equipos de diseño en ingeniería, encontraron que esta dinámica se relacionaba positivamente con el desempeño alcanzado y con la posibilidad de que el equipo continúe funcionando eficazmente.

Liderazgo compartido y coordinación del trabajo

Lo que transforma las capacidades individuales en trabajo articulado es la coordinación. Incluso un equipo muy competente de profesionales puede desempeñarse por debajo de su potencial cuando la información no se comunica adecuadamente, cuando las tareas se realizan sin sincronizar o cuando las decisiones se toman sin considerar su impacto sobre el resto de los miembros. Ante esta dificultad, el liderazgo compartido ofrece una alternativa: permite que la orientación la asuma quien tenga el conocimiento más relevante en cada momento particular. No se trata de abandonar la dirección, sino de compartirla.

Curșeu et al. (2025) diferencian dos fuentes de diferenciación en el equipo: la diferenciación vertical, relacionada con la jerarquía, y la diferenciación horizontal, relacionada

con la distribución de conocimientos y competencias. Las dos formas son compatibles, una no descarta a la otra. La primera forma ayuda a establecer responsabilidades claras y facilita la toma de decisiones. La segunda forma ofrece nuevos puntos de vista que pueden enriquecer la forma de responder a los problemas del equipo. La combinación de ambas formas es especialmente valiosa cuando la tarea es compleja, urgente o interdisciplinaria, y cuando la cantidad de información supera la capacidad de procesamiento de una sola persona.

Cuando varios integrantes asumen la dirección técnica de una tarea, la ambigüedad de rol tiende a resolverse a través de tres mecanismos que se refuerzan entre sí: primero, la delimitación explícita del dominio de decisión de cada miembro, de modo que la influencia se ejerza sobre el componente de la tarea en el que la persona tiene mayor competencia y no sobre la totalidad del proyecto; segundo, el mantenimiento de un punto de coordinación formal —normalmente el líder jerárquico o un rol de integrador— que no toma todas las decisiones técnicas, pero sí valida que las distintas direcciones asumidas por el equipo sean compatibles entre sí y con el cronograma general; y tercero, la existencia de rutinas de comunicación explícitas, como reuniones breves de sincronización, que permiten hacer visibles los cambios de dirección antes de que generen conflictos de tareas. Cuando estos mecanismos fallan o no se definen desde el inicio, el liderazgo compartido puede derivar en la situación contraria a la deseada, con miembros que compiten por imponer su criterio o que se abstienen de intervenir por temor a invadir el terreno de otro, lo cual erosiona precisamente la coordinación que se buscaba fortalecer.

UNIREMINGTON
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA REMINGTON
RES. 2661 MEN JUNIO 21 DE 1996

TRABAJO DE GRADO
Opción Seminario.

Liderazgo inclusivo y seguridad psicológica

Líder inclusivo es aquel que abre espacios para las voces de su equipo, los invita a participar y permite que los desacuerdos se expresen sin miedo. Este tipo de liderazgo está estrechamente vinculado a la seguridad psicológica, concepto que Edmondson (1999) definió como la creencia compartida de que el equipo constituye un entorno seguro para asumir riesgos interpersonales, es decir, la confianza en que no habrá burlas o represalias por hacer preguntas, reconocer un error o expresar una opinión diferente. En estas condiciones, la comunicación tiende a ser más abierta y es más probable que la información relevante llegue a quienes deben tomar decisiones.

Li et al. (2022) observaron que la percepción del liderazgo inclusivo se relaciona con un mejor desempeño innovador y que la seguridad psicológica media en esta relación. Este descubrimiento permite considerar la inclusión más allá de una actitud de cortesía; también puede convertirse en un espacio propicio para examinar alternativas, compartir conocimientos y transformar diferentes puntos de vista en propuestas concretas. Božić (2026) llega a la misma conclusión señalando la seguridad psicológica como uno de los factores relevantes en el desempeño de los equipos. En la misma línea, Mogård et al. (2023), tras estudiar a 1.150 líderes repartidos en 160 equipos directivos de Noruega, observaron que la seguridad psicológica se relaciona de manera indirecta con la efectividad a través de la integración conductual, la cual comprende la interacción del grupo, el intercambio de información y la participación conjunta en las decisiones.

