

ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA SALUD MENTAL: UN ENFOQUE BIBLIOMÉTRICO 2015-2025

*África Vacas Puebla
Valeria Vieira Cedeño
Justo de Jorge-Moreno*

Facultad de Ciencias Económicas, Empresariales y Turismo. Universidad de Alcalá

RESUMEN

El objetivo de este trabajo ha sido el análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en la salud mental de los empleados, considerando factores mediadores y moderadores clave. Para ello se realizó un estudio bibliométrico exhaustivo, entre 2015 y 2025. La metodología implicó la selección y análisis de 115 trabajos académicos, utilizando técnicas avanzadas de análisis de red y Mapas Cognitivos Difusos. Los resultados revelan una dicotomía pronunciada en el impacto del liderazgo, positivo como un "ciclo virtuoso" que refuerza la salud mental positiva al construir recursos y un entorno de apoyo y negativo como un "ciclo vicioso" que conduce a la angustia y un deterioro significativo del bienestar psicológico al erosionar recursos y crear un ambiente tóxico.

1. INTRODUCCIÓN

La salud mental (en adelante SM) en el entorno laboral ha adquirido una relevancia creciente debido al impacto que trastornos como el estrés, la ansiedad y la depresión tienen sobre el bienestar de los empleados y el rendimiento organizacional. Una gran cantidad de estudios demuestran que factores como la ansiedad, la depresión, agotamiento (Burnout) y el estrés afectan de manera considerable tanto el rendimiento individual como la estabilidad empresarial (OMS, 2022; APA, 2023). Es frecuente encontrar en los medios de comunicación noticias referentes a los problemas de SM. Por ejemplo, recientemente se informaba que desde 2020, las bajas laborales por este motivo han crecido un 85,1%, pasando de 4,7 millones a 8,7 millones datos del Instituto Nacional de la Seguridad Social (El País, 3.05.2025). Aunque las incapacidades por SM suponen algo menos del 10%, son las terceras más largas con 108 días de media, por detrás de los tumores o los trastornos cardiovasculares. Siendo las mujeres con un 58% entre 36 y 45 años las más afectadas y centrándose en los sectores de sanidad y educación.

Esta tendencia se relaciona con factores de ausencia de reconocimiento de la patología, clima organizacional negativo y la sobrecarga laboral (OMS, 2022). Ante este escenario, es fundamental el estudio de qué factores pueden proteger o afectar a la SM en los entornos laborales. En concreto, el objetivo que se plantea este trabajo es investigar la implicación de los diferentes tipos de liderazgo y su impacto en la SM. Dado que esta relación podría no ser directa en todos los casos, se prestará especial atención a los factores mediadores y moderadores que intervienen en el proceso. Es decir, a través de los primeros se conocerá el "como" el liderazgo influye en la SM, actuando como mecanismos o vías. Los segundos explican el "cuando" y "para quien" la relación entre el liderazgo y la SM es más fuerte o débil. Para conseguir el objetivo, se llevará a cabo un análisis bibliométrico riguroso considerando la literatura de la última década, 2015-2025.

El estilo de liderazgo adoptado por una organización puede actuar como un protector frente a riesgos psicosociales o, por el contrario, convertirse en una fuente de estrés y agotamiento. En particular, el liderazgo Transformacional caracterizado por la motivación, la inspiración y el desarrollo individual, se ha vinculado a entornos laborales más saludables y resilientes. En este sentido, diversos estudios han relacionado este estilo con mayores niveles de satisfacción laboral y menor prevalencia de síntomas de agotamiento emocional (Bass & Avolio, 1994; Breevaart et al., 2014, Montano et al. 2023) entre otros. Por el contrario, el liderazgo autoritario basado en el control estricto y la toma de decisiones unidireccional, suele estar asociado con niveles más altos de estrés y desgaste psicológico (Zhang et al. 2017, Xiong et al.2024) entre otros. Además de estos dos estilos de liderazgo, en este trabajo se abordan otros como el Transaccional, Autocrático, Democrático, Laissez-Faire o Tóxico entre otros.

Desde el análisis bibliométrico, se utilizará el análisis de red (ARS) para poder identificar las distintas relaciones entre los estilos de liderazgo y los factores mencionados en el objetivo. Este enfoque metodológico permite observar de forma visual y estructural cómo se relacionan los conceptos clave, los estilos de liderazgo y sus efectos sobre variables psicosociales, a través de nodos, conexiones y concurrencias en los artículos revisados (Donthu et al., 2021; Van Eck & Waltman, 2010). A través de este análisis, se identifican patrones temáticos, autores relevantes y enfoques predominantes en la investigación académica. Además, se propondrá un modelo conceptual a partir de Mapas Cognitivos Difusos (MCD). Con ello, se podrán representar de manera visual las conexiones conceptuales más relevantes identificadas en la literatura científica. Esta herramienta permite lanzar hipótesis activando/desactivando los nodos/conceptos y observando la propagación del flujo de la relación causal entre los diferentes bucles y observar el comportamiento del modelo.

El propósito final es contribuir a la comprensión del liderazgo como factor clave en la construcción de entornos laborales sostenibles y mentalmente saludables, destacando la importancia de promover estilos de liderazgo que prioricen el bienestar emocional de los trabajadores y favorezcan climas organizacionales positivos.

Para conseguir el objetivo mencionado, este trabajo se organiza de la forma siguiente. En la sección siguiente se recoge una breve revisión de los estilos de liderazgo. En la sección tercera se presentan los materiales y métodos. La sección cuarta recopila los principales resultados. Finalmente la sección quinta muestra las conclusiones

2. REVISIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

El *liderazgo Transformacional* ha sido ampliamente estudiado en el ámbito organizacional y se basa en la capacidad del líder para influir en sus seguidores a través de la inspiración, el estímulo intelectual y la atención individualizada (Bass, 1985; Burns, 1978). Según Bass y Riggio (2006), este estilo motiva a los empleados a superar sus propios estándares de rendimiento, alineando sus esfuerzos con los objetivos colectivos de la organización. Avolio y Yammarino (2013) añaden que el liderazgo transformacional implica la creación de una visión compartida que impulsa a los miembros del equipo a alcanzar niveles elevados de desempeño, generando un entorno orientado a la mejora continua y la innovación. Este tipo de liderazgo se caracteriza por su capacidad de inspirar y motivar a los empleados, fortaleciendo la confianza y fomentando el compromiso.

Diversos estudios recientes han evidenciado su impacto positivo en áreas clave del bienestar laboral; i) Bienestar psicológico: Montano et al. (2023) encontraron que este estilo promueve recursos psicológicos como la resiliencia, la motivación y la autoeficacia, lo cual se traduce en menores niveles de estrés y burnout. ii) Creatividad e innovación: Mittal y Dhar (2015) demostraron que el liderazgo transformacional estimula la creatividad a través del fomento de la autoeficacia creativa y el intercambio de conocimientos. Suifan et al. (2018) reforzaron esta conclusión al señalar que el apoyo organizacional percibido potencia la creatividad de los empleados. iii) Adaptabilidad y job crafting: Según Wang et al. (2017), este estilo de liderazgo favorece la proactividad de los empleados, incentivando que rediseñen

sus propias tareas (job crafting) para alinear su trabajo con sus fortalezas personales. iv) Motivación intrínseca: Meng et al. (2015) encontraron una correlación significativa entre liderazgo transformacional y mayor motivación intrínseca, mediada por el empoderamiento psicológico de los trabajadores. v) Satisfacción y desempeño: Jyoti y Bhau (2015) concluyeron que este estilo contribuye a mejorar tanto la satisfacción laboral como el rendimiento, especialmente en contextos educativos. De forma similar, Eliyana y Ma'arif (2019) observaron efectos positivos en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. En conjunto, estos hallazgos posicionan al liderazgo transformacional como un factor protector frente al malestar psicológico en las organizaciones, al promover entornos laborales emocionalmente saludables, motivadores y resilientes.

El *liderazgo Autoritario*, también conocido como liderazgo autocrático, se caracteriza por una toma de decisiones centralizada en el líder, un control estricto sobre los subordinados y una comunicación predominantemente unidireccional (Lewin et al. 1939). Según Bass (1990), este estilo se basa en la autoridad del líder, en la imposición de normas y directrices sin fomentar la participación de los empleados en el proceso de decisión. Para Goleman (1998), aunque puede ser eficaz en contextos de crisis o situaciones que requieren una dirección inmediata y clara, su aplicación prolongada tiende a generar desmotivación y un bajo compromiso por parte del equipo.

