

Impacto del liderazgo autocrático en la eficiencia organizacional

*Rubén Darío Hernández Villarreal, Universidad Militar Nueva Granada, Colombia,
juanc.moralesp@unimilitar.edu.co*

*Juan Carlos Morales-Piñero, Universidad Militar Nueva Granada, Colombia
Autor de correspondencia: juanc.moralesp@unimilitar.edu.co*

Resumen

Citation: Hernández Villarreal, R.D. & Morales-Piñero, J.C. (2024). Impacto del liderazgo autocrático en la eficiencia organizacional. Proceedings of the 2024 Academy of Latin American Business and Sustainability Studies (ALBUS), Puebla, México. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13995411>

Este estudio analiza el impacto del liderazgo autocrático en una empresa del sector inmobiliario en Colombia, centrándose en la toma de decisiones del CEO y su efecto sobre el clima laboral y la eficiencia organizacional. Utilizando un enfoque exploratorio se recopilaron datos financieros en la base de datos EMIS y se aplicó una encuesta semiestructurada a 12 empleados para evaluar la influencia del estilo de liderazgo observado desde el año 2021 hasta el año 2024. Los resultados indican una alta rotación de empleados y una percepción predominante de decisiones unilaterales por parte del CEO, lo que se correlaciona con un liderazgo autocrático. La comunicación es mayoritariamente unidireccional y la supervisión es moderada. La creatividad y la participación se ven limitadas, afectando negativamente la innovación. Aunque la satisfacción laboral varía, un porcentaje significativo de los encuestados atribuye los malos resultados organizacionales al estilo de liderazgo. Se concluye que el liderazgo autocrático tiene un impacto mixto y, en ocasiones, negativo en la motivación, desempeño y creatividad de los empleados. Este estilo centralizado y unidireccional está asociado con desafíos en la moral y la innovación, sugiriendo la necesidad de un liderazgo más participativo para asegurar la sostenibilidad y competitividad de la empresa.

Palabras Claves: eficiencia, gerencia, liderazgo autocrático, toma de decisiones.

Introducción

Hoy en día existen diversos estilos de liderazgo en donde cada uno puede llegar a ser más efectivo que otro dependiendo del tipo de organización y de las diversas situaciones a las que se enfrenten los líderes y de esta manera puedan solucionar las problemáticas que se vayan presentando en el entorno donde se desarrollan. Goleman (2005) destaca seis estilos de liderazgos y menciona, que sólo cuatro de ellos generan resultados positivos en el clima y en los resultados de las empresas. Dentro de los estilos que se descartan, se encuentra el estilo coercitivo o autocrático, que se destaca por una dirección rígida, donde el líder toma las decisiones por sí solo, sin tomar en cuenta las opiniones de los demás, considerando su criterio como el más conveniente para lograr los resultados esperados. Aunque este estilo puede ser efectivo en organizaciones basadas en una estructura jerárquica como la eclesiástica y la militar, suele considerarse como un estilo nocivo y poco eficiente en el crecimiento de organizaciones sometidas a competencias. Goleman (2005) resalta que la toma de decisiones extremadamente vertical del líder mata las ideas antes de nacer.

Esta investigación se centrará en el contexto de este estilo para documentar los impactos de la toma de decisiones basadas en este estilo sobre el clima laboral y la eficiencia organizacional. Será importante analizar la influencia de la cultura regional de los líderes (CEO) de la empresa, para replicar procesos y practicar especialmente en el área comercial y operativa en todas las zonas geográficas donde opera la empresa. Para dicho estudio se tomará como referencia una empresa del sector inmobiliario de Colombia.

El estudio se desarrollará en 3 partes principales: una primera parte analizaremos la literatura que analiza el liderazgo autocrático estableciendo su relación con los resultados organizacionales. Una segunda parte enfocada en el análisis de la empresa analizando la información documental disponible y complementando el estudio por medio de investigación cuantitativa. Y una tercera parte dedicada a las conclusiones a las que se llegaron al respecto de este estilo de liderazgo.