Conviene precisar qué se entiende por integración conductual, concepto que Mogård et al. (2023) retoman de los estudios sobre equipos directivos de Hambrick (1994). Este autor la definió como un metaconstructo que describe el grado en que un equipo directivo funciona como una unidad real, e identificó tres componentes que la conforman: la cantidad y calidad del intercambio de información entre los miembros, el nivel de comportamiento colaborativo que exhiben —por ejemplo, apoyarse mutuamente en la ejecución de tareas— y la toma conjunta de decisiones, entendida como el grado en que las decisiones importantes se construyen entre varios integrantes en lugar de ser impuestas por uno solo. Visto así, la integración conductual no es un simple indicador de buen ambiente de trabajo, sino una medida de qué tan efectivamente el equipo convierte su seguridad psicológica en acción coordinada: un equipo puede sentirse seguro para hablar sin llegar a intercambiar información de forma sistemática o a decidir conjuntamente, y es precisamente ese paso adicional el que, según Mogård et al. (2023), explica por qué la seguridad psicológica termina traduciéndose en mejores resultados de efectividad.

Condiciones que favorecen la efectividad del liderazgo

Del conjunto de estudios revisados se desprenden cinco condiciones que deben operar de manera articulada, y que se sintetizan en la Tabla 2. La primera es de dirección: definir objetivos, prioridades y responsabilidades para que la distribución de la influencia en el equipo no cree confusión sobre quién es responsable de cada resultado. La segunda es la influencia compartida en sí misma: una distribución de los roles de liderazgo de acuerdo con el conocimiento disponible y la situación particular de cada tarea, como señalaron Wu y Cormican (2020) y

Carson et al. (2007). La tercera es la inclusión: escuchar voces diversas, solicitar opiniones de manera activa y tratar el desacuerdo como información valiosa y no como una amenaza. La cuarta es la seguridad psicológica, que permite expresar dudas, errores y propuestas sin temor a represalias y que, como se explicó en el apartado anterior, se traduce en integración conductual. La quinta es la coordinación, entendida como la sincronización de tareas, recursos, tiempos y decisiones interdependientes. Estas condiciones coinciden en gran medida con lo que Hackman (2002) denominó condiciones habilitantes del desempeño de un equipo, entre las que incluyó una dirección clara, un diseño de la tarea que motive el trabajo colectivo y un contexto organizacional de apoyo.

Tabla 2

Dimensiones del liderazgo efectivo en equipos

Dimensión	Manifestación en el equipo	Resultado esperado
Dirección	Define propósito, prioridades, criterios de decisión y responsabilidades.	Alineación y reducción de ambigüedad.
Influencia compartida	Distribuye funciones de liderazgo de acuerdo con el conocimiento y la situación.	Mejor integración de capacidades.
Inclusión	Escucha voces diversas, solicita opiniones y trata el desacuerdo como información.	Mayor participación e innovación.
Seguridad psicológica	Permite expresar dudas, errores y propuestas sin temor a represalias.	Aprendizaje, información oportuna y confianza.
Coordinación	Sincroniza tareas, recursos, tiempos y decisiones interdependientes.	Desempeño y viabilidad del equipo.

Estas cinco dimensiones no operan de manera aislada. La dirección ofrece el marco dentro del cual la influencia puede repartirse sin generar ambigüedad de rol, tal como se discutió al analizar el liderazgo compartido; la inclusión y la seguridad psicológica se refuerzan mutuamente y son, en la práctica, dos caras del mismo fenómeno, pues no es posible sostener un clima de participación diversa si los integrantes no confían en que hacerlo no tendrá consecuencias negativas para ellos; y la coordinación depende en buena medida de que las cuatro condiciones anteriores estén presentes, puesto que sin dirección clara, influencia bien distribuida, voces diversas y confianza, la sincronización de tareas se vuelve un ejercicio meramente administrativo y no un proceso genuino de trabajo en equipo. Por esta razón, la ausencia de una sola de estas condiciones puede limitar el efecto de las demás sobre la efectividad final del equipo.

