

Liderazgo destructivo en la transformación digital: estrategias éticas para ponderar la integridad sobre la visibilidad y los resultados

**Destructive Leadership in Digital Transformation: Ethical Strategies
to Prioritize Integrity over Visibility and Results**

Recibido: diciembre 2024

Evaluado: enero 2025

Aprobado: febrero 2025

Carlos Santiago-Torner¹

Universidad de Vic, Universidad Central de Cataluña, España
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0852-1578>

¹ PhD. Derecho, Economía y Empresa. PhD. Psicología, Salud y Calidad de Vida. Investigador Universidad de Vic – Universidad Central de Cataluña. Correo electrónico: carlos.santiago@uvic.cat
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0852-1578>

RESUMEN

Introducción: Esta investigación analítica-crítica examina el papel de los liderazgos destructivos en los procesos de transformación digital, especialmente en entornos híbridos. Más allá de enfoques que idealizan el liderazgo, se estudia cómo los estilos autoritarios, laissez-faire, narcisistas y tóxicos deterioran la salud organizacional, debilitan la legitimidad institucional y amenazan la sostenibilidad del cambio. **Metodología:** La investigación se fundamenta en un análisis teórico-documental de carácter interpretativo y reflexivo, apoyado en literatura reciente y guiado por un enfoque constructivista y ético propio de las ciencias humanas. **Resultados:** El estudio evidencia que estos estilos no constituyen simples desviaciones individuales, sino configuraciones estructurales que erosionan las relaciones laborales, fomentan culturas del miedo y restringen la innovación bajo discursos de eficiencia. En consecuencia, su permanencia en los entornos híbridos compromete la viabilidad de la transformación digital, lo que demanda su identificación y desarticulación mediante estrategias de gestión que garanticen procesos de cambio auténticos y sostenibles.

Palabras clave: liderazgo autoritario, liderazgo laissez-faire, liderazgo narcisista, liderazgo tóxico, liderazgo destructivo, transformación digital, estrategias de gestión, salud emocional.

ABSTRACT

Introduction: This analytical-critical research examines the role of destructive leadership in digital transformation processes, particularly within hybrid environments. Beyond idealized approaches to leadership, it explores how authoritarian, laissez-faire, narcissistic, and toxic styles undermine organizational health, weaken institutional legitimacy, and threaten the sustainability of change. **Methodology:** The study is grounded in a theoretical-documentary analysis of an interpretative and reflective nature, supported by recent literature and guided by a constructivist and ethical approach characteristic of the human sciences. **Results:** The research demonstrates that these styles are not mere individual deviations but structural configurations that erode labor relations, foster cultures of fear, and constrain innovation under efficiency discourses. Consequently, their persistence in hybrid environments endangers the viability of digital transformation, calling for their identification and dismantling through management strategies that ensure authentic and sustainable change processes.

Keywords: authoritarian leadership, laissez-faire leadership, narcissistic leadership, toxic leadership, destructive leadership, digital transformation, management strategies, emotional health.



INTRODUCCIÓN

Durante la última década, la transformación digital ha dejado de ser una opción estratégica para convertirse en una necesidad adaptativa. Cambios como las nuevas tecnologías digitales, el crecimiento de los entornos laborales mixtos o híbridos, el uso de algoritmos para apoyar la toma de decisiones y la transformación de los vínculos laborales han provocado una disrupción estructural sin precedentes en las organizaciones actuales (Banks et al., 2022). En este contexto, el liderazgo se vuelve clave no solo para impulsar la innovación, sino también para mantener la unidad cultural y la sostenibilidad del cambio (Megheirkouni & Mejheirkouni, 2020). Sin embargo, buena parte de los estudios sobre liderazgo en escenarios de transformación digital sigue basándose en modelos normativos y optimistas. La mayoría de las investigaciones se concentra en estilos "positivos", como el liderazgo transformacional, auténtico, ético o resonante, dejando en un segundo plano el análisis de los patrones de interacción negativos que surgen con liderazgos destructivos, en especial en entornos mediados por tecnologías que intensifican la desconexión emocional y la ruptura de las relaciones (Wolor et al., 2022). Esta limitación resulta preocupante porque la transformación digital no solo es un cambio técnico, sino también un proceso emocional que modifica las relaciones de poder, la visibilidad y las formas de gestión dentro de las organizaciones (Van Wart et al., 2019).

Este artículo parte de un principio esencial: los procesos de cambio no fracasan únicamente por barreras tecnológicas, resistencias culturales o limitaciones presupuestales, sino también (y con frecuencia de manera más structural) por liderazgos que distorsionan el uso del poder, desestabilizan los vínculos de confianza y degradan las condiciones necesarias para la cooperación organizacional (Ciulla, 2020). El liderazgo destructivo, en sus múltiples expresiones (autoritario, narcisista, laissez-faire y tóxico), no solo erosiona el clima organizacional, sino que desactiva la capacidad colectiva para resolver problemas, bloquea la participación activa y profundiza las diferencias e injusticias, con efectos que trascienden lo individual para instalarse como patrones sistémicos (Klasmeier et al., 2022).

Esta forma de liderazgo, definida como un conjunto persistente de conductas que dañan directa o indirectamente a los empleados, a las metas institucionales o a ambos (Einarsen et al., 2007; Li et al., 2024), representa una amenaza silenciosa pero estructural para la viabilidad del cambio organizacional. Lejos de tratarse de casos aislados, estudios recientes revelan que entre el 10 % y el 20 % de los trabajadores ha estado expuesto a formas sostenidas de liderazgo abusivo o negligente (Mackey et al., 2021). Esta exposición genera efectos acumulativos sobre la salud mental, la motivación, el sentido de pertenencia y la productividad, todos ellos factores decisivos para el éxito de los procesos de transformación.

El valor agregado de este artículo reside en ofrecer una investigación crítica, integrada y contextualizada sobre el impacto del liderazgo destructivo en entornos organizacionales presenciales, virtuales e híbridos. A diferencia de perspectivas parciales o excesivamente centradas en las conductas individuales, este trabajo adopta un enfoque sistémico que vincula estos estilos con factores estructurales como la permisividad organizacional, las culturas jerárquicas rígidas y los modelos de evaluación obsesionados con el rendimiento cuantitativo, sin considerar sus implicaciones éticas o emocionales (Behie et al., 2023; Martinko et al., 2013).

En entornos mixtos, donde se debilitan la supervisión directa, la cohesión emocional y la retroalimentación informal, los estilos destructivos operan de manera más sutil, encubierta y, por tanto, peligrosa. La división espacial y temporal de los equipos permite que el control se ejerza mediante formas simbólicas de violencia, como la invisibilización, la ambigüedad constante o el silenciamiento de la discrepancia (Hopkins & Figaro, 2021; Kutsyuruba & Walker, 2016). Así, los estilos destructivos se adaptan a las nuevas formas de trabajo: no desaparecen, sino que mutan y se sofistican.

Pese a la gravedad de este fenómeno, el campo de estudios sobre liderazgo digital ha prestado escasa atención a los mecanismos mediante los cuales estos estilos se perpetúan y legitiman en estructuras organizacionales que, paradójicamente, buscan innovar mientras reproducen prácticas de exclusión, miedo o control simbólico. Como advierten Einarsen et al. (2016), el daño organizacional no siempre surge de la intención maliciosa, sino que puede derivarse también de la incompetencia relacional, la negligencia moral o la naturalización institucional del abuso, factores que suelen pasar desapercibidos en entornos de alta presión, con una evaluación de los méritos desregulada o una cultura del desempeño extremo (Tourish, 2019).