Revisión de la literatura

El liderazgo autocrático es uno de los estilos de liderazgo más antiguos y estudiados en la literatura sobre administración y gestión organizacional. Caracterizado por la centralización del poder y la toma de decisiones en una sola persona (Demirtas et al., 2020), este estilo contrasta con enfoques más participativos y colaborativos como el liderazgo transformacional y el liderazgo democrático. En esta revisión de la literatura, se examina la relación entre el liderazgo autocrático y los resultados organizacionales, considerando tanto las ventajas como las desventajas de este enfoque.

El liderazgo autocrático, también conocido como liderazgo autoritario, se caracteriza por la centralización del poder, la comunicación unidireccional, el control estricto y la baja participación de los empleados (Fuentes, 2019). En entornos donde se requiere una toma de decisiones rápida y decisiva, el liderazgo autocrático puede proporcionar una respuesta ágil y eficaz. Esto es particularmente relevante en situaciones de crisis o emergencia, donde el tiempo es un factor crítico (Asno y Sary, 2023). Al establecer normas y expectativas claras, los empleados entienden exactamente lo que se espera de ellos, lo que puede reducir la incertidumbre y aumentar la productividad (Wang et al., 2019). De igual forma, la centralización del control ejercido por este estilo de liderazgo permite una aplicación uniforme de las políticas organizacionales, asegurando que todos los empleados sigan las mismas reglas y procedimientos (Gultom, 2022).

A pesar de sus ventajas, el liderazgo autocrático presenta varias desventajas que pueden afectar negativamente a los resultados organizacionales. La falta de participación y autonomía puede conducir a una disminución de la moral y la satisfacción laboral entre los empleados, lo que a su vez puede afectar la retención del personal y aumentar la rotación (Huang et al., 2023). Asimismo, la centralización del control y la falta de retroalimentación pueden sofocar la creatividad y la innovación, ya que los empleados no se sienten incentivados a proponer nuevas ideas o soluciones (Rodríguez, 2021). El estilo autocrático puede generar también un ambiente de trabajo tenso y conflictivo, con poca comunicación abierta y confianza entre el líder y los empleados (Correa-Meneses et al., 2018). En el mismo sentido, Hassnain (2023) plantea que el liderazgo autoritario creará una sensación de desprecio en los subordinados, lo cual no es apropiado para lograr un desempeño óptimo de los jóvenes.

La relación entre el liderazgo autocrático y el desempeño organizacional es compleja y depende de varios factores, incluyendo el contexto organizacional y la naturaleza del trabajo. Goleman (2005) preguntaba a un grupo de gerentes “¿Que hacen los líderes más eficaces? y las respuestas que recibió fue: “son aquellos que crean una misión, fijan estrategias, motivan a sus equipos y construyen cultura corporativa”. También planteaba que el trabajo principal de un líder es obtener resultados. Algunos estudios sugieren que, en contextos específicos, el liderazgo autocrático puede conducir a mejoras en el desempeño debido a la claridad y la rapidez en la toma de decisiones (Wang et al., 2019). Sin embargo, a largo plazo, las desventajas del estilo autocrático, como la baja moral y la creatividad limitada, pueden superar sus beneficios, resultando en un desempeño organizacional subóptimo (Huang et al., 2023).

Como vemos, el liderazgo autocrático tiene sus ventajas y desventajas, y su efectividad depende en gran medida del contexto en el cual se aplica. Si bien puede ser beneficioso en situaciones que requieren decisiones rápidas y claras, a largo plazo puede llevar a una disminución de la moral y la creatividad, afectando negativamente el desempeño organizacional. Es crucial que las organizaciones evalúen cuidadosamente cuándo y cómo implementar este estilo de liderazgo para maximizar sus beneficios y minimizar sus desventajas. Adaptar el liderazgo autocrático implica encontrar un equilibrio entre autoridad y contribución, considerando siempre las expectativas organizacionales. Estas estrategias pueden ayudar a mitigar las tensiones inherentes a este estilo de liderazgo.

