

Vol. 1, No. 3 (junho 2026)

REVISTA ATHENA LATINHO-AMERICANA

**LIDERAZGO COMO ARQUITECTURA DE CONDICIONES:
Evaluación de un modelo de conducción centrado en el
diseño de procesos, responsabilidades y seguimiento
consistente**

**Leadership as an architecture of conditions: Evaluation of a
conduction model centered on the design of processes,
responsibilities and consistent follow-up**

Gustavo Adolfo Aballay Noriega¹

Revista Athena Latino-Americana

DOI: 10.69720/3086-5182.2026.000014

ISSN: [3086-5182](https://doi.org/10.69720/3086-5182)

¹Gustavo Aballay Noriega es Doctor en Ciencias Administrativas por la Universidad de San Miguel, México; MBA Executive por la Universidad Mayor, Chile; y Bachelor in Business Administration por la Universidad de San Miguel, México. Cuenta con formación complementaria en planificación estratégica, liderazgo y gestión de equipos, consultoría empresarial, marketing y ventas, contabilidad y finanzas, formación de formadores, recursos humanos y desarrollo organizacional, con estudios realizados en instituciones como la Universidad Andrés Bello, Universidad Central de Venezuela, Universidad de Guadalajara, Instituto Europeo de Postgrado, Universidad Nebrija, IL3 Universidad de Barcelona, Universidad de Chile y Universidad Rey Juan Carlos. Actualmente se desempeña como docente universitario en la Universidad Mayor, en la Academia de Emprendedores LATAM, y en la Universidad Santo Tomás, en programas de educación continua a nivel nacional. Su actividad académica se ha orientado al diseño, preparación e implementación de programas formativos vinculados a liderazgo, gestión de equipos, planificación estratégica, desarrollo organizacional, gestión de crisis, gestión del tiempo y mejora del desempeño institucional. Además, es Director Ejecutivo de Abanor Latam, donde integra su experiencia académica y profesional en procesos de consultoría, formación e intervención empresarial aplicada. Sus principales temas de interés académico son la planificación estratégica, el liderazgo y la gestión de equipos, especialmente en contextos de cambio organizacional, toma de decisiones, coordinación interna, conducción empresarial y mejora de la capacidad de ejecución en las organizaciones.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4450-4055>

E-mail: gustavo.aballay.n@gmail.com



**LIDERAZGO COMO ARQUITECTURA DE CONDICIONES:
Evaluación de un modelo de conducción centrado en el
diseño de procesos, responsabilidades y seguimiento
consistente**

Gustavo Adolfo Aballay Noriega



PERIÓDICO CIENTÍFICO INDEXADO INTERNACIONALMENTE

ISSN
International Standard Serial Number
3086-5182
www.athena-latino-americana.com

Editora e Revista
Athena Latino-Americana
CPF: 639.619.621-20
Naviraí – Mato Grosso do Sul
Rua: Botocudos, 365 – Centro
CEP: 79950-000

RESUMO

El artículo examina la evolución del liderazgo organizacional actual en nuevos escenarios cambiantes, híbridos y mediados tecnológicamente y plantea un cambio conceptual que reconfigura el liderazgo de un sistema de supervisión personal a un sistema arquitectónico de condiciones de las organizaciones donde se enfoquen en el diseño de ambientes estructurales que faciliten la acción colectiva coordinada. Siguiendo un enfoque cualitativo y un diseño documental a través del análisis de literatura científica (2020-2025), el estudio pone énfasis en tres aspectos: el diseño de procesos, la distribución de atribuciones de las tareas y las tareas de un modo consistente. Los resultados muestran que no actúan de una manera punitiva, sino como dispositivos de alineación estratégica que reconfiguran la frontera entre la autonomía y el control. Una estructura formal no es un contrapunto a la autonomía laboral y a la coordinación, sino la habilitadora de la autonomía laboral y de la coordinación poniendo al equipo en condiciones de operar efectivamente en los sistemas sociotécnicos y organizacionales complejos.

Palabras clave: Liderazgo organizacional, diseño de procesos, distribución de responsabilidades, autonomía laboral, control estructural.

ABSTRACT

The article examines the evolution of contemporary organizational leadership in new, changing, hybrid, and technology-mediated contexts and proposes a conceptual shift that reconfigures leadership from a system of personal supervision to an architectural system of organizational conditions focused on designing structural environments that facilitate coordinated collective action. Following a qualitative approach and a documentary design through the analysis of scientific literature (2020–2025), the study emphasizes three aspects: process design, the distribution of task assignments, and tasks themselves in a consistent manner. The results show that these do not act in a punitive manner, but rather as devices for strategic alignment that reconfigure the boundary between autonomy and control. A formal structure is not a counterpoint to workplace autonomy and coordination, but rather the enabler of workplace autonomy and coordination, placing the team in a position to operate effectively within complex socio-technical and organizational systems.

Keywords: Organizational leadership, process design, distribution of responsibilities, employee autonomy, structural control

INTRODUÇÃO

La disciplina del liderazgo organizacional ha cambiado de forma notable en las últimas décadas, al ir cambiando de una visión centrada en las características individuales del líder hacia visiones cada vez más estructurales, relacionales y sistémicas. En sus formulaciones tradicionales, el liderazgo ha sido entendido como un proceso de influencia interpersonal a través del que, una persona orienta el comportamiento de otras hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Sin embargo, este enfoque se nos presenta ya como una explicación cada vez menos válida para tratar de explicar las dinámicas que tienen lugar en las organizaciones actuales, delineadas por la complejidad operativa, por la alta interdependencia de las tareas, por la distribución del trabajo en equipos híbridos; por la introducción cada vez más frecuente de las tecnologías digitales y los sistemas algorítmicos como elementos de coordinación del trabajo (Jarrahi et al., 2021).

En este enfoque, emerge un giro conceptual importante que replantea el liderazgo no como una función conductual, sino como una arquitectura de condiciones organizacionales. Este enfoque sugiere que el liderazgo se manifiesta menos en decisiones de supervisión de control directo y más en la propia capacidad para diseñar, organizar y mantener los componentes estructurales que permiten la acción colectiva coordinada. Los componentes referidos son, de manera central, el diseño de procesos de trabajo, la asignación de las tareas y la creación de un sistema de seguimiento y retroalimentación ajustados. Es decir, el liderazgo se desplaza de la interacción directa a la construcción del entorno organizacional donde ésta tiene lugar (Binyamin y Kollenscher, 2025; McArthur et al., 2025).

Dicha transformación en la forma de entender el proceso de dirección se encuentra correlacionada con ciertos desarrollos recientes en la literatura que van en la dirección del liderazgo distribuido o de las concepciones de los sistemas complejos y afirman precisamente que la autoridad en la organización no reside ni es monopolizada por un sujeto, sino que puede surgir de las dinámicas colectivas, redes interactivas y configuraciones estructurales del trabajo. Desde esa perspectiva, el liderazgo también se considera cómo un fenómeno distribuido que requiere la participación de múltiples actores a la par del mismo sistema, especialmente en aquellos contextos en los cuales la opción por la toma de decisiones se encuentra fragmentada o compartida entre conjuntos interdependientes (Riquelme-

Castañeda et al., 2022; Alzate Restrepo et al., 2024) por lo que este marco expande la manera tradicional de entender la función de la dirección, en el sentido de que considera que la coordinación en la organización no depende únicamente de la jerarquía formal, sino también de la configuración y arquitectura misma de la comunicación, la responsabilidad y la toma de decisiones.

Una de las aportaciones más significativas de esta evolución conceptual es la reconfiguración de la relación autonomía-control organizacional, pues durante varias décadas, ambas dimensiones conceptuales han sido tratadas como fuerzas que se contraponen entre sí: la primera concebida como fuente de motivación, creatividad e innovación, la segunda como un mecanismo necesario para asegurar eficiencia, alineación estratégica y consistencia operativa. Sin embargo, la literatura más reciente sostiene que tal oposición es insuficiente para entender la realidad organizativa contemporánea si no se opta por saber que en la misma también hay una continuidad que se debe diseñar y ajustar técnicamente en función del contexto organizativo, de la propia complejidad del trabajo y del tipo de coordinación que requiere (Arregle et al., 2023; Moe et al., 2021).

En este sentido, los recientes trabajos empíricos han evidenciado que el equilibrio entre control y autonomía no es estable, sino que es dependiente de la estructura organizativa y del estilo de liderazgo que se lleve a cabo. Ejemplo de ello son los estilos de liderazgo que fomentan la autonomía y la autoeficacia, que se relacionan con un aumento de la motivación intrínseca de los trabajadores, mientras que aquellos de liderazgo más controladores, pueden ser útiles en momentos de incertidumbre elevada en cuanto a la operación o en tareas estandarizadas (Sarmah et al., 2022). También ha quedado sabida la necesidad de que la autonomía no solamente sea analizada en función del puesto de trabajo (en términos estructurales), como un fenómeno también psicológico y de las relaciones que se puedan dar en función de la repartición de las responsabilidades y de las diferentes prácticas de auto-liderazgo asentadas en los equipos. (van Dorssen-Boog et al., 2022)

Por otra parte, dicha corriente de investigación también ha ampliado esta discusión al considerar el papel de los sistemas digitales y las plataformas tecnológicas en la configuración de la autonomía laboral de las organizaciones. En las plataformas de interacciones laborales, la autonomía de las trabajadoras y trabajadores puede ser ampliada o restringida, pues los sistemas de gestión algorítmica pueden determinar las opciones disponibles, supervisar el trabajo en tiempo real y

redefinir continuamente las condiciones de trabajo. Lo que implica que la relación de liderazgo no puede ser considerada solamente como una interacción entre personas, sino como un fenómeno sociotécnico en el que la tecnología tiene un papel activo en la distribución del control y la autonomía (Rahman et al., 2023; Jarrahi et al., 2021).

Sobre la base de estas transformaciones, el presente trabajo se propone llevar a cabo el análisis del liderazgo desde la perspectiva de una arquitectura de las condiciones organizacionales, entendida como el diseño intencionado, coherente y dinámico de tres factores primordiales: (1) los procesos de trabajo que generan cómo fluye la actividad organizacional; (2) la asignación de las responsabilidades que define cómo se distribuye la autoridad decisiva, y (3) los sistemas de seguimiento, que permiten seguir, evaluar y ajustar el rendimiento continuamente. Esta concepción traslada el foco del análisis del comportamiento del líder hacia la arquitectura estructural del sistema organizacional en su conjunto (Binyamin y Kollenscher, 2025; McArthur et al., 2025).

Dicho enfoque, en definitiva, cobra un sentido pleno en los sujetos, los grupos y los equipos de trabajo contemporáneos, caracterizados por las características de alta complejidad, ambientes cambiantes y distribuciones organizacionales del trabajo. En tales contextos, la efectividad del liderazgo es mucho más que ser capaz de liderar o motivar a otros -lo cual, hasta la fecha, ha sido una de las propuestas características de la literatura sobre liderazgo-; sino que se da, en cambio, por el diseño de sistemas que permiten la existencia de la autonomía y la posibilidad de la coordinación, sin ambigüedades estructurales o pérdida del control operativo. Por consiguiente, el liderazgo puede ser interpretado como un tipo de ingeniería de la organización que condiciona, de este modo, los marcos de los cuales los individuos y los equipos pueden operar con claridad, con responsabilidad, con flexibilidad (Stark y Vanden Broeck, 2024).

En este sentido, el propósito de la investigación es el de evaluar un modelo de liderazgo, pero desde el diseño de la arquitectura de las condiciones organizacionales, evaluando cómo la articulación de los procesos, la claridad de los distintos roles y la manualidad en los mecanismos de seguimiento y evaluación condicionan la autonomía coordinada, la efectividad del trabajo en equipo y la efectividad de la organización. Así, el presente estudio busca contribuir al conocimiento de lo que se entiende por liderazgo, caracterizado hoy por la existencia de un fenómeno organizativo estructural y dinámico de notable actualidad en

contextos donde los niveles de complejidad del trabajo conllevan a la necesidad de formas de mediación tecnológica en las cuales se hace necesario aprender nuevas formas de la coordinación organizacional (Arregle et al., 2023; Bennett et al., 2023).

2. MARCO TEÓRICO:

2.1. Evolución del concepto de liderazgo: de la influencia individual al diseño de condiciones organizacionales

Los cambios tecnológicos han modificado de manera radical las maneras de organizarse, coordinarse y ejercer el liderazgo en las organizaciones actuales. Hoy en día, gran parte de los procesos de coordinación organizacional se encuentran mediados por sistemas digitales que facilitan la comunicación, el seguimiento, la asignación de trabajo y la supervisión de las actividades en tiempo real, disminuyendo de esta forma la dependencia del supervisor directo y reestructurando los mecanismos de control tradicionales (Jarrahi et al., 2021; Stark y Vanden Broeck, 2024).

Desde el enfoque sociotécnico, las organizaciones pueden ser comprendidas como sistemas que incluyen personas, tecnologías, procesos y estructuras que se encuentran en relaciones constantes y mutuas. Este enfoque destaca que los resultados organizacionales no emergen de la mera acción de los factores humanos o sociales, sino de la interacción entre factores sociales y técnicos. En este sentido, la tecnología deja de ser un elemento instrumental o pasivo para convertirse en un elemento activo que estructura la acción organizacional, guía los flujos de trabajo y reconfigura las condiciones de coordinación (Bennett et al., 2023; Jarrahi et al., 2021).

En esta misma línea, Jarrahi et al. (2021) argumentan que la gestión algorítmica de la organización del trabajo constituye una nueva forma establecida de la misma, donde son los sistemas digitales los que sustituyen funciones que tradicionalmente estaban vinculadas al liderazgo humano, tales como la asignación concreta de tareas, la supervisión del desempeño, la evaluación de resultados e incluso la toma de decisiones operativas. Es decir, lo que hace es deslocalizar las funciones interpersonales como las que hemos apuntado y sustituirlas por nuevas versiones del control mediado por datos que automatiza y mantiene la coordinación del trabajo bajo un criterio de forma continua y automática.

Por lo tanto, las relaciones entre autonomía versus control son más complejas y están desplazadas. En los modelos tradicionales es

el supervisor humano y su control el que era al cargo de ello, mientras que en los entornos digitalizados el control se debe en sistemas algorítmicos que operan de manera continua, ajustando recomendadas, otorgando importancia a misiones o evaluando el desempeño en función de métricas predeterminadas (Stark y Vanden Broeck, 2024). En este sentido implica un cambio en la estructura de ordenación del trabajo en el que la regulación del comportamiento se asocia más a la infraestructura tecnológica propia del orden de trabajo. Bennett et al. (2023) profundizan en esta idea al sostener que la autonomía en entornos digitales no puede entenderse únicamente como una característica individual, sino como una propiedad emergente del diseño sociotécnico. Es decir, las plataformas digitales, interfaces de usuario, sistemas de recomendación y estructuras de información influyen directamente en las decisiones que los individuos pueden tomar, delimitando el conjunto de acciones posibles. En este sentido, la autonomía no desaparece, pero se encuentra mediada, condicionada y, en algunos casos, reconfigurada por el diseño tecnológico.

Del mismo modo, Stark y Vanden Broeck (2024) indican que las reglas de la gestión algorítmica son una nueva forma de diseño organizativo donde las reglas de la coordinación no son de exclusiva competencia de los líderes humanos, sino que están codificadas en sistemas tecnológicos de carácter continuado. Teóricos como los que indican esta tendencia, afirman que estos sistemas no solo ejecutan órdenes, sino que organizan el comportamiento de la organización mediante el establecimiento de prioridades, incentivos y visibilidad sobre el trabajo.

Desde esta óptica la tecnología no solo facilita la coordinación, sino que la reconfigura. La coordinación no depende únicamente de la interacción entre las personas y de los arquetipos tradicionales de jerarquía, sino que se construye a partir de la interacción entre personas y sistemas digitales que procesan información, emiten recomendaciones y automatizan decisiones. De este modo emergen formas híbridas de organización en las que la frontera entre el liderazgo humano y el control algorítmico se difumina (Jarrahi et al., 2021; Bennett et al., 2023).

De manera adicional, estas transformaciones nos ofrecen consideraciones interesantes respecto a la comprensión del fenómeno del liderazgo en contextos actuales. El liderazgo no puede ser entendido como un fenómeno interpersonal (individual), ni como un fenómeno jerárquico, sino como un fenómeno distribuido entre personas y sistemas tecnológicos,

propios y ajenos, que participan en la toma de decisiones de las organizaciones. En este sentido, la capacidad de liderazgo se encuentra funcionando como diseño de sistemas sociotécnicos que configuran las condiciones en las que se realiza el trabajo (Stark y Vanden Broeck, 2024).

En síntesis, estos planteamientos ponen de manifiesto que las condiciones organizacionales actuales no dependen únicamente de decisiones humanas sino también de configuraciones tecnológicas implicadas en la coordinación del trabajo. La organización es en este sentido un sistema sociotécnico complejo, apareciendo como el resultado de la autonomía, el control y la coordinación que emergen de la interacción del trabajo entre actores humanos y artefactos digitales que estructuran el comportamiento colectivo de forma permanente y vertical.

2.2. Autonomía y control en las organizaciones

La relación autonomía/control es uno de los temas más asiduos en la forma en que se ha entendido la literatura de organizaciones contemporáneas. Ambos términos han sido históricamente asociados a ser fuerzas contrapuestas en los sistemas organizacionales, ya que la primera de estas se relaciona con libertad de acción e iniciativa individual y autogestión, mientras que el control hace referencia en cambio a supervisión, coordinación y estandarización de procesos y conductas hacia fines organizacionales comunes.

Sin embargo, investigaciones más recientes han señalado que esta distinción entre autonomía y control resulta insuficiente para entender el funcionamiento real de las organizaciones contemporáneas. Tal y como apuntan Arregle et al. (2023), la autonomía es un fenómeno plural y multiescalar que puede ser puesta en práctica a través de diferentes niveles organizacionales: la autonomía puede ser estructuralmente entendida a nivel de individuos, a nivel de equipos o a nivel de la organización en su conjunto.

Desde esta posición, la autonomía no equivale a no tener reglas, a no tener jerarquías ni mecanismos de supervisión. Por el contrario, la autonomía se puede entender como la existencia de espacios de decisión estructuralmente delimitados en un marco organizacional que delimita los márgenes de opción.

En la misma línea, esto se debe a que Sarmah et al. (2022) también enfatizan que la relación entre autonomía y control no debe considerarse en un continuo de sustitución, sino

como una relación complementaria en la que ambos elementos conviven. La interacción entre ambos depende del diseño del trabajo y del estilo de liderazgo, especialmente en el sentido de si este es un estilo que apoye la ejecución autónoma del trabajo o un estilo más prescriptivo. En esta relación, el concepto de control puede considerarse más o menos restrictivo, incluso existe la posibilidad de que ciertos mecanismos de control sean capaces de autorizar la autonomía mediante la claridad y la estructura.

Se puede observar especialmente esta coexistencia entre autonomía y control en las organizaciones que desarrollan modelos de trabajo flexibles, ágiles o distribuidos. Como apunta Moe et al. (2021), equipos eficaces no son ni aquellos que gozan de altos niveles de autonomía ni aquellos donde se implementan controles estrictos, sino aquellos que consiguen un equilibrio dinámico, más o óptimo, de ambas dimensiones. Este equilibrio depende, entre otras, de cuestiones como la claridad de los procesos, la definición compartida de los objetivos, la calidad de la comunicación o la existencia de mecanismos de coordinación que permitan sincronizar el trabajo sin que ello implique restringir la capacidad de los equipos para tomar decisiones.

Desde una perspectiva más estructural, el control organizacional puede ser visto no solo como un mecanismo de restricción, sino de ayuda a la acción colectiva. En tal sentido, el control establece parámetros limitadores que reducen la incertidumbre, guían a las decisiones y permiten la coordinación entre las unidades interdependientes. Así, lejos de eliminar la autonomía, ciertos tipos de control pueden hacer posible su ejercicio efectivo, clarificando así la comprensión de las expectativas y de las responsabilidades.

La literatura igualmente ha resaltado el hecho de que la autonomía tiene una dimensión psicológica que afecta a la experiencia de los trabajadores. Nikolova et al. (2022) encontraron que la percepción de autonomía conecta con la relevancia del trabajo especialmente en los casos de supervisión o gestión de otros. Este hallazgo puede hacer que la concepción de autonomía tenga consecuencias sobre el rendimiento organizacional pero también sobre variables determinantes como la motivación, el compromiso o la percepción de la finalidad en el trabajo.

Asimismo, van Dorssen-Boog et al. (2022) evidencian que la relación existente entre autonomía y auto-liderazgo también es recíproca. Por un lado, mayores niveles de autonomía propician el desarrollo de competencias para la auto-regulación y auto-gestión; y, por otro lado, los

individuos con mayores habilidades de auto-liderazgo son capaces de aprovechar mejor los espacios de decisión ofrecidos por la organización. Esto sugiere la existencia de un ciclo de retroalimentación favorable entre diseño organizacional y capacidades individuales.

Desde una perspectiva más general, Arregle et al. (2023) destacan que la autonomía organizacional no debe ser analizada de manera independiente, ya que su análisis se ve condicionado por la articulación con sistemas de gobernanza, sistemas de control y sistemas de coordinación. En otras palabras, la autonomía no es un atributo absoluto sino una propiedad relacional que se genera entre el diseño organizacional y el análisis de distintos niveles.

Además, Sarmah et al. (2022) argumentan que los estilos de liderazgo pueden tener un impacto en esta relación, ya que los líderes pueden representar un modelo de autonomía al presentar niveles de apoyo, delegación y participación, y pueden reforzar el control mediante la supervisión directa y la centralización de decisiones. Esta dualidad refuerza la idea de que la autonomía no es un estado fijo, sino un resultado dinámico del diseño organizacional y de las prácticas de liderazgo.

En resumen, estos trabajos muestran que la autonomía no puede someterse a un cuestionamiento aislado o ser un fenómeno que se puede despegar del control. Para ser efectiva, debe formar parte de estructuras organizacionales que puedan proporcionar dirección, coordinación y claridad sobre las responsabilidades individuales y organizacionales y sobre prácticas de liderazgo orientadas a poder equilibrar adecuadamente libertad de decisión y alineación estratégica. Desde esta perspectiva, la autonomía se entiende como propiedad emergente del sistema organizacional en su totalidad más que como un fenómeno individual o independiente.

2.3. Liderazgo y diseño de condiciones organizacionales

La literatura actual ha puesto de manifiesto que el principal objetivo del liderazgo no es sólo encaminar a diversos individuos, sino también construir las condiciones que hacen posible un trabajo coordinado. Este es un importante cambio respecto a los modelos tradicionales, puesto que pivota la atención de las actuaciones individuales hacia las estructuras organizativas que acaban por estructurar la acción colectiva.

De esta forma, el liderazgo se puede comprender como una práctica de la organización

de las formas de establecer los procesos, determinar las responsabilidades y la ejecución de mecanismos de seguimiento que hacen posible la coordinación de los trabajos organizativos. La preocupación ya no se centra sólo en cómo actúa el líder, sino que se centra en cómo se conforma el entorno donde tendría lugar la actividad laboral.

Sarmah et al. (2022) los estilos de liderazgo que fomentan la autonomía generan contextos en los cuales los trabajadores asumen niveles más altos de responsabilidad y participación, aunque advierten que este tipo de autonomía requiere estructuras que marquen el camino y aquellos elementos que clarifiquen. Sin unas mínimas condiciones se corre el riesgo de que la autonomía se convierta en incertidumbre, o en descoordinación.

En esta dirección, la literatura también evidencia que la buena conducción organizacional es capaz de combinar flexibilidad y mecanismos de estructuración. La presencia de procesos definidos permite restringir la ambigüedad, mientras que la claridad de responsabilidades permite la cooperación entre personas y equipos. Así, los sistemas de control contribuyen al seguimiento del avance, a la detección de las desviaciones y a fomentar procesos de mejora continua.

Por tanto, el liderazgo puede ser considerado como una actividad orientada a diseñar y mantener condiciones organizacionales que simplifican el funcionamiento del sistema total.

2.4. Liderazgo como arquitectura organizacional

Una de las últimas aportaciones dentro de la teoría organizacional es la idea de que el liderazgo puede ser tipificado también como una forma de arquitectura organizacional, de manera que los efectos que se derivan del liderazgo no son sólo los que se derivan de la toma de decisiones explícitas o de la supervisión frente a frente, sino que el liderazgo también se configura como el diseño de estructuras, de procesos y de mecanismos de coordinación que determinan de manera estructurada la conducta organizacional (Binyamin y Kollenscher, 2025; McArthur et al., 2025).

Por lo tanto, este enfoque determina que el liderazgo no sólo se puede analizar en su entendimiento como una práctica relacional o conductual, sino que puede ser visto pero también desde la perspectiva de una capacidad de diseño institucional. Según Binyamin y Kollenscher (2025), los líderes son arquitectos organizacionales, organizan sistemas de gestión, estructuras de recursos humanos y construyen mecanismos de coordinación que determinan cómo se desplaza la

información, cómo se asignan las responsabilidades y cómo se toman las decisiones dentro de la organización. De esta manera, el liderazgo no sólo afecta a las personas, sino que también se centra en el ambiente estructural que determina sus comportamientos.

Complementariamente, McArthur et al. (2025) sostienen que una parte sustancial del control organizacional contemporáneo se encuentra incorporado en rutinas, procedimientos y sistemas previamente diseñados. Este fenómeno implica un desplazamiento desde formas de control basadas en la supervisión directa hacia formas de control estructural, donde la organización regula la acción individual a través de su arquitectura interna. Así, el comportamiento no es únicamente resultado de la interacción con líderes, sino de la exposición a sistemas organizacionales que canalizan y restringen las decisiones posibles.

Este enfoque tiene especial sentido en los contextos organizacionales complejos, aquellos donde existe una elevada interdependencia en el trabajo, el trabajo se reparte o distribuye y se hace un uso intensivo de las tecnologías digitales. En un contexto organizacional de estas características, la supervisión directa es escasa o ineficaz, lo cual obligado a apelar a formas de coordinación como consecuencia de un diseño estructural más que de la realización de actuaciones de supervisión permanente (Carboni et al., 2021; Moe et al., 2021).

Por lo tanto, el liderazgo se manifestará, por tanto, a través de la creación de condiciones estructurales que permiten la coordinación sin requerir intervención continua. Desde esta óptica se pueden entender los procesos organizacionales como mecanismos de regulación del comportamiento colectivo. Se trata de procesos organizacionales que prescriben sólo la secuencia operativa, sino también el modo en que se reparte el trabajo, el modo en que las actividades quedan integradas y el modo en que se establece la coherencia entre las unidades organizacionales; por consiguiente, los procesos funcionan como "infraestructuras invisibles" que guían la actuación organizacional sin requerir intervención continua (McArthur et al., 2025).

De manera complementaria, la definición de responsabilidades constituye un componente central de la arquitectura organizacional, ya que delimita funciones, niveles de autoridad, márgenes de decisión y relaciones de dependencia entre actores. Esta estructuración influye directamente en la autonomía percibida por los individuos, en la medida en que determina el grado de discrecionalidad disponible para la toma de

decisiones (Sarmah et al., 2022; Arregle et al., 2023). Así, la autonomía no es únicamente un atributo individual o psicológico, sino una propiedad estructural derivada del diseño organizacional.

Asimismo, los mecanismos de seguimiento y control —como indicadores de desempeño, sistemas de evaluación continua, plataformas digitales de monitoreo o tableros de control— constituyen elementos clave dentro de esta arquitectura. Si bien tradicionalmente han sido interpretados como instrumentos de supervisión, enfoques recientes los conceptualizan también como dispositivos de coordinación y alineación estratégica. En este sentido, el control no solo limita el comportamiento, sino que también lo orienta, proporcionando retroalimentación que permite ajustar decisiones en tiempo real (Moe et al., 2021; Stark y Vanden Broeck, 2024).

Tal dinámica se ve aumentada en contextos de gestión algorítmica, donde las tecnologías digitales no son solo herramientas para la toma de decisiones, sino que, en cierto modo, son parte de la toma de decisiones. En esta situación, la arquitectura organizativa representa la incorporación de tecnología mediante la cual la relación autonomía-control se reconfigura a su vez, y los límites de acción individual se transforman (Jarrahi et al., 2021; Stark y Vanden Broeck, 2024). De este modo, la organización es definida y diseñada no solo por líderes humanos, sino también por recursos sociotécnicos que codifican reglas, objetivos y evaluaciones.

En consecuencia, estos elementos conforman una arquitectura organizativa que, a su vez, afecta de manera directa el modo en que la gente trabaja, colabora y toma decisiones. Desde esta lógica, liderar es también tener capacidad de diseñar la configuración de la arquitectura organizativa define cómo se regula la distribución de la autonomía y cómo se establecen las condiciones necesarias para que emerja la coordinación en situaciones complejas y dinámicas (Arregle et al., 2023; McArthur et al., 2025).

En definitiva, esta perspectiva amplía la concepción tradicional del liderazgo enfatizando cómo la labor de diseño organizativo —mutable o irremediable— determina una serie de efectos a largo plazo sobre cosas como el control, la autonomía y la eficacia colectiva, dejando completamente convertido el rol del liderazgo para las modernas organizaciones altamente distribuidas y más mediadas tecnológicamente.

2.5. Tecnología, sistemas sociotécnicos y nuevas formas de coordinación

Las transformaciones tecnológicas han alterado de manera significativa las formas de organización, coordinación y liderazgo existentes en las organizaciones contemporáneas. En alguna medida, los procesos de coordinación organizacional son procesos que se encuentran mediado por herramientas digitales que permiten la comunicación, la supervisión, la asignación de tareas y la gestión en actividad en tiempo real y que disminuyen la necesidad de supervisión afectando a los procedimientos de control (Jarrahi et al., 2021; Stark y Vanden Broeck, 2024).

Desde una aproximación sociotécnica, se entiende que las organizaciones son sistemas que están formados por personas, tecnologías, procesos y estructuras que se ven afectados de forma continua y recíproca en el tiempo; los resultados de la organización no son sólo producto de factores sociales o humanos, sino que emergen de la relación íntima que existe entre los factores Técnicos y Sociales. En este respecto, la tecnología deja de ser considerada un elemento instrumental o pasivo, para transformarse en un elemento activo que da forma y estructura a la acción en la organización, a los flujos de trabajo y a los métodos de coordinación (Bennett et al., 2023; Jarrahi et al., 2021).

En este sentido, los autores Jarrahi et al. (2021) afirman que la gestión algorítmica es una forma de reestructuración del trabajo donde los sistemas digitales asumen funciones tradicionalmente relacionadas con el liderazgo humano como la asignación de tareas, la verificación del rendimiento, la evaluación de resultados o incluso la toma de decisiones operativas. Este traslado cambiante no sólo hace variar la naturaleza del trabajo, sino que se producen nuevas formas de control mediado por datos, donde la coordinación se realiza de forma automática y, además, continua.

Por ende, las relaciones entre autonomía y control son más complejas y menos visibles. Mientras que en las modalidades tradicionales de control el control era ejercido de forma directa por supervisores humanos, en entornos digitalizados el control es incorporado dentro de sistemas algorítmicos en operación permanente que ajustan recomendaciones, jerarquizan tareas o valoran el rendimiento en función de métricas predeterminadas (Stark y Vanden Broeck, 2024). Esto implica un cambio estructural en la forma que nosotros nos organizamos el trabajo, donde la regulación del comportamiento queda integrada en la propia infraestructura tecnológica.

Bennett et al. (2023) amplían esta cuestión sosteniendo que la autonomía en los espacios digitales no puede ser entendida solamente como una condición individual, sino como una propiedad emergente del diseño sociotécnico. Lo que está en juego aquí es que las plataformas digitales, las interfaces de usuario, los sistemas de recomendación o las estructuras de información que están presentes, por poner algunos ejemplos, dan forma e influyen de manera directa en aquellas decisiones que pueden tomar los sujetos y delimitan el espacio de actuación de los sujetos. En este sentido, la autonomía no desaparece, pero sí está mediada, condicionada y en algunos casos reconfigurada por el diseño técnico.

También Stark y Vanden Broeck (2024) sostienen que los principios de la gestión algorítmica representan una arquitectura organizacional emergente en la que las reglas de coordinación no están solamente en manos de los líderes humanos, sino que están codificadas en sistemas tecnológicos que operan de manera ininterrumpida, es decir, que no solo ejecutan instrucciones sino que estructuran el comportamiento organizacional en cuanto a definir prioridades, establecer incentivos o regular la visibilidad del trabajo.

Desde esta óptica, la tecnología no solo es un facilitador de la coordinación, sino que también constituye una redefinición de esta. En este sentido, la propia coordinación no depende de la interacción interhumana o de las estructuras jerárquicas tradicionales, sino que esta ya es el resultado de la interacción entre humanos y otros sistemas digitales que gestionan la información, proponen sugerencias o bien regulan decisiones, dando lugar así a formas híbridas de organización donde la línea que separa el liderazgo humano y el control algorítmico resulta ser cada vez más difusa (Jarrahi et al., 2021; Bennett et al., 2023).

Asimismo, estos procesos de transformación tienen importantes implicaciones para la conceptualización del propio liderazgo en las organizaciones contemporáneas. El liderazgo ya no puede entenderse como un fenómeno interhumano o jerárquico, sino como un fenómeno distribuido entre las personas y sistemas tecnológicos que participan en la toma de decisiones organizacionales. En esta línea, la habilidad de liderazgo se desplaza hacia la concepción de los sistemas sociotécnicos que definen las condiciones en las que se trabaja (Stark y Vanden Broeck, 2024).

De este modo, estas ideas constatan que las condiciones organizacionales actuales no dependen tan solo de las decisiones humanas, sino

que también incluyen configuraciones tecnológicas que contribuyen a la coordinación del trabajo. La organización es por tanto un sistema sociotécnico, en el que la autonomía, el control y la coordinación son construidas por la interacción continua de los actores humanos y los artefactos digitales que moldean el comportamiento colectivo de una manera irreversible y permanente.

2.6. Liderazgo y contexto organizacional en América Latina

La literatura latinoamericana sobre el liderazgo ha reivindicado la necesidad de que se tomen en consideración los factores culturales, éticos y contextuales en la comprensión de las prácticas de conducción organizacional. Los estudios sobre el liderazgo realizados en la región se basan en estudios anteriores para señalar la preponderancia de las relaciones interpersonales, la confianza o los valores organizacionales, en oposición a resultados de estudios realizados en contextos altamente institucionalizados.

Santiago-Torner (2023) encontró que el liderazgo ético tenía un efecto positivo sobre el compromiso organizacional, incrementando la identificación de los asalariados con los objetivos de la institución. En una segunda investigación, Santiago-Torner (2024) evidenció que la autonomía laboral actuaba como mediador entre las prácticas de liderazgo y determinados resultados organizacionales, especialmente en contextos de teletrabajo.

Por su parte, Araya-Pizarro (2023) muestra que entre el liderazgo y el desempeño organizacional existe una relación positiva en las pymes chilenas; de la misma manera, López-Rodríguez et al. (2023) establecen la importancia del liderazgo estratégico para favorecer la sostenibilidad empresarial.

Las evidencias aportadas por estos trabajos indican que el liderazgo no hace sino analizarse desde el contexto, desde dimensiones estructurales, sino que también podemos entender las especificidades culturales y organizacionales del caso analizado.

2.7. Síntesis teórica

El estudio de la literatura permite vislumbrar un paso conceptual que hace el recorrido del liderazgo orientado a la influencia individual al liderazgo orientado a la preparación de las condiciones que hagan posible el trabajo. En este sentido, los trabajos de los que se han obtenido los resultados coinciden en que la coordinación del trabajo depende de la interacción de la autonomía, del control, de los procesos organizacionales, de la

distribución de roles y responsabilidades y de mecanismos de seguimiento.

De la misma manera, la literatura deja entrever que las organizaciones contemporáneas operan en situaciones complejas y donde la coordinación no parte únicamente de relaciones jerárquicas, sino también de redes de colaboración, de sistemas tecnológicos, de modelos organizacionales orientados a facilitar la acción colectiva.

En este contexto, el liderazgo como arquitectura de condiciones organizacionales constituye una perspectiva útil para comprender cómo las organizaciones configuran los entornos de trabajo mediante procesos, responsabilidades y sistemas de seguimiento consistentes. Desde esta visión, el liderazgo se manifiesta en la capacidad de construir condiciones que permitan coordinar acciones, promover la autonomía y sostener el desempeño organizacional, especialmente en escenarios caracterizados por altos niveles de complejidad e interdependencia.

3. METODOLOGÍA

3.1. Enfoque de la investigación

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, debido a que busca comprender, describir e interpretar los fundamentos conceptuales que sustentan el liderazgo como arquitectura de condiciones organizacionales. Este enfoque resulta especialmente pertinente cuando el objeto de estudio se caracteriza por su complejidad, dinamismo y naturaleza contextual, ya que permite analizar fenómenos organizacionales sin reducirlos a variables numéricas o relaciones estrictamente medibles. En este caso, el interés central se orienta a examinar cómo la literatura científica contemporánea ha construido y desarrollado el concepto de liderazgo desde una perspectiva estructural, destacando el papel del diseño de procesos, la distribución de responsabilidades y los mecanismos de seguimiento como componentes esenciales de la coordinación organizacional.

Desde esta perspectiva, el enfoque cualitativo facilita una aproximación interpretativa a los textos académicos seleccionados, permitiendo identificar significados, patrones conceptuales y relaciones teóricas que subyacen en los discursos científicos. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la investigación cualitativa se orienta a comprender fenómenos sociales desde la perspectiva de los actores o, en el caso de revisiones documentales, desde la interpretación de los marcos conceptuales presentes en la literatura. En consecuencia, este estudio no persigue la medición de variables ni la comprobación de

hipótesis causales, sino la identificación, organización y análisis de los principales aportes teóricos que han contribuido a la conceptualización del liderazgo como una forma de arquitectura organizacional.

Asimismo, el estudio posee un alcance descriptivo, en tanto busca caracterizar de manera sistemática las dimensiones, enfoques y categorías conceptuales asociadas al fenómeno investigado. Según Arias (2020), los estudios descriptivos tienen como propósito especificar las propiedades, características y rasgos relevantes de un fenómeno, sin intervenir en él ni modificar su naturaleza. En concordancia con ello, esta investigación se orienta a describir cómo la literatura reciente aborda las relaciones entre liderazgo, autonomía organizacional, control, coordinación, estructuras sociotécnicas y mecanismos de gestión, poniendo énfasis en la manera en que estos elementos se articulan dentro de un marco conceptual integrador.

El carácter cualitativo-descriptivo del estudio permite, además, una comprensión profunda y estructurada del fenómeno analizado, al facilitar la sistematización del conocimiento existente y la organización coherente de los aportes teóricos revisados. Esta aproximación contribuye a identificar convergencias, divergencias y tendencias emergentes dentro del campo del liderazgo organizacional, especialmente aquellas relacionadas con la transición desde modelos tradicionales centrados en el líder hacia enfoques contemporáneos que conciben el liderazgo como un sistema de condiciones diseñadas para orientar el comportamiento organizacional.

En conjunto, la combinación de un enfoque cualitativo con un alcance descriptivo proporciona una base metodológica sólida para el análisis de la literatura, permitiendo construir una visión integral del liderazgo como arquitectura organizacional y favoreciendo la generación de interpretaciones teóricas que enriquecen la comprensión del fenómeno estudiado.

3.2. Diseño de la investigación

El estudio se desarrolló mediante un diseño documental de carácter descriptivo, basado en la revisión, análisis e interpretación de literatura científica especializada. La investigación documental constituye una estrategia metodológica ampliamente utilizada en las ciencias sociales para examinar el estado del conocimiento sobre un fenómeno determinado y construir marcos interpretativos fundamentados en evidencia académica. Según Bernal (2021), la investigación documental permite recopilar, organizar, analizar e interpretar información proveniente de diversas

fuentes escritas con el propósito de generar conocimiento sobre una temática específica. En este caso, la revisión documental se orientó a identificar las contribuciones más relevantes relacionadas con el liderazgo como arquitectura de condiciones organizacionales.

La elección de este diseño responde a la naturaleza del problema de investigación. Dado que el interés del estudio consiste en comprender la evolución conceptual del liderazgo y su relación con elementos estructurales de la organización, la revisión de literatura especializada constituye una fuente adecuada para acceder a diferentes perspectivas teóricas, enfoques analíticos y resultados de investigaciones recientes. El diseño documental permitió además integrar contribuciones provenientes de distintas áreas del conocimiento, incluyendo teoría organizacional, comportamiento organizacional, gestión estratégica, liderazgo distribuido, diseño organizacional y estudios sociotécnicos.

3.3. Estrategia de búsqueda y selección de información

La recopilación de información se realizó mediante una búsqueda sistemática de literatura científica en bases de datos académicas especializadas. Entre las principales fuentes consultadas se encuentran Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Emerald Insight, SpringerLink, Sage Journals y Google Scholar.

La búsqueda bibliográfica se efectuó utilizando descriptores relacionados con el objeto de estudio, entre ellos:

- Liderazgo organizacional.
- Autonomía organizacional.
- Autonomía de equipos.
- Control organizacional.
- Diseño organizacional.
- Liderazgo distribuido.
- Liderazgo compartido.
- Arquitectura organizacional.
- Procesos organizacionales.
- Responsabilidades organizacionales.
- Gestión algorítmica.
- Sistemas sociotécnicos.
- Tecnología y liderazgo.
- Coordinación organizacional.

Asimismo, se emplearon combinaciones de estos términos mediante operadores booleanos para ampliar y refinar los resultados obtenidos.

3.4. Criterios de inclusión y exclusión

Con el fin de garantizar la pertinencia, calidad académica y coherencia temática de la información analizada, se establecieron criterios

específicos para la selección de los documentos incluidos en la revisión documental. La definición de estos criterios permitió delimitar el universo de estudio y asegurar que las fuentes seleccionadas aportaran evidencia relevante para comprender las transformaciones contemporáneas del liderazgo organizacional, particularmente en relación con la autonomía, el control, la coordinación, el diseño organizacional y los sistemas sociotécnicos. Asimismo, la aplicación de criterios de inclusión y exclusión contribuyó a fortalecer la validez del análisis al reducir la incorporación de información poco relevante o insuficientemente fundamentada.

Criterios de inclusión

En primer lugar, se incluyeron únicamente publicaciones científicas sometidas a procesos de revisión por pares. Este criterio respondió a la necesidad de garantizar la calidad metodológica y el rigor académico de las fuentes consultadas, considerando que la revisión por pares constituye uno de los principales mecanismos de validación del conocimiento científico.

Asimismo, se seleccionaron documentos cuya temática estuviera directamente relacionada con el objeto de estudio. En particular, se consideraron investigaciones vinculadas con liderazgo organizacional, autonomía laboral y organizacional, control, liderazgo distribuido, arquitectura organizacional, diseño organizacional, coordinación del trabajo y sistemas sociotécnicos. La inclusión de estas temáticas permitió abordar de manera integral las diferentes dimensiones que conforman el fenómeno analizado.

También se incorporaron distintos tipos de publicaciones académicas, incluyendo estudios empíricos, revisiones de literatura, revisiones sistemáticas y artículos teóricos. Esta decisión se fundamentó en la necesidad de obtener una visión amplia del estado del conocimiento, combinando evidencia empírica reciente con desarrollos conceptuales que permitieran interpretar y contextualizar los hallazgos encontrados.

Otro criterio de inclusión fue el idioma de publicación. Se consideraron artículos escritos en español e inglés debido a que estos idiomas concentran una parte importante de la producción científica internacional sobre liderazgo y comportamiento organizacional. Esta selección permitió acceder tanto a investigaciones desarrolladas en contextos globales como a estudios relevantes para el ámbito latinoamericano.

De igual forma, se estableció como criterio temporal la inclusión de publicaciones realizadas entre los años 2020 y 2025. La delimitación de este período respondió al interés de

analisar las tendencias más recientes de la literatura, especialmente aquellas relacionadas con la transformación digital, el trabajo distribuido, los cambios en las estructuras organizacionales y las nuevas formas de coordinación del trabajo.

Adicionalmente, se incluyeron únicamente documentos disponibles en texto completo. Este requisito resultó fundamental para realizar una revisión detallada de los marcos teóricos, metodologías, resultados y conclusiones de cada estudio, evitando interpretaciones basadas únicamente en resúmenes o referencias parciales.

En último lugar, se priorizaron publicaciones provenientes de revistas académicas indexadas y bases de datos científicas reconocidas. Este criterio buscó asegurar la confiabilidad de las fuentes utilizadas y facilitar la trazabilidad de la información empleada durante el proceso de investigación.

Criterios de exclusión

En relación con los criterios de exclusión, se descartaron aquellos documentos que no contaban con respaldo académico o que no habían sido sometidos a procesos formales de revisión por pares. Esta decisión permitió evitar la incorporación de información cuya calidad científica no pudiera ser verificada adecuadamente.

También fueron excluidas las publicaciones duplicadas encontradas en diferentes bases de datos. En estos casos se conservó únicamente la versión más completa o definitiva del documento, evitando la repetición innecesaria de información dentro del corpus documental.

Asimismo, se descartaron los estudios cuya temática principal no guardaba una relación directa con los objetivos de la investigación. Aunque algunos documentos abordaban conceptos asociados al liderazgo o al comportamiento organizacional, fueron excluidos cuando su enfoque central se alejaba significativamente de los temas de autonomía, control, coordinación, diseño organizacional o sistemas sociotécnicos.

Otro criterio de exclusión correspondió a aquellos artículos que presentaban información insuficiente para desarrollar un análisis conceptual adecuado. Se excluyeron publicaciones que no describían claramente sus fundamentos teóricos, metodología o resultados, debido a que estas limitaciones dificultaban la evaluación rigurosa de sus aportes al estudio.

Igualmente, fueron descartados los documentos cuyo acceso se encontraba restringido o incompleto, impidiendo la revisión integral de su contenido. La disponibilidad total de la información fue considerada indispensable para

garantizar la precisión y profundidad del análisis documental.

Por último, se excluyeron materiales de carácter divulgativo, opiniones personales, comentarios editoriales y otras publicaciones que, aunque pudieran aportar reflexiones interesantes, no presentaban el sustento teórico o empírico requerido para formar parte del análisis científico. La aplicación de este conjunto de criterios permitió conformar una base documental consistente, actualizada y alineada con los objetivos de la investigación, fortaleciendo la credibilidad y solidez de los resultados obtenidos.

3.5. Unidad de análisis

La unidad de análisis impuso el contenido conceptual que se advierte en la literatura científica seleccionada. En un sentido concreto, se identificaron definiciones, modelos teóricos, categorías analíticas, propuestas conceptuales y modos metodológicos concernientes a la interpretación del Liderazgo como una arquitectura de condiciones organizativas.

Método que permitió centrar el análisis en los elementos estructurales y sistémicos que afectan en el desempeño organizativo, se distancia de las posturas más tradicionales que solo conciben al Liderazgo como un fenómeno compuesto por las características personales y/o conductuales de los/las Líderes.

La indagación estaba orientada hacia la búsqueda de respuestas sobre la forma en que los diferentes autores definen el rol del liderazgo, entendido como el conjunto de prácticas que establece las condiciones para el desarrollo de contextos organizacionales que faciliten la coordinación y el aprendizaje, promuevan la autonomía de los colaboradores y faciliten el logro de las metas colectivas, y también de las relaciones entre las estructuras organizacionales, entre los mecanismos de dirección y entre las prácticas de liderazgo descritas en la literatura, para ir estableciendo así una forma de comprender integralmente el fenómeno estudiado.

De una primera revisión de los documentos que fueron seleccionados se fijaron 3 dimensiones que estaban presentes en los estudios leídos y que facilitaban aproximar el liderazgo desde una perspectiva arquitectónica; éstas sirvieron para categorizar el proceso de organización, de clasificación e interpretación de la información recogida.

Diseño de procesos

Esta dimensión se encuentra relacionada con la estructuración de actividades,

procedimientos, flujos de trabajo y mecanismos de coordinación que hacen posible el funcionamiento eficiente de la organización. Los procesos constituyen uno de los principales instrumentos mediante los cuales los objetivos organizacionales se concretizan a través de acciones específicas, los cuales permiten establecer pautas que orientan el comportamiento tanto de los individuos como de los equipos.

Desde la óptica de entender el liderazgo como arquitectura organizativa, el diseño de procesos permite una herramienta con la que crear condiciones para la coordinación, disminuir incertidumbre y permitir realizar el trabajo. La literatura revisada indica que los procesos que son correctamente diseñados ayudan a mejorar la comunicación entre áreas, optimizar la utilización de los recursos y activar niveles adecuados de estandarización a la vez que no comprometen la capacidad de adaptación organizativa. Por ello, esta dimensión permitió analizar de qué manera los propios autores practican la influencia que ejercen los procesos para construir sistemas organizacionales efectivos.

Distribución de responsabilidades

La segunda dimensión se refiere a la distribución de responsabilidades en el interior de la organización. Ésta oculta, entre otros, la definición de funciones, la asignación de tareas, los niveles de autoridad, los ámbitos de decisión y los mecanismos de rendición de cuentas que determinan la actuación de los diferentes actores organizacionales.

La literatura analizada considera que una buena distribución de responsabilidades constituye uno de los elementos claves para conseguir la claridad organizativa y evitar la incidencia de la superposición o de la ambigüedad en la definición de funciones.

Habría que añadir que a partir de los diferentes autores revisados, también la delimitación explícita de funciones promueve el desarrollo de la autonomía, el compromiso individual y la buena coordinación entre unidades de trabajo.

Desde la perspectiva arquitectónica del liderazgo, esta dimensión refleja la capacidad de diseñar estructuras que permitan a las personas comprender claramente su contribución al logro de los objetivos organizacionales y asumir la responsabilidad de sus resultados.

Además, la distribución de responsabilidades se relaciona estrechamente con los procesos de descentralización, empoderamiento y toma de decisiones, aspectos que han adquirido

creciente relevancia en los enfoques contemporáneos de gestión y liderazgo.

Seguimiento consistente

La tercera dimensión identificada corresponde al seguimiento consistente, entendido como el conjunto de mecanismos utilizados para monitorear el desempeño organizacional, evaluar resultados, proporcionar retroalimentación y promover procesos de mejora continua. Esta dimensión incluye prácticas tales como la definición de indicadores, la revisión periódica de avances, el análisis de resultados y la implementación de acciones correctivas o de aprendizaje.

Los estudios revisados muestran que el seguimiento constituye un componente esencial para garantizar la efectividad de los sistemas organizacionales, ya que permite verificar si los procesos y estructuras diseñados están generando los resultados esperados. Asimismo, proporciona información relevante para la toma de decisiones y facilita la identificación temprana de desviaciones, problemas u oportunidades de mejora.

Desde la perspectiva del liderazgo como arquitectura de condiciones organizacionales, el seguimiento consistente no se concibe como un mecanismo de control centrado exclusivamente en la supervisión de las personas, sino como una herramienta para fortalecer el aprendizaje organizacional, la adaptación y la mejora permanente. En este sentido, el monitoreo sistemático de los resultados contribuye a generar ciclos de retroalimentación que permiten ajustar procesos, redefinir responsabilidades y optimizar el funcionamiento de la organización.

En conjunto, estas tres dimensiones — diseño de procesos, distribución de responsabilidades y seguimiento consistente— constituyeron las principales categorías de análisis empleadas en la investigación. Su selección respondió tanto a su presencia recurrente en la literatura revisada como a su capacidad para representar los componentes esenciales del liderazgo entendido como una arquitectura de condiciones organizacionales. A través de ellas fue posible identificar patrones conceptuales, convergencias teóricas y aportes relevantes para la construcción de un marco comprensivo sobre el papel del liderazgo en la configuración de sistemas organizacionales efectivos.

3.6. Técnica de análisis de la información

La información recopilada fue analizada mediante la técnica de análisis de contenido

temático, amplamente utilizada en investigaciones cualitativas para identificar patrones, categorías, significados y relaciones conceptuales presentes en documentos escritos. Esta técnica permite examinar de manera sistemática grandes volúmenes de información textual, facilitando la organización e interpretación de los contenidos a partir de categorías de análisis que contribuyen a responder los objetivos de investigación.

De acuerdo con Bardin (2016), el análisis de contenido constituye un conjunto de procedimientos metodológicos orientados a la descripción objetiva, sistemática e interpretativa de los mensajes, mediante la identificación, clasificación y organización de unidades de significado presentes en los textos. Su aplicación resulta especialmente pertinente en estudios documentales, ya que permite comprender tendencias teóricas, identificar convergencias y divergencias entre autores y construir explicaciones integradoras sobre fenómenos complejos.

En el presente estudio, esta técnica fue utilizada para examinar la literatura científica relacionada con liderazgo organizacional, autonomía, control, diseño organizacional y sistemas sociotécnicos. El propósito fue identificar los principales aportes conceptuales y las tendencias emergentes que permiten comprender la evolución del liderazgo hacia enfoques centrados en la construcción de condiciones organizacionales para la coordinación del trabajo.

La aplicación del análisis de contenido temático se desarrolló a través de cuatro fases complementarias:

Fase 1. Lectura exploratoria

La primera fase consistió en una lectura exploratoria de los documentos seleccionados. El objetivo de esta etapa fue obtener una comprensión general del contenido de las publicaciones, familiarizarse con las principales líneas argumentativas y reconocer los temas predominantes presentes en la literatura revisada.

Durante esta fase se identificaron los conceptos más recurrentes, las perspectivas teóricas utilizadas por los autores y las principales problemáticas abordadas en relación con el liderazgo contemporáneo. Esta aproximación inicial permitió establecer una visión global del campo de estudio y orientar las etapas posteriores del análisis.

Asimismo, la lectura exploratoria facilitó la identificación preliminar de conexiones entre las diferentes publicaciones, permitiendo reconocer áreas de convergencia conceptual y posibles categorías relevantes para la investigación.

Fase 2. Lectura analítica

Una vez realizada la familiarización inicial con los documentos, se desarrolló una lectura analítica y detallada de cada una de las fuentes seleccionadas. Esta etapa tuvo como finalidad examinar de manera profunda los planteamientos teóricos, las definiciones conceptuales, los modelos explicativos y los hallazgos presentados por los diferentes autores.

La lectura analítica se centró especialmente en aquellos aspectos relacionados con la comprensión del liderazgo como una forma de arquitectura organizacional. Se revisaron los argumentos vinculados con la autonomía organizacional, los mecanismos de control, las formas de coordinación, el liderazgo distribuido, la gestión algorítmica y el papel de la tecnología en la configuración de las dinámicas organizacionales.

Durante esta fase se registraron conceptos clave, categorías recurrentes, relaciones entre variables y aportes significativos para la construcción del marco interpretativo del estudio. Este proceso permitió profundizar en la comprensión de las transformaciones recientes del liderazgo y su relación con los cambios estructurales y tecnológicos presentes en las organizaciones contemporáneas.

Fase 3. Codificación temática

Posteriormente se realizó la codificación temática de la información recopilada. Esta fase consistió en organizar y clasificar los hallazgos identificados durante la lectura analítica mediante categorías de análisis previamente definidas a partir de los objetivos de investigación y del marco teórico.

Las categorías iniciales incluyeron liderazgo organizacional, autonomía organizacional, control organizacional, liderazgo distribuido, arquitectura organizacional, diseño de procesos, responsabilidades organizacionales, seguimiento y control, gestión algorítmica, sistemas sociotécnicos y tecnología aplicada al liderazgo.

Además de estas categorías preestablecidas, durante el proceso de revisión surgieron categorías emergentes derivadas de los propios documentos analizados. La incorporación de estas nuevas categorías permitió captar dimensiones no previstas inicialmente y enriquecer la comprensión del fenómeno estudiado.

La codificación temática facilitó la identificación de patrones recurrentes en la literatura, así como la agrupación de conceptos afines y la construcción de relaciones entre las

distintas dimensiones analizadas. Este procedimiento permitió organizar la información de manera coherente y sistemática para su posterior interpretación.

Fase 4. Interpretación de resultados

La fase final correspondió a la interpretación e integración de los hallazgos obtenidos durante el proceso de análisis. En esta etapa se examinaron las relaciones existentes entre las categorías identificadas y se construyó una síntesis conceptual orientada a comprender las principales tendencias presentes en la literatura revisada.

La interpretación permitió identificar transformaciones significativas en la forma de entender el liderazgo organizacional, destacando el desplazamiento desde enfoques centrados en las características individuales de los líderes hacia perspectivas que enfatizan el diseño de estructuras, procesos y mecanismos de coordinación.

Asimismo, esta fase facilitó la elaboración de una visión integradora del liderazgo como arquitectura organizacional, entendida como un conjunto de condiciones estructurales, tecnológicas y sociales que influyen en la coordinación del trabajo, la distribución de responsabilidades y la toma de decisiones dentro de las organizaciones. Como resultado, fue posible construir una comprensión comprehensiva del fenómeno estudiado y generar una interpretación fundamentada en la evidencia aportada por la literatura científica analizada.

3.7. Rigor metodológico

Con el propósito de garantizar la calidad científica, la consistencia analítica y la confiabilidad de los resultados obtenidos, se aplicaron criterios de rigor metodológico propios de la investigación cualitativa documental. Estos criterios permitieron fortalecer la validez del estudio y asegurar que las interpretaciones realizadas estuvieran sustentadas en procedimientos sistemáticos y transparentes.

Credibilidad

La credibilidad se aseguró mediante la utilización de fuentes académicas reconocidas, publicadas en revistas científicas indexadas y sometidas a procesos de revisión por pares. La selección de literatura especializada permitió fundamentar el análisis en evidencia científica validada por la comunidad académica y reducir el riesgo de incorporar información carente de respaldo metodológico.

Adicionalmente, la consulta de diferentes

tipos de publicaciones —incluyendo estudios empíricos, revisiones de literatura y trabajos teóricos— favoreció una comprensión más amplia del fenómeno investigado y permitió contrastar diversas perspectivas sobre el liderazgo organizacional contemporáneo.

Dependencia

La dependencia se garantizó mediante la aplicación de un procedimiento sistemático y claramente definido para la búsqueda, selección, organización y análisis de los documentos. Cada una de las etapas metodológicas fue desarrollada de forma ordenada y coherente con los objetivos de investigación.

Asimismo, se mantuvo un registro de los criterios utilizados para la inclusión y exclusión de documentos, así como de las decisiones adoptadas durante el proceso analítico. Esto facilita la trazabilidad del estudio y permite que otros investigadores comprendan y evalúen el procedimiento seguido.

Confirmabilidad

La confirmabilidad se fortaleció procurando que todas las interpretaciones y conclusiones estuvieran sustentadas en la evidencia obtenida de los documentos analizados. Las categorías, relaciones conceptuales y hallazgos presentados derivan directamente de la literatura revisada y no de apreciaciones subjetivas del investigador.

De esta manera, se buscó garantizar que los resultados reflejaran fielmente los aportes identificados en las fuentes consultadas, manteniendo la objetividad y el rigor propios de la investigación documental.

Transferibilidad

La transferibilidad se favoreció mediante la descripción detallada del contexto de estudio, los criterios de selección documental, las fases de análisis y los procedimientos metodológicos empleados. Esta información proporciona elementos suficientes para que otros investigadores puedan valorar la aplicabilidad de los resultados en contextos similares o adaptar la metodología a futuras investigaciones.

Aunque los hallazgos corresponden al conjunto específico de documentos analizados, las categorías conceptuales identificadas y las tendencias observadas pueden servir como referencia para estudios posteriores relacionados con liderazgo organizacional, autonomía, diseño organizacional, transformación digital y sistemas sociotécnicos.

3.8. Consideraciones éticas

Al tratarse de una investigación documental basada exclusivamente en fuentes secundarias, no fue necesaria la participación directa de personas ni la recopilación de información sensible. No obstante, se respetaron los principios éticos asociados al trabajo académico, particularmente en lo relativo al reconocimiento de la autoría intelectual de las fuentes consultadas.

Todas las ideas, conceptos y hallazgos utilizados en la investigación fueron debidamente citados conforme a las normas académicas correspondientes, garantizando la transparencia y la integridad científica del estudio.

3.9. Síntesis metodológica

La metodología adoptada permitió realizar una revisión sistemática y descriptiva de la literatura reciente sobre liderazgo, autonomía organizacional, diseño organizacional y sistemas sociotécnicos. Mediante un enfoque cualitativo y un diseño documental, fue posible identificar las principales contribuciones teóricas relacionadas con el liderazgo como arquitectura de condiciones organizacionales.

La utilización del análisis de contenido temático facilitó la organización e interpretación de la información, permitiendo describir cómo los estudios contemporáneos conceptualizan el papel del liderazgo en el diseño de procesos, la distribución de responsabilidades y la implementación de mecanismos de seguimiento consistentes. Esta aproximación metodológica proporciona una base sólida para la presentación y discusión de los resultados del estudio, así como para la comprensión integral del fenómeno investigado.

4. RESULTADOS

4.1. Presentación de los resultados

El análisis documental realizado permitió identificar una serie de tendencias conceptuales que evidencian la evolución del liderazgo organizacional hacia enfoques centrados en el diseño de condiciones estructurales para la coordinación del trabajo. La revisión de la literatura mostró que las investigaciones recientes han desplazado progresivamente la atención desde las características individuales del líder hacia el estudio de los sistemas, procesos, mecanismos de coordinación y estructuras organizacionales que hacen posible el funcionamiento de las organizaciones contemporáneas. Esta transformación refleja un cambio paradigmático en

la comprensión del liderazgo, pasando de enfoques centrados en atributos personales y estilos de dirección a perspectivas que consideran el liderazgo como un fenómeno distribuido y sistémico.

Los documentos analizados coinciden en señalar que los cambios asociados a la digitalización, la creciente complejidad organizacional, la expansión del trabajo distribuido y la necesidad de adaptación continua han impulsado nuevas formas de comprender el liderazgo y la coordinación organizacional. En este contexto, conceptos como autonomía, liderazgo distribuido, arquitectura organizacional, coordinación sistémica, liderazgo compartido y gestión algorítmica aparecen de manera recurrente en la literatura especializada, evidenciando una tendencia hacia modelos de conducción menos centrados en la autoridad jerárquica tradicional y más orientados a la configuración de entornos que faciliten la colaboración y la toma de decisiones.

Asimismo, la revisión permitió identificar que las organizaciones contemporáneas operan en entornos caracterizados por elevados niveles de incertidumbre, interdependencia y cambio tecnológico. Estas condiciones han generado la necesidad de desarrollar mecanismos de coordinación más flexibles y adaptativos que permitan responder de manera eficiente a los desafíos del entorno. Como consecuencia, el liderazgo es concebido cada vez más como una capacidad para diseñar estructuras, procesos y sistemas que faciliten la articulación de esfuerzos colectivos, más que como una función asociada exclusivamente a la supervisión directa o al ejercicio formal de la autoridad.

Otro hallazgo relevante fue la creciente importancia otorgada a la autonomía como elemento fundamental para el desempeño organizacional. La literatura revisada muestra que la autonomía ya no se entiende únicamente como una característica individual relacionada con la libertad de acción, sino como una condición organizacional que emerge de la interacción entre estructuras, procesos, liderazgo y mecanismos de coordinación. En este sentido, diversos autores coinciden en que los niveles adecuados de autonomía favorecen la innovación, el aprendizaje y la capacidad de respuesta de los equipos, siempre que existan sistemas que proporcionen claridad, alineación y orientación estratégica.

De manera complementaria, los estudios analizados evidencian que el control organizacional también ha experimentado transformaciones significativas. En lugar de manifestarse exclusivamente a través de la supervisión

jerárquica, el control se encuentra cada vez más incorporado en procedimientos, indicadores, plataformas digitales y sistemas de gestión que orientan el comportamiento organizacional de forma continua. Esta evolución ha generado nuevas formas de equilibrio entre autonomía y control, donde ambos elementos dejan de ser considerados opuestos y pasan a entenderse como componentes complementarios de un mismo sistema organizacional.

La revisión también mostró una creciente relevancia de los enfoques sociotécnicos para explicar la dinámica organizacional contemporánea. Los avances tecnológicos han modificado profundamente las formas de coordinación, comunicación y supervisión, incorporando sistemas digitales capaces de asumir funciones tradicionalmente asociadas al liderazgo humano. En consecuencia, la tecnología emerge como un actor organizacional que influye directamente en la distribución de responsabilidades, la asignación de tareas y la regulación de los procesos de trabajo.

A partir del proceso de revisión y análisis se identificaron cinco grandes categorías de resultados que sintetizan las principales tendencias encontradas en la literatura:

1. **Transformación del liderazgo hacia enfoques sistémicos y distribuidos.** La literatura muestra un desplazamiento desde modelos centrados en el líder individual hacia enfoques que reconocen la participación de múltiples actores, estructuras y mecanismos en los procesos de conducción organizacional.
2. **Reconfiguración de la relación entre autonomía y control.** Los estudios revisados evidencian que ambos conceptos no son necesariamente contradictorios, sino que pueden coexistir y complementarse dentro de estructuras organizacionales diseñadas para equilibrar flexibilidad y coordinación.
3. **Consolidación del liderazgo como arquitectura organizacional.** Diversos autores plantean que la influencia del liderazgo se materializa mediante el diseño de procesos, estructuras, sistemas de gestión y mecanismos que condicionan el comportamiento organizacional y facilitan la coordinación colectiva.
4. **Importancia del diseño de procesos, responsabilidades y seguimiento consistente.** La evidencia destaca que la claridad en la definición de funciones, la estandarización de procesos y la existencia

de mecanismos permanentes de retroalimentación constituyen elementos fundamentales para el funcionamiento efectivo de las organizaciones.

5. **Influencia de la tecnología y los sistemas sociotécnicos en las nuevas formas de conducción organizacional.** Los sistemas digitales, la automatización y la gestión algorítmica aparecen como factores que transforman la manera en que se coordina el trabajo y se distribuyen las responsabilidades dentro de las organizaciones.

La integración de estas categorías permitió construir una visión comprehensiva del fenómeno estudiado y comprender cómo la literatura reciente conceptualiza el liderazgo como una arquitectura de condiciones organizacionales. Desde esta perspectiva, el liderazgo deja de ser entendido exclusivamente como la capacidad de influir directamente sobre las personas y pasa a concebirse como la capacidad de diseñar y mantener estructuras, procesos y sistemas que posibilitan la coordinación efectiva, el ejercicio de la autonomía y la consecución de objetivos colectivos en entornos cada vez más complejos, dinámicos y tecnológicamente mediados. Esta interpretación constituye uno de los principales hallazgos derivados del análisis documental realizado y proporciona una base conceptual para comprender las transformaciones actuales en las prácticas de liderazgo organizacional.

4.2. Transformación del liderazgo hacia enfoques sistémicos y distribuidos

Uno de los hallazgos más relevantes de la revisión documental fue la identificación de una evolución significativa en la forma de comprender el liderazgo dentro de las organizaciones. Mientras que los enfoques tradicionales concentraban su atención en las capacidades personales de los líderes, los estudios más recientes analizan el liderazgo como un fenómeno distribuido que emerge de las interacciones entre personas, equipos, estructuras organizacionales y sistemas tecnológicos.

La literatura revisada muestra que las organizaciones contemporáneas operan en contextos caracterizados por altos niveles de complejidad, incertidumbre y cambio permanente. Bajo estas condiciones, la concentración de la autoridad en una sola persona resulta insuficiente para responder de manera efectiva a los desafíos organizacionales. Como consecuencia, diversos autores plantean la necesidad de modelos de liderazgo más flexibles y adaptativos.

Carboni et al. (2021) destacan que el desempeño de los equipos depende en gran medida de la calidad de las redes de colaboración que logran construir tanto dentro como fuera de la organización. Los autores sostienen que el liderazgo efectivo se manifiesta en la capacidad de conectar actores, facilitar intercambios de conocimiento y fortalecer relaciones de cooperación.

Por su parte, Riquelme-Castañeda et al. (2022) resaltan que la resolución de problemas difíciles necesita estructuras de autoridad menos rígidas, donde las decisiones por quienes tienen el conocimiento más adecuado según cada situación. Lo cual supone una redistribución del liderazgo entre los distintos niveles de la organización.

Siguiendo esta idea, Alzate Restrepo et al. (2024) Promueven la convivencia de varios modelos de liderazgo en escenarios laborales distribuidos, destacando que la guía organizacional no solo está sustentada en las jerarquías tradicionales, sino que la coordinación es construida mediante procesos de interacción continua entre cada uno de los actores.

Estos descubrimientos muestran que el liderazgo en la actualidad está centrado cada vez más hacia la construcción de condiciones que faciliten la coordinación colectiva, la colaboración y la toma de decisiones conjunta.

4.3. Reconfiguración de la relación entre autonomía y control

Una segunda categoría identificada en la revisión documental da cuenta de la evolución de la relación autonomía-control en el seno de las organizaciones.

Inicialmente, consideraban ambos conceptos como dimensiones que resultaban opuestas. Tal concepción implicaba que la mayor autonomía comportaba, necesariamente, la menor existencia del mecanismo de control organizacional, mientras que el fomento de los mecanismos de control implicaba, a su vez, la disminución del espacio de decisión individual.

No obstante, la literatura reciente avanza una comprensión muy diferente de esta relación. Así, Arregle et al. (2023) argumentan que la autonomía se debe entender como un fenómeno organizacional muy complejo que puede coexistir con estructuras de control bien diseñadas. En esas exposiciones, la autonomía efectiva no significa una ausencia de regulación, sino más bien el hecho de que existen marcos organizacionales que permiten a las personas tomar decisiones dentro de unos límites bien determinados.

Los resultados de Moe et al. (2021) hallan

soporte en el hecho de que los equipos que mejor rendimiento tienen son precisamente aquellos que han sabido combinar la autonomía ligada a la acción con mecanismos de alineación estratégica, identificando los autores un punto de equilibrio que favorece la innovación en la autonomía y la alineación que favorece la organización.

También los estudios investigados conocen la dimensión subjetiva que conlleva la autonomía. En sus investigaciones, Nikolova et al. (2022) han encontrado que las valoraciones que se tienen sobre la autonomía influyen positivamente en el significado que el trabajo representa para el individuo, incrementando así el compromiso y conseguir satisfacción laboral.

Por el contrario, van Dorssen-Boog et al. (2022) hallaron una relación bidireccional entre autodeterminación y auto-liderazgo. Los resultados indicaron que aquellos trabajadores que tienen niveles de autonomía más elevados son, a su vez, más competentes para gestionar sus propias actividades. Pero también aquellos trabajadores que tienen mayor competencia para el auto-liderazgo aprovechan mejor los espacios de decisión que les ofrecen los equipos.

Así pues, van Dorssen-Boog et al. (2022) estudiaron la relación bidireccional entre la auto-lideranza y la autonomía. Sus resultados evidencian que los trabajadores que tienen altos niveles de auto-liderazgo disfrutan de unas mejores competencias para gestionar sus tareas, y a su vez, aquellos trabajadores que disponen de mejores competencias de auto-liderazgo se aprovechan de la forma de decidir impuestos.

En definitiva, esta relación bidireccional nos evidencia que la autonomía organizacional no debe depender solamente de la delegación de toda toma de decisiones, sino sobre todo del diseño de estructuras que ofrezcan claridad, dirección y mecanismos de coordinación fiables.

4.4. Consolidación del liderazgo como arquitectura organizacional

Una de las principales tendencias que emergen de la literatura revisada es el hecho de que el liderazgo se empieza a concebir como una de las maneras de concebir la arquitectura organizacional. Los estudios que hemos revisado concluyen que la función de liderazgo se incorpora, cada vez más, dentro del diseño de aquellas condiciones organizacionales que permiten coordinar el trabajo y alcanzar los objetivos de forma colectiva.

Por Binyamin y Kollenscher (2025), el liderazgo se puede entender como una actividad de diseño -la de diseñar sistemas, procesos y estructuras organizacionales-.

Entendiendo el liderazgo en estos términos, el desarrollo de la capacidad de conducción ya no tiene que ver únicamente con las interacciones directas entre el líder y los colaboradores, sino también con las condiciones estructurales que guían el comportamiento organizacional.

En la misma línea expresado por McArthur et al. (2025), y de forma unitaria, una importante parte del control organizacional actual está introducido en procedimientos, sistemas de gestión, normas de ejercicio e indicadores de rendimiento. Esto implica que un importante número de decisiones organizacionales son condicionadas por estructuras anteriormente diseñadas.

La revisión de la literatura pone de manifiesto que esta perspectiva constituye un cambio importante en la concepción del liderazgo. En lugar de centrarse únicamente en las acciones propias de los líderes, las nuevas aportaciones investigadoras se centran en cómo las estructuras organizacionales influyen las conductas, las decisiones y los resultados de las personas que interactúan en las organizaciones.

Así las cosas, el liderazgo empieza a ser considerado como la capacidad de crear contextos organizacionales que permitan una adecuada coordinación, que favorezcan los espacios para la autonomía y que fomenten el rendimiento colectivo.

4.5. Diseño de procesos como mecanismo de coordinación organizacional

El diseño de procesos como uno de los ejes que garantizan que las organizaciones lleguen a funcionar eficazmente y que coordinan el trabajo, se inscribe en la forma de conceptualizar el liderazgo como arquitectura de la organización. De este modo, el liderazgo no se entiende como el de la capacidad de influir en personas o del proceso de toma de decisiones estratégicas, sino también como el diseño de estructuras y mecanismos que regulan la conducta grupal. De todos los mecanismos, el del diseño de procesos es uno clave dentro de este marco.

Los estudios que se han mencionado antes señalan que los procesos organizacionales son uno de los mecanismos básicos en la coordinación del trabajo debido a que a través de la definición de procesos y procedimientos se determinan secuencias de actividades, flujo de información, responsabilidades y criterios operativos que permiten conectar las acciones de la gente, la de grupos y la de departamentos, hasta alcanzar unos determinados objetivos de la organización. Los procesos se entienden así como un lenguaje

compartido que permite entender cómo han de ejecutarse las tareas y cómo éstas se conectan a su vez con las actividades que desarrollan otras personas o grupos de trabajo en la organización.

La literatura especializada manifiesta que la existencia de procesos bien definidos contribuye de forma notable a la reducción de la incertidumbre organizacional. En la medida en la que los trabajadores conocen con certeza cuáles son los pasos a seguir, cuáles son los responsables para cada actividad y cuáles son los mecanismos de comunicación existentes, se produce una disminución de la ambigüedad con relación a la ejecución del trabajo, así como una disminución de los riesgos de errores, duplicidades o retrasos. Tal claridad es especialmente importante en los entornos complejos, en los que la interacción entre las áreas es simultánea y requiere de un alto grado de coordinación con el objetivo de poder llevar a cabo resultados eficientes.

Por otra parte, el diseño de procesos favorece la comunicación organizacional porque establece los canales formales del intercambio de información. Son los procesos los que determinan cuál es la información que se debe compartir, quiénes son los responsables de esencial información, cuándo se debe hacer la transmisión de información y cómo se debe aplicar en la toma de decisiones. De este modo, se fecunda un nivel de integración superior entre las áreas funcionales, se evita la fragmentación del conocimiento y se empodera la colaboración interdepartamental.

Otro de los puntos que se menciona en la literatura es el hecho de que los procesos pueden estandarizar actividades críticas. Esta estandarización debe garantizar la obtención de niveles homogéneos y sin interrupciones en los aspectos de calidad, de la eficiencia y de la seguridad de la ejecución de las operaciones. Sin embargo, también se señala que no son los procesos que garantizan una dicotomía rígida los que conducen a mayores niveles de actuación, sino aquellos que son una combinación de procedimientos claramente explicitados y espacios de flexibilidad que permiten garantizar la atención a situaciones imprevistas y a la singularidad de cada contexto. Por tanto, el diseño de procesos se debe construirse con un equilibrio entre control y flexibilidad.

Los hallazgos indican que el diseño de los procesos es una forma indirecta de liderazgo, puesto que afecta al comportamiento organizacional al configurar las condiciones bajo las cuales tiene lugar el desarrollo del trabajo. En contraste a las formas de liderazgo más clásico, cimentadas en la supervisión o en la interacción de

forma permanente entre líder y colaboradores, los procesos guían en su trabajo a las personas de forma permanente e incluso cuando no puede asistir el líder a la ejecución de las acciones. Así, las decisiones que se toman como parte del diseño de los procesos conducen a la instalación de patrones de comportamiento, prioridades de ejecución y formas de coordinación que influyen en el rendimiento de la organización.

Además, la explicitud de los procesos favorece la autonomía de la operativa del empleado.

Cuando existen procesos bien definidos y se cuenta con criterios explícitos de decisión, los trabajadores pueden actuar con más autonomía y confianza de modo que se va dando menos lugar a la supervisión. Esto va a aumentar no solamente la capacidad de gestión y eficiencia sino que además va a incrementar el sentido de responsabilidad y empoderamiento de las personas, los cuales se encuentran positivamente asociados al compromiso laboral y al rendimiento organizativo.

Se puede añadir que el diseño de procesos puede ofrecer un apoyo para incluir nuevas personas en la organización dado que es una fuente clarificadora de las tareas, de las responsabilidades y de la forma de relacionarse esperado. Es más, conserva el conocimiento organizativo, y evita que la experiencia crítica quede concentrada en personas concretas de tal forma que las buenas prácticas pueden replicarse de forma sistemática.

En resumen, la evidencia analizada permite afirmar que el diseño de un proceso es un importante mecanismo de coordinación organizativa y es, además, un aspecto central del liderazgo como arquitectura organizativa. Al definir actividades, responsabilidades, flujos de información y criterios de actuación, los procesos constituyen la base de la cooperación, de la capacidad de gestión y de la capacidad de adaptarse ante las exigencias organizativas.

4.6. Distribución de responsabilidades y claridad organizacional

Una trayectoria diferente que a menudo ha sido recogida en la literatura hace referencia al modo de distribución de las responsabilidades, que es considerada como uno de los pilares básicos de la coordinación en las organizaciones. La revisión de los estudios revisados coincide en que la delimitación de las funciones, las competencias, los niveles de autoridad, los puntos de decisión es una de las condiciones sine qua non necesarias para que las organizaciones puedan funcionar adecuadamente. En los entornos cada vez más complejos la delimitación explícita de las

responsabilidades determina la forma en la que las personas, los grupos, las organizaciones y las instituciones pueden relacionarse y así poder llevar a cabo la ejecución de actividades y los resultados que se desean alcanzar.

La literatura muestra que la distribución de las responsabilidades no es únicamente la condición de una tarea formalmente asignada, sino que implica definir claramente las expectativas, las obligaciones y las facultades de decisión. La ambigüedad de los roles, la repetición de esfuerzos, así como los conflictos que surgen de la superposición de responsabilidades disminuyen cuando las personas conocen de forma muy precisa cuáles son sus funciones y cuáles son los límites de su autoridad. O sea, la claridad organizativa contribuye a mejorar la coordinación interna y favorece un uso más eficaz de los recursos existentes.

Varios autores indican que las organizaciones actuales necesitan mecanismos de reparto de responsabilidades adecuados para poder responder ágilmente a las condiciones de entornos complejos y en constante cambio. En esta línea, Carboni et al. (2021) indican que las organizaciones de éxito dependen cada vez más de redes donde varios actores participan en la toma de decisiones y la solución de problemas. El hecho es que bajo esas condiciones la claridad en las competencias y responsabilidades es fundamental para evitar confusiones y para que haya una adecuada articulación entre los diferentes participantes.

En la misma línea, del equipo de liderazgo distribuido destaca que la distribución del liderazgo es uno de los principales mecanismos mediante los cuales las organizaciones hacen uso del conocimiento y de las capacidades de las personas. A su vez, Riquelme-Castañeda et al. (2022) afirman que los problemas complejos implican la aparición de especialistas que provienen de distintos niveles de la organización, y de este modo hay que hacer uso de una estructura de autoridad más flexible, pero al mismo tiempo hay que tener una definición clara de competencias. A esta altura las responsabilidades no son vistas solamente como una función que está concentrada en el nivel jerárquico superior sino que se reparten entre diferentes actores de las organizaciones.

La revisión documental también puso de manifiesto que una buena asignación de las obligaciones es favorable para la promoción de la autonomía organizativa. Arregle et al. (2023) sostienen que la autonomía puede ser ejercida correctamente cuando existe una justa delimitación en el tema del ámbito de la acción y el de la toma

de decisiones y, asimismo, Moe et al. (2021), corroboraron que los teams de trabajo de alto rendimiento consiguen equilibrar la autonomía y la supervisión a través de estructuras organizativas que definen funciones, que, simultáneamente, no restringen -sin un motivo uniformado- la capacidad de iniciativa de sus componentes.

Otro elemento importante que se halló en la investigación es la relación existente entre la asignación de roles/obligaciones/rendición de cuentas. Un mayor número de estudios revisados parece indicar que la delimitación de roles facilita el seguimiento rendido y también ayuda a una mejor supervisión en la organización. Cuando los roles están bien delimitados, resulta más sencillo delimitar las contribuciones individuales y grupales, marcar criterios de rendición de cuentas e implantar procesos de mejora continua.

Los resultados que se han analizado también reflejan cómo la incomprensión de la asignación de funciones puede llegar a tener efectos inversos; es decir, pueden dar lugar a que se altere el modo de funcionamiento de la organización. Entre los problemas que se han ido detectando se pueden citar la duplicidad de esfuerzos, el retraso en la toma de decisiones, los conflictos interpersonales o la decreciente eficiencia. Estas situaciones son bastante comunes en el momento en el cual no se tiene la claridad suficiente en la asignación de funciones, o si se dan contradicciones entre la estructura formal y la forma natural de trabajar.

Desde el punto de vista del liderazgo como arquitectura de condiciones organizacionales, la asignación de funciones es una palanca estratégica para influir en la construcción del comportamiento colectivo; los líderes no hacen control permanente de cada actividad sino que pueden influir en el desempeño organizacional a partir del diseño de una estructura que aclare quién tiene que hacer ciertas tareas, quién tiene el poder para tomar decisiones, cómo deben ser coordinadas las acciones entre diferentes áreas o grupos de trabajo.

De esta manera, Binyamin y Kollenscher (2025) plantean que el liderazgo es una de las principales funciones de diseñar los sistemas organizativos que hagan posible articular la responsabilidad, los procesos y los mecanismos de la coordinación de una forma razonable. Esta idea confluye con la idea planteada por McArthur et al. (2025) al señalar que una parte relevante del control organizacional actual se hace encapsulando las estructuras organizativas ya diseñadas que hacen posible orientar el comportamiento de las personas sin que haya que ir supervisando dicho

comportamiento.

Los resultados conseguidos permiten decir que la distribución de las responsabilidades resulta ser uno de las principales piezas del cargo en la arquitectura organizacional. De igual modo, deja lugar para favorecer la coordinación, puede empoderar la autonomía responsable, mejora de la comunicación entre las áreas o contribuir a las metas institucionales. Por lo tanto, la aclaración de la estructura organizativa se erige como una de las condiciones necesarias para comprender el sentido de aquellas nuevas formas de liderazgo centradas en el diseño de los objetivos, la distribución de las responsabilidades o el seguimiento permanente del desempeño.

4.7. Seguimiento consistente y mecanismos de retroalimentación

El estudio del contenido permitió identificar fácilmente la importancia del seguimiento sistemático como uno de los principales elementos de la arquitectura organizacional. Las investigaciones analizadas indican, igualmente, que las organizaciones actuales deben contar con mecanismos de seguimiento, revisión y feedback que se den a lo largo del tiempo, posibilitando ir dando seguimiento al ritmo de las actividades, evaluar frutos e ir reprocesando las actividades. Cabe resaltar que, en este sentido, el seguimiento pasa a no ser entendido como una práctica de supervisión jerárquica a considerarse un elemento estructural que ayuda a la coordinación, al aprendizaje organizacional y con la alineación estratégica.

La literatura también señala que los mecanismos de seguimiento pueden ser de diversas formas, por ejemplo: indicadores de rendimiento; reuniones de seguimiento periódicas; informes de la gestión; cuadros de mando; auditorías internas, estructuras de feedback formal y/o informal, etc. Independientemente de la forma adoptada, todos ellos comparten la función de proporcionar información oportuna de la situación de los procesos y resultados obtenidos, favoreciendo la detección de desvíos, la identificación de oportunidades de mejora y la coordinación de acciones.

La investigación realizada por los artículos revisados sostiene que el seguimiento efectivo se verifica menos por el propio control del seguimiento y más por el modo de control. De acuerdo con Torquilla y García (2012), las organizaciones con mejores resultados se basan evidentemente en rutinas de revisar, criterios de evaluación y procedimientos de comunicación regulares relacionados con el rendimiento,

mecanismos que permiten disminuir la incertidumbre, facilitan la coordinación del trabajo entre áreas y mejoran la capacidad para reaccionar ante cambios, ya sean operativos o estratégicos.

Un hallazgo de la revisión bibliográfica correspondiente es la inseparabilidad de la retroalimentación y el seguimiento. La literatura muestra que el seguimiento de los resultados sólo tiene sentido si se utiliza la información que se genera para regular las decisiones, modificar las conductas y facilitar el aprendizaje. En este sentido, los propios procesos de retroalimentación son los que permiten cerrar el ciclo entre observación-evaluación-mejora.

La revisión también permite señalar que el seguimiento organizacional cumple múltiples funciones. Por un lado, es un mecanismo de control que permite verificar que se han cumplido los objetivos, procedimientos y estándares marcados. Por el otro, es un mecanismo de coordinación y aprendizaje porque proporciona información que, a su vez, genera información compartida que facilita la toma de decisiones y la adaptación organizacional.

La doble función vuelve a aparecer en los estudios considerados y pone de relieve una de las razones de la literatura más reciente para evitar que el seguimiento se evite a una práctica únicamente disciplinaria.

En McArthur et al. (2025: 25) se le atribuye a la mayoría de las organizaciones contemporáneas tener sistemas de seguimiento organizacional implantados que permiten la gestión de la conducta organizacional incluso siendo innecesaria la supervisión directa permanente. De acuerdo con los propios autores, los indicadores, los informes y los sistemas de información actúan de forma análoga como los sistemas que permiten guiar la acción colectiva, ya que hacen visibles los objetivos y los progresos realizados en la consecución de estos objetivos, así como las desviaciones que sean consideradas relevantes para la organización. Por lo tanto, en gran medida, el control organizacional se encuentra en los sistemas de seguimiento diseñados a este fin.

Los resultados que se aportan también muestran que el seguimiento permite aumentar la transparencia organizacional en las organizaciones. En la medida que los criterios de evaluación, los indicadores utilizados y los resultados obtenidos son comunicados con claridad, así como regularmente, las asimetrías de la información entre áreas y entre niveles jerárquicos tienden a reducirse. Dicha visibilidad ayuda a la rendición de cuentas, aumenta la comprensión de las prioridades organizacionales y mejora la coordinación de los

actores que tienen bajo su responsabilidad tareas interdependientes.

Un elemento que también apareció en los trabajos revisados es la posible relación entre las prácticas de seguimiento y la autonomía. El conjunto de trabajos revisados hace evidente que la existencia de mecanismos de seguimiento, tal y como hemos indicado, puede hacer que la autonomía operativa aumente: como hemos señalado, al eliminar la necesidad de seguir la operativa. En el caso de entornos de trabajo en los cuales son medidos los resultados, el juicio en relación a los períodos de definición son entendibles, tanto los trabajadores como los equipos pueden tener una mayor libertad en cuanto a la manera de ejecutar sus tareas siempre que estén definidas adecuadamente los objetivos y los criterios de medidas del rendimiento profesional y del equipo de trabajo. Con esta idea del seguimiento, no son excluyentes la autonomía y el seguimiento, sino que el seguimiento puede considerarse como un soporte estructural que preserva la posibilidad de delegar, sino que acaba siendo exitoso.

La revisión de la documentación también plantea que los mecanismos de seguimiento son especialmente relevantes en contextos de trabajo distribuido, híbrido o mediado tecnológicamente. En estas situaciones, la distancia física existente entre los miembros de la organización puede disminuir las oportunidades de realizar seguimiento directo e incrementar la dependencia hacia sistemas de información formal, indicadores compartidos y retroalimentación digital. Los estudios analizados apuntan también a que las organizaciones que operan bajo situaciones de prácticas de trabajo distribuidas hacían del seguimiento una rutina aún más explícita y reforzada para lograr tanto la coordinación como la alineación estratégica entre equipos distribuidos geográficamente.

Así mismo, la bibliografía también indica la necesidad de que la calidad del seguimiento esté determinada por la adecuación de los indicadores utilizados. Sistemas incluso excesivamente basados en métricas parciales pueden incluso hacer que aparezcan comportamientos disfuncionales o apartar la atención de objetivos más generales. Por ello, varios autores hablan de la necesidad de diseñar mecanismos de seguimiento que mantengan coherencia con la estrategia organizativa, los procesos de trabajo y las tareas asignadas. El seguimiento como continuidad no implica sólo la medición de los resultados, sino también la elección de la información relevante para la toma de decisiones y para la mejora organizativa.

Entendiendo el liderazgo como forma de

organización de las condiciones de la organización, los mecanismos de seguimiento suponen una forma indirecta de control, dado que no requiere un interventor permanente de cada actividad, los líderes pueden llegar a determinar la forma de actuar del colectivo, determinando los sistemas de información, las rutinas de revisión y los protocolos de feedback; de este modo también pone de manifiesto los intereses del conjunto de la organización y hace visibles la forma de actuar de las personas y los grupos.

En resumen, los resultados obtenidos indican que el control sistemático es un elemento crítico en la arquitectura organizativa. Los mecanismos de seguimiento y retroalimentación permiten coordinar actividades, mejorar la transparencia, fortalecer la comunicación, ayudar en la toma de decisiones y hacer compatibles la autonomía y la rendición de cuentas. Por lo tanto, el control organizativo no es solo un mecanismo de control, sino que es también un mecanismo de aprendizaje y coordinación que favorece el funcionamiento de aquellos modelos de liderazgo que tienen que ver con el diseño de procesos, el ejercicio de responsabilidades y sistemas establecidos de revisión del rendimiento.

4.8. Tecnología y sistemas sociotécnicos como nuevas formas de conducción

Dentro de este marco, la tecnología no es entendida de manera exclusiva como una herramienta operativa, sino como un elemento de primer orden de la arquitectura organizacional que impacta sobre la forma en la que se desarrolla el liderazgo.

Tal y como concluyen Jarrahi et al. (2021), los sistemas de gestión algorítmica participan de forma creciente en actividades tradicionalmente relacionadas con la función directiva.

Entre estas actividades se incluyen la asignación de trabajos, la programación de actividades, la supervisión del trabajo, la evaluación del desempeño y la toma de decisiones acerca de la productividad. Los autores argumentan que la llegada de los algoritmos a los procesos organizacionales ha traído consigo nuevas formas de gestionar la coordinación caracterizadas por dirigir de forma continua y automatizada, la gestión de grandes volúmenes de información y la respuesta veloz a las necesidades que van apareciendo de forma operativa, las cuales afectan el funcionamiento de las organizaciones.

Jarrahi et al. (2021) destacan que los sistemas de gestión algorítmica participan cada vez más en actividades tradicionalmente asociadas a la

función directiva. Entre estas actividades se encuentran la asignación de tareas, la programación de actividades, la supervisión del trabajo, la evaluación del desempeño y la toma de decisiones relacionadas con la productividad. Según los autores, la incorporación de algoritmos en los procesos organizacionales ha generado nuevas formas de coordinación que operan de manera continua y automatizada, permitiendo gestionar grandes volúmenes de información y responder rápidamente a las necesidades operativas de las organizaciones.

Un hallazgo central que se ha puesto de manifiesto en la creación de literatura parte de la idea de que los sistemas tecnológicos empiezan a realizar tareas que antes eran dependientes del ejercicio humano. En muchas entidades, las plataformas digitales sacan a relucir prioridades, distribuyen recursos y monitorizan resultados en procedimientos automatizados. Lo que configura nuevas formas de conducción organizativa en las que parte del liderazgo se encuentra incorporado en los sistemas tecnológicos que regulan la actividad cotidiana de los trabajadores/as.

Bennett et al. (2023) afirman que la autonomía laboral en entornos digitales está fuertemente determinada por el diseño que encuentran cada una de las herramientas tecnológicas utilizadas. Los autores afirman que las plataformas, aplicaciones y sistemas de información no son sólo ayudas para ejecutar tareas sino que también limitan las posibilidades de acción de las personas. Dicha autonomía del trabajador/a no depende solamente de las decisiones que tomas sus superiores, sino que también dependen de las características de carácter técnico de los sistemas con los que se trabaja a diario.

La literatura revisada muestra que las tecnologías amplían o restringen la capacidad de toma de decisiones de los/as trabajadores/as. Así, por ejemplo, algunas plataformas pueden propiciar unos niveles elevados de flexibilidad en la organización de las actividades; en comparación, otras establecen unos procedimientos muy estructurados que disminuyen los márgenes de separación individual. Como resultado, se trata del diseño de las tecnologías que determinará el límite entre autonomía y control en el mundo organizacional contemporáneo.

Para Stark y Vanden Broeck (2024) la gestión algorítmica es también un nuevo tipo de arquitectura organizativa. Esos/as autores/as sostienen que ya no hay reglas, procedimientos, mecanismos de coordinación que aparezcan únicamente en manuales, reglamentos o estructuras

jerárquicas formales; estas reglas, procedimientos y mecanismos de coordinación son ahora parte de los sistemas digitales que organizan el trabajo. Así, los algoritmos operan como unas infraestructuras invisibles para orientar comportamientos, prioridades y el control de los procesos organizativos.

Los resultados de la revisión también demuestran que la mayor incorporación de tecnologías digitales ha transformado los métodos de control tradicionales. En los modelos de organización de trabajo convencional, donde el control se basaba en la observación directa de los supervisores o de los directores, con los sistemas tecnológicos, el seguimiento se hace continuamente a través de indicadores de rendimiento, de registros automáticos y el análisis de los datos en tiempo real. Podría decirse que esta posibilidad de seguimiento de forma continua facilita la obtención de información específica sobre el cumplimiento de los objetivos, los niveles de productividad y el desarrollo de las actividades.

Además, también se destaca en la literatura, que los sistemas sociotécnicos actuales son descritos por la forma en que las personas, las tecnologías, los procesos y las estructuras de las organizaciones son interrelacionados en el sistema. Desde esta perspectiva, el rendimiento organizacional no depende únicamente de las capacidades humanas de las personas y la eficiencia de las tecnologías, sino de la adecuada integración de estos dos factores. La forma en que están organizados los procesos se presenta, entonces, como las interacciones entre los actores humanos y los sistemas tecnológicos, que funcionan de forma sinérgica.

También se señala un aspecto que se ha podido observar en los trabajos revisados en esta revisión de la literatura, que hace referencia a la aparición de nuevos retos en relación con la digitalización del liderazgo. Así, diversos autores sugieren que la automatización de tareas de gestión podría dar lugar a tensiones asociadas a la transparencia de los procesos de decisión, la percepción de la justicia organizativa, y la protección del espacio para la autonomía del trabajo y de los trabajadores. Estas preocupaciones han dado lugar a una línea de investigación que desentrañe cuáles son los efectos de la gestión algorítmica referida a la experiencia del trabajo y las relaciones laborales.

Pese a estas dificultades, los distintos escritos son coincidentes en el aspecto en el que la tecnología es hoy en día un elemento primordial en la coordinación organizacional.

Las instrumentaciones digitales permiten

la comunicación entre los equipos, garantizan la gestión de proyectos complejos, favorecen la colaboración a distancia y proporcionan la información pertinente para la toma de decisiones. De esta manera, las organizaciones contemporáneas se apoyan cada vez más en sistemas tecnológicos para preservar la continuidad de sus ejecuciones y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

En síntesis, los resultados obtenidos muestran que la tecnología se ha consolidado como un componente esencial de las condiciones organizacionales modernas. Los sistemas digitales no solo apoyan las actividades laborales, sino que participan activamente en la distribución de responsabilidades, la supervisión del desempeño, la coordinación de procesos y la implementación de mecanismos de control. Desde esta perspectiva, la tecnología puede ser entendida como parte integral de la arquitectura organizacional y como un elemento que redefine las formas tradicionales de liderazgo, contribuyendo a la construcción de modelos de conducción basados en el diseño de procesos, responsabilidades y sistemas de seguimiento consistentes.

4.9. Integración de los hallazgos

La síntesis de los resultados aportados permite apreciar que los estudios muestran que empieza a emerger un punto en común en los diferentes enfoques en torno a una perspectiva renovada del liderazgo organizacional. En efecto, la literatura que hemos revisado evidencia que las organizaciones contemporáneas precisan de mecanismos de conducción que traten de confluir la autonomía, la coordinación, el control y la adaptación en un entorno de creciente complejidad.

Los hallazgos sugieren que el liderazgo se evoca cada vez más a través del diseño de unas condiciones organizacionales que se dirigen a la acción colectiva. Escribir y expresar las condiciones con las que se pretende contribuir se logra mediante operaciones concretas, por medio de la designación clara de lo que habrá de ser cada uno de sus componentes y mediante la implementación de mecanismos de seguimiento y de retroalimentación.

Por consiguiente, la relevancia de la revisión de la literatura nos lleva a afirmar que el liderazgo como arquitectura de condiciones organizacionales es una óptica apropiada para entender las nuevas maneras a partir de las cuales se entiende la conducción organizacional. En efecto, el liderazgo deja de ser exclusivamente una cuestión en torno a la influencia interpersonal y se asimila a la posibilidad de formalizar estructuras que faciliten la coordinación, la asunción de la

responsabilidad desde la autonomía y el desempeño sostenible de las organizaciones.

5. DISCUSIÓN

La presente investigación tuvo como propósito analizar el liderazgo como una arquitectura de condiciones organizacionales, entendida como una forma de conducción centrada en el diseño de procesos, la distribución de responsabilidades y el seguimiento consistente. La presente investigación tuvo como objetivo analizar el liderazgo como una arquitectura de condiciones organizacionales, entendida como una forma de conducción basada en el diseño de procesos, la distribución de responsabilidades y el seguimiento consistente. A partir de la revisión documental realizada, fue posible identificar una evolución significativa en la manera en que la literatura contemporánea comprende el liderazgo dentro de las organizaciones. Los resultados obtenidos muestran que las perspectivas actuales se alejan progresivamente de los enfoques tradicionales centrados en las características personales del líder para orientarse hacia modelos que enfatizan la construcción de estructuras, sistemas y mecanismos capaces de facilitar la coordinación y el desempeño organizacional.

Esta transformación conceptual responde a los cambios experimentados por las organizaciones durante las últimas décadas. La creciente complejidad de los entornos de trabajo, la expansión de las tecnologías digitales, la globalización de los mercados y la consolidación de formas de trabajo distribuidas han puesto en evidencia las limitaciones de los modelos de liderazgo basados exclusivamente en la supervisión directa y la autoridad jerárquica. En este escenario, la capacidad de conducción organizacional parece depender cada vez más del diseño de condiciones que permitan coordinar acciones colectivas, gestionar la incertidumbre y promover la adaptación continua.

Uno de los principales aportes de los resultados obtenidos consiste en evidenciar que el liderazgo contemporáneo puede entenderse como una capacidad para construir contextos organizacionales que orienten el comportamiento de individuos y equipos. Esta interpretación coincide con los planteamientos de Binyamin y Kollenscher (2025), quienes sostienen que el liderazgo debe analizarse como una actividad de diseño organizacional. Desde esta perspectiva, la influencia de los líderes no se ejerce únicamente a través de interacciones directas con los colaboradores, sino también mediante la configuración de procesos, sistemas de gestión y

mecanismos de coordinación que condicionan la acción organizacional.

Los hallazgos obtenidos permiten observar que esta visión representa una ampliación significativa del concepto tradicional de liderazgo. Mientras los enfoques clásicos enfatizaban la capacidad de motivar, influir o dirigir personas, la literatura reciente muestra que una parte importante de la conducción organizacional se encuentra incorporada en estructuras previamente diseñadas. En consecuencia, el liderazgo puede manifestarse no solo a través de decisiones y comportamientos individuales, sino también mediante la creación de condiciones que facilitan determinados patrones de interacción y desempeño.

Uno de los aspectos que resulta más relevante encontrado por los investigadores es el que se refiere a la relación existente entre la autonomía y el control. Durante muchos años, estas dos dimensiones fueron consideradas como dimensiones antagónicas en la organización. De acuerdo con este pensamiento, incrementar la autonomía suponía disminuir los grados de control, y incrementar los grados de control suponía disminuir la capacidad de decisión de los trabajadores. A pesar de esta dicotomía (control – autonomía), los propios resultados obtenidos sugieren que no sería suficiente para entender las dinámicas de las organizaciones contemporáneas.

Los estudios que hemos revisado muestran que la autonomía y el control pueden coexistir de manera complementaria a través de determinadas estructuras de organización, como las que apuntan Arregle et al. (2023), donde la autonomía efectiva no significa falta de regulación, sino que implica marcos de organización dentro de los cuales los individuos pueden tomar decisiones con límites claramente comprensibles. Cuando, para Moe et al. (2021), observan que los equipos más exitosos son los que consiguen equilibrio entre los espacios de autonomía y los mecanismos que aseguran la alineación estratégica y la coordinación colectiva.

La evidencia brinda la posibilidad de entender que el liderazgo como arquitectura de condiciones organizacionales constituye precisamente un mecanismo para compatibilizar, autonomía y control. Los procesos y funciones, las responsabilidades y los sistemas de seguimiento, funcionan formalmente como estructuras que permiten dar un cierto sentido y dirección, en donde los individuos disponen de márgenes de acción que les permitirán responder a situaciones específicas. En lugar de realizar un control continuo sobre las personas, las organizaciones diseñan condiciones como templos que permiten a las personas orientarse y decidir respecto de las

situaciones ante las cuales se enfrentan, con el fin de maximizar sus intereses o, como en este caso particular, los de las instituciones.

La repartición de las responsabilidades emerge como uno de los elementos fundamLa evidencia brinda la posibilidad de entender que el liderazgo como arquitectura de condiciones organizacionales constituye precisamente un mecanismo para compatibilizar, autonomía y control. Los procesos y funciones, las responsabilidