

UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA DEL LIDERAZGO PARTICIPATIVO EN EL ESCENARIO POST PANDEMIA

A BIBLIOGRAPHIC REVIEW TO PARTICIPATORY LEADERSHIP IN THE POST-PANDEMIC SCENARIO

Moisés David Hernández Matorel^{1*}, moisesmatorel@gmail.com ORCID 0000-0003-0203-686X

Mayte Guadalupe López Meza^{2*}, maytemeza06@hotmail.com ORCID 0000-0003-2556-7065

Recibido: 16-ene-2025, Aceptado: 18-jun-2026, Publicado: 1-jul-2026

Resumen

El presente artículo presenta los resultados de una revisión bibliográfica sobre el estilo de liderazgo participativo en el escenario post pandemia, con el objetivo de identificar su impacto en las organizaciones. A través de un análisis bibliográfico de la literatura en bases de datos y repositorios especializados, como Elsevier, Scopus, Dialnet, SpringerLink y Scielo, se identificó un universo de 7,484 antecedentes, de los cuales se seleccionaron 366 documentos en español e inglés mediante un muestreo representativo. El enfoque metodológico empleado es cualitativo con un alcance exploratorio-descriptivo, que por medio de un proceso de análisis de la información general de las publicaciones, se evidenció que el liderazgo participativo se ha relacionado con el fomento a la innovación, el manejo de la crisis, la adaptabilidad, la resiliencia y el clima laboral, contribuyendo a la flexibilidad y sostenibilidad de las organizaciones contemporáneas en el escenario postpandemia.

Palabras clave: Adaptabilidad, Clima organizacional, Crisis, Innovación, Liderazgo participativo, Resiliencia.

Abstract

The present study carries out a bibliographical analysis on the participative leadership model in the post-pandemic scenario, with the objective of identifying its impact on organizations. Through a bibliographical analysis of the literature in databases, such as Elsevier, Scopus, Dialnet, SpringerLink and Scielo, a universe of 7,484 antecedents was identified, of which 366 documents in Spanish and English were selected through a representative sampling. The methodological approach used is qualitative with an exploratory-descriptive scope, which allowed evidencing that participative leadership is related to the promotion of innovation, crisis management, adaptability, resilience and work environment, contributing to the flexibility and sustainability of contemporary organizations in the post-pandemic scenario.

Keywords: Adaptability, Crisis, Innovation, Participative Leadership, Resilience, and Work Environment.

¹ Universidad Tecnológica Latinoamericana en Línea, México.

² Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.

1 Introducción

El liderazgo se postula como uno de los factores más importantes en la calidad y éxito de las organizaciones. A lo largo de la historia, desde diversos enfoques han explicado cómo las características y comportamientos de los líderes impactan en el desempeño de las unidades de negocio (Robbins, 1994; Northouse, 2021). Por esta razón, el liderazgo participativo ha ganado relevancia en los últimos años, no como modelo de liderazgo, pero sí se reconoce como un estilo contemporáneo que tiene la capacidad de involucrar activamente a los colaboradores en los procesos de decisión y ejecución. Según Bass (1990), el liderazgo efectivo se basa en dirigir y fomentar un entorno en el que las ideas y habilidades de los empleados sean valoradas y utilizadas como parte del logro de los objetivos organizacionales.

En el periodo de post pandemia, el liderazgo ha enfrentado retos debido a las transformaciones del entorno laboral, caracterizado por los cambios en las prácticas organizacionales y en la gestión del talento humano. La necesidad humana de adaptación a modelos de trabajo híbridos, caracterizada por la incertidumbre económica y el impacto emocional que enfrentaron los individuos durante la crisis sanitaria han colocado a prueba la capacidad de los líderes para generar confianza y compromiso en sus equipos (Alarifi et al., 2023). Por esta razón, el liderazgo participativo ha demostrado ser un estilo que ha surgido para fortalecer la resiliencia organizacional y fomentar la innovación (Muhammed, 2024), permitiendo a las empresas superar desafíos a través de la colaboración y la inclusión de múltiples perspectivas. Además, en sectores, como la educación, ha premiado la construcción de comunidades profesionales y la participación activa de los individuos en entornos interdisciplinarios, los cuales han sido significativos para el desarrollo y el aprendizaje en tiempos de crisis (Andrienko et al., 2023).

El estilo de liderazgo participativo se alinea con teorías como la Teoría Y de McGregor (1960), que enfatiza que las personas son motivadas y capaces de autogestionarse cuando trabajan en un entorno favorable en términos de clima organizacional. Asimismo, el Grid Gerencial de Blake y Mouton (1964) respaldaron esta perspectiva al identificar la importancia de un liderazgo que combine alta preocupación por las personas y por la producción, lo que favorece el compromiso y la calidad organizacional. Otros modelos contemporáneos, como el Liderazgo Transformacional de Bass (1985), han destacado de qué manera la participación de los individuos genera cambios positivos y mejora el desempeño. En el actual escenario post pandemia, se ha reforzado la cercanía con estas propuestas en la literatura clásica de administración, lo cual muestra de qué manera se ha contribuido a la capacidad de adaptación de las organizaciones en contextos de crisis y posterior a esta (Alarifi et al., 2023).

El liderazgo participativo se reconoce como un estilo de liderazgo en los debates teóricos-conceptuales que prioriza y humaniza la gestión del talento humano. Esta perspectiva está relacionada también con el surgimiento de movimientos antiglobalización, el desarrollo tecnológico y las demandas por mayor inclusión, equidad y sostenibilidad empresarial; a su vez, la pandemia por el COVID-19 transformó las dinámicas organizacionales, generando nuevas tendencias en la gestión del talento, la comunicación y la resiliencia empresarial (Chen & Sriphon, 2021; Howe et al., 2020; Lian et al., 2022; Mun et al., 2022). Por esta razón, el liderazgo participativo ha sido estudiado en contextos organizacionales, de tal forma que no se reconoce su impacto en el actual periodo de postpandemia, requiriendo de mayor exploración, sobre todo por la necesidad de entender las transformaciones y aportes que genera tanto en las organizaciones como en la gestión de estas. Actualmente, existen dicotomías sobre su aplicabilidad en diferentes industrias, su construcción teórica como estilo o modelo de liderazgo, por su aporte en la gestión del cambio y su capacidad para mejorar el clima organizacional.