Materiales y Métodos

Este estudio emplea un estudio exploratorio, combinando métodos analíticos y cuantitativos para examinar cómo las decisiones autocráticas del CEO de una empresa del sector inmobiliario en Colombia han impactado los resultados organizacionales en los últimos 3 años. La información financiera se obtiene del sistema de información EMIS, que proporciona datos financieros y de crecimiento de la empresa. Esta información se utilizó para analizar los resultados financieros y de crecimiento a lo largo de un período de tres años, desde 2021 hasta 2023. Asimismo, se diseñó una encuesta semiestructurada teniendo como soporte los instrumentos implementados por Hassnain (2023) y la encuesta de liderazgo de Vannsimpco (Vann et al., 2014) para recopilar información primaria, la cual diligenciaron 12 de exempleados de la empresa sobre el estilo de liderazgo observado y los impactos resultantes en la organización. Los resultados se analizaron con el software SPSS. La muestra de encuestados se seleccionó a conveniencia.

La estructura de la encuesta se dividió en 3 dimensiones: datos demográficos, estilo de liderazgo e impactos en los resultados de la empresa. Las preguntas 1 a 3 recogen datos demográficos básicos del encuestado que permitirán analizar posibles variaciones en las percepciones según el género, la edad y la antigüedad en la empresa. Las preguntas 4 a 8 se centran en aspectos específicos del estilo de liderazgo del jefe, como la toma de decisiones, la comunicación, el control y la supervisión, y la oportunidad de proponer ideas. Estas preguntas permiten evaluar cómo se percibe el estilo de liderazgo desde diversas perspectivas. Las preguntas 9 a 13 examinan el impacto del estilo de liderazgo en la moral y satisfacción laboral, la creatividad e innovación, y la efectividad en situaciones críticas, además de la responsabilidad del liderazgo en los resultados obtenidos y el impacto del regionalismo. Las preguntas 14 y 15 son preguntas abiertas que permiten a los encuestados expresar sus opiniones sobre los aspectos del liderazgo que consideran deberían cambiarse o mantenerse, proporcionando información cualitativa valiosa. A continuación, se muestra la operacionalización de las variables.

Tabla 1. Operacionalización de las variables

Pregunta	Variable	Definición Operacional	Nivel de Medición
1	Sexo	Sexo reportado por el encuestado	Nominal
2	Edad	Rango de edad del encuestado	Ordinal
3	Años en la empresa	Tiempo total de empleo en la empresa	Ordinal
4	Toma de decisiones del CEO	Frecuencia con la que el CEO tomaba decisiones sin consultar al equipo	Ordinal
5	Comunicación del CEO	Descripción de la comunicación del CEO: unidireccional, bidireccional o multidireccional	Nominal
6	Control y supervisión del CEO	Grado en que el CEO controlaba y supervisaba las actividades del equipo	Ordinal
7	Oportunidad de proponer ideas	Frecuencia con la que el encuestado sentía que podía proponer ideas y sugerencias	Ordinal
8	Impacto en motivación y desempeño	Grado en que el estilo de liderazgo del CEO afectaba la motivación y desempeño laboral del encuestado	Ordinal
9	Moral y satisfacción laboral	Nivel de moral y satisfacción laboral en el equipo	Ordinal
10	Fomento de creatividad e innovación	Grado en que se fomentaba la creatividad y la innovación en el equipo	Ordinal
11	Beneficios en situaciones críticas	Grado en que la toma de decisiones rápida y clara beneficiaba a la organización en situaciones críticas	Ordinal
12	Responsabilidad del liderazgo en malos resultados	Grado de responsabilidad del estilo de liderazgo en los malos resultados obtenidos por la empresa	Ordinal
13	Impacto del regionalismo	Grado en que el regionalismo afectaba las decisiones de la empresa	Ordinal
14	Aspectos por cambiar del liderazgo	Aspectos del liderazgo que el encuestado quisiera cambiar para mejorar el rendimiento del equipo	Abierta
15	Aspectos por mantener del liderazgo	Aspectos del liderazgo que el encuestado considera que deberían mantenerse	Abierta

Fuente: Basaso en Hassnain (2023) y Vannsimpco (Vann et al., 2014)

Se llevó a cabo un análisis exhaustivo para identificar cómo las decisiones autocráticas afectaron las utilidades y qué procesos debieron corregirse para evitar el declive de la empresa. Este método permitió identificar las áreas críticas de impacto y las decisiones clave que influyeron en el desempeño organizacional.