Diversos estudios recientes han evidenciado los efectos perjudiciales del liderazgo autoritario en el entorno laboral: i) Estrés y ansiedad: Zhang et al. (2017) demostraron que este estilo de liderazgo incrementa el conflicto de roles y la sobrecarga laboral, provocando elevados niveles de estrés y agotamiento emocional. De manera similar, Shu et al. (2018) señalaron que el liderazgo autoritario disminuye la autoeficacia de los empleados, induciendo comportamientos de ciudadanía organizacional percibidos como obligatorios. ii) Silencio organizacional: Duan et al. (2018) encontraron que el liderazgo autoritario favorece el silencio organizacional, especialmente en culturas de alta distancia de poder, donde los empleados evitan expresar sus opiniones por temor a represalias. iii) Impacto en la creatividad: Gu et al. (2018) observaron que el liderazgo autoritario afecta negativamente la generación de ideas innovadoras, aunque este efecto puede moderarse en empleados que muestran una alta tolerancia a la jerarquía. iv) Relaciones jerárquicas: No obstante, Wang y Guan (2018) identificaron que, en algunos casos, el liderazgo autoritario puede mejorar el desempeño si los empleados tienen una orientación elevada hacia el aprendizaje y las metas personales. v) Bienestar emocional: Finalmente, Peng y Huang (2024) concluyeron que este estilo aumenta el agotamiento emocional y disminuye el bienestar psicológico general de los trabajadores.

Aunque el liderazgo autoritario puede ser útil en contextos muy específicos (como situaciones de emergencia o en equipos que valoran estructuras jerárquicas claras), sus efectos negativos sobre la SM y el clima organizacional suelen prevalecer cuando se aplica de forma continua. Xiong et al. (2024) señalaron que, en algunos casos, una relación positiva entre líder y subordinado puede atenuar estos efectos, favoreciendo la improvisación y la autonomía controlada.

En resumen, si bien el liderazgo autoritario puede aportar beneficios puntuales bajo ciertas condiciones, su uso indiscriminado supone un riesgo significativo para el bienestar emocional y la sostenibilidad de los equipos de trabajo.

El *liderazgo Transaccional*, definido por Bass (1985), se basa en una relación de intercambio entre líderes y seguidores, donde el cumplimiento de objetivos se recompensa y las desviaciones son corregidas. Burns (1978) también lo conceptualizó como un liderazgo de intercambio, caracterizado por la utilización de recompensas contingentes y la gestión por excepción, estableciendo expectativas claras y utilizando incentivos o sanciones para guiar el comportamiento.

Este estilo promueve la eficiencia en el logro de metas específicas, aunque su impacto en la SM de los empleados resulta menos claro en comparación con el liderazgo transformacional o autoritario. Según Bahadur Lama et al. (2024), el liderazgo transaccional puede mejorar el desempeño laboral, pero

sus efectos sobre el bienestar psicológico varían dependiendo del contexto organizativo y de la percepción de justicia en las recompensas. Entre sus principales características destacan: i) Eficiencia y claridad: Martin (2015) señala que este estilo es eficaz para garantizar el cumplimiento de tareas específicas, aunque no fomenta el compromiso emocional ni la creatividad de los empleados. ii) Impacto en el conocimiento compartido: Rawung et al. (2015) encontraron que el liderazgo transaccional resulta menos efectivo que el transformacional para promover el intercambio de ideas y el aprendizaje organizacional. iii) Satisfacción laboral: Mathieu y Babiak (2015) observaron que este estilo puede mejorar la satisfacción laboral en entornos donde las tareas son claras y las recompensas se perciben como justas. iv) Compromiso organizacional: Deichmann y Stam (2015) concluyeron que el liderazgo transaccional puede fomentar el compromiso en programas de ideación organizacional, aunque su enfoque principal está en resultados predecibles. v) Cumplimiento de metas: Rao y Abdul (2015) identificaron su eficacia en contextos donde el cumplimiento estricto de metas específicas es prioritario.

En conclusión, el liderazgo transaccional se posiciona como un estilo intermedio entre el transformacional y el autoritario, mostrando efectos mixtos sobre la SM y el bienestar organizacional, altamente dependientes del contexto en el que se implemente.

Los estilos de liderazgo como los relativos a Blake-Mouton (Laissez-faire/Paternalista/Autocrático/Democrático/Burocrático), están relacionados por la intensidad en la orientación hacia las personas o la productividad de cómo líder gestiona las actividades en el entorno organizacional dado lugar a cinco estilos. Alta/Baja intensidad en ambos polos, Democrático/Laissez-faire respectivamente. Alta/Baja en orientación hacia las personas y Baja /Alta hacia la productividad siendo Paternalista o Autocrático. Finalmente, el estilo Burocrático estilo vinculado hacia lo normativo o burocrático. En línea con los estilos considerados como positivos ya mencionados se encuentra el liderazgo de Servicio y Auténtico. Por último, el liderazgo Tóxico asociado al estilo negativo y claramente asociado al desapego emocional. Autores como Judge y Robbins (2016) ofrecen una interesante revisión de estos estilos.

3. MATERIALES Y MÉTODOS

Este trabajo se estructura en dos fases; una primera asociada a la recopilación y creación de bases de datos a través de criterios de búsqueda en diferentes fuentes y una segunda que analiza los datos en función del objetivo. En la primera fase se utiliza el recurso Proquest conectado a Web of Science, Scopus entre otras. Así mismo, se utiliza Google Académico por medio del criterio de saturación que intenta recopilar un número de trabajos significativos a modo de complemento. La búsqueda de información se centró en el periodo 2015 a 2025, lo que supone considerar el periodo de la pandemia del Covid-19, teniendo en cuenta cinco años antes y después de la misma, dada la posible influencia que este fenómeno podría tener lugar en el estudio de la SM

Los criterios de inclusión se centran en el ámbito del comportamiento organizacional, psicología, recursos humanos. y la sociología y la organización empresarial. La selección de estudios implicaba el contenido de los conceptos en el título, abstract, o palabras clave. En este sentido, se utilizaron diferentes ecuaciones de tipo booleano para la búsqueda de conceptos. Por ejemplo, se muestra una de las opciones que mejores resultados proporcionaron:

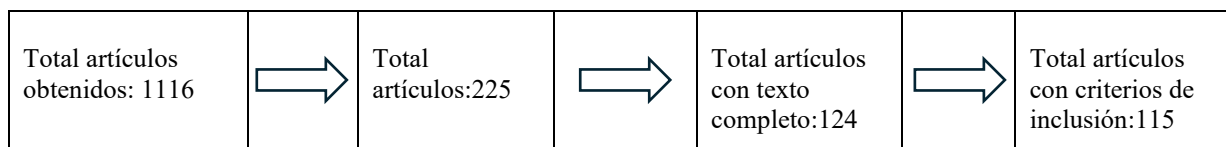
(Leadership OR "Leadership styles" OR "Estilos de liderazgo" OR Transformational OR Transformacional OR Autocratic OR Autocrático OR Authoritarian OR Autoritario OR Toxic OR Tóxico OR "Servant leadership" OR "Liderazgo de servicio" OR Authentic OR Auténtico OR Empowering OR Empoderador OR Inclusive OR Inclusivo OR Transactional OR Transaccional)

AND ("Mental health" OR "Salud mental" OR Wellbeing OR Bienestar OR "Psychological wellbeing" OR "Bienestar psicológico" OR Stress OR Estrés OR Burnout OR Agotamiento OR "Emotional exhaustion" OR "Agotamiento emocional" OR Resilience OR Resiliencia OR "Job satisfaction" OR "Satisfacción laboral" OR Anxiety OR Ansiedad OR Depression OR Depresión OR

"Psychological distress" OR "Angustia psicológica" OR Mobbing OR "Workplace bullying" OR "Quiet quitting" OR "Renuncia silenciosa") AND (Mediator OR Mediating OR Mediation OR Mediador OR Mediación OR Moderator OR Moderating OR Moderation OR Moderador OR Moderación OR "Boundary conditions" OR "Condiciones límite" OR "Intervening variables" OR "Variables intervinientes") AND (2015-2025)

La búsqueda se realizó entre febrero-abril 2025. La Figura 1, muestra los resultados de la estrategia adoptada, a partir de añadir criterios como revisión por pares, en cualquier idioma en el periodo 2015 a 2025.