Liderazgo, aprendizaje e innovación

La forma en que se ejerce la conducción también incide en cómo aprende el equipo. Las preguntas, las revisiones posteriores a una actividad y el análisis de los errores permiten convertir lo vivido en criterios útiles para trabajos futuros. Ocurre lo contrario cuando disentir trae consecuencias negativas o cuando todas las decisiones se concentran en una sola autoridad: en esos casos, los integrantes tienden a reservarse información, lo que dificulta detectar y corregir a tiempo los problemas.

Esta tensión puede entenderse con mayor precisión a la luz de la distinción clásica que propuso March (1991) entre exploración y explotación en el aprendizaje organizacional. La

exploración apunta a la búsqueda de nuevas alternativas —experimentar, cuestionar los supuestos vigentes, tolerar cierto grado de incertidumbre—, mientras que la explotación apunta al refinamiento y a la aplicación eficiente de lo que el equipo ya sabe hacer bien. La primera es la que favorece principalmente el liderazgo inclusivo: al hacer espacio para voces diversas y para el desacuerdo, aumenta la cantidad y la variedad de ideas disponibles, lo cual es innovación exploratoria. Un liderazgo centrado únicamente en la tarea y en el cumplimiento de plazos tiende a fortalecer la explotación, pero puede terminar por sofocar la exploración si no deja espacio para cuestionar la forma establecida de hacer las cosas. Por ello, más que optar por un estilo u otro de forma definitiva, conviene alternarlos en función del momento del proyecto: al inicio, cuando todavía se están definiendo el problema y las alternativas, conviene privilegiar la exploración y repartir la influencia; durante la ejecución, en cambio, la responsabilidad definida y el seguimiento constante —propios de la explotación— adquieren mayor peso para que las ideas generadas efectivamente se traduzcan en resultados.

Implicaciones para la administración de empresas

Desde la perspectiva de la administración de empresas, conviene entender el liderazgo de equipos como una capacidad que la organización debe desarrollar de manera intencional, y no únicamente como un rasgo personal. Los procesos de selección y formación de líderes pueden incorporar componentes como la escucha activa, el manejo de conflictos, la comunicación de expectativas, la conducción de reuniones, la participación en decisiones y la retroalimentación. La evaluación del desempeño, a su vez, debería considerar no solo los resultados obtenidos, sino

también la manera en que se alcanzan: cumplimiento de metas, coordinación, circulación de información, seguridad psicológica y disposición del equipo a seguir trabajando junto.

Los estudios revisados también invitan a evitar la idea de que colaborar siempre conduce a mejores resultados. Según Curșeu et al. (2025), la utilidad de este tipo de liderazgo depende de factores como la dificultad de la tarea, la relación previa entre los integrantes, sus identidades profesionales, la jerarquía existente y la claridad en la definición de funciones. Por eso no sería bueno llevar el mismo modelo de liderazgo de un contexto a otro sin antes adaptarlo. Los servicios de emergencia, los grupos de investigación y los equipos de negocio pueden requerir diferentes niveles de centralización.

Las formas organizativas del país siguen siendo, en gran parte de las empresas medianas y grandes, fuertemente jerárquicas y con una cultura de alta distancia al poder, donde las decisiones tienden a concentrarse en los niveles gerenciales y la delegación de la autoridad técnica a los niveles medios o equipos operativos es cauta. En ese escenario, introducir liderazgo compartido no implica prescindir de la jefatura formal, sino habilitar espacios acotados de decisión dentro de una estructura que sigue siendo vertical. Chacón-Henao et al. (2022), al estudiar equipos directivos de empresas colombianas, encontraron que el liderazgo compartido se relaciona positivamente con el desempeño organizacional, pero que este efecto no es directo: opera a través del capital social que el equipo logra construir, es decir, de la calidad de las relaciones de confianza y de la red de contactos internos que la distribución de la influencia ayuda a generar. Este hallazgo sugiere que, para las empresas colombianas, invertir en liderazgo compartido sin invertir simultáneamente en la calidad de las relaciones internas del equipo