Resultados

La empresa por instrucción del CEO y algunos socios de esta se propusieron lograr un crecimiento exponencial superior al 500% en la relación de las ventas para el año 2022 con respecto al 2021. Con base en esta decisión sólo se enfocaron en cumplir las metas de ventas y no consideraron una estrategia que permitiera proteger el margen de rentabilidad de la compañía, que a fin de cuentas era lo más importante, más que el volumen de ventas.

Análisis financiero

Como se puede observar en la Tabla 2 los valores de las ventas en el año 2022 fueron muy superiores a las del año 2021 pero su rentabilidad fue mucho menor respecto al año 2021. Este crecimiento se dio con una estructura operativa y financiera muy deficiente que no permitieron que dichos negocios pudieran sostenerse en el tiempo.

Tabla 2. Estados financieros Año 2021- 2023 (en miles COP)

Periodo Fiscal	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Ingresos operativos totales	2.295.000,00	17.340.528,00	42.361.613,00
Ingresos por ventas netas	2.295.000,00	16.980.262,00	41.881.838,00
Ganancias brutas	2.184.000,00	6,056.998,00	-403.121,00
Margen de ganancias brutas	95,16%	36,67%	-0,96%
Ganancia Operativa (EBIT)	N/A	-8.675.901,00	-18.006.073,00
Margen sobre operaciones (ROS)	0,00	-51,09%	-42,99%
EBITDA	N/A	-8.595.202,00	-18.004.323,00
Margen EBITDA	N/A	-50,62%	-42,99%
Utilidad Neta Perdida en el Periodo	N/A	-10.345.863,00	-25.111.545,00
Margen de la utilidad Neta	0,00	-60,93%	-59,96%
Activos Totales	18.288.000,00	62.479.732,00	104.289.011,00
Activos corrientes	16.935.000,00	59.448.383,00	78.832.887,00
Pasivos totales	14.553.000,00	52.526.382,00	94.212.055
Deuda neta	0,00	10.268.043,00	17.294.634,00
Flujo de efectivo neto de las actividades operativas	N/A	-24.792.379,00	-9.835.217,00

Fuente: <https://www-emis-com.ezproxy.umng.edu.co>

La estrategia adoptada por la gerencia de la compañía empezó a presentar problemas de liquidez a finales de 2022, lo que paralizó la operatividad y redujo la adquisición de nuevos inventarios y los compromisos adquiridos con las líneas de crédito minaron la rentabilidad.

Tabla 3. Comparación de Indicadores con la industria del sector inmobiliario (en millones COP)

Indicador	Empresa analizada (2023)	Industria (2023)
Ingresos operativos totales	42.361,61	51.084.841,71
Utilidad operacional (EBIT)	-18.006,07	8.531.530,62
Margen sobre operaciones (ROS) %	-42,99%	11,18%
Beneficio neto (perdida)	-25.111,55	7.327.137,86
Margen neto %	-59,96%	8,50%
Cuota de mercado	0,08%	100%

Fuente: <https://www-emis-com.ezproxy.umng.edu.co/v2/companies/profile/CO/13412106>

Otro aspecto importante por resaltar es la gran diferencia que existe entre los indicadores de la empresa objeto de estudio y la industria del sector inmobiliario. La tabla 3 nos muestra que todos los principales indicadores de la industria como el ROS están por encima del 10% y el margen neto cerca del 9%, mientras que los de la empresa están en un -40% y -60% respectivamente. Este análisis muestra que la causa de estos resultados tan deficientes, no son un problema de toda la industria sino únicamente de dicha organización ocasionado por el crecimiento acelerado en cuanto a número de ventas, sin contar con una estructura adecuada para alcanzar tales objetivos. Por ello, en 2024, la empresa entro en una situación financiera bastante compleja viéndose obligado al despido masivo del 80% de sus colaboradores.