En este marco, el objetivo principal de este artículo es examinar de manera crítica cómo los estilos de liderazgo destructivo afectan los procesos de transformación digital, con especial atención a sus repercusiones en la salud organizacional y la sostenibilidad del cambio en escenarios fundamentalmente mixtos. El artículo pretende aportar al debate actual desde al menos tres puntos de vista: en primer lugar, propone una clasificación comparativa de los estilos destructivos más comunes (autoritario, narcisista, laissez-faire y tóxico); en segundo lugar, analiza cómo se manifiestan y adaptan en contextos no necesariamente presenciales, en los que sus efectos tienden a ser menos visibles pero más persistentes; y, en tercer lugar, discute críticamente las condiciones organizacionales que permiten y sostienen estos tipos de liderazgo, convirtiendo a las instituciones en cómplices estructurales de su propia disfuncionalidad.

Por lo tanto, este artículo sostiene que la transformación digital no puede entenderse únicamente desde un plano técnico o asociado a la comunicación. Más bien, exige una visión ética y relacional del liderazgo, donde la responsabilidad moral, la legitimidad de los vínculos y el bienestar psicosocial colectivo ocupen un lugar central (Choi & Phan, 2022). Reconocer los costos invisibles de los liderazgos destructivos no es solo una tarea académica, sino también un reto institucional urgente para garantizar que los procesos de cambio sean auténticos y sostenibles.

MARCO TEÓRICO

TRANSICIÓN DEL LIDERAZGO FUNCIONAL AL LIDERAZGO DESTRUCTIVO

Durante mucho tiempo, el estudio del liderazgo en las organizaciones se ha centrado en destacar su papel movilizador, transformador y ético. Modelos como el liderazgo transformacional, auténtico, ético o de servicio han sido los más analizados en la literatura, proyectando al líder como un agente de cambio positivo, generador de confianza y promotor de la innovación colectiva (Northouse, 2025; Santiago-Torner, 2023a). Aunque este enfoque ha aportado mucho, también ha generado un sesgo: ha dejado en segundo plano la existencia de formas de liderazgo menos ejemplares, pero igualmente presentes y con efectos profundos que impactan de manera negativa en el clima laboral, en la salud de los equipos y en la sostenibilidad del cambio (Klasmeier et al., 2022).

El llamado liderazgo destructivo no debe entenderse solo como ausencia de liderazgo o como fallas puntuales. Es un fenómeno complejo que incluye estilos de dirección basados en conductas persistentes, intencionales o negligentes, que dañan tanto a los trabajadores como a los objetivos de la organización, o incluso a ambos al mismo tiempo (Einarsen et al., 2007; Krasikova et al., 2013). A diferencia de los modelos centrados en el ideal del líder positivo, investigaciones recientes muestran que los liderazgos destructivos no son simples anomalías individuales, sino expresiones de sistemas organizacionales jerárquicos, permisivos o mal regulados (Priesemuth & Schminke, 2024; Ryan et al., 2021).

Este punto ciego en el análisis organizacional es clave: muchos comportamientos nocivos de los líderes no surgen de decisiones aisladas o de desviaciones extraordinarias, sino de estructuras que normalizan el abuso, la negligencia y el autoritarismo como parte de la gestión cotidiana. Culturas excesivamente centradas en resultados, estructuras rígidamente verticales, méritos individuales mal gestionados y sistemas impersonales de evaluación terminan configurando entornos que no solo facilitan la aparición del liderazgo destructivo, sino que lo sostienen y legitiman (Pletzer et al., 2024).

En el contexto de la transformación digital, este fenómeno adquiere mayor complejidad. El trabajo virtual, la reducción de la interacción presencial y el uso de métricas de productividad descontextualizadas han creado condiciones en las que los liderazgos destructivos pueden disfrazarse de eficiencia, firmeza o incluso de autonomía mal entendida (Bailey & Madden, 2017; Magnavita et al., 2021). La distancia física y emocional entre los equipos ha debilitado los mecanismos de retroalimentación, ampliado las asimetrías de poder y reducido la visibilidad de conductas abusivas o negligentes (Kniffin et al., 2021).

Además, la digitalización ha modificado el ideal de liderazgo. Ya no siempre se espera cercanía o acompañamiento, sino control, resultados y visibilidad técnica. Esto ha favorecido que prácticas autoritarias, narcisistas o ausentes se toleren siempre que vengan acompañadas del cumplimiento de indicadores. De este modo, ciertos liderazgos destructivos se mantienen no por su ineficacia, sino precisamente porque aparentan ser efectivos (Stead et al., 2021).



En este sentido, el liderazgo destructivo debe entenderse menos como un fallo individual y más como un síntoma de organizaciones que, en nombre de la eficiencia, permiten la erosión de sus propios vínculos morales y relaciones. El problema se intensifica en entornos mixtos o híbridos, donde dinámicas como la exclusión digital, la supervisión remota y el poder simbólico potencian los efectos negativos, aunque estos no siempre dejen huellas visibles (Zhang et al., 2022; Priesemuth & Schminke, 2024).

Por ello, resulta necesario ampliar la explicación dominante sobre el liderazgo. No basta con resaltar los estilos positivos; es fundamental examinar las condiciones que generan, sostienen y legitiman los liderazgos destructivos y sus consecuencias estructurales. Este análisis no es solo académico, también es ético y político. Sin una mirada crítica sobre las formas de poder que dañan, cualquier proceso de transformación digital corre el riesgo de reproducir, bajo nuevas tecnologías, viejos patrones de exclusión y maltrato.

Bajo esta perspectiva, el artículo se propone analizar cuatro estilos de liderazgo destructivo: el autoritario, el laissez-faire, el narcisista y el tóxico, poniendo especial atención en cómo se expresan en entornos mixtos o híbridos, su vínculo con la resistencia al cambio y su impacto en la legitimidad institucional y la salud organizacional.

LIDERAZGO AUTORITARIO

El liderazgo autoritario se caracteriza por una conducción organizacional basada en la obediencia absoluta, la concentración del poder en la alta dirección y la exclusión deliberada de la participación colectiva en la toma de decisiones (Pizzolitto et al., 2023). Parte de una premisa jerárquica clara: la autoridad no se discute, se impone. Aunque en escenarios de crisis o emergencia este estilo puede resultar funcional, cuando se mantiene de manera estructural en la vida cotidiana de las organizaciones termina por deteriorar la autonomía de los trabajadores, debilitar el compromiso emocional de los equipos y fomentar dinámicas de silenciamiento organizacional (Shan et al., 2022; Padilla et al., 2007).

En los entornos híbridos o virtuales, este impacto se amplifica porque el control ya no depende de la presencia física, sino del uso de herramientas tecnológicas que permiten la vigilancia permanente. El autoritarismo digital se manifiesta en prácticas como la microgestión remota, el

monitoreo constante de actividades, la evaluación rígida a partir de métricas impersonales y la presión por mantener una hiperproductividad continua (Molino et al., 2020; Zhang et al., 2022). Estas dinámicas reducen la percepción de autonomía y generan un clima psicológico de amenaza en el que los errores se castigan y la innovación se ve limitada.

El resultado es un ambiente de desconfianza que impide la construcción de culturas organizacionales basadas en el diálogo, la corresponsabilidad y el aprendizaje compartido. Diversos estudios muestran que el liderazgo autoritario genera climas laborales marcados por ansiedad, autoexplotación y miedo a represalias, lo que afecta tanto el bienestar psicológico como la productividad sostenible (Sischka et al., 2021). En este escenario, los equipos dejan de funcionar como un sistema cooperativo y se transforman en grupos fragmentados que buscan únicamente cumplir con órdenes y métricas desconectadas del propósito común (Ågotnes et al., 2024).

Además, el liderazgo autoritario en entornos digitales suele estar respaldado por discursos organizacionales centrados en la eficiencia, la competitividad o la necesidad de cambio urgente. Bajo esta retórica gerencial se invisibilizan sus efectos negativos y, en lugar de ser visto como una disfunción que frena el aprendizaje, muchas veces se premia como sinónimo de capacidad de mando o de logro de indicadores (Battiston et al., 2021; Tourish, 2019). Esta dinámica perversa convierte al autoritarismo en una forma silenciosa de deterioro organizacional, ya que bloquea la capacidad colectiva, debilita la cohesión interna y limita la posibilidad de liderazgos compartidos (Zhang et al., 2024).