Figura 1. Resultados de la estrategia de búsqueda



Fuente: Adaptado de Valbuena y Sánchez-Cárcamo (2024)

La distribución de artículos finalmente seleccionados se muestra en la tabla 1. Como puede apreciarse, el mínimo (5) y máximo (17) se refiere a los años 2016 y 2015 respectivamente.

Tabla 1. Relación de artículos analizados por año.

Año	Nº Artículos	%
2015	17	14.8
2016	5	4.3
2017	6	5.2
2018	9	7.8
2019	10	8.7
2020	10	8.7
2021	12	10.4
2022	13	11.3
2023	15	13.0
2024	10	8.7
2025	8	7.0
	115	100

Fuente: elaboración propia

Para el tratamiento de los datos se ha utilizado el ARS y MCD como fue mencionado. Esta metodología representa un avance significativo más allá de los enfoques meta-analíticos tradicionales. Al examinar las interconexiones, las vías y la centralidad de las variables dentro de un sistema complejo de relaciones, el ARS permite una comprensión más matizada de cómo y por qué el liderazgo impacta la SM en lugar de limitarse a determinar si lo hace. Además, esta metodología implica una comprensión de que las relaciones entre el liderazgo y la SM no son diádas aisladas, sino que forman parte de un sistema interconectado y dinámico. Esta perspectiva es crucial porque significa que las intervenciones dirigidas a una sola variable podrían tener efectos en cascada en toda la red, o que una variable aparentemente menor podría ser un vínculo crítico.

El software utilizado ha sido yEd por su sencillez de manejo con ARS. Con este software libre los valores de la centralidad son reescalados, siendo el mayor valor igual a uno. Siguiendo a (Cisternas-Irarrázabal et al 2026) la construcción de las redes se realizó teniendo en cuenta un enfoque nominalista, lo que implica que estas, han sido delimitadas a partir de criterios preestablecidos en el diseño de la

investigación en función del objetivo de estudio (Knoke & Yang, 2020). Este tipo de proceso se asocia a que el diseño está relacionado con las condiciones que deben reunir los nodos y las conexiones asociadas a los mismos. Para la construcción de las distintas redes y analizarlas se ha utilizado la información asociada al corpus de las diferentes publicaciones científicas tal y como se ha mencionado anteriormente. Así mismo se ha utilizado inteligencia artificial Gemini como soporte en el proceso de revisión bibliográfica, metodológica y dar parcialmente mayor fluidez al texto. En este sentido se ha verificado la exactitud y fiabilidad de las propuestas realizadas por la IA.

Las bases de datos elaboradas se han configurado en formato “edges o aristas”, es decir, nodos en origen-destino (Source-Target). El paso siguiente es especificar el layout y sobre todo la medida de centralidad. La noción de importancia en una red no es un concepto universalmente definido. Por el contrario, cada medida de centralidad propone una conceptualización distinta de lo que significa ser "importante" o "central". La elección de la medida más apropiada depende intrínsecamente del contexto específico de la aplicación y del proceso que se busca analizar, ya sea el flujo de información, la difusión de ideas, el control de recursos o la identificación de influenciadores. En este sentido el investigador debe decidir. Entre las medidas exploradas se optó por PageRank conocida por su utilización en páginas webs de Google, pero también en redes de citación en bibliometría. La medida de centralidad de grado (número de enlaces que tiene un nodo) es muy popular, sin embargo, PageRank considera la calidad y dirección de las conexiones entrantes. Igualmente presenta ventajas frente a otras medidas como intermediación y cercanía. No está exento de limitaciones, como por ejemplo en el campo de la citación, tiene cierto sesgo en función del tamaño de la red.

En relación con la modelización se han utilizado como se ha comentado los MCBs por medio de la plataforma on-line LOOPY. Estos diagramas con bucles de relación causal (DBC) constituyen estructuras basadas en nodos/conceptos, que están conectados a través de aristas con signo positivo o negativo, estableciendo la direccionalidad(causa-efecto). Los nodos pueden tener diferentes niveles de intensidad en la escala 1 a 7. Con esta metodología es posible realizar simulaciones, a partir de hipótesis previas intentando comprender la dinámica del modelo a partir de la propagación del flujo causal.

4. RESULTADOS

En total se han construido tres grupos de redes. Grupo#1: Estilos de liderazgo y sus vínculos con los factores directamente influenciados o de resultados prestando especial atención al signo de la relación causal; Grupo#2: Estilos de liderazgo y su vinculación con las variables mediadoras en relación con su interconexión con los resultados. Grupo#3, Estilos de liderazgo y su vinculación con las variables moderadoras en relación con su interconexión con los resultados. En el primer grupo se han incluido a los autores, mientras que en el segundo y tercero por simplicidad se han eliminado.

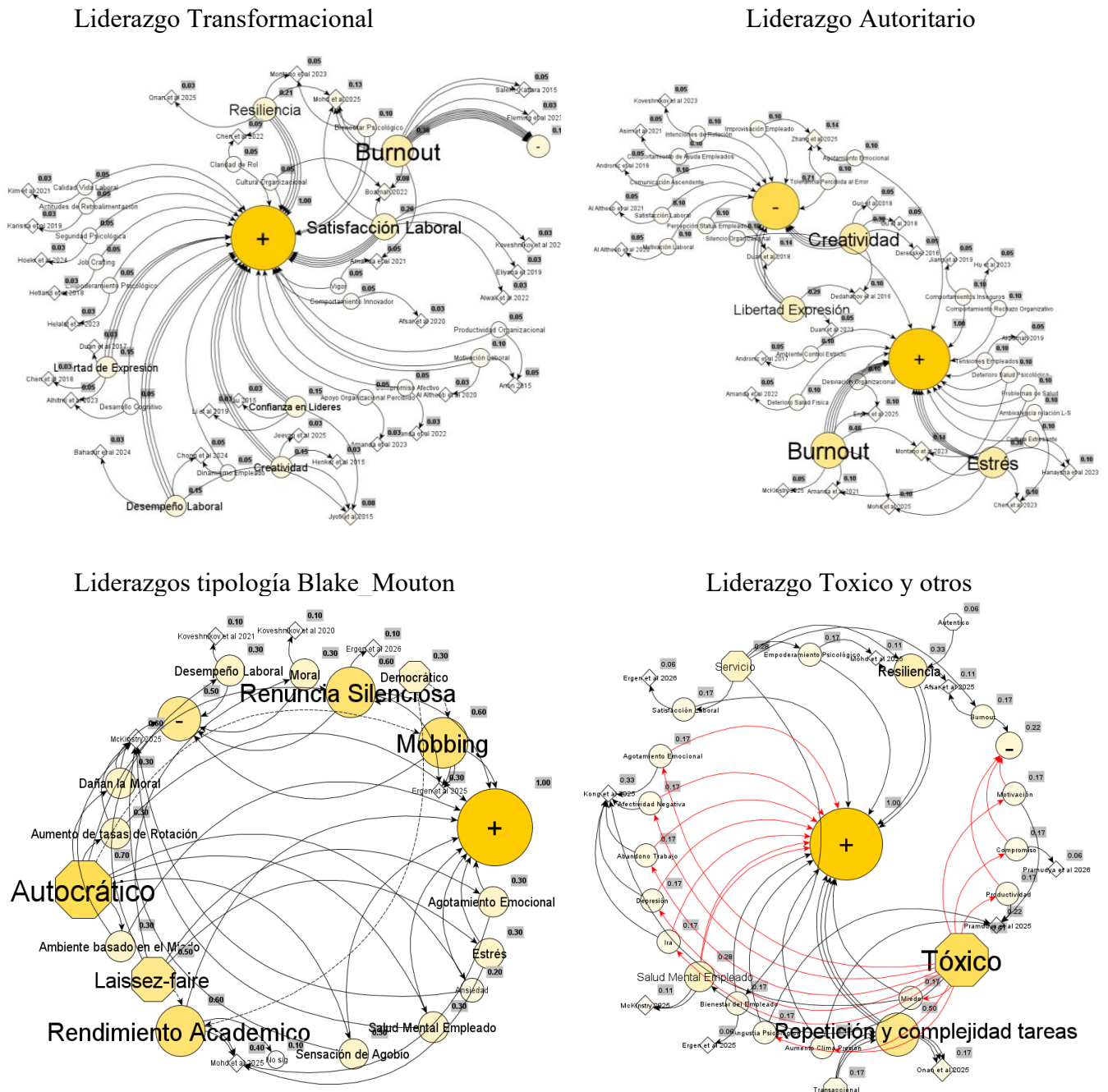
4.1 Estilos de liderazgo y sus vinculaciones con los factores explicativos