A pesar de que estudios en la literatura académica han resaltado el aporte de este estilo en sectores como la educación y las pequeñas y medianas empresas, es imperativo la profundización en su implementación en diversos entornos organizacionales y sistematizar los aportes actuales. Por tal razón, la presente investigación busca generar un aporte en esta brecha en la literatura, mediante una revisión bibliográfica del estilo de liderazgo participativo en el escenario postpandemia (2021-2025); a través del análisis de antecedentes teóricos-empíricos, se realiza una exploración de cómo este modelo de liderazgo ha sido abordado con relación a la mejora de la calidad organizacional, el bienestar laboral y la capacidad de innovación en la realidad empresarial contemporánea.

2 Marco teórico o antecedentes

El liderazgo participativo busca incorporar la opinión de los equipos y subordinados en la toma de decisiones, así como en la gestión organizacional, además, permite facilitar el logro de acuerdos y metas al interior de la empresa, en la consecución de tareas tanto estratégicas, como tácticas y operativas. Este modelo de liderazgo se asocia comúnmente con

el liderazgo democrático, refiriéndose al comportamiento del líder en cuanto a la escucha activa de ideas y opiniones de los empleados, así como a la reflexión sobre las sugerencias expuestas al momento de tomar decisiones (Arnold, et al., 2000; Lewis, 1973).

Este estilo de liderazgo es considerado un resultado orgánico del progreso de las teorías del liderazgo (Abd et al. 2023), cuyo objetivo principal es mejorar activamente el sentido de pertenencia de los empleados e integrar sus metas personales con los objetivos organizacionales (Jing et al, 2017). Silong et al.(2009) lo identifican como uno de los estilos de liderazgo que favorecen el desarrollo de actividades de liderazgo efectivas. Somech (2005) define el liderazgo participativo como la toma de decisiones de manera colectiva o la exposición de una influencia compartida entre superiores y empleados a través de la jerarquía organizacional. Por su parte, el liderazgo democrático se caracteriza por promover un mayor compromiso dentro de la organización, concentrando en los subordinados la toma de decisiones, delegando autoridad y utilizando la retroalimentación como herramienta para dirigir y corregir errores (Villalva & Fierro, 2017).

El liderazgo participativo se distingue, en primera instancia, por la inclusión de los empleados en el proceso de toma de decisiones. Tanto líderes como subordinados se encuentran en condiciones de igualdad y se promueve una confianza mutua, donde los problemas de la organización se abordan mediante consultas democráticas. Aunque la gestión participativa involucra a un gran número de empleados, la decisión final suele ser tomada por los líderes (Wang, et al., 2022). El estilo de liderazgo influye directamente en el clima organizacional, afectando la creatividad, la motivación y la productividad de los empleados, ya que el comportamiento del líder impacta directamente en la conducta y comportamiento de los empleados de una empresa (Pedraja & Rodríguez, 2004); lo anterior se materializa a partir de la delegación, la corresponsabilidad, la toma de decisiones en conjunto, y los aportes colectivos dentro de la organización, facilitando la generación de soluciones más colaborativas e innovadoras (Magzan, 2011).

2.1 Estado del arte del liderazgo participativo

El liderazgo participativo se reconoce como uno de los estilos que ha tomado relevancia dentro de los estudios contemporáneos del liderazgo, lo cual está relacionado con los debates teóricos actuales del enfoque humanista de las organizaciones, fundamentándose en un distanciamiento de modelos tradicionales verticalistas y promueve la descentralización del poder y la horizontalidad en las organizaciones. En el modelo de sistemas de gestión, Likert (1967) reconoce cuatro estilos de liderazgo, el autoritario explotador, autoritario benevolente, consultivo y participativo. Este último es el más abordado en términos de generación de confianza, comunicación bidireccional y corresponsabilidad en la toma de decisiones. Este estilo se apropia de la creencia de que los empleados, al ser involucrados en la vida organizacional, incrementan no solo su sentido de pertenencia, sino su desempeño y compromiso con los resultados de la empresa. Es claro que al participar en la toma de decisiones, se cuenta con una responsabilidad moral con el status quo de la organización.

La concepción participativa del liderazgo también está relacionada con la teoría clásica de McGregor (1960), con la teoría X-Y, planteando una reinterpretación de la gestión humana organizacional; por su lado, la teoría X postula que los equipos e individuos no quieren responsabilidades, y en la teoría Y, propone que los trabajadores buscan la autorrealización y muestran iniciativa y creatividad en la gestión organizacional. En este sentido, el liderazgo participativo se alinea con este último, aprovechándose de que los colaboradores son agentes con participación activa consiente en la construcción de valor organizacional. Además, Kahai y Sosik (1997), ampliaron estos aportes clásicos, cuando definieron al liderazgo participativo como un estilo donde se consulta sistemáticamente a los subordinados para la toma de decisiones. Lo que les permite promover la delegación efectiva de autoridad y estimulan la participación deliberada en el diseño de estrategias y soluciones. Esto último también aporta a la relación entre tareas tácticas, operativas y estratégicas, que anteriormente eran distribuidas entre el rango que ocupa un individuo en la organización. En contraprestación, el estilo participativo permite no solo mejorar la calidad de las decisiones tomadas, sino también fortalecer los lazos de confianza y compromiso en todos los niveles organizativos, así como permitir que exista una mejor comunicación horizontal y vertical entre los empleados.

En la práctica, la implementación del liderazgo participativo se reconoce a los "grupos de enlace", como propuesta metodológica (Likert, 1967), estos se conforman por representantes de distintos rangos jerárquicos, y se convierten en espacios de comunicación, que facilita el flujo de información, aporta en la identificación temprana de problemas y la co-construcción de soluciones. Por ejemplo, una empresa con un sistema de gestión con retroalimentación continua, permite que las sugerencias de los empleados de línea táctica y operativa sean integradas en el diseño de estrategias corporativas.