En conclusión, el liderazgo autoritario no solo resulta problemático en la parte relacional, sino que actúa como un obstáculo estructural frente a los procesos de cambio auténtico. Su permanencia en los entornos híbridos contemporáneos debe analizarse desde una ética del liderazgo que valore la deliberación, la corresponsabilidad y la legitimidad construida en el respeto mutuo. Esto implica cuestionar los marcos culturales e institucionales que lo sostienen y abrir espacio a prácticas de liderazgo más humanas, dialogantes y adaptativas (Patapan, 2022).

LIDERAZGO LAISSEZ-FAIRE

El liderazgo laissez-faire, muchas veces simplificado como un estilo flexible o de "dejar hacer", constituye en realidad una de las formas más dañinas de inacción directiva. Lejos de ser neutral,



refleja una ausencia estructural de liderazgo, ya que implica renunciar a acompañar al equipo, tomar decisiones estratégicas y sostener la dimensión ética del trabajo colectivo (Buch et al., 2015; Skogstad et al., 2007). Esta ausencia no se limita a las tareas, sino que también supone un abandono de las personas.

La evidencia empírica muestra que el laissez-faire no equivale a dar autonomía, sino que representa una falla sistémica en la construcción de sentido compartido (Aasland et al., 2010; Breevaart & Zacher, 2019). En organizaciones marcadas por la incertidumbre, la interdependencia y la complejidad, la presencia de un liderazgo activo no puede ser opcional. Cuando un líder evita enfrentar conflictos, ignora dilemas éticos o se desentiende del desarrollo de su equipo, deja un vacío que tiende a llenarse con dinámicas disfuncionales y formas de poder no legítimo (Thoroughgood et al., 2018).

En los entornos digitales o híbridos, este problema se agrava. La distancia física, sumada a la negligencia directiva, oculta los malestares, silencia a los equipos y fragmenta la identidad organizacional (Desgourdes et al., 2024). Los trabajadores no solo carecen de apoyo, sino que muchas veces no saben a quién acudir ante una dificultad, lo que aumenta la sensación de inequidad, el agotamiento emocional y la desvinculación psicológica (Harms et al., 2017; Santiago-Torner et al., 2025; Skogstad et al., 2014).

El laissez-faire también debilita la cultura de la responsabilidad. Sin referentes claros, los equipos tienden a adoptar comportamientos defensivos, evitan asumir riesgos y priorizan estrategias individuales de protección en detrimento de la cooperación. Esto resulta especialmente crítico en procesos creativos o de innovación, donde la confianza y el propósito compartido son condiciones esenciales para generar valor colectivo (Zhu et al., 2019).

De manera paralela, este estilo favorece circuitos de autoexplotación. Ante la falta de apoyo, los colaboradores asumen responsabilidades excesivas para compensar la ausencia de dirección, lo que genera una falsa autonomía que puede derivar en agotamiento profesional o incluso en síndrome del impostor. Así, el laissez-faire actúa como un factor silencioso que contribuye al burnout y a la fragilidad de la salud mental en el trabajo (Harms et al., 2017; Usman et al., 2020).

Paradójicamente, este tipo de liderazgo suele pasar desapercibido en los sistemas de evaluación, porque su efecto no se manifiesta en conflictos inmediatos, sino en una erosión lenta del tejido organizacional. Su invisibilidad lo hace aún más riesgoso: se disfraza de bajo perfil, de respeto por la autonomía o de estilo no intrusivo, cuando en realidad constituye una forma de irresponsabilidad ética y relacional (Sharma & Kirkman, 2015).

En definitiva, el liderazgo laissez-faire no puede entenderse como una simple elección de estilo, sino como una falla estructural que compromete la sostenibilidad de las instituciones. Reconocerlo, nombrarlo y desnaturalizarlo es un paso clave para construir entornos de trabajo más saludables, responsables y con verdadera capacidad de transformación.

LIDERAZGO NARCISISTA

El liderazgo narcisista es una de las formas más complejas de identificar en las organizaciones actuales, ya que suele estar recubierto de carisma, seguridad y una aparente visión transformadora (Nevicka et al., 2011). A diferencia de los liderazgos prosociales que buscan el beneficio colectivo, el líder narcisista actúa desde una lógica centrada en sí mismo, donde lo fundamental es la validación externa, el control simbólico y la acumulación de poder (Badar et al., 2023).

Desde una perspectiva psicodinámica, este tipo de liderazgo no debe confundirse con una autoestima fuerte, sino con una necesidad constante de admiración que esconde una profunda inseguridad (Rosenthal & Pittinsky, 2006). Esto genera relaciones jerárquicas rígidas en las que los equipos no son incentivados a pensar de manera autónoma ni a construir soluciones conjuntas, sino a funcionar como simples reflejos que confirman la figura del líder. En ese contexto, la crítica o el desacuerdo no se interpretan como oportunidades de mejora, sino como ataques personales.

Cuando la organización atraviesa procesos de cambio, el liderazgo narcisista se convierte en un obstáculo serio. La apertura al diálogo se reemplaza por discursos unilaterales centrados en el líder, quien busca adjudicarse los logros y desplazar las responsabilidades de los fracasos (Grijalva & Harms, 2014). Esto favorece la creación de una cultura institucional de fachada, donde lo relevante no es la transformación real de los procesos, sino la construcción de relatos populares que fortalezcan la imagen del líder (Faeq, 2025).



En los entornos digitales e híbridos, esta dinámica se potencia. Como señalan Khorram-Manesh et al. (2024), el liderazgo narcisista se amplifica en plataformas donde la visibilidad personal se convierte en sinónimo de legitimidad. Esto suele llevar a monopolizar los canales institucionales con el fin de resaltar logros individuales, dejando en un segundo plano el trabajo en equipo y los aportes colectivos. La consecuencia es que la gestión simbólica prevalece sobre la gestión real: el relato se vuelve más importante que los resultados comprobables y la imagen personal se sobrepone al contenido.

Este tipo de liderazgo no solo genera agotamiento institucional, sino que también debilita la confianza dentro de la organización. Al minimizar el aporte de los demás, impedir la crítica y apropiarse de los éxitos colectivos, el líder narcisista bloquea el aprendizaje organizacional y limita la aparición de nuevas perspectivas (Braun et al., 2018; Nevicka et al., 2011). Aunque se presenta como innovador, termina consolidando una cultura cerrada, autorreferencial y resistente al cambio.

Por ello, el liderazgo narcisista no debe verse únicamente como una característica individual, sino como un riesgo que afecta de manera directa a la organización, especialmente en sectores que dependen de la colaboración, la transparencia y la ética. Detectar señales tempranas, como la apropiación simbólica de logros, la excesiva centralización del discurso o la falta de retroalimentación bidireccional, es clave para evitar que este estilo erosione la vida institucional.

LIDERAZGO TÓXICO

Hablar de liderazgo tóxico es referirse a una de las realidades más duras y, al mismo tiempo, más silenciosas dentro de muchas organizaciones. Quienes lo han vivido saben que no se trata solo de un jefe exigente o de un estilo fuerte de dirección, sino de una forma de relación que termina por desgastar a las personas y debilitar a la propia institución. Este tipo de liderazgo se caracteriza por actitudes abusivas, manipuladoras o indiferentes que, poco a poco, minan la confianza y rompen la cohesión de los equipos (Mergen & Özbilgin, 2021).