La figura 2, muestra las redes de los estilos de liderazgo y sus conexiones con las variables influenciadas, atendiendo al signo positivo o negativo. En el caso del liderazgo transformacional (parte superior izquierda) la relación positiva que incrementa el efecto ha sido más analizada e identificada que la negativa. Sin embargo, números autores han encontrado que los efectos del liderazgo transformacional reducen el Burnout, nodo de mayor representatividad. En relación con los efectos positivos los nodos relacionados con Satisfacción laboral, Resiliencia, Confianza en líderes, Libertad de expresión, Desempeño laboral y Creatividad se encuentran con igual representatividad. Existe una gran dispersión de factores de medida de centralidad menor, que pueden ser identificados, como, por ejemplo; Productividad organizacional, Comportamiento innovador, Compromiso afectivo, Empoderamiento psicológico entre otros.

En el caso del liderazgo Autoritario (parte superior derecha) nuevamente los efectos positivos del liderazgo se centran en el signo positivo, esta vez, considerando aumentos del Burnout o el Estrés y

reduciendo la Creatividad y la Libertad de expresión. Al igual que con liderazgo transformacional, en este caso existe una gran dispersión de factores que pueden ser identificados, como por ejemplo; en sentido positivo, Aumento de la tensión de los empleados, Deterioro de la salud psicológica, Cultura estresante, Desviación organizacional. En sentido negativo, menor Improvisación del empleado, Comunicación ascendente, Satisfacción laboral, Motivación laboral entre otros.

Figura 2. Relaciones entre los estilos de liderazgo y sus factores explicativos



Fuente: Elaboración propia

En el caso de la tipología Blake-Mouton (parte inferior izquierda), la identificación de sus estilos con relación a los factores que influyen provoca la creación de los nodos Mobbing, Renuncia silenciosa y Rendimiento académico como los de mayor tamaño y relevancia. En el caso del Rendimiento académico este nodo se ve afectado por los estilos democrático y laissez-faire, con signo positivo, aunque no significativo en el último de los estilos mencionados. En el caso de la Renuncia silenciosa y el Mobbing el estilo Democrático reduce ambos factores frente al Autocrático que los

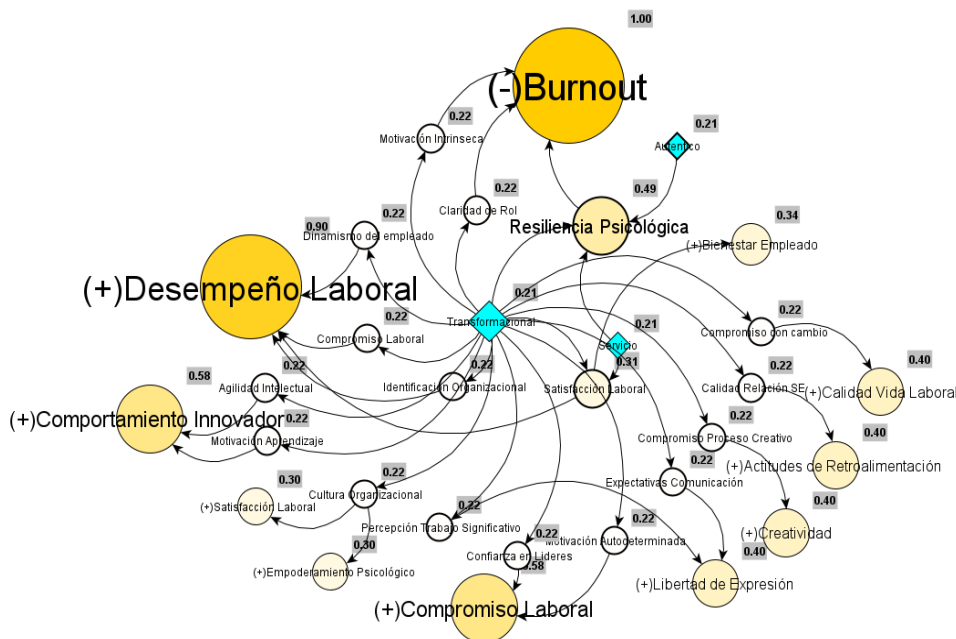
aumenta. Las líneas discontinuas muestran las aristas de conexión entre nodos. Finalmente el liderazgo transaccional, autentico, de servicio y toxico (parte inferior derecha) agrupados en la misma red, informan de la identificación y representatividad de la influencia sobre Repetición de tareas del liderazgo transaccional y la resiliencia del liderazgo autentico. En lo que se refiere al liderazgo toxico presenta una importante representatividad según el tamaño del nodo muy diversificado en diferentes efectos, las líneas de color rojo muestran las aristas de conexión entre nodos. Por ejemplo, disminuyendo la Productividad, Compromiso, Motivación o aumentando los Problemas de salud mental, la Ira, la Depresión, el Abandono entre otros.

4.2 Variables mediadoras de la relación entre el estilo de liderazgo y las variables independientes

Liderazgo Transformacional, de Servicio y Autentico

La Figura 3 muestra el análisis de red realizado considerando los estilos de liderazgo y las variables mediadoras y de resultados. Los rombos indican los tres estilos de liderazgos integrados en este análisis transformacional, de servicio y autentico, siendo el primero el de mayor representatividad. Los nodos de líneas gruesas se relacionan con las variables mediadoras identificadas en la literatura. En este sentido, la variable “Resiliencia Psicológica” ha sido considerada dentro de los tres estilos de liderazgo mencionados. Las variables Satisfacción Laboral y Compromiso laboral aparecen tanto como variables mediadoras y de resultados, lo cual es común en modelos complejos donde una variable puede ser un efecto de un proceso y, a su vez, el mecanismo para otro efecto.

Figura 3. Relaciones entre los estilos de liderazgo, las variables mediadoras y los resultados



Fuente: Elaboración propia

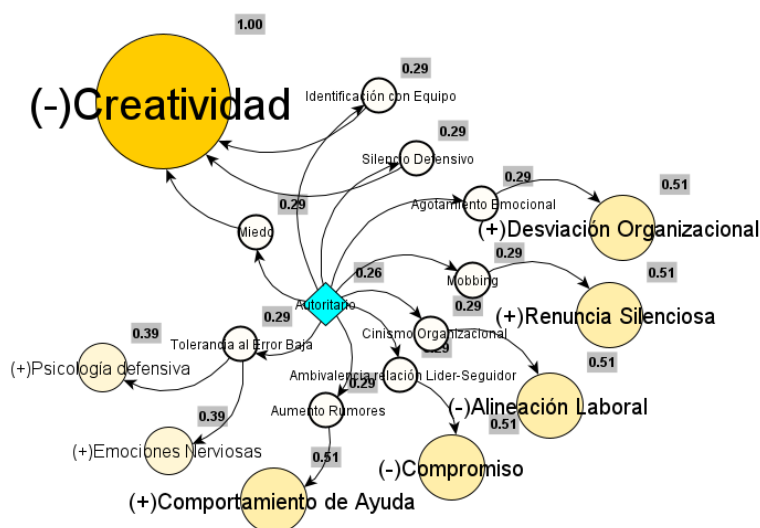
De forma evidente el diámetro y el valor de los nodos (-) Burnout con signo negativo (reducción) y (+) Desempeño Laboral con sentido positivo muestran su gran representatividad e influencia. En el primer caso a través de las variables mediadoras Motivación intrínseca, Claridad de rol, Resiliencia Psicológica. En el segundo caso a través del Dinamismo del empleado, Compromiso laboral, Satisfacción laboral e Identificación organizacional. Los nodos de resultados (+) Comportamiento Innovador; (+) Compromiso Laboral serían el siguiente grupo de resultados en importancia. A distancia se encuentran (+) Libertad de expresión, (+) Creatividad, (+) Actitudes de retroalimentación, (+) Calidad vida laboral, etc.