Análisis de la encuesta

Tabla 3. Estadísticas Descriptivas

Variable	Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sexo	Masculino	6	50.0
	Femenino	6	50.0
Edad	25-34 años	4	33,3%
	35-44 años	5	41,7%
	55 años o más	3	25,0%
Tiempo en la empresa	1-3 años	9	75,0%
	4-6 años	2	16,7%
	Menos de 1 año	1	8,3%
Frecuencia de decisiones sin consulta	A veces	1	8,3%
	casi nunca	1	8,3%
	Frecuentemente	4	33,3%
	Siempre	6	50,0%
Comunicación del CEO	Unidireccional	7	58,3
	Bidireccional	1	8,3
	Multidireccional	4	33,3
Supervisión de actividades	Estrictamente	1	8,3%
	Ligeramente	5	41,7%
	Moderadamente	4	33,3%
	Muy estrictamente	1	8,3%
	Nada	1	8,3%
Oportunidad de proponer ideas	A veces	5	41,7%
	casi nunca	1	8,3%
	Frecuentemente	4	33,3%
	Siempre	2	16,7%
Impacto en motivación y desempeño	Muy negativamente	2	16,7%
	Muy positivamente	1	8,3%
	Negativamente	2	16,7%
	Neutralmente	4	33,3%
	Positivamente	3	25,0%
Moral y satisfacción laboral	Alta	2	16,7%
	Baja	2	16,7%
	Media	3	25,0%

Variable	Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
	Muy alta	3	25,0%
	Muy baja	2	16,7%
Fomento de creatividad e innovación	A veces	4	33,3%
	Casi nunca	2	16,7%
	Frecuentemente	2	16,7%
	Siempre	4	33,3%
Beneficio de decisiones rápidas y claras	A veces	3	25,0%
	Casi nunca	4	33,3%
	Frecuentemente	3	25,0%
	Nunca	1	8,3%
	Siempre	1	8,3%
Responsabilidad del liderazgo en malos resultados	Bastante responsable de los resultados	5	41,7%
	No fue un factor determinante	1	8,3%
	Totalmente responsable de los resultados	6	50,0%
Impacto del regionalismo	Muy negativamente	4	33,3%
	Muy positivamente	2	16,7%
	Negativamente	4	33,3%
	Neutralmente	1	8,3%
	Positivamente	1	8,3%

La muestra se compone equitativamente de participantes femeninos y masculinos, cada uno representando el 50% del total (N=6). Esta distribución igualitaria permite inferir que no existe sesgo de género en los datos recopilados, lo que es relevante para evitar conclusiones basadas en diferencias de género. La mayoría de los participantes se encuentran en el rango de 35-44 años (41,7%, N=5), seguido por aquellos de 25-34 años (33,3%, N=4) y 55 años o más (25%, N=3). Esta distribución sugiere una fuerza laboral predominantemente de mediana edad, con una representación moderada de empleados mayores y jóvenes.

El 75% de los participantes (N=9) ha laborado en la empresa entre 1 y 3 años, indicando una rotación significativa de empleados. Solo el 16,7% (N=2) ha trabajado entre 4 y 6 años, y un 8,3% (N=1) menos de un año, lo que sugiere desafíos en la retención a largo plazo. El 50% (N=6) de los encuestados afirmó que el CEO siempre tomaba decisiones sin consultar a los equipos, y el 33,3% (N=4) indicó que esto ocurría frecuentemente. Este patrón refleja un estilo de liderazgo altamente autocrático. La comunicación unidireccional (de arriba hacia abajo) predomina, según el 58,3% (N=7) de los participantes, con solo un 33,3% (N=4) indicando comunicación multidireccional. Esto refuerza la percepción de un liderazgo autocrático y jerárquico.