difícilmente producirá los resultados esperados. En esa misma línea, tanto Yukl y Gardner (2020) como Northouse (2021) coinciden en que no existe un estilo de liderazgo universalmente superior, sino que su eficacia depende de que se ajuste a las características de la tarea, del equipo y de la cultura organizacional en la que se despliega, lo cual refuerza la pertinencia de adaptar los modelos revisados —desarrollados mayoritariamente en contextos europeos, norteamericanos y asiáticos— a las particularidades del tejido empresarial colombiano antes de recomendar su aplicación generalizada.

TRABAJO DE GRADO
Opción Seminario.

Figura conceptual

Figura 1

Relación entre conductas de liderazgo, procesos del equipo y resultados colectivos

CONTEXTO DE LA TAREA Y DEL EQUIPO

complejidad · interdependencia · urgencia · diversidad

↓ ↓ ↓ ↓

Liderazgo formal *Dirección y responsabilidad*	**Liderazgo compartido** *Influencia según conocimiento*	**Liderazgo inclusivo** *Participación y voz diversa*	**Integración de capacidades** *Propósito común y roles claros*

↓ ↓ ↓ ↓

PROCESOS MEDIADORES DEL EQUIPO

Seguridad psicológica | Comunicación | Coordinación | Integración conductual

↓ ↓ ↓ ↓

Desempeño de la tarea	**Innovación y aprendizaje**	**Bienestar y confianza**	**Viabilidad del equipo**

Fuente. La figura sintetiza cómo el contexto de la tarea y del equipo condiciona la combinación de liderazgo formal, compartido e inclusivo; esta combinación opera a través de procesos mediadores del equipo (seguridad psicológica, comunicación, coordinación e integración conductual) que determinan el desempeño de la tarea, la innovación y el aprendizaje, el bienestar y la confianza, y la viabilidad del equipo en el tiempo. Elaboración propia a partir de Wu y Cormican (2020), Li et al. (2022), Mogård et al. (2023), Curșeu et al. (2025) y Božić (2026).

TRABAJO DE GRADO
Opción Seminario.

Conclusiones

Fundamento teórico. El análisis teórico permite concluir que el liderazgo de un equipo está íntimamente relacionado con las relaciones internas del grupo y con el contexto en que este se mueve. Desde los planteamientos seminales de Pearce y Conger (2003) y las evidencias aportadas posteriormente por Carson et al. (2007), la disciplina ha ido desplazando el foco desde el líder individual al equipo como unidad de análisis. La autoridad formal es importante para orientar el trabajo y para la asignación de responsabilidades, pero el funcionamiento del equipo se beneficia de que la influencia se reparte de acuerdo con el conocimiento disponible, la experiencia de sus miembros y las exigencias propias de la tarea. En ese sentido el liderazgo compartido debe entenderse como un complemento de la conducción formal y no como su reemplazo.

Mecanismos mediadores. La evidencia revisada muestra, además, que la coordinación y la seguridad psicológica operan como mecanismos que explican por qué el liderazgo distribuido se traduce en resultados más positivos. Un líder no crea valor solo distribuyendo tareas; su aporte más importante está en que la información circule, en promover la participación activa de sus miembros y en que el equipo aprenda de su propia experiencia, lo que Hambrick (1994) y, más tarde, Mogård et al. (2023) denominan integración conductual. Las decisiones se toman con base en una información más amplia cuando se pueden plantear dudas y desacuerdos sin temor, y los errores se corrigen más rápidamente.