En resumen, este análisis ha permitido identificar como factores mediadores a la Resiliencia psicológica que interviene en diversos estilos y los resultados de la SM. Es uno de los mediadores más centrales en la red. La seguridad psicológica permite a los empleados sentirse seguros para expresarse, cometer errores y tomar riesgos sin temor a consecuencias negativas, lo que reduce el estrés y fomenta un entorno de aprendizaje. Otros mediadores como la Satisfacción laboral han sido relevantes.

Liderazgo Autoritario y Tóxico

La figura 4 muestra las relaciones del liderazgo autocrático con sus variables mediadoras y de resultados de forma análoga al análisis previo. Como puede apreciarse hay un número relevante de variables mediadoras entre las que se encuentran Miedo, Tolerancia baja al error, Silencio defensivo, Mobbing, Cinismo organizacional, entre otras. El tamaño del nodo (-) Creatividad muestra claramente la influencia negativa que ejerce el liderazgo autoritario, en concreto a través de la no Identificación con el equipo de trabajo, el Silencio defensivo y el Miedo. Es posible observar a través de la figura dos grandes grupos de variables de resultados según la importancia. El relativo a (+) Desviación organizacional, (+) Renuncia silenciosa, entre otros. Seguidos por el grupo integrado por (+) Psicología defensiva y (+) Emociones nerviosas.

Figura 4. Relaciones entre el estilo de liderazgo Autoritario, las variables mediadoras y los resultados



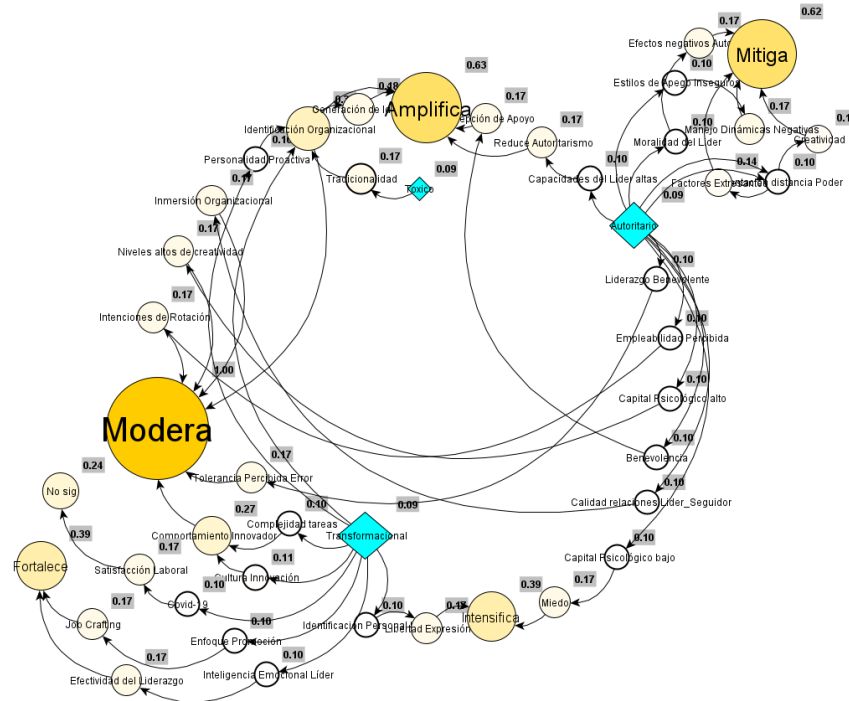
Fuente: Elaboración propia

Finalmente, el liderazgo Tóxico del que se han identificado dos variables mediadoras Angustia psicológica que influye sobre (+) Abandono trabajo e Identificación organizacional que influye sobre (-) Iniciativa en la toma de decisiones.

4.3 Variables moderadoras de la relación entre el estilo de liderazgo y las variables independientes

La figura 5, muestra la red de los estilos de liderazgo con las variables moderadoras distinguiendo entre los efectos de la moderación que se interpretan a partir de los trabajos analizados. Por tanto, “Moderar” en sentido de controlar y dirigir; “Mitigar” como disminuir, suavizar, amortiguar o aliviar; “Intensificar” como aumentar hacer algo más fuerte o vigoroso especialmente un sentimiento, emoción o proceso. “Fortalecer” como hacer fuerte en sentido amplio. “Amplificar” como aumentar de magnitud o alcance de algo. Lo que quizás distinga intensificar de amplificar es la idea de alcance.

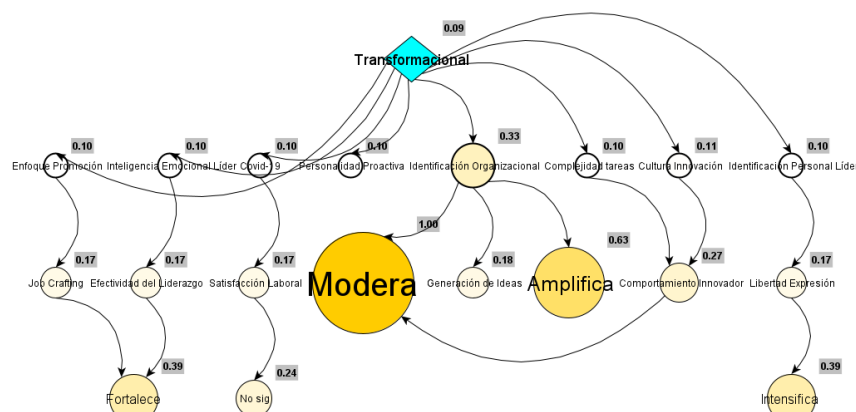
Figura 5. Relaciones entre los estilos de liderazgo y las variables moderadoras.



Fuente: Elaboración propia

Atendiendo a la clasificación asignada, y considerando los estilos de liderazgo la figura 4.1 muestra las relaciones de las variables moderadoras con aquella. Desagrupando la figura 5, la figura 5.1 muestra hechos relevantes. Por ejemplo, los efectos moderadores y amplificadores en la Identificación organizacional → Generación de ideas, bajo la influencia del liderazgo transformacional, o la Complejidad de tareas y la Cultura de la innovación → Comportamiento innovador. Finalmente Identificación personal del líder → Libertad de expresión, intensifica esta relación.

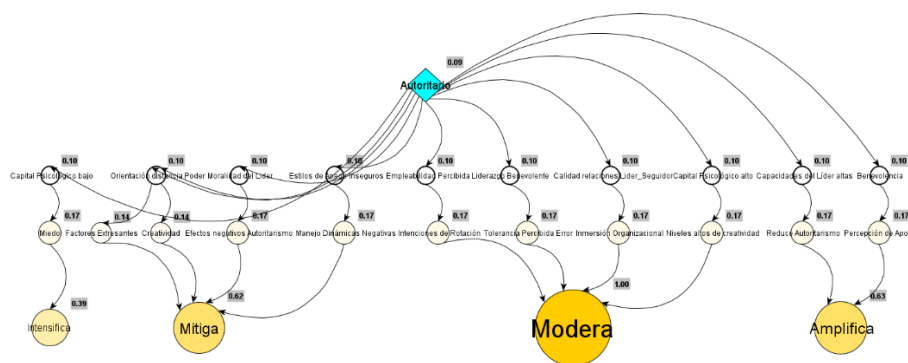
Figura 5.1 Relación de las variables moderadoras y el liderazgo Transformacional



Fuente: Elaboración propia

La figura 5.2 muestra las relaciones de las variables moderadoras con relación al liderazgo Autoritario. Por ejemplo, las variables Orientación hacia la distancia del poder → Factor estresante o Creatividad; Moralidad del líder → Efectos negativos del liderazgo, mitiga estas relaciones. La Empleabilidad percibida → Intenciones de rotación; Capital Psicológico alto → Niveles altos de creatividad. También, Capacidades del líder altas → Reduce Autoritarismo o Benevolencia → Percepción de apoyo amplifica esas relaciones.