Como resultado del liderazgo participativo ha sido validado en diferentes contextos. Investigaciones recientes han demostrado su aplicabilidad en empresas tradicionales como en empresas emergentes, como startups tecnológicas y organizaciones diferenciadas o con una cultura organizacional horizontal (Abd et al., 2023; Jing et al., 2017). El liderazgo participativo se distingue, no sólo como una práctica organizacional, sino como un estilo para la sostenibilidad en contextos de cambio acelerado. La frontera del conocimiento de esta categoría de análisis permite apostar por un liderazgo participativo, que no solo constituya una alternativa de gestión más humana e inclusiva (Likert, 1967; McGregor, 1960), sino que represente una ventaja competitiva organizacional en entornos más dinámicos y cambiables (Somech, 2005; Magzan, 2011). La evidencia teórica actual muestra como la participación de los empleados en la toma de decisiones ha fortalecido ecosistemas abiertos a la innovación, la resiliencia y la capacidad de adaptación (Arnold et al., 2000; Jing et al. 2017), los cuales son elementos importantes para enfrentar los desafíos contemporáneos, especialmente en el periodo post pandemia, asimismo, el liderazgo participativo promueve un buen clima organizacional (Pedraja & Rodríguez, 2004), disminuyendo los niveles de rotación laboral y favoreciendo la internalización de las estrategias corporativas, por parte de los colaboradores.

Un estudio reciente realizado por Wang et al. (2022) ofrece una revisión de la literatura existente, consolidando los principales avances teóricos y metodológicos en torno a este estilo de liderazgo. Los autores demuestran que, se ha incrementado la necesidad de adoptar enfoques colaborativos en la toma de decisiones, lo cual ha apostado por el interés en este estilo de liderazgo. Esta revisión no solo conceptualiza y propone una definición de este, sino que compara este estilo con otros modelos como el liderazgo empoderador y el directivo.

Por tanto, el tránsito hacia modelos de liderazgo participativos hace un llamado a las organizaciones para generar un aporte en las prácticas de gestión de talento y de las teorías organizacionales (Silong et al., 2009; Abd et al., 2023). En este sentido, el estilo invita a buscar la transformación en actores dinámicos e innovadores en la nueva economía del conocimiento, donde la flexibilidad, la colaboración y la adaptabilidad son capacidades importantes para la sostenibilidad a largo plazo (Lewis, 1973; Villalva & Fierro, 2017).

2.2 Las organizaciones en el escenario postpandemia

En el periodo de postpandemia, las organizaciones están viviendo una transformación, que se relaciona a nuevas formas de trabajo, metodologías ágiles y estructuras flexibles en cuanto a la organización; las teorías clásicas de la administración, como la teoría de la burocracia de Weber (1922), la teoría de la administración científica de Taylor (1911) y la teoría de las relaciones humanas de Mayo (1933), se consideran como bases teóricas que fundamentan y permiten analizar estos cambios organizacionales en la actualidad.

En este contexto, Weber (1922) estableció que las organizaciones eficaces operan bajo una estructura jerárquica, con normas y procedimientos que garanticen la eficiencia, el control y el desarrollo de la actividad económica, es decir que durante la pandemia y en el periodo actual, esta estructura burocrática se ve desafiada por la necesidad de mayor agilidad y de colaboración entre los empleados, e incluso con otros grupos de valor (stakeholders) que hacen parte del ecosistema empresarial.

A su vez, se reconoce que las organizaciones han pasado a modelos flexibles, que descentralizan la toma de decisiones a rangos jerárquicos diferentes, para adaptarse a un entorno caracterizado por la volatilidad (Fukuyama, 2021; Mintzberg, 2022), dónde las decisiones deben ser más rápidas, pero que tengan en cuenta variables contextuales (políticas, económicas, tecnológicas, ambientales, legales, etc.). Este cambio en las prácticas organizacionales, la burocracia ha sido complementada con estructuras adhocráicas y los equipos autogestionados, que permiten una respuesta más rápida a los cambios del mercado y las crisis, sin desdibujar la capacidad de gestión, por lo que surgen metodologías de micromanagement, o de seguimiento a las tareas diarias de los empleados sin sacrificar la operación o el reconocimiento empresarial. Por su parte, la propuesta teórica de Taylor (1911), sobre la productividad, se incrementa a través de la estandarización de tareas y la supervisión estricta (micromanagement), sin embargo, en el escenario post pandemia, el auge del trabajo remoto, la inteligencia artificial y la automatización, el modelo de gestión al seguimiento de tareas ha tomado cancha, sobre todo en escenarios laborales remotos. Los estudios recientes, como los de Davenport y Kirby (2020), relacionan que las tecnologías son un reemplazo de algunos principios de la productividad de Taylor, promoviendo la automatización de procesos repetitivos, la macdonalización y colocando a los trabajadores en tareas más estratégicas y creativas. Además, crece el llamado “trabajo basado en resultados” que en lugar de la supervisión presencial, ha replanteado las prácticas tradicionales de eficiencia y eficacia a un seguimiento.

Esto se relaciona con los aportes teóricos de Mayo (1933), quién demostró que los factores como la motivación, el sentido de pertenencia y las relaciones interpersonales se relacionan con la productividad de los trabajadores. En la postpandemia, esta teoría ha cobrado relevancia, ya que la salud mental, el equilibrio entre la vida personal y laboral se han convertido en las prácticas referentes de los administradores del talento humano. Diferentes aportes han señalado que, las empresas que han flexibilizado laboralmente con programas de apoyo emocional y entornos de trabajo inclusivo, han logrado mantener niveles altos de satisfacción y compromiso (Grant et al, (2022) Además, han explorado cómo estas prácticas en las empresas han sido reinterpretados y repensados para responder a los problemas de los individuos, sobre todo con los efectos de la pandemia en el comportamiento laboral.