Lo preocupante es que sus efectos no siempre son evidentes. A diferencia de un error puntual, el liderazgo tóxico se instala como una práctica cotidiana que convierte el trabajo en un espacio de tensión constante. Puede expresarse en conductas directas, como la humillación o el abuso

verbal, pero también en formas más sutiles: silencios estratégicos, exclusión de reuniones o respuestas ambiguas que terminan por aislar a las personas (Labrague, 2024; Ofei et al., 2023).

En entornos híbridos o virtuales, estos comportamientos se camuflan aún más. Lo que antes podía percibirse con claridad en un espacio físico ahora se traduce en pequeños gestos digitales que, aunque parecen insignificantes, generan un profundo impacto emocional. Alguien que queda sistemáticamente fuera de las conversaciones clave o que recibe retroalimentación evasiva termina sintiéndose invisible y perdiendo motivación.

Las consecuencias no tardan en aparecer: síntomas tan importantes como el aumento del agotamiento, la rotación de personal, la pérdida de innovación y un ambiente laboral que, en lugar de inspirar, se convierte en un terreno de resistencia y desconfianza (Nunes & Palma-Moreira, 2024; Pelletier, 2010). Lo paradójico es que, en muchos casos, estos líderes son valorados por su aparente eficiencia. Cumplen objetivos, muestran resultados inmediatos y, bajo etiquetas como "líder exigente" o "gestor de alto rendimiento", logran disfrazar el daño que generan (Appelbaum & Roy-Girard, 2007).

Superar este fenómeno no pasa solo por identificar o sancionar a quienes ejercen estas prácticas, sino por revisar las condiciones que las permiten. Una organización que prioriza únicamente la productividad y descuida el bienestar de sus miembros se convierte, sin querer, en cómplice del problema. De ahí la necesidad de promover un liderazgo más ético, donde la legitimidad de los vínculos y la salud psicosocial de los equipos no sean un lujo, sino un requisito para sostener cualquier proceso de transformación real.

EL LIDERAZGO DESTRUCTIVO COMO UN LIMITANTE DEL CAMBIO

Los estilos de liderazgo destructivo analizados en este artículo, en concreto el autoritario, el laissez-faire, el narcisista y el tóxico, no deberían entenderse únicamente como fallas individuales o rasgos de personalidad problemáticos. Más bien, reflejan carencias más amplias de carácter ético y organizacional. En la práctica, estos estilos se convierten en barreras estructurales para el cambio, pues no solo dañan las relaciones cotidianas dentro de las instituciones, sino que también bloquean la creación de culturas basadas en la colaboración, la resiliencia y el aprendizaje colectivo (Ye et al., 2022).



En un nivel más amplio, estos liderazgos tienden a reproducir dinámicas jerárquicas rígidas, poca transparencia y desconfianza institucional. Se sostienen a través de mecanismos de control que apelan a la vigilancia, al castigo o incluso a la manipulación emocional. En ese marco, se premia la obediencia por encima de la iniciativa y se castiga el desacuerdo, perdiéndose así la oportunidad de aprovechar la diversidad de ideas como motor de innovación (Appelbaum & Roy-Girard, 2007; Einarsen et al., 2007). Bajo estas condiciones, la implementación de nuevas tecnologías, reformas organizacionales o modalidades de trabajo flexible, como el teletrabajo o los esquemas híbridos, suele tener un impacto limitado, ya que el clima destructivo genera una forma de supervivencia emocional que bloquea cualquier cambio real (Santiago-Torner, 2023b).

En la esfera individual, las consecuencias también son profundas. Este tipo de liderazgo genera fatiga moral, entendida como la frustración constante ante la imposibilidad de actuar conforme a principios éticos en un entorno que penaliza el pensamiento crítico (Laschinger & Fida, 2015). Asimismo, promueve el cinismo organizacional, que se traduce en un distanciamiento frente a los valores de la institución (Palvimo et al., 2023), y favorece la desvinculación emocional, lo que deteriora la creatividad, la motivación y el sentido de pertenencia. La suma de estos efectos suele desembocar en un abandono colectivo del compromiso institucional, lo que explica fenómenos como la baja innovación o la alta rotación de personal (Pletzer et al., 2024).

Es importante reconocer que, lejos de ser un problema aislado, en algunos contextos los liderazgos destructivos se vuelven funcionales, ya que refuerzan modelos que priorizan la eficiencia o el control sobre el bienestar de las personas y la justicia organizacional (Mergen & Özbilgin, 2021). Por esta razón, enfrentarlos exige algo más que intervenciones puntuales: requiere un abordaje crítico y éticamente fundamentado que cuestione la cultura de liderazgo en su conjunto. Como señalan Ofei et al. (2023), el reto de la transformación organizacional contemporánea no está solo en la adopción de nuevas herramientas, sino en replantear las relaciones de poder, reconocimiento y cuidado dentro de las instituciones.

De ahí que lo realmente disruptivo no sea la tecnología ni la innovación en sí, sino la capacidad de ejercer un liderazgo que no dañe, que ponga en el centro el bien común y no la autoafirmación, el control coercitivo o la evasión de responsabilidades. Identificar y desmontar los liderazgos destructivos implica transformar las condiciones que los hacen posibles y los mantienen en el

tiempo. Solo así se podrá avanzar hacia una transformación institucional que no sea únicamente eficiente, sino también más humana, justa y sostenible.

METODOLOGÍA

Este artículo se enmarca dentro de la investigación crítica, que no se limita a la recolección de datos, sino que implica cuestionar las categorías, prácticas e imaginarios presentes en las organizaciones. Más que recurrir a estadísticas o grandes bases de datos, el propósito es reflexionar, desde una mirada ética e interpretativa, sobre lo que realmente significan ciertas formas de liderazgo y cómo impactan en la vida laboral (Alvesson & Sandberg, 2011; Flyvbjerg, 2001).

Para ello, se siguió una estrategia documental-analítica basada en la revisión de literatura científica reciente y consolidada. La selección de textos no fue aleatoria: se priorizaron investigaciones publicadas en revistas de alto nivel indexadas en Scopus, Web of Science y ScienceDirect, en campos como el liderazgo organizacional, la psicología del trabajo, la transformación digital y los estudios críticos sobre el significado del poder en las organizaciones. El interés estuvo centrado en encontrar fuentes que aportaran pertinencia y rigor, pero también que permitieran conectar ideas entre sí.

El enfoque adoptado es constructivista-crítico. Esto implica partir de la idea de que el liderazgo nunca es neutral ni universal, sino que depende del contexto en el que se ejerce y de los significados simbólicos, éticos y relaciones que lo acompañan (Ciulla, 2020; Grint & Jones, 2024). Desde esta mirada, los estilos de liderazgo destructivo no se comprenden como problemas aislados de personalidad, sino como reflejos de culturas organizacionales que los permiten e incluso los normalizan, algo que hoy se potencia por las dinámicas tecnológicas, evaluativas y simbólicas de los entornos híbridos de trabajo.

Los estilos analizados (autoritario, laissez-faire, narcisista y tóxico) fueron seleccionados a partir de una triangulación teórica que combina clasificaciones empíricas conocidas (Einarsen et al., 2007; Mackey et al., 2021), aportes críticos recientes y su manifestación en los escenarios laborales digitales. La intención no es ofrecer un listado de fórmulas infalibles para corregir estos estilos, sino abrir una discusión que permita repensar el liderazgo desde una perspectiva ética, entendiendo que la verdadera transformación organizacional pasa por cuestionar lo que se normaliza y por imaginar formas de relación más saludables y justas.



DISCUSIÓN

El análisis realizado en este artículo lleva a una conclusión tan incómoda como clara: los procesos de transformación digital no fracasan por falta de recursos o de tecnología, sino por la presencia de liderazgos que, en lugar de impulsar el cambio, lo sabotean desde su raíz. Esto no ocurre de manera aislada ni accidental. Como señalan Einarsen et al. (2007), los estilos de liderazgo destructivo no son simples desviaciones de la norma, sino expresiones de dinámicas de poder que la propia organización permite, normaliza e incluso, en ocasiones, recompensa.