El 41,7% (N=5) describió la supervisión del CEO como ligera, mientras que el 33,3% (N=4) la consideró moderada. Un 8,3% (N=1) reportó supervisión estricta o muy estricta. Estos datos indican una supervisión variada, pero con una tendencia hacia un control moderado. El 41,7% (N=5) indicó que a veces tenía la oportunidad de proponer ideas, seguido por un 33,3% (N=4) que lo hacía frecuentemente. Solo el 16,7% (N=2) siempre tenía esta oportunidad, lo que puede limitar la innovación y la participación.

La opinión predominante del impacto del liderazgo en la motivación y desempeño es neutral (33,3%, N=4), seguida de positivamente (25%, N=3) y negativamente (16,7%, N=2). Esto sugiere una percepción variada del impacto del liderazgo, aunque no predominantemente negativa. La satisfacción laboral se distribuye uniformemente, con un 25% (N=3) calificando la moral como media o muy alta, y un 16,7% (N=2) como baja o muy baja. Esto indica una variabilidad en la satisfacción, posiblemente reflejo del liderazgo autocrático.

Respecto al fomento de la creatividad e innovación las respuestas están divididas entre siempre (33,3%, N=4) y a veces (33,3%, N=4), sugiriendo que la percepción del fomento de la creatividad no es uniforme y podría estar influenciada por factores específicos del equipo. La mayoría reportó que la toma de decisiones rápidas benefició a la organización solo ocasionalmente (33,3%, N=4), con un 25% (N=3) afirmando que esto fue frecuente. Esto podría

indicar ineficiencias en la implementación de decisiones rápidas. El 50% (N=6) considera que el liderazgo es totalmente responsable de los malos resultados, y el 41,7% (N=5) lo ve bastante responsable. Esto apunta a una fuerte percepción negativa del impacto del liderazgo autocrático en los resultados de la empresa.

Finalmente, respecto al impacto del regionalismo en las decisiones las opiniones están divididas, con un 33,3% (N=4) viendo el regionalismo negativamente y un 33,3% (N=4) positivamente. Esto indica que el regionalismo es un factor polarizante en la empresa.

Al analizar la relación entre el sexo y el impacto percibido del liderazgo en la motivación y desempeño laboral obtenemos los siguientes resultados:

Femenino: 2 consideran que el impacto fue muy negativo, 1 negativo, 1 neutral, 1 positivo y 1 muy positivo.

Masculino: 1 considera que el impacto fue negativo, 3 neutrales y 2 positivos.

Los resultados muestran que las mujeres tienden a tener percepciones más negativas del impacto del liderazgo en su motivación y desempeño comparadas con los hombres. El mismo ejercicio hicimos analizando la relación entre el tiempo laborado y la frecuencia con la que el CEO tomaba decisiones sin consultar:

1-3 años: 1 "a veces", 1 "casi nunca", 4 "frecuentemente", 3 "siempre".

4-6 años: 1 "frecuentemente", 1 "siempre".

Menos de 1 año: 1 "siempre".

Los empleados que han laborado menos tiempo en la empresa tienen una percepción más alta de un liderazgo autocrático, con una mayoría indicando que el CEO tomaba decisiones frecuentemente o siempre sin consultar.

Conclusiones

Los resultados sugieren que el liderazgo autocrático del CEO ha tenido un impacto mixto y, en algunos casos, negativo en varios aspectos de la dinámica organizacional, desde la motivación y el desempeño laboral hasta la creatividad y la satisfacción laboral. La percepción de un liderazgo altamente centralizado y unidireccional está correlacionada con desafíos en la moral y la innovación dentro de la empresa. Este es un reflejo de los estudios de Goleman (2005), que indica que si este estilo de liderazgo se aplica constantemente puede llegar a destruir una empresa con un gran potencial, como lo es la compañía en estudio. Finalmente podemos concluir que para que una empresa sea sostenible en el tiempo debe contar con un líder capaz de generar y ejecutar estrategias que permitan cambios y correctivos a tiempo. El estilo de liderazgo autocrático coincide con una visión más reducida de la realidad, que al no incorporar la visión del resto del equipo, corre el riesgo de tomar el camino equivocado. Asimismo, constatamos el cuidado que se debe tener para no aumentar la cantidad de ventas a cualquier precio, sino permitir que las mismas generen una rentabilidad adecuada sin perder la competitividad en el mercado.