3 Metodología

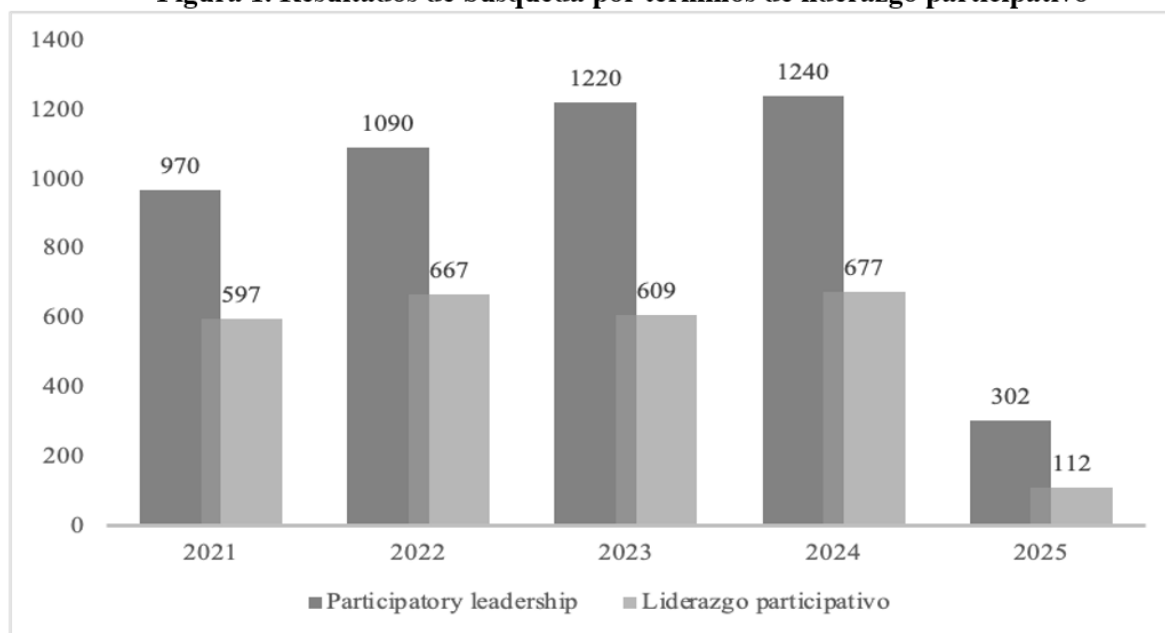
La investigación se ha desarrollado con una metodología cualitativa, con un alcance exploratorio, que está orientada hacia la identificación de las tendencias en la literatura académica sobre el liderazgo participativo en el periodo post pandemia; para esto, se desarrolló una revisión sistemática de literatura, teniendo en cuenta los lineamientos metodológicos para este tipo de investigación (Snyder, 2019; Tranfield et al., 2003; Okoli y Schabram, 2010).

La recolección de los documentos fue realizada en bases de datos académicas especializadas como Scopus, Elsevier, Dialnet, SpringerLink y Scielo. Se utilizaron descriptores clave en español e inglés (“liderazgo participativo” y “participative leadership”), combinados mediante operadores booleanos y se clasificaron por documento, idioma y fecha de publicación. El periodo considerado fue de 2021 a 2025. Los participantes del estudio corresponden a documentos académicos, entre ellos artículos científicos, tesis, libros y capítulos de libro de investigación. En la búsqueda se reconocieron 7.484 documentos, que, por medio de un proceso de muestreo representativo, se seleccionó una muestra final de 366 documentos.

Se aplicaron criterios de inclusión, como la pertinencia temática, la publicación en revistas científicas con revisión por pares, el idioma (español o inglés) y el marco temporal (2021-2025); en cuanto a los criterios de exclusión, se procedió a eliminar documentos duplicados, publicaciones no científicas o sin enfoque directo hacia lo organizacional. Además, el proceso de análisis de la información se realizó mediante la generación de una base de datos con los documentos de la muestra, sometidos a una codificación temática, mediante un análisis de la frecuencia léxica aplicado a los títulos y resúmenes permitiendo identificar los patrones conceptuales, teóricos y empíricos en la literatura revisada.

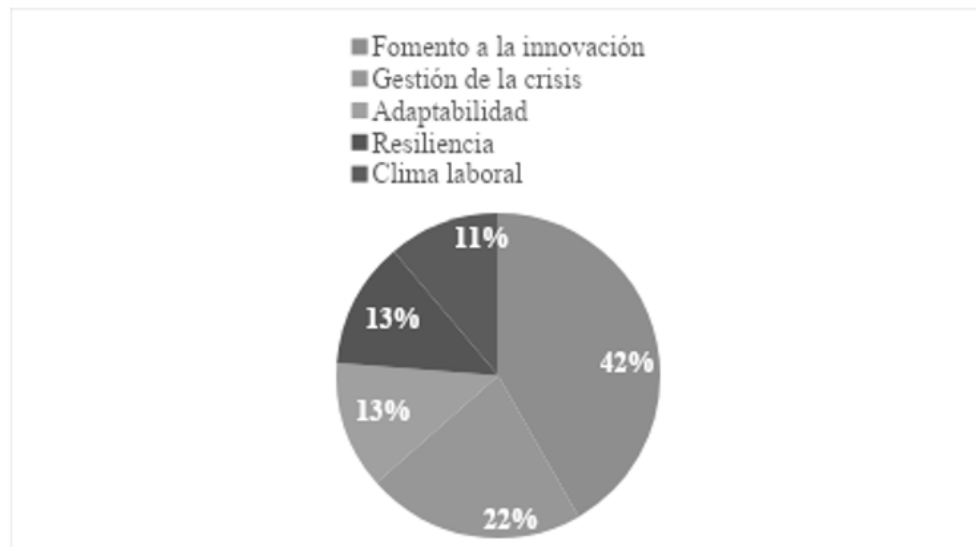
4 Resultados

La revisión sistemática de literatura identificó un total de 4.822 publicaciones en inglés y 2.662 en español entre 2021 y abril de 2025, lo que refleja una producción académica robusta y con tendencia de crecimiento (véase Figura 1). Sin embargo, se reconocen particularidades en la tendencia, como, por ejemplo, en el año 2023, la literatura en español tuvo un número menor que su año anterior. El análisis de la evolución temporal muestra un incremento anual promedio del 12,6 %, con el mayor número de publicaciones en el año 2024.

Figura 1. Resultados de búsqueda por términos de liderazgo participativo

Fuente: Elaboración propia. **Nota:** El número de publicaciones del año 2025 relaciona publicaciones hasta el 30 de marzo del 2025

El análisis de la frecuencia léxica aplicado a los títulos y resúmenes muestra cómo los conceptos más recurrentes vinculan al estilo del liderazgo participativo con la innovación (239 estudios), gestión de crisis (125 estudios), adaptabilidad (73 estudios), resiliencia organizacional (72 estudios) y clima laboral (64 estudios) (véase Figura 2). La frecuencia que presentan estos términos demuestra una conexión temática entre la principal categoría de análisis y las otras categorías mencionadas. A su vez, la observación realizada en la revisión sistemática permitió identificar otros patrones que vinculan este estilo de liderazgo con otros conceptos como la implementación de herramientas y tecnologías colaborativas, la toma de decisiones descentralizada, la promoción de la equidad y el bienestar psicosocial en el trabajo. Estas tendencias sugieren una ampliación del campo conceptual del liderazgo participativo más allá del ámbito estrictamente directivo, posicionándolo como una práctica transversal en los nuevos entornos.