El principal aporte de este trabajo es cuestionar la visión funcionalista que todavía domina muchos estudios sobre transformación organizacional. En esos enfoques, el liderazgo suele presentarse como un factor neutro o siempre positivo, casi como una herramienta técnica (Banks et al., 2022; Behie et al., 2023). Frente a esta idea, lo que aquí se plantea es una lectura distinta: no todo liderazgo transforma. De hecho, hay liderazgos que bloquean, limitan o distorsionan los procesos de cambio, incluso mientras los defienden en el discurso (Santiago-Torner et al., 2024).

Los ejemplos analizados muestran cómo los estilos autoritarios, laissez-faire, narcisistas o directamente tóxicos no solo generan malestar y conflictos interpersonales, sino que también dañan dimensiones centrales de la vida organizacional, como la confianza, la legitimidad de las relaciones, la creatividad colectiva o el sentido compartido de propósito. En contextos híbridos, donde gran parte de las interacciones se desarrollan mediante la tecnología, estos liderazgos adquieren nuevas formas y se camuflan con discursos de eficiencia, autonomía o liderazgo fuerte (Hopkins & Figaro, 2021; Zhang et al., 2022).

Desde esta perspectiva, los liderazgos destructivos no son simplemente obstáculos, sino agentes activos en la creación de culturas organizacionales dañinas. En ellas se vuelven comunes prácticas como el silenciamiento, la microgestión digital, la manipulación emocional o la explotación simbólica de los equipos. Tales dinámicas no solo frenan la innovación, sino que también generan respuestas defensivas colectivas, como el cansancio moral, el cinismo y la desconexión emocional (Laschinger & Fida, 2015). En este escenario, el cambio organizacional deja de ser un proceso genuino para convertirse en una especie de simulacro sostenido en rituales de "transformación" que, en realidad, no transforman nada.

El aporte de este artículo radica en que logra conectar tres niveles de análisis de forma coherente: en primer lugar, los patrones individuales de liderazgo destructivo; en segundo lugar, las estructuras organizacionales que los permiten y potencian; y, en tercer lugar, los efectos sistémicos que ponen en riesgo la posibilidad del cambio. Esto ayuda a entender por qué, incluso en organizaciones con buenos recursos, estrategias claras y tecnología de punta, los procesos terminan fallando. De hecho, un mal liderazgo no solo gestiona mal, sino que debilita todo el sistema.

A diferencia de enfoques que se centran únicamente en las habilidades personales o en los estilos conductuales, aquí se propone mirar más allá del individuo y situar el problema en la cultura organizacional y en la forma en que está estructurado el poder (Ciulla, 2020). Los liderazgos destructivos no aparecen de la nada: surgen y se sostienen en ambientes donde se valora más la obediencia que la reflexión ética, más la visibilidad que la integridad y más los resultados inmediatos que la sostenibilidad humana.

De este modo, la verdadera innovación no pasa solo por incorporar nuevas tecnologías, sino por redefinir el tipo de relaciones humanas que esas tecnologías median. En este contexto, el liderazgo deja de ser simplemente una función de gestión para convertirse en un asunto profundamente moral. Como recuerdan Choi y Phan (2022), la legitimidad del liderazgo no se mide por su capacidad de dirigir, sino por su capacidad de no causar daño.

En definitiva, este artículo busca aportar al campo del liderazgo y la transformación digital con una mirada crítica y comprometida. Al mostrar que los liderazgos destructivos no son hechos aislados, sino síntomas de estructuras organizacionales más profundas, se abre la posibilidad de repensar los cimientos del poder en tiempos de cambio.

IMPLICACIONES TEÓRICAS

Los resultados que se han discutido a lo largo del artículo permiten identificar varias implicaciones teóricas que pueden ayudar a repensar cómo entendemos el liderazgo y los procesos de transformación organizacional en escenarios digitales. En primer lugar, esta investigación cuestiona la visión funcionalista que, desde mediados del siglo pasado, ha dominado buena parte de los estudios sobre liderazgo, donde suele presentarse como un motor de eficiencia y movilización estratégica (Banks et al., 2022). A diferencia de esa mirada, aquí se demuestra que el liderazgo también puede

convertirse en un factor de bloqueo o incluso en una fuerza negativa que frena el cambio y deteriora las condiciones éticas y relacionales necesarias para sostener la innovación institucional.

En segundo lugar, se propone ampliar lo que entendemos por "destructividad" en el liderazgo. La literatura clásica la ha analizado, sobre todo, desde un enfoque conductual o clínico, centrado en los rasgos individuales de la persona que lidera (Einarsen et al., 2007; Krasikova et al., 2013). Esta investigación plantea que es necesario dar un paso más y reconocer que los estilos destructivos no aparecen solo por desviaciones personales, sino porque existen ecosistemas organizacionales que permiten, legitiman o invisibilizan estas dinámicas. Desde esta perspectiva, el liderazgo destructivo no es una anomalía aislada, sino una forma posible de gobierno institucional que se sostiene en determinadas lógicas de poder.

En tercer lugar, se cuestiona la idea de que la tecnología sea un elemento neutral en los procesos de cambio. Buena parte de la literatura sobre innovación organizacional ha asumido que lo digital trae consigo, de manera casi automática, mayor eficiencia, competitividad o adaptabilidad (Behie et al., 2023). Sin embargo, lo que este estudio evidencia es que la tecnología por sí sola no transforma nada. De hecho, se requieren liderazgos capaces de integrar emocional, simbólica y éticamente a las personas dentro de esos nuevos entornos. Esto introduce un aspecto crítico que suele quedar relegado en muchos modelos teóricos: el bienestar y la salud social como condición indispensable para el éxito de la transformación digital.

En cuarto lugar, la investigación refuerza la necesidad de analizar el liderazgo desde una perspectiva ética. Siguiendo a Ciulla (2020), se entiende que liderar no es simplemente gestionar personas o coordinar tareas, sino tomar decisiones que tienen consecuencias directas sobre otros. Por eso, el liderazgo es siempre un acto moral. El punto central no está solo en cómo se lidera, sino en los supuestos desde los que se ejerce el poder. Este análisis lleva a incorporar con más fuerza categorías como legitimidad, justicia y cuidado institucional en el estudio del liderazgo organizacional contemporáneo.

Finalmente, se introduce un aporte novedoso al vincular el fenómeno del liderazgo destructivo con los entornos híbridos. Hasta ahora, buena parte de la investigación ha abordado el liderazgo virtual o híbrido principalmente desde una óptica de gestión remota o de adaptación tecnológica.

En contraste, este estudio demuestra que la gestión híbrida no solo cambia los canales de comunicación, sino también las condiciones epistemológicas y morales del liderazgo, dando lugar a nuevas formas de invisibilización, exclusión y microviolencia simbólica (Hopkins & Figaro, 2021; Ofei et al., 2023). Esto obliga a repensar el liderazgo en términos ecológicos, como una función emergente del propio entorno organizacional, más que como un conjunto de habilidades individuales o características de personalidad que puedan entrenarse.

IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Reconocer que los liderazgos destructivos operan como inhibidores sistémicos del cambio obliga a repensar la acción organizacional desde una lógica de transformación profunda y no meramente correctiva. Las siguientes implicaciones prácticas derivan directamente del análisis desarrollado en esta investigación y proponen rutas de intervención que integran los planos estructural, simbólico y ético de la gestión institucional.