Implicaciones gerenciales. Por su parte, el liderazgo inclusivo fomenta la innovación cuando se pone en práctica a través de acciones concretas: escuchar otras perspectivas, pedir contribuciones, explicar el porqué de las decisiones y convertir los errores en oportunidades de aprendizaje. Sin embargo, tal y como se discutió al contrastar la innovación exploratoria con la de explotación, ser inclusivo no significa relajar los requisitos, sino más bien tener una relación abierta con el equipo sin perder la vista de los objetivos y del seguimiento de los acuerdos establecidos. Para la administración de empresas, en particular en contextos como el colombiano, esto implica desarrollar el liderazgo compartido como una capacidad organizacional deliberada, y no dejarlo librado a la iniciativa individual de cada líder, e invertir de manera simultánea en la calidad de las relaciones internas del equipo, dado que allí reside buena parte del efecto sobre el desempeño (Chacón-Henao et al., 2022).

Líneas futuras de estudio. En conclusión, la evidencia analizada no permite afirmar la existencia de una fórmula universal de liderazgo efectivo. La manera de organizar la dirección de un equipo depende de la complejidad y la urgencia del trabajo, del grado de interdependencia entre las tareas y de la experiencia acumulada por el grupo, tal como sostienen Yukl y Gardner (2020) y Northouse (2021). Queda como agenda pendiente para futuras investigaciones profundizar en cómo estas dinámicas se comportan específicamente en organizaciones latinoamericanas, dado que la evidencia empírica disponible sigue proviniendo mayoritariamente de contextos europeos, norteamericanos y asiáticos, así como examinar con mayor detalle los mecanismos concretos mediante los cuales el liderazgo compartido construye capital social al interior de los equipos. En los estudios de administración de empresas, esto se traduce en la

necesidad de formar líderes capaces de alternar entre dirigir, facilitar y delegar responsabilidades, evaluando el desempeño junto con el bienestar, el aprendizaje y la continuidad del equipo en el tiempo.

Referencias

Božić, K. (2026). Psychological safety and team performance: Mapping key insights and emerging trends. Anali Ekonomskog Fakulteta U Subotici, 62(55). https://doi.org/10.5937/AnEkSub2600001B

Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. Academy of Management Journal, 50(5), 1217–1234. https://doi.org/10.5465/amj.2007.20159921

Chacón-Henao, J., López-Zapata, E., & Arias-Pérez, J. (2022). Liderazgo compartido en equipos directivos y desempeño organizacional: el rol mediador del capital social. Estudios Gerenciales, 38(162), 32–44. https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.162.4524

Curșeu, P. L., van Rijswijk, J., & Schruijer, S. G. L. (2025). Collaborative and shared leadership dynamics in healthcare action teams: A systematic literature review. Journal of Healthcare Leadership, 17, 877–899. https://doi.org/10.2147/JHL.S520534

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

Hackman, J. R. (2002). Leading teams: Setting the stage for great performances. Harvard Business School Press.

Hambrick, D. C. (1994). Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the "team" label. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), Research in organizational behavior (Vol. 16, pp. 171–214). JAI Press.

Li, T., Li, Y., Guo, X., & Li, Y. (2022). Inclusive leadership and innovative performance: A multi-level mediation of psychological safety. Frontiers in Psychology, 13, 934831. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.934831

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. Organization Science, 2(1), 71–87. https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71

Mogård, E. V., Rørstad, O. B., & Bang, H. (2023). The relationship between psychological safety and management team effectiveness: The mediating role of behavioral integration. International Journal of Environmental Research and Public Health, 20(1), 406. https://doi.org/10.3390/ijerph20010406

Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and practice (9th ed.). SAGE Publications.

Pearce, C. L., & Conger, J. A. (Eds.). (2003). Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership. SAGE Publications.

Wu, Q., & Cormican, K. (2020). Shared leadership and team effectiveness: An investigation of whether and when in engineering design teams. Frontiers in Psychology, 11, 569198. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.569198

Yukl, G. A., & Gardner, W. L. (2020). Leadership in organizations (9th ed.). Pearson Education.