Figura 2. Porcentaje de la frecuencia de términos y conceptos más recurrentes en la literatura

Fuente: Elaboración propia.

Desde una mirada conceptual, el liderazgo participativo sostiene que el liderazgo radica en la capacidad de involucrar a los miembros del equipo en los procesos de toma de decisiones, lo cual genera entornos más colaborativos y participativos donde el conocimiento colectivo es valorado y aprovechado (Likert, 1961; Vroom & Yetton, 1973). Esta conceptualización cobra relevancia en el actual escenario postpandemia, donde las organizaciones se están enfrentando a la necesidad de adaptarse a diferentes contextos volátiles, a las nuevas tendencias en los individuos, los desarrollos tecnológicos, que pueden ser herramientas, como muchas veces pueden ser amenazas para el desarrollo empresarial.

Los resultados del actual análisis bibliográfico muestran que, más allá de su conceptualización, el liderazgo participativo ha sido altamente explorado en la literatura académica reciente (con una tendencia creciente de estudios que lo estudian como principal objeto de estudio). Además, se ha estudiado por su relación de otras categorías de análisis en el ámbito organizacional, reflejando los principales focos de interés de la producción científica reciente, configurando una agenda de investigación que vincula este estilo de liderazgo con la transformación organizacional y la sostenibilidad como objeto de estudio. A continuación, se realiza una discusión de cada una de estas categorías que fueron representativas en la literatura científica estudiada, permitiendo entender de qué manera se ha caracterizado al liderazgo participativo, sus principales conceptualizaciones, los contextos más recurrentes, los aportes que han sido validados y cuáles son los desafíos y limitaciones que presenta su aplicación a la luz de los estudios revisados.

4.1 El estilo participativo y su fomento a la innovación organizacional

Este estilo de liderazgo ha sido estudiado en diferentes contextos y tipos de organizaciones, desde pequeñas y medianas empresas hasta corporaciones multinacionales, y su impacto en la innovación ha sido documentado en la literatura estudiada. Lo anterior se entiende al contrastar 239 estudios, que abordan la relación entre liderazgo participativo y la innovación organizacional, lo cual evidencia la importancia de este último en el contexto organizacional contemporáneo (Alarifi et al., 2023; Sherovska, 2023), como una ventaja competitiva, pero también se convierte en una oportunidad para estar a la vanguardia en la solución de retos empresariales, sectoriales y del contexto de la organización.

Estos estudios han demostrado que el liderazgo participativo genera un entorno organizacional en el que los empleados se sienten motivados y respaldados para expresar ideas y participar activamente en la resolución de problemas. Esta relación teórica ha sido estudiada en las pequeñas y medianas empresas, donde el liderazgo participativo ha demostrado ser un estilo para la supervivencia, pero con resultados notables en el crecimiento empresarial (Alarifi et al., 2023), por otro lado, en empresas de mayor tamaño, el liderazgo participativo no solo ha impulsado la creatividad individual, sino que

también se fortalece de las capacidades organizacionales para absorber conocimientos y compartir mejores prácticas entre diferentes áreas y equipos de trabajo (Sherovska, 2023). Por esto, surgen las reconocidas metodologías de innovación, como el design thinking y la innovación abierta. El impacto del liderazgo participativo en la innovación se distingue a través de los mecanismos dentro de las empresas, uno de los factores es el llamado empoderamiento (empowerment), el cual sugiere que los empleados empoderados no solo muestran mayor disposición a experimentar con nuevas ideas, sino que también contribuyan a la transformación organizacional, otro factor es la percepción de los empleados sobre la valoración de sus contribuciones y aportes, por esto, las unidades de negocio estimulan mayores niveles de creatividad y experimentación, traduciéndose en un aumento de la actividad innovadora (Fatoki, 2023), lo anterior, también se conecta con la seguridad psicológica dada por el empoderamiento, el cual es determinante, ya que los empleados comparten ideas cuando perciben que el error es parte del proceso de aprendizaje y no como motivo de sanción (Nam, 2023).

Aunque la relación entre el liderazgo participativo y la innovación son reconocidos en los estudios sistematizados, su implementación práctica presenta desafíos, especialmente en organizaciones con estructuras jerárquicas rígidas, quienes enfrentan imposibilidad de maniobrar o capacidad de gestión debido a organigramas, actividades y formatos preestablecidos (Sherovska, 2023), otras investigaciones sugieren que la inversión en el desarrollo del capital humano y la promoción de un entorno organizacional basado en la co-creación pueden mejorar las relaciones de poder en las organizaciones y maximizar los efectos positivos del liderazgo participativo (Costa, 2023), además permitió identificar retos en la innovación responsable y percepción ética de los trabajadores (Moon & Kahlor, 2022).

Estos estudios permiten generar una agenda de investigación centrada en examinar cómo el liderazgo participativo interactúa con otros modelos y estilos de liderazgo, como el transformacional o el distribuido, y cómo varía según los distintos contextos culturales y organizacionales (Muhammed, 2024), asimismo, es necesario que se realicen estudios que aborden con mayor profundidad la relación entre los estilos de liderazgo y las metodologías de innovación dentro de las organizaciones, dado el creciente énfasis en la transformación digital y la automatización de procesos.

4.2 La gestión de crisis en estilos participativos

También, la gestión de crisis ha sido relacionada con el estilo participativo (Razo & Ruiz, 2023; Malmberg et al., 2022), en el cual se evidencia un impacto positivo en la toma de decisiones en situaciones de emergencia. Este análisis de la literatura muestra que aproximadamente el 34 % de los estudios revisados, los cuales equivalen a 125 estudios, abordaron la conexión entre el liderazgo participativo y la gestión de crisis organizacional.