Figura 5.2 Relación de las variables moderadoras y el liderazgo Autoritario



Fuente: Elaboración propia

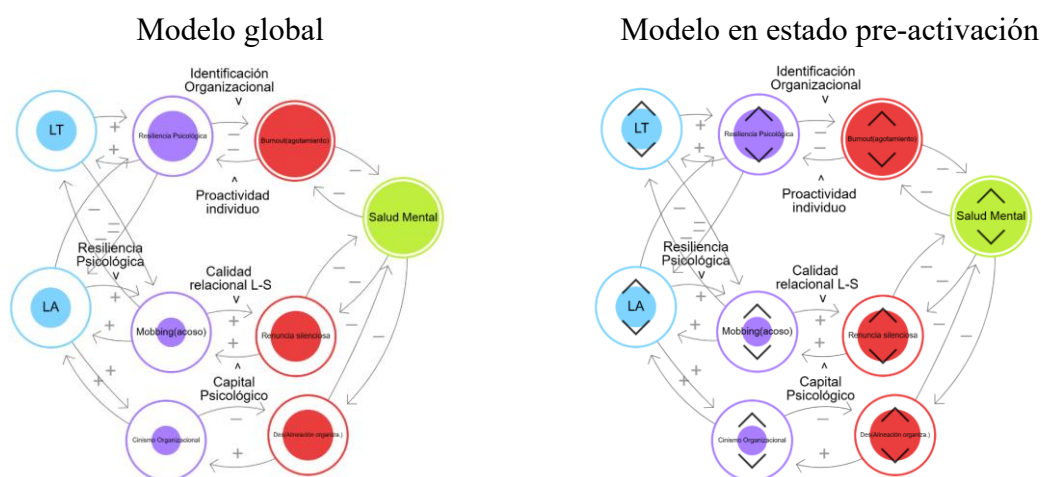
Finalmente considerando el liderazgo toxico (no se muestra figura para ahorrar espacio), planteamientos tradicionalistas, implican problemas de Identificación organizacional, que o amplifica o modera su vinculación con la Generación de ideas.

5. MODELIZACIÓN

El modelo de la figura 6, basado en DBC se ha construido en base a dos estilos de liderazgo para mayor simplicidad. Por un lado, los estilos positivos, y por otro los negativos. En el caso de los primeros se ha optado por el estilo transformacional, al ser el de mayor identificación en la literatura y de forma análoga el estilo autoritario desde el lado negativo.

Para el liderazgo transformacional el modelo considera un único camino, dado que este liderazgo se asocia con resultados positivos como se ha comentado (inspiración, motivación, desarrollo, confianza, empoderamiento). Su impacto principal es el fortalecimiento de recursos psicológicos y organizacionales que, a su vez, protegen contra los factores negativos y promueven el bienestar. El camino que se muestra en el modelo (Resiliencia psicológica y Burnout) se centra en como el liderazgo construye la resiliencia en los empleados. La resiliencia actúa como un amortiguador contra el estrés y el Burnout, lo que finalmente protege y mejora la SM. Aunque el Transformacional podría tener otras vías positivas (ej., LT -> Compromiso -> Productividad -> Bienestar), la vía de la Resiliencia y el Burnout es una de las más directas y estudiadas en relación con la SM. La naturaleza del Transformacional es más de construir capacidades y proteger, lo que a menudo se canaliza a través de factores como la Resiliencia que luego tienen un efecto amplio en el bienestar.

Figura 6. Modelo con liderazgos Transformacional y Autoritario junto con variables mediadoras y moderadoras



Fuente: Elaboración propia

En el caso del liderazgo autoritario, al ser un estilo que tiende a generar ambientes negativos (control, falta de autonomía, presión, desconfianza), puede manifestar sus efectos perjudiciales a través de múltiples y distintas vías de deterioro. Con los dos caminos planteados, el modelo pretende capturar la complejidad multidimensional del impacto negativo del liderazgo. Este estilo no afecta a la organización y a los empleados de una única manera. Puede generar un ambiente hostil que lleva al Mobbing y la Renuncia silenciosa, pero también puede erosionar la confianza y el compromiso, lo que se manifiesta como Cinismo organizacional y Desalineación con los objetivos. Al incluir estos dos caminos, el modelo muestra que este liderazgo tiene múltiples "tentáculos" negativos, cada uno con sus propias dinámicas de retroalimentación, que finalmente convergen en un impacto perjudicial sobre la SM. Esto hace que el modelo sea mucho más completo y realista. En definitiva, un solo camino podría tener limitaciones, que simplificarían en exceso la realidad. Por ejemplo, una organización podría experimentar un alto cinismo sin necesariamente tener niveles extremos de Mobbing, o viceversa, y el modelo podría dar cuenta de ambas posibilidades como consecuencias del liderazgo.

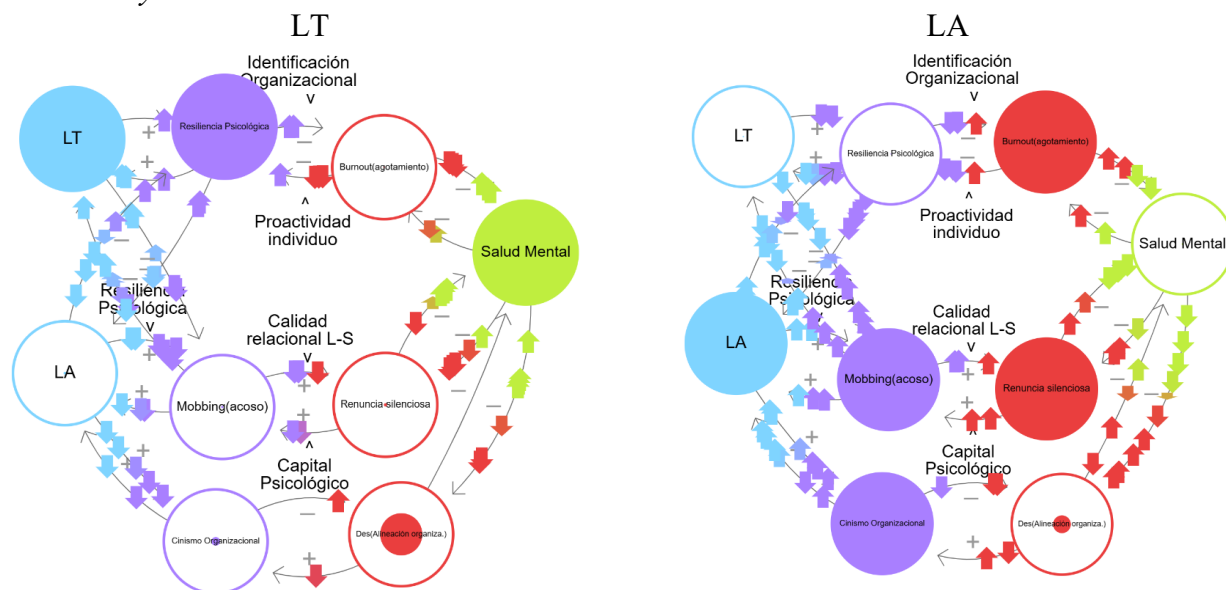
Se ha tenido en cuenta la posibilidad de conexiones entre caminos de los liderazgos transformacional y autoritario. El bucle liderazgo Transformacional→Mobbing describe un círculo vicioso, dado que un aumento en el Mobbing en el equipo dificulta que el líder ejerza un liderazgo transformacional. Una disminución en el liderazgo transformacional (que es un factor protector) permite que el Mobbing aumente aún más, lo que a su vez reduce aún más el liderazgo transformacional. Este ciclo se auto refuerza y amplifica el problema, llevando a un deterioro continuo del ambiente laboral.

También un aumento en el liderazgo autoritario (control excesivo, presión, falta de apoyo) conduce a una disminución en la Resiliencia Psicológica de los empleados. Una disminución en la Resiliencia Psicológica de los empleados (quizás manifestada como menor capacidad para afrontar el estrés, mayor vulnerabilidad, o una respuesta menos efectiva a los desafíos) conduce a un aumento en el liderazgo autoritario. Un líder autoritario podría percibir la baja resiliencia de su equipo (ej., quejas, bajo rendimiento bajo presión, falta de iniciativa para recuperarse de contratiempos) como una señal de que necesita ejercer más control, ser más estricto o directivo para "enderezar" la situación. Esto, a su vez, refuerza su estilo autoritario.