En primer lugar, es necesario redefinir la evaluación del liderazgo más allá del rendimiento cuantitativo. Las organizaciones deben superar los modelos tradicionales de evaluación centrados exclusivamente en el logro de metas operativas o financieras. Esta lógica, a menudo usada para justificar liderazgos autoritarios, narcisistas o tóxicos, invisibiliza los costos humanos y culturales del ejercicio del poder. Es imprescindible incorporar indicadores de legitimidad relacional, impacto emocional y calidad ética del liderazgo, incluyendo evaluaciones 360°, análisis de clima psicosocial y métricas de salud organizacional. Tal como muestran Mergen y Özbilgin (2021), el liderazgo no puede considerarse eficaz si erosiona la dignidad o la cohesión del equipo, aunque cumpla objetivos numéricos.

En segundo lugar, resulta fundamental institucionalizar mecanismos de escucha y rendición de cuentas vertical. Una de las condiciones que permite la cronificación del liderazgo destructivo es la asimetría comunicativa. En muchas organizaciones, los líderes ocupan espacios jerárquicos blindados, donde no son evaluados ni confrontados por su equipo. Romper esta lógica requiere crear estructuras permanentes de retroalimentación ascendente y rendición ética de cuentas, donde la voz de los colaboradores no sea tolerada como excepción, sino garantizada como derecho institucional. Esto implica revisar protocolos de denuncia, anonimato, acompañamiento psicosocial y sanción estructural en casos de abuso de poder.



En tercer lugar, es necesario formar liderazgos con conciencia moral, no solo con habilidades técnicas. La formación directiva ha centrado históricamente sus esfuerzos en desarrollar competencias estratégicas, comunicativas o analíticas. Sin embargo, como plantea Ciulla (2020), liderar es una práctica ética antes que una función técnica. Por ello, los programas de desarrollo de liderazgo deben incorporar módulos sobre responsabilidad moral, justicia organizacional, cuidado del otro y reconocimiento mutuo, especialmente en entornos virtuales o híbridos, donde estas dimensiones tienden a diluirse. No se trata solo de formar líderes eficaces, sino de formar líderes legítimos.

En cuarto lugar, se debe reconfigurar los entornos híbridos como espacios éticos de relación. Si bien ofrecen flexibilidad y autonomía, también pueden convertirse en escenarios de exclusión digital, invisibilización laboral y aislamiento emocional (Ofei et al., 2023). Las organizaciones deben diseñar políticas de trabajo híbrido que no solo regulen la conectividad, sino que fortalezcan la visibilidad simbólica, la inclusión deliberada y el reconocimiento emocional del trabajo no presencial. Esto exige un liderazgo capaz de sostener vínculos significativos sin depender exclusivamente de la proximidad física.

En quinto lugar, es indispensable convertir la salud organizacional en un criterio estratégico de sostenibilidad. La gestión de la salud mental y emocional de los equipos no puede seguir siendo un componente periférico de la estrategia institucional. Los estilos de liderazgo destructivo deterioran el bienestar colectivo, generan rotación, reducen la productividad y minan la legitimidad interna. Por tanto, se hace necesario instaurar una gobernanza organizacional del cuidado, donde la prevención del daño, la reparación simbólica y el fortalecimiento del tejido emocional sean prioridades de la alta dirección. Esto implica asignar recursos, crear áreas específicas y evaluar la salud organizacional como parte de los reportes de sostenibilidad.

Por último, se requiere revisar el imaginario del “liderazgo fuerte” como virtud institucional. Este análisis invita a cuestionar el valor simbólico atribuido al liderazgo “fuerte”, muchas veces entendido como inflexible, autorreferente o incuestionable. Confundir firmeza con autoritarismo, carisma con narcisismo o autonomía con negligencia ha permitido que prácticas destructivas se oculten bajo ropajes de efectividad. Es necesario impulsar una cultura organizacional en la que la humildad, el diálogo, la autocrítica y la capacidad de mostrarse vulnerable sean reconocidos

como rasgos auténticos de autoridad. Cuando estos valores no están presentes, el liderazgo corre el riesgo de perder su papel como motor de transformación y de terminar actuando, en cambio, como el mayor freno para el cambio.

LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Este artículo presenta una investigación crítica sobre los efectos del liderazgo destructivo en los procesos de transformación digital, con especial atención a los entornos híbridos. Como toda propuesta de carácter teórico, es importante reconocer sus limitaciones, tanto a nivel metodológico como epistémico, para precisar el alcance del análisis y orientar futuras investigaciones más profundas.

En primer lugar, el enfoque empleado es esencialmente teórico y analítico. Esto permite ofrecer una mirada integrada, ética y sistémica del problema, aunque implica no haber recurrido a contrastes empíricos de tipo cuantitativo o cualitativo. Si bien la argumentación se sustenta en literatura científica consolidada, no se incluyen evidencias provenientes de estudios de caso, entrevistas o trabajos de campo. Esta decisión responde a la intención de consolidar un marco investigativo sólido, pero abre la puerta a que investigaciones posteriores indaguen en ejemplos concretos de cómo operan los liderazgos destructivos en sectores, regiones o estructuras organizacionales específicas.

En segundo lugar, el artículo aborda el liderazgo destructivo como una categoría amplia que abarca estilos autoritarios, laissez-faire, narcisistas y tóxicos. Aunque esta clasificación resulta útil, puede dejar fuera dinámicas híbridas o intersecciones más complejas que no encajan fácilmente en dichas categorías. Por ello, sería valioso que futuros estudios exploren expresiones emergentes del liderazgo destructivo en escenarios digitales, como el abuso algorítmico, la manipulación emocional mediante herramientas de gestión remota o la vigilancia simbólica disfrazada de gamificación.

En tercer lugar, el análisis está centrado en contextos organizacionales formales, es decir, en instituciones jerarquizadas y reglamentadas. No se profundiza en cómo se manifiestan los liderazgos destructivos en entornos alternativos, como cooperativas, plataformas digitales descentralizadas, organizaciones horizontales o comunidades autogestionadas. Estos escenarios, cada vez más presentes en el mundo laboral, requieren marcos analíticos diferentes que permitan comprender otras formas de autoridad, legitimidad y daño relacional.



En cuarto lugar, aunque se destaca el papel de los entornos híbridos en la configuración de nuevos estilos de liderazgo destructivo, no se exploran con detalle sus efectos en función de variables como género, clase social, edad u origen étnico. Las relaciones de poder no son neutras, y los liderazgos pueden profundizar desigualdades históricas cuando se cruzan con factores estructurales de exclusión. De ahí que resulte necesaria una agenda de investigación con enfoque interseccional, capaz de dar cuenta de estas dinámicas de manera más justa y situada.

Por último, el artículo no aborda en profundidad las posibles estrategias de resistencia, reparación simbólica o transformación organizacional que podrían contrarrestar el impacto del liderazgo destructivo. Aunque el eje central ha sido el análisis crítico, también se hace urgente avanzar en la construcción de conocimiento sobre liderazgo restaurativo, prácticas de cuidado y procesos de recuperación institucional en contextos digitales.

En definitiva, estas limitaciones no reducen la relevancia del aporte, sino que lo ubican como un punto de partida dentro de un proceso investigativo abierto. Este análisis no pretende cerrar el debate, sino ampliar sus fronteras con responsabilidad teórica, compromiso organizacional y sensibilidad social.

CONCLUSIONES

El objetivo central de esta investigación ha sido examinar de manera crítica cómo los estilos de liderazgo destructivo inciden en los procesos de transformación digital, prestando especial atención a sus efectos sobre la salud organizacional y la sostenibilidad del cambio en entornos híbridos. A lo largo del análisis se ha puesto de relieve una dimensión que suele quedar en segundo plano en los estudios sobre liderazgo: su capacidad de generar daño. En lugar de considerar el liderazgo destructivo como un error aislado o una anomalía, este estudio lo entiende como una expresión estructural, sostenida por culturas organizacionales permisivas, por marcos de evaluación que legitiman ciertas prácticas y por dinámicas de poder que, en escenarios mixtos, adquieren nuevas formas y significados.