Durante periodos con amenazas que afectan la organización, el enfoque de participación permite una mejor adaptación a los desafíos que emergen, ya que permite integrar las perspectivas de todos los individuos en la resolución de problemas. La inclusión del recurso humano en el proceso de toma de decisiones y en la resolución y manejo de la crisis, no solo enriquece el análisis de la situación, sino que también aumenta la legitimidad y corresponsabilidad de las decisiones que se adopten, fortaleciendo la confianza de los empleados en la organización (Benavides González, 2023), estos estudios revisados destacan que, en contextos de crisis como la pandemia de COVID-19, este estilo de liderazgo ha sido resaltable para garantizar la continuidad en el mercado de las organizaciones (Elsetouhi et al., 2022). No obstante, Wisbey et al. (2024), menciona la importancia de incluir y analizar modelos de liderazgo híbridos para la gestión organizacional basados en la crisis, ya que así también se marca la línea de poder y responsabilidad de la estrategia organizacional.

Este estilo se diferencia de otros modelos de liderazgo en su capacidad para mejorar la toma de las decisiones en situaciones de emergencia. Mientras que el liderazgo directivo tiende a ser más efectivo en empresas familiares, se ha demostrado que el liderazgo participativo puede mejorar resultados en escenarios inesperados, donde la colaboración y el intercambio de ideas son necesarias para encontrar soluciones innovadoras (Post, 2022). Esta investigación ha encontrado que, en la práctica, tanto el liderazgo participativo, como el liderazgo situacional pueden permitir que los líderes se adapten a las demandas específicas de la crisis (Al-Sayyad et al., 2024).

Por tal razón, la implementación del liderazgo participativo en periodos de contingencia enfrenta otros desafíos per se, como por ejemplo, la necesidad de incluir la perspectiva de los empleados con la rapidez que se requiera tomar la decisión; además, Ayana (2022) menciona la resistencia al cambio por parte del talento humano, que puede dificultar la implementación de este estilo, sobre todo en estructuras donde las decisiones y el gobierno corporativo suelen estar centralizadas y jerarquizadas. A pesar de estos desafíos, el liderazgo participativo ha demostrado fomentar la resiliencia organizacional durante la crisis. Wisbey et al. (2024) encontraron que sectores como la educación y la salud, donde la capacidad de respuesta

ante emergencias es importante y urgente, se ha mejorado la cooperación entre equipos, la comunicación interna y la toma de decisiones estratégicas.

4.3 *La adaptabilidad por medio del estilo de liderazgo participativo*

En cuanto a la adaptabilidad de las organizaciones, se encontró que alrededor del 20 % de los estudios revisados, que representan 73 antecedentes en la literatura, han abordado la relación entre el estilo de liderazgo participativo y la adaptabilidad de las organizaciones, estos estudios postulan al liderazgo participativo y la adaptabilidad organizacional como conceptos relacionados para la gestión de equipos y organizaciones, implicando la inclusión de los empleados en la toma de decisiones, lo que puede fomentar una capacidad para ajustarse a las diversas amenazas que puede enfrentar una empresa. Por ejemplo, Suherni et al., (2023) menciona que el liderazgo participativo influye directamente en la adaptabilidad organizacional, promoviendo la flexibilidad y la capacidad de respuesta ante cambios en el entorno. La participación activa de los empleados en la toma de decisiones, permite que la organización se adapte con mayor rapidez y eficacia a nuevas circunstancias. Lo cual fomenta la creación de entornos de trabajo dinámicos en los que la adaptabilidad organizacional se fortalece a través del compromiso y la cooperación de los equipos en la toma de decisiones.

El liderazgo participativo tiene un impacto significativo en el comportamiento innovador y creativo de los empleados (Chae & Choi, 2021; Carreño, 2021). Debido a que este, fomenta la generación de metas de servicio y la orientación del equipo hacia cumplimiento de objetivos, lo que mejora el rendimiento general de una organización o de sub-equipos. Además, un clima inclusivo en una empresa puede moderar positivamente estos efectos (Ali et al., 2022). Por ejemplo, en el contexto de las PYMEs, el liderazgo participativo, junto con la flexibilización de condiciones laborales, estimula el comportamiento de adaptabilidad de los empleados, lo que es imperativo para la supervivencia de las empresas en tiempos de crisis (Elsetouhi et al., 2022; Alarifi et al., 2023), esto fue uno de los principales retos en el contexto post pandemia, debido a que las empresas (hasta las organizaciones más rígidas y con gobiernos corporativos centralizados) necesitaron adaptarse a nuevas tecnologías, a nuevas formas de vender sus productos y servicios, lo que requería de un liderazgo que permitiera esta adaptación.

Este estilo ha mejorado la precisión de estrategias corporativas en situaciones de desconocimiento, mientras que el liderazgo directivo es más efectivo en situaciones conocidas. Aunque el liderazgo directivo puede acelerar la toma de decisiones, el liderazgo participativo es esencial para la precisión en contextos nuevos (Post et al., 2022). El liderazgo participativo también ha sido vinculado, por parte de los estudios abordados, al empoderamiento de los empleados y a su participación, mejorando la identificación organizacional de los empleados, lo que a su vez fomenta su comportamiento de voz y participación en la organización (Qing & Zhang, 2023). Un caso referente en el ámbito del turismo reconoce al liderazgo participativo como promotor de la participación de los locales en iniciativas de construcción de destinos turísticos y reconoce también el empoderamiento psicológico, como factor importante en este proceso (Ahn et al., 2022).

4.4 *La resiliencia organizacional en el estilo participativo*

Este estilo de liderazgo está relacionado con la resiliencia organizacional (Mahajan et al., 2022), diferentes estudios aportan en esta relación conceptual, ya que este enfoque de liderazgo participativo fomenta la capacidad de recuperación de las organizaciones ante crisis y cambios rápidos; en este sentido, el 20 % de los estudios revisados, que corresponden a 72 antecedentes en la literatura, en este sentido, este estilo contribuyó significativamente a la supervivencia de las pyme al promover el comportamiento innovador de los empleados durante la pandemia por COVID-19 (Alarifi, et al., 2023), a su vez, en el sector de la salud, se demostró que fortalece la seguridad psicológica y la resiliencia del equipo, mejorando su desempeño y el bienestar emocional de los trabajadores (Chênevert et al., 2022).

La resiliencia en equipos y organizaciones se debe gestionar mediante intervenciones que mejoran la comunicación y el aprendizaje organizacional en conjunto, un estudio sobre estilo participativo en la gestión de equipos multidisciplinarios de salud ha demostrado incrementar la resiliencia y el bienestar mental de los profesionales (Chênevert et al., 2022), lo cual fue imperativo para la satisfacción laboral para trabajadores de la salud, sobretodo por la presión psicológica y extra carga laboral durante la pandemia. Asimismo, el desarrollo de habilidades de liderazgo en sistemas de salud ha mejorado la autoconciencia y la capacidad de adaptación en entornos de alta presión (Nzinga et al., 2021).

La participación de los equipos se consideró importante en la construcción de resiliencia para organizaciones de base social, por esto, en el contexto de la gestión de desastres, la participación de diversos actores y la gobernanza colaborativa facilitaron los procesos de recuperación más efectivos y sostenibles (Okunola & Werners, 2024), de manera similar, los

enfoques participativos han promovido la resiliencia ante el cambio climático mediante soluciones sostenibles de drenaje urbano (Palla et al, 2024), los cuales permiten también concluir la importancia de este estilo de liderazgo en la co-construcción de soluciones más innovadoras y basadas en los contextos reales.

El periodo post pandemia requirió de líderes que gestionaran las capacidades de sus empleados para adaptarse y crear una nueva realidad empresarial, aunque, también fue imperativo la proyección de soluciones innovadoras que abordaran los nuevos retos que representaba el encierro o las nuevas realidades de cada sector empresarial (Alarifi et al., 2023). Aunque no hay estudios que abordaran directamente la resiliencia organizacional, muchas empresas no sobrevivieron a la nueva realidad, mientras que otras lograron desarrollar nuevas líneas de negocios que permitieran a sus empleados desarrollar su potencial y co-creación de las realidades empresariales.

4.5 El estilo participativo y su incidencia en el clima laboral

Otro hallazgo importante, es que el liderazgo participativo está incidiendo en el clima organizacional, se reconocieron 64 estudios que abordaron esta relación, los cuales representan un 17 % de la muestra total, estos estudios mencionan específicamente la incidencia del liderazgo en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el desempeño de los empleados, por ejemplo, Rodríguez y Altamirano (2025) hallaron que, en el sector educativo, los docentes reconocieron un mejor clima laboral cuando sus gestores adoptaron el estilo de liderazgo en mención, aportando a la dicotomía en el sector educativo dónde los gestores toman decisiones sin conocimiento ad hoc de un aula de clases, y de esta manera se convirtieron en fuentes de información y agentes en la toma de decisión. De manera similar, Ramírez et al (2023), identificaron que el liderazgo participativo fomentó la motivación y la comunicación efectiva en el personal del sector educativo, lo cual mejoró el ambiente laboral de los empleados.

Otros estudios mencionan que el compromiso organizacional también se fortalece cuando los empleados son considerados en la toma de decisiones, por ejemplo, Slater (2025) señaló que este estilo de liderazgo se asocia con la retención del talento humano y con un ambiente laboral amigable con los trabajadores, por otro lado, Ramírez et al. (2023) encontró que el liderazgo participativo también aporta en el desempeño del personal al fomentar un sentido de responsabilidad y pertenencia dentro de la organización, porque estos se sienten co-responsables del estado organizacional. Por su parte, Lin et al. (2024), también han abordado en la importancia del speak-up de los equipos través de este modelo en los aspectos culturales, los cuales se convierten en factores importantes que aportan al clima organizacional.

Además, la comunicación organizacional es importante en la percepción del clima laboral. Iglesias-Segura (2024) evidenció que la implementación de estrategias participativas en centros educativos con entornos virtuales fortalece el trabajo en equipo y mejora la percepción del entorno laboral. En esta misma línea, Andino y Tayupanta (2023) propusieron a los planes de mejora basados en el liderazgo participativo para mejoramiento del clima organizacional en escuelas, resaltando la importancia de un estilo de liderazgo que fomente la inclusión y la cooperación entre los empleados. Otro aspecto importante, es la relación entre el liderazgo participativo y el bienestar organizacional, ya que este promueve la autonomía laboral, contribuyendo a un equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados (Paredes & Alegría, 2024; Pfeffer, 2023), lo cual es importante para personas que están trabajando desde casa y pierden control de sus tiempos, lo cual es una práctica común en el periodo observado.

5 Conclusiones y recomendaciones

En la actualidad, la gestión de organizaciones representa una oportunidad como objeto de estudio, debido a diferentes debates que ha propiciado el periodo post pandemia, la actual revisión bibliográfica de la literatura sobre el liderazgo participativo ha identificado cómo el liderazgo y el desplazamiento de responsabilidades puede aportar su valor en la gestión de las organizaciones contemporáneas. Desde 2021, los estudios han evidenciado que este estilo no solo optimiza la toma de decisiones y la co-creación en la organización, sino que también se ha reconocido por su promoción a la innovación, gestión de la crisis, adaptabilidad, clima y resiliencia organizacional en tiempos de recuperación tanto económica como social. La literatura revisada se destaca por reconocer al liderazgo participativo como una categoría de análisis que aporta en la satisfacción y el compromiso laboral, fortaleciendo la comunicación organizacional, la autonomía y el empoderamiento de los empleados, lo cual se convierte en un aporte sistemático para construir estructuras organizacionales más flexibles y adaptativas, pero también que sirve como ejemplo para organizaciones que no se han adaptado y que cuentan con estructuras de gobiernos corporativos centralizados en los tomadores de decisiones tradicionales.

Además, la evidencia teórica revisada postula a este estilo de liderazgo por su rol estratégico en la innovación y el desempeño organizacional. La participación activa de los empleados en las decisiones estratégicas, tácticas y operativas no solo incrementa su sentido de pertenencia, sino que favorece la generación de nuevas ideas e implementación de soluciones creativas e innovadoras en un contexto que requiere de empresas innovadoras y con apertura hacia el desarrollo tecnológico. No obstante, este estudio presenta ciertas limitaciones, debido a que la revisión se ha basado en fuentes bibliográficas específicas y seleccionadas por los autores, por lo que pueden existir otros estudios que no han sido incluidos en la muestra, que cuentan con diferentes aportes, y que podrían complementar los hallazgos mencionados en este artículo. Además, el actual análisis no segrega la práctica del liderazgo participativo en los distintos sectores económicos, lo cual representa una oportunidad para futuras investigaciones académicas.

Dado el hallazgo de la significancia del liderazgo participativo en las organizaciones contemporáneas, se invita a la comunidad científica a continuar aportando desde las orillas de este estilo desde un enfoque más específico y multidimensional, que abarque objetos de estudios con un alcance más descriptivo, para esto, es necesario el desarrollo de investigaciones que evalúen su implementación en distintos contextos organizacionales, así como su interacción con otros estilos y modelos de liderazgo, junto a su incidencia en la gestión del talento humano, asimismo, se itera en seguir aportando en la evolución de los debates teóricos del liderazgo en función de los cambios socioeconómicos y tecnológicos que transforman las dinámicas empresariales y los paradigmas de liderazgo en la actualidad.

6 Referencias

- Andino Barreno, M. F., & Tayupanta Rodríguez, V. V. (2023). Liderazgo educativo: Plan de mejora para la optimización del clima laboral en la escuela de educación básica "Himmelmann"[Tesis de maestría, Universidad de las Américas]. Repositorio DSpace UDLA. <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/14663>
- Chae, H., & Choi, J. N. (2021). Leader status behaviors and team creativity: The mediating role of participative leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 42(6), 793–809. <https://doi.org/10.1002/job.2532>
- Chen, J., & Sriphon, T. (2021). Perspective on COVID-19 Pandemic Factors Impacting Organizational Leadership. *Sustainability*, 13, 3230. <https://doi.org/10.3390/SU13063230>
- Fatoki, O. (2023). Participative leadership and employee job satisfaction: The mediating effects of psychological empowerment and work engagement. *Foundations of Management*, 15(1), 161–176. <https://doi.org/10.2478/fman-2023-0012>
- Howe, D., Chauhan, R., Soderberg, A., & Buckley, M. (2020). Paradigm shifts caused by the COVID-19 pandemic. *Organizational Dynamics*, 50, 100804–100804. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100804>
- Iglesias Segura, C. E. (2024). Participative leadership of teacher on the remote education. *Episteme Koinonía*, 7(s1), 168–185. <https://doi.org/10.35381/e.k.v7i1.3729>
- Lewis, P. V. (1973). Participative leadership styles: A model and research propositions. *Academy of Management Journal*, 16(1), 29–41. <https://doi.org/10.5465/254678>
- Lian, H., Li, J., Du, C., Wu, W., Xia, Y., & Lee, C. (2022). Disaster or opportunity? How COVID-19-associated changes in environmental uncertainty and job insecurity relate to organizational identification and performance. *The Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/apl0001011>
- Lin, R., Han, M., & Zeng, Q. (2024). Cultural moderation of participative leadership and employee speaking-up behavior in global supply chains. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(1), 102455. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.102455>
- Mahajan, V., Ramaswamy, R., & Patel, S. (2022). Building organizational resilience through participative leadership: Evidence from manufacturing SMEs. *Journal of Business Research*, 149, 389–398. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.014>
- Malmborg, K., Enfors Kautsky, E., Schultz, L., & Norström, A. V. (2022). Embracing complexity in landscape management: Learning and impacts of a participatory resilience assessment. *Ecosystems and People*, 18(1), 241–257.

<https://doi.org/10.1080/26395916.2022.2061596>

Moon, W., & Kahlor, L. (2022). Participative leadership, ethical climate and responsible innovation perceptions: Evidence from cross-industry comparison. *Asia Pacific Journal of Management*. <https://doi.org/10.1007/s10490-022-09856-3>

Muhammed, Y. S. (2024). Participatory Leadership as a Mediator between Organizational Innovation and Organizational Resilience. *Anggaran*, 4(1), 18–29. <https://doi.org/10.58905/anggaran.v4i1.1017>

Mun, S., Moon, Y., Kim, H., & Kim, N. (2022). Current Discussions on Employees and Organizations During the COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.848778>

Nzinga, J., Boga, M., Kagwanja, N., Waithaka, D., Barasa, E., Tsofa, B., Gilson, L., & Molyneux, S. (2021). An innovative leadership development initiative to support building everyday resilience in health systems. *Health Policy and Planning*, 36(7), 1023–1035. <https://doi.org/10.1093/heapol/czab056>

Okunola, O., & Werners, S. (2024). A multi-dimensional framework for assessing disaster recovery pathways. *EGU General Assembly*. <https://doi.org/10.5194/egusphere-egu24-1179>

Palla, A., Ranzi, R., & Gnecco, I. (2024). Participatory mapping for enhancing flood risk resilience and sustainable urban drainage. *Sustainability*, 16(5), 1936. <https://doi.org/10.3390/su16051936>

Paredes Loayza, C., & Alegría Ore, M. (2024). Bienestar organizacional y liderazgo participativo. *Revista Iberoamericana de Psicología del Trabajo*, 13(2), 87–102. <https://doi.org/10.31578/ibpt.2024.13.2.5>

Qing, M., & Zhang, J. (2023). The influence of participative leadership on the voice behavior of public servants. *Public Personnel Management*, 52(3), 291–316. <https://doi.org/10.1177/00910260221147692>

Ramírez Lozano, J., Peñaflor Guerra, R., & Sanagustín Fons, V. (2023). Leadership, communication, and job satisfaction. *Administrative Sciences*, 13(6), 137. <https://doi.org/10.3390/admsci13060137>

Razo Ruvalcaba, A. C., & Ruiz Cuéllar, G. (2023). Crisis Leadership. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 24(6). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD230072.en>

Sherovska, G. G. (2023). Impact of participative leadership on employee innovation behaviour. *Journal of Innovative Business and Management*, 15(1), 1–9. <https://doi.org/10.32015/JIBM.2023.15.1.9>

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>

Suherni, D., Nugroho, A., & Prasetyo, M. A. (2023). Participative leadership and organizational adaptability in Indonesian startups. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Cognitive Science*. <https://doi.org/10.1002/wcs.1602>

Wang, X., Hou, W., & Li, J. (2022). Participative leadership and employee creativity. *Journal of Business Research*, 139, 1220–1232. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.064>

Wang, Q., Lin, S., & Xu, Y. (2022). Participative leadership: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 33(5), 101614. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101614>

Wisbey, C., Allanson, A., & Brennan, R. (2024). Participative leadership in healthcare teams during COVID-19. *Frontiers in Psychology*, 15, 646442. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.646442>