Más allá de un impacto directo, la Resiliencia Psicológica (o el Capital Psicológico, que la incluye como componente clave) puede actuar como una variable moderadora crucial en las relaciones negativas impulsadas por el liderazgo autoritario. Es decir, puede influir en la *fuerza* o *intensidad* de cómo el Mobbing o el cinismo afectan a otras variables.

La figura 7, muestra la activación de los nodos de liderazgo y la propagación del flujo de causalidad a través del modelo (fase final). En el camino del liderazgo transformacional (parte izquierda), su efectividad implica la activación total de la Resiliencia Psicológica que desactiva el efecto Burnout para activar el nodo SM. Así mismo, actúa sobre los dos caminos del liderazgo autoritario, desactivando sus nodos (Mobbing→Renuncia silenciosa) y (Cinismo organizacional→Desalineación organizacional).

Figura 7. Simulación de los modelos con liderazgos Transformacional y Autoritario junto con variables mediadoras y moderadoras



Fuente: Elaboración propia

En el caso de la activación del nodo liderazgo autoritario (parte derecha), el camino_1 (Mobbing→Renuncia Silenciosa) que se centra en la hostilidad interpersonal y la desvinculación conductual y puede crear un ambiente propicio para el Mobbing, activando el nodo, que a su vez desmotiva y lleva a la Renuncia silenciosa (desconexión y bajo rendimiento), afectando directamente la SM. Nótese que el nodo, Burnout del camino del liderazgo transformacional también se activa al máximo. En el camino_2 (Cinismo Organizacional→Desalineación organizacional) el enfoque se centra en la erosión de la confianza y el compromiso cognitivo/emocional. El liderazgo autoritario puede generar desconfianza y escepticismo hacia la organización (Cinismo organizacional), lo que lleva a una falta de alineación con los objetivos y, por ende, a un impacto negativo en la salud mental. Ambos son mecanismos plausibles y bien documentados de cómo un liderazgo negativo puede dañar el bienestar, y aunque pueden estar interconectados, representan dinámicas distintas que merecen ser modeladas por separado para una comprensión más completa de la complejidad del sistema.

Finalmente se indican en el modelo las variables moderadoras entre Resiliencia Psicológica y Burnout en el contexto del liderazgo transformacional que podrían ser por ejemplo; la Personalidad proactiva que podría fortalecer la relación negativa entre ambas variables. Los individuos proactivos no solo son resilientes, sino que también toman medidas activas para gestionar el estrés y evitar el burnout, haciendo que su resiliencia sea más efectiva. También la Identificación Organizacional que podría fortalecer la relación negativa. Los empleados que se sienten fuertemente conectados con su organización podrían estar más motivados a utilizar su resiliencia para superar desafíos y evitar el burnout, ya que ven su bienestar ligado al de la organización.

En relación con el liderazgo autoritario, una alta Calidad en las relaciones líder-seguidor podría atenuar la relación positiva entre Mobbing y Renuncia Silenciosa. Si, a pesar del Mobbing (que podría venir de pares o de la cultura general), el empleado tiene una buena relación con su líder directo, podría sentirse más apoyado y menos inclinado a la Renuncia silenciosa. Una baja calidad, por el contrario, la exacerbaría. También el Capital Psicológico, dado que un alto nivel de este (que incluye resiliencia, esperanza, autoeficacia y optimismo) podría atenuar la relación. Los empleados con mayor Capital psicológico tendrían más recursos internos para afrontar el Mobbing, reduciendo la probabilidad o intensidad de la renuncia silenciosa. Un bajo Capital psicológico la fortalecería.

6. CONCLUSIONES

Este trabajo se ha planteado como objetivo analizar la influencia de los estilos de liderazgo en la salud mental considerando los factores mediadores y moderadores, a través de un planteamiento bibliométrico en el periodo 2015 a 2025. Para alcanzar este objetivo se seleccionaron finalmente 115 trabajos y se han aplicado metodologías de análisis de red y Mapas Cognitivos Difusos. Los principales resultados revelan:

En primer lugar, el análisis ha identificado los estilos de liderazgo con un impacto particularmente pronunciado, revelando de acuerdo con la literatura una clara dicotomía en el impacto de los estilos de liderazgo sobre la salud mental de los empleados. Esto es, delineando un "ciclo virtuoso" asociado con el liderazgo positivo y un "ciclo vicioso" con el liderazgo negativo. Esta distinción indica vías distintas y predecibles para los resultados de salud mental. La consistencia y la centralidad de los hallazgos para ambos tipos de liderazgo sugieren no solo una correlación, sino un patrón sistémico de influencia. El liderazgo positivo (Transformacional, Democrático, Auténtico, de Servicio) parece construir recursos y fomentar un entorno de apoyo, lo que lleva a un ciclo de refuerzo de la salud mental positiva. Por el contrario, los estilos negativos (Autocrático, Tóxico y Laissez-faire o pasivo) erosionan los recursos, crean demandas y fomentan un entorno tóxico, lo que lleva a un ciclo de refuerzo de la angustia y se vinculan directamente con un deterioro significativo del bienestar psicológico. Esta previsibilidad permite una intervención proactiva. Es importante destacar que la ausencia de liderazgo positivo, como en el caso del liderazgo pasivo o laissez-faire, puede ser tan perjudicial como el liderazgo activamente abusivo. A diferencia de la supervisión abusiva, que implica un daño activo, el liderazgo Laissez-faire y pasivo se caracterizan por una falta de compromiso, dirección y apoyo. Su impacto negativo proviene del vacío que crean, lo que lleva a la ambigüedad, la falta de recursos y los sentimientos de abandono. Esto sugiere que simplemente "no ser abusivo" es insuficiente; los líderes deben proporcionar activamente apoyo, claridad y recursos psicológicos. La centralidad de estos estilos pasivos implica su efecto perjudicial generalizado.

En segundo lugar, un aspecto crucial que emerge del análisis de red es la identificación de variables mediadoras clave que explican cómo el liderazgo ejerce su influencia. La seguridad psicológica, la confianza en el liderazgo y el capital psicológico, entre otros, se destacan como mecanismos centrales que traducen las conductas de liderazgo en resultados de mejora de salud mental. Estas variables actúan como puntos de influencia fundamentales dentro del ecosistema de la relación entre liderazgo y salud mental. Esto significa que son nodos altamente interconectados e influyentes dentro de la red de relaciones, lo que los convierte en puntos de apalancamiento para la intervención. Para las organizaciones, esto implica que centrarse en fomentar la seguridad psicológica, desarrollar líderes transformacionales y cultivar una cultura de apoyo probablemente generará el impacto positivo más significativo y generalizado en la salud mental de toda la organización, en lugar de intervenciones aisladas. Representan necesidades o recursos psicológicos fundamentales que, cuando son satisfechos o proporcionados por el liderazgo, fomentan el bienestar mental, y cuando están ausentes o socavados, conducen a la angustia. Por ejemplo, la seguridad psicológica es fundamental para que los empleados se sientan lo suficientemente seguros como para asumir riesgos interpersonales, aprender y prosperar, lo que impacta directamente el estrés y el compromiso. La confianza sustenta todas las interacciones positivas y reduce la incertidumbre, que es un estresor significativo.

Por otro lado, la importancia de las variables moderadoras, como la identificación organizacional y del líder, la personalidad proactiva o la inteligencia emocional, que determinan cuándo y para quién los efectos del liderazgo son más pronunciados. En conjunto, estos hallazgos ofrecen implicaciones prácticas sustanciales para las organizaciones y sus líderes, orientando estrategias para fomentar un ambiente laboral que promueva activamente la salud mental.

En tercer lugar, la sensibilidad contextual de los efectos del liderazgo es evidente. La cultura organizacional, la resiliencia de los empleados y el tipo de industria modulan significativamente la

efectividad y el impacto del liderazgo. El liderazgo no es universalmente efectivo; su impacto se amplifica o atenúa por el entorno en el que se ejerce.