El aporte principal de esta investigación no se limita a clasificar estilos como autoritario, laissez-faire, narcisista o tóxico. Más bien, radica en mostrar que dichas formas de liderazgo no son accidentes del sistema, sino manifestaciones que, aunque disfuncionales, responden a

lógicas institucionales más profundas. Esto plantea un desafío: en los procesos de digitalización, el liderazgo puede dejar de ser un motor de cambio para convertirse en su obstáculo silencioso cuando se ejerce sin legitimidad, sin cuidado y sin un horizonte ético.

Las implicaciones de este hallazgo son tanto prácticas como filosóficas. No basta con pensar que los fracasos en la transformación digital se deben a problemas técnicos o a resistencias culturales. Con frecuencia, son los liderazgos dañinos los que erosionan el entramado ético necesario para que el cambio sea viable: la confianza, la escucha, la reciprocidad y el sentido compartido. En consecuencia, liderar en tiempos de transformación no significa solo diseñar estrategias innovadoras o gestionar recursos, sino asumir una práctica profundamente ética, orientada al cuidado de la salud organizacional como un bien común.

Desde esta perspectiva, el liderazgo deja de ser la figura de un héroe individual para entenderse como una función colectiva y distribuida, que se construye en los vínculos y no únicamente desde los cargos. Reconocer el daño organizacional como un problema estructural, y no simplemente como desviaciones individuales, abre la posibilidad de diseñar instituciones capaces de transformar no solo sus estructuras formales, sino también su manera de habitar el poder.

En última instancia, esta investigación propone dejar atrás la idea del líder infalible y recuperar una noción distinta: la del líder cuidador. Un liderazgo que no se mide por su capacidad de imponer, sino por su disposición a acompañar, sostener y transformar sin dañar. La tarea no es reducir el poder, sino redefinirlo: pasar del control a la legitimidad, de la dominación a la corresponsabilidad y del silencio impuesto al diálogo que fortalece.

REFERENCIAS

Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of Management*, 21(2), 438–452. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00672.x>

Ågotnes, K. W., Nielsen, M. B., Skogstad, A., Gjerstad, J., & Einarsen, S. V. (2024). The role of leadership practices in the relationship between role stressors and exposure to bullying behaviours: A longitudinal



- moderated mediation design. *Work & Stress*, 38(1), 44–72. <https://doi.org/10.1080/02678373.2023.2226635>
- Alvesson, M., & Sandberg, J. (2011). Generating research questions through problematization. *Academy of Management Review*, 36(2), 247–271. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0188>
- Appelbaum, S. H., & Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: Affect on organizations and employees. *Corporate Governance*, 7(1), 17–28. <https://doi.org/10.1108/14720700710727087>
- Badar, K., Aboramadan, M., & Plimmer, G. (2023). Despotic vs narcissistic leadership: Differences in their relationship to emotional exhaustion and turnover intentions. *International Journal of Conflict Management*, 34(4), 818–837. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-12-2022-0210>
- Bailey, C., & Madden, A. (2017). Time reclaimed: Temporality and the experience of meaningful work. *Work, Employment and Society*, 31(1), 3–18. <https://doi.org/10.1177/0950017015604100>
- Banks, G. C., Dionne, S. D., Mast, M. S., & Sayama, H. (2022). Leadership in the digital era: A review of who, what, when, where, and why. *The Leadership Quarterly*, 33(5), 101634. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2022.101634>
- Battiston, D., Blanes i Vidal, J., & Kirchmaier, T. (2021). Face-to-face communication in organizations. *The Review of Economic Studies*, 88(2), 574–609. <https://doi.org/10.1093/restud/rdaa060>
- Behie, S. W., Pasman, H. J., Khan, F. I., Shell, K., Alarfaj, A., El-Kady, A. H., & Hernandez, M. (2023). Leadership 4.0: The changing landscape of industry management in the smart digital era. *Process Safety and Environmental Protection*, 172, 317–328. <https://doi.org/10.1016/j.psep.2023.02.014>
- Braun, S., Aydin, N., Frey, D., & Peus, C. (2018). Leader narcissism predicts malicious envy and supervisor-targeted counterproductive work behavior: Evidence from field and experimental research. *Journal of Business Ethics*, 151(3), 725–741. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3224-5>

Breevaart, K., & Zacher, H. (2019). Main and interactive effects of weekly transformational and laissez-faire leadership on followers' trust in the leader and leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(2), 384–409. <https://doi.org/10.1111/joop.12253>

Buch, R., Martinsen, Ø. L., & Kuvaas, B. (2015). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior: The mediating role of economic leader-member exchange relationships. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 115–124. <https://doi.org/10.1177/1548051813515302>

Choi, Y., & Phan, W. M. J. (2022). Narcissistic leaders: The good, the bad, and recommendations. *Organizational Dynamics*, 51(3), 100868. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100868>

Ciulla, J. B. (2020). The importance of leadership in shaping business values. In *The Search for Ethics in Leadership, Business, and Beyond* (pp. 153–163). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-38463-0_10

Desgourdes, C., Hasnaoui, J., Umar, M., & Feliu, J. G. (2024). Decoding laissez-faire leadership: An in-depth study on its influence over employee autonomy and well-being at work. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20(2), 1047–1065. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00927-5>

Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2007.03.002>

Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2016). The nature and outcomes of destructive leadership behavior in organizations. In *Risky Business* (pp. 323–349). Routledge.

Faeq, D. K. (2025). Narcissistic leadership, workplace bullying, turnover intention, and creative performance: A study of nurses. *BMC Nursing*, 24(1), 898. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03479-x>

Flyvbjerg, B. (2001). *Making social science matter: Why social inquiry fails and how it can succeed again*. Cambridge University Press.



Grijalva, E., & Harms, P. D. (2014). Narcissism: An integrative synthesis and dominance complementarity model. *Academy of Management Perspectives*, 28(2), 108–127. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0048>

Grint, K., & Jones, O. S. (2022). *Leadership: Limits and possibilities*. Bloomsbury Publishing.

Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178–194. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2016.10.006>

Hopkins, J. C., & Figaro, K. A. (2021). The great resignation: An argument for hybrid leadership. *International Journal of Business and Management Research*, 9(4), 393–400. <https://doi.org/10.37391/IJBMR.090402>

Khorram-Manesh, A., Goniewicz, K., & Burkle, F. M., Jr. (2024). The impacts of narcissistic leadership on achieving the United Nations' Sustainable Development Goals: A scoping review. *Challenges*, 15(3), 37. <https://doi.org/10.3390/challe15030037>

Klasmeier, K. N., Schleu, J. E., Millhoff, C., Poethke, U., & Bormann, K. C. (2022). On the destructiveness of laissez-faire versus abusive supervision: A comparative, multilevel investigation of destructive forms of leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(3), 406–420. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1968375>

Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., ... & Van Vugt, M. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>

Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308–1338. <https://doi.org/10.1177/0149206312471388>

Kutsyuruba, B., & Walker, K. D. (2016). The destructive effects of distrust: Leaders as brokers of trust in organizations. In *The Dark Side of Leadership: Identifying and Overcoming Unethical Practice in Organizations* (pp. 133–154). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1479-3660201726>

Labrague, L. J. (2024). Toxic leadership and its relationship with outcomes on the nursing workforce and patient safety: A systematic review. *Leadership in Health Services*, 37(2), 192–214. <https://doi.org/10.1108/lhs-06-2023-0047>

Laschinger, H. K. S., & Fida, R. (2015). Linking nurses' perceptions of patient care quality to job satisfaction: The role of authentic leadership and empowering professional practice environments. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 45(5), 276–283. <https://doi.org/10.1097/nna.0000000000000198>

Li, P., Yin, K., Shi, J., Damen, T. G., & Taris, T. W. (2024). Are bad leaders indeed bad for employees? A meta-analysis of longitudinal studies between destructive leadership and employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 191(2), 399–413. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05449-2>