Referencias

- Asno, S., y Sary, F. P. (2023). Autocratic leadership style and organizational change on performance during pandemic. *Trikonomika*, 22(1), 1–9. <https://doi.org/10.23969/TRIKONOMIKA.V22I1.5223>
- Correa-Meneses, J., Rodríguez-Córdoba, M. y Pantoja-Ospina, M. (2018). Liderazgo ético en las organizaciones: una revisión de la literatura. *AD-Minister*, 32, 57–82. <https://doi.org/10.17230/AD-MINISTER.32.3>
- Demirtas, O., Karaca, M. y Derindag, F. (2020). Ethical Leadership. In: *A handbook of leadership styles*. UK: Cambridge Scholars Publishing. <https://www.cambridgescholars.com/resources/pdfs/978-1-5275-4598-4-sample.pdf>
- Emis Next Academy Research. <https://www-emis-com.ezproxy.umng.edu.co/v2/companies/profile/CO/13412106>
- Fuentes, E (2019). Liderazgo Autocrático: Características, Ventajas e Inconvenientes. *El líder exponencial*, julio. <https://liderexponencial.es/liderazgo-autocratico-caracteristicas-ventajas-e-incovenientes/>
- Goleman, D (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*, 83 (11), 109-122. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24671w/Caso2_LiderazgoResultados_S3-S4.pdf
- Gultom, J. (2022). Autocratic Leadership in Improving Organizational Performance. *2nd International Conference of Business and Social Sciences*, [PDF]. Recuperado de <https://debian.stiesia.ac.id/index.php/icobuss1st/article/view/147/141>.
- Hassnain, A. (2023). Impact of autocratic and democratic leadership styles on employees' performance and motivation. *Journal of Administrative and Business Studies*, 8(3). <https://doi.org/10.20474/JABS-8.3.2>

- Huang Q., Zhang K., Wang Y., Bodla A. y Zhu D. (2023). When Is Authoritarian Leadership Less Detrimental? The Role of Leader Capability, *Int J Environ Res Public Health*. 20(1). [https://doi: 10.3390/ijerph20010707](https://doi.org/10.3390/ijerph20010707)
- Rodríguez, Y. F. (2021). Liderazgo Organizacional. Una revisión sistemática y ... *Criterio Libre*, [PDF]. Recuperado de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/7280/7656>.
- Rodríguez, Y. F. (2021). Liderazgo Organizacional. Una revisión sistemática y análisis bibliométrico. *Criterio Libre*, diciembre. [https:// DOI: 10.18041/1900-0642/criteriolibre.2021v19n35.7280](https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2021v19n35.7280)
- Vann, B., Coleman, A., & Simpson, J. (2014). Development of the Vannsimpco Leadership Survey A Delineation of Hybrid Leadership Styles. *Swiss Business School Journal of Applied Business Research*, 3, 28–38.
- Wang, Z., Liu, Y. y Liu, S. (2019). Authoritarian leadership and task performance: the effects of leader-member exchange and dependence on leader. *Front. Bus. Res. China* (13), 19. <https://doi.org/10.1186/s11782-019-0066-x>

Autores



Rubén Darío Hernández Villarreal es Ingeniero Civil, egresado de la Universidad de los Andes, Mérida -Venezuela. Estudiante de Especialización en Alta Gerencia en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada, puede ser contactado al est.rubenda.hernan2@unimilitar.edu.co



Juan Carlos Morales-Piñero, Doctor en creación, estrategia y gestión de empresas por la Universidad Autónoma de Barcelona. Investigador Asociado ante Minciencias con experiencia investigativa en temas de innovación, educación en educación superior y eficiencia organizacional. Ponente en diversos escenarios académicos y autor de libros y artículos de investigación indexados a nivel internacional. ORCID ID: 0000-0003-2979-4839