Finalmente, la modelización realizada destaca la naturaleza sistémica del nexo entre liderazgo y salud mental. La relación no es lineal, sino un sistema complejo e interconectado. Los cambios en una parte del modelo (por ejemplo, el estilo de liderazgo) se propagan a través de los mediadores (y son moldeados por los moderadores), afectando la salud mental general. Esto permite avanzar más allá de la mera correlación hacia la comprensión de las vías causales y los mecanismos, proporcionando una base más robusta para el diseño de intervenciones.

Posibles extensiones a este trabajo dentro del ámbito de los estudios longitudinales podrían ir encaminadas a enfatizar planteamientos multinivel que examinen los efectos del liderazgo en diferentes niveles organizacionales (individual, equipo, organizacional) y sus interacciones. Explorar más a fondo los hallazgos interesantes para moderadores como el género y profundizar en cómo diversas diferencias individuales, étnicas o geográficas y culturales interactúan con los estilos de liderazgo. Explorar cómo el liderazgo digital y los entornos de trabajo remoto podrían alterar el nexo entre el liderazgo y la salud mental, y la relevancia de los mediadores/moderadores identificados en estos nuevos contextos.

Las implicaciones prácticas se extienden más allá de la capacitación individual de los líderes para abarcar cambios organizacionales sistémicos, enfatizando que la salud mental es una responsabilidad compartida influenciada tanto por el liderazgo individual como por el ecosistema organizacional más amplio. La centralidad de los hallazgos del análisis de red implica que las intervenciones aisladas (por ejemplo, enviar a un solo líder a una organización) son poco probables que generen un cambio sistémico. El verdadero impacto requiere abordar la interconexión. Por ejemplo, capacitar a los líderes en seguridad psicológica es efectivo, pero solo si la cultura organizacional también apoya la seguridad psicológica. Del mismo modo, si bien la resiliencia individual es un amortiguador, no es un sustituto para abordar el liderazgo negativo o una cultura tóxica. Esto significa que las organizaciones necesitan un enfoque multifacético que integre el desarrollo del liderazgo con el cambio cultural y el apoyo sistémico.

7. BIBLIOGRAFÍA

- American Psychological Association. (2023). *2023 Work in America Survey: Workplaces as engines of psychological health and well-being*.
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (10th Anniversary Edition, Vol. 5). Emerald Group Publishing Limited.
- APA (2023). Asociación Americana de Psicología. <https://www.infocop.es/la-importancia-de-expandir-la-psicologia-a-distintos-ambitos-y-contextos-para-mejorar-la-salud-mental-de-la-poblacion-segun-la-apa/>
- Bahadur Lama, P., Prasad Aryal, N., & Shrestha, R. (2024). The influence of leadership styles on employee performance: Transformational, transactional and ethical leadership. *Business Ethics and Leadership*, 8(2), 152–163.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18(Suppl), 13–25.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). Free Press.
- Bass, B. & Avolio, B. (1994). Transformational Leadership and Organizational Culture. *International Journal of Public Administration*, 17, 541–554.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138–157.

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Côté, S. (2017). Emotional intelligence in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 167–202.
- Cistemas-Irarrázabal, C. Vallejos-Romero, A. Chauvet, M. García-Ojeda, M. Cordovés-Sánchez, M. Sáez-Ardura, F.(2026). Mapa científico de un campo emergente en un país periférico: análisis de redes del campo de la biología sintética en Chile. *Revista hispana para el análisis de redes sociales*.37(2) 59-77.
- Deichmann, D., & Stam, D. (2015). Leveraging transformational and transactional leadership to cultivate the generation of organization-focused ideas. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 204–219.
- Donthu, N., Kumar, S., Pattnaik, D., & Pandey, N. (2021). A bibliometric review of *International Marketing Review (IMR)*: Past, present, and future. *International Marketing Review*, 38(5), 840–878.
- Duan, J., Bao, C., Huang, C., & Brinsfield, C. T. (2018). Authoritarian leadership and employee silence in China. *Journal of Management & Organization*, 24(1), 62–80.
- Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150.
- Linde, P. (2025). Las bajas laborales por salud mental se disparan. El País 3 de mayo.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Gu, J., Wang, G., Liu, H., Song, D., & He, C. (2018). Linking authoritarian leadership to employee creativity: The influences of leader–member exchange, team identification and power distance. *Chinese Management Studies*, 12(2), 384–406.
- Guo, L., Decoster, S., Babalola, M. T., De Schutter, L., Garba, O. A., & Riisla, K. (2018). Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of psychological capital and the mediating role of fear and defensive silence. *Journal of Business Research*, 92, 219–230.
- Jyoti, J., & Bhau, S. (2015). Transformational leadership and job performance: A study of higher education. *Journal of Services Research*, 15(2), 77.
- Kluemper, D. H., Taylor, S. G., Bowler, W. M., Bing, M. N., & Halbesleben, J. R. B. (2019). How leaders perceive employee deviance: Blaming victims while excusing favorites. *Journal of Applied Psychology*, 104(7), 946–964.
- Knoke, D., & Yang, S. (2020). *Social Network Analysis* (3ra ed.). SAGE.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates." *The Journal of Social Psychology*, 10, 271–299.
- Martin, J. (2015). Transformational and transactional leadership: An exploration of gender, experience, and institution type. *Portal: Libraries and the Academy*, 15(2), 331–351.
- Mathieu, C., & Babiak, P. (2015). Tell me who you are, I'll tell you how you lead: Beyond the Full-Range Leadership Model, the role of corporate psychopathy on employee attitudes. *Personality and Individual Differences*, 87, 8–12.
- Meng, Y., Zou, L., He, J., & Luo, C. (2015). Supervisors' leadership and health science researchers' intrinsic motivation: The mediate role of psychological empowerment. *Nankai Business Review International*, 6(1), 68–81.
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity: Mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing. *Management Decision*, 53(5), 894–910.
- Montano, D., Schleu, J. E., & Hüffmeier, J. (2023). A meta-analysis of the relative contribution of leadership styles to followers' mental health. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(1), 90–107.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8ª ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- OMS (2022). Organización Mundial de la Salud. <https://www.who.int/es/campaigns/world-health-day/2022>.

- Peng, Y., Chen, C. & Huang, G. (2024). Quantized Visual-Inertial Odometry. IEEE International Conference on Robotics and Automation (ICRA). May 13-17, Japan.
- Rao, A. S., & Kareem Abdul, W. (2015). Impact of transformational leadership on team performance: An empirical study in UAE. *Measuring Business Excellence*, 19(4), 30–56.
- Rawung, F. H., Wuryaningrat, N. F., & Elvinita, L. E. (2015). The influence of transformational and transactional leadership on knowledge sharing: An empirical study on small and medium businesses in Indonesia. *Asian Academy of Management Journal*, 20(1), 123–145.
- Sadri, G. (2012). Emotional intelligence and leadership development. *Public Personnel Management*, 41(3), 535–548.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.
- Shu, C.-Y., Chiang, Y.-H., & Lu, C.-H. (2018). Authoritarian leadership, supervisor support, and workers' compulsory citizenship behavior. *International Journal of Manpower*, 39(3), 468-485.
- Suifan, T. S., Abdallah, A. B., & Al Janini, M. (2018). The impact of transformational leadership on employees' creativity: The mediating role of perceived organizational support. *Management Research Review*, 41(1), 113-132.
- Valbuena Antolínez, S., & Sánchez Cárcamo, R. (2024). Gestión del conocimiento, capital intelectual y educación: análisis bibliométrico 1999-2023. *Universidad & Empresa*, 26(47), 1-36. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.13674>
- Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523–538.
- Wang, H., & Guan, B. (2018). The positive effect of authoritarian leadership on employee performance: The moderating role of power distance. *Frontiers in Psychology*, 9, 357.
- Wang, H. J., Demerouti, E., & Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185–195.
- World Health Organization. (2022). *Mental health at work: Policy brief*.
- Xiong, L., Nian, P., & Liu, B. (2024). Do employees dare to improvise under authoritarian leadership? A conditional indirect effect depending on relationship and task environment. *Journal of Management & Organization*, 30(5), 1520–1537.
- Zhang, Y., & Xie, Y.-H. (2017). Authoritarian leadership and extra-role behaviors: A role-perception perspective. *Management and Organization Review*, 13(1), 147–166.