Mackey, J. D., Ellen, B. P., III, McAllister, C. P., & Alexander, K. C. (2021). The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis of destructive leadership research. *Journal of Business Research*, 132, 705–718. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.037>

Magnavita, N., Triepi, G., & Chiari, C. (2021). Telecommuting, off-time work, and intrusive leadership in workers' well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7), 3330. <https://doi.org/10.3390/ijerph18073330>

Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R., & Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior*, 34(S1), S120–S137. <https://doi.org/10.1002/job.1888>

Megheirkouni, M., & Mejheirkouni, A. (2020). Leadership development trends and challenges in the twenty-first century: Rethinking the priorities. *Journal of Management Development*, 39(1), 97–124. <https://doi.org/10.1108/jmd-04-2019-0114>

Mergen, A., & Özbilgin, M. F. (2021). Understanding the followers of toxic leaders: Toxic illusio and personal uncertainty. *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 45–63. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12240>



Molino, M., Inguscio, E., Signore, F., Manuti, A., Giancaspro, M. L., Russo, V., ... & Cortese, C. G. (2020). Wellbeing costs of technology use during COVID-19 remote working: An investigation using the Italian translation of the technostress creators scale. *Sustainability*, 12(15), 5911. <https://doi.org/10.3390/su12155911>

Nevicka, B., De Hoogh, A. H., Van Vianen, A. E., Beersma, B., & McIlwain, D. (2011). All I need is a stage to shine: Narcissists' leader emergence and performance. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 910–925. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2011.07.011>

Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.

Nunes, A., & Palma-Moreira, A. (2024). Toxic leadership and turnover intentions: The role of burnout syndrome. *Administrative Sciences*, 14(12), 340. <https://doi.org/10.3390/admsci14120340>

Ofei, A. M. A., Poku, C. A., Paarima, Y., Barnes, T., & Kwashie, A. A. (2023). Toxic leadership behaviour of nurse managers and turnover intentions: The mediating role of job satisfaction. *BMC Nursing*, 22(1), 374. <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01539-8>

Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176–194. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2007.03.001>

Palvimo, T., Vauhkonen, A., & Hult, M. (2023). The associations among destructive leadership, job demands and resources, and burnout among nurses: A cross sectional survey study. *Journal of Nursing Management*, 2023(1), 4289450. <https://doi.org/10.1155/2023/4289450>

Patapan, H. (2022). The modern manual of authoritarian leadership. *Democratization*, 29(5), 958–973. <https://doi.org/10.1080/13510347.2021.2023500>

Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373–389. <https://doi.org/10.1177/1742715010379308>

Pizzolitto, E., Verna, I., & Venditti, M. (2023). Authoritarian leadership styles and performance: A systematic literature review and research agenda. *Management Review Quarterly*, 73(2), 841–871. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00263-y>

Pletzer, J. L., Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2024). Constructive and destructive leadership in job demands–resources theory: A meta-analytic test of the motivational and health-impairment pathways. *Organizational Psychology Review*, 14(1), 131–165. <https://doi.org/10.1177/20413866231197519>

Priesemuth, M., & Schminke, M. (2024). Toxic work climates: An integrative review and development of a new construct and theoretical framework. *Journal of Applied Psychology*, 109(9), 1355–1376. <https://doi.org/10.1037/apl0001188>

Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617–633. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2006.10.005>

Ryan, P., Odhiambo, G., & Wilson, R. (2021). Destructive leadership in education: A transdisciplinary critical analysis of contemporary literature. *International Journal of Leadership in Education*, 24(1), 57–83. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1640892>

Santiago-Torner, C. (2023a). Relación entre liderazgo ético y motivación intrínseca: El rol mediador de la creatividad y el múltiple efecto moderador del compromiso de continuidad. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 36(1), 1–27. <https://doi.org/10.46661/rev.metodoscuant.econ.empresa.7406>

Santiago-Torner, C. (2023b). Teletrabajo y clima ético: El efecto mediador de la autonomía laboral y del compromiso organizacional. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 36(1), 1–23. <https://doi.org/10.46661/rev.metodoscuant.econ.empresa.7540>

Santiago-Torner, C., Corral-Marfil, J. A., & Tarrats-Pons, E. (2024). The relationship between ethical leadership and emotional exhaustion in a virtual work environment: A moderated mediation model. *Systems*, 12(11), 454. <https://doi.org/10.3390/systems12110454>



Santiago-Torner, C., González-Carrasco, M., & Miranda-Ayala, R. (2025). Relationship between ethical climate and burnout: A new approach through work autonomy. *Behavioral Sciences*, 15(2), 121. <https://doi.org/10.3390/bs15020121>

Shan, G., Wang, W., Wang, S., Zhang, Y., Guo, S., & Li, Y. (2022). Authoritarian leadership and nurse presenteeism: The role of workload and leader identification. *BMC Nursing*, 21(1), 337–358. <https://doi.org/10.1186/s12912-022-01119-2>

Sharma, P. N., & Kirkman, B. L. (2015). Leveraging leaders: A literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group & Organization Management*, 40(2), 193–237. <https://doi.org/10.1177/1059601115574906>

Sischka, P. E., Schmidt, A. F., & Steffgen, G. (2021). The effect of competition and passive avoidant leadership style on the occurrence of workplace bullying. *Personnel Review*, 50(2), 535–559. <https://doi.org/10.1108/pr-09-2019-0469>

Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80–92. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80>

Skogstad, A., Hetland, J., Glasø, L., & Einarsen, S. (2014). Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity. *Work & Stress*, 28(4), 323–341. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.957362>

Stead, V., Elliott, C., & Gardiner, R. A. (2021). Leadership legitimacy and the mobilization of capital(s): Disrupting politics and reproducing heteronormativity. *Leadership*, 17(6), 693–714. <https://doi.org/10.1177/17427150211018314>

Thoroughgood, C. N., Sawyer, K. B., Padilla, A., & Lunsford, L. (2018). Destructive leadership: A critique of leader-centric perspectives and toward a more holistic definition. *Journal of Business Ethics*, 151(3), 627–649. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3257-9>

Tourish, D. (2019). *Management studies in crisis: Fraud, deception and meaningless research*. Cambridge University Press.

Usman, M., Ali, M., Yousaf, Z., Anwar, F., Waqas, M., & Khan, M. A. S. (2020). The relationship between laissez-faire leadership and burnout: Mediation through work alienation and the moderating role of political skill. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 37(4), 423–434. <https://doi.org/10.1002/cjas.1568>

Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: Identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80–97. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>

Wolor, C. W., Ardiansyah, A., Rofaida, R., Nurkhin, A., & Rababah, M. A. (2022). Impact of toxic leadership on employee performance. *Health Psychology Research*, 10(4), 57551. <https://doi.org/10.52965/001c.57551>

Ye, S., Yang, Y., Wang, W., & Zhou, X. (2022). Linking ethical leadership to employees' change-oriented organizational citizenship behavior: A multilevel moderated mediation model. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 50(7), 1–14. <https://doi.org/10.2224/sbp.11636>

Zhang, S., Wang, H., & He, Q. (2024). Performance pressure and employee presenteeism: The joint effects of authoritarian leadership and independent self-construal. *Behavioral Sciences*, 14(3), 236. <https://doi.org/10.3390/bs14030236>

Zhang, Y., Wang, J., Akhtar, M. N., & Wang, Y. (2022). Authoritarian leadership and cyberloafing: A moderated mediation model of emotional exhaustion and power distance orientation. *Frontiers in Psychology*, 13, 1010845. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1010845>

Zhu, J., Yao, J., & Zhang, L. (2019). Linking empowering leadership to innovative behavior in professional learning communities: The role of psychological empowerment and team psychological safety. *Asia Pacific Education Review*, 20(4), 657–671. <https://doi.org/10.1007/s12564-019-09584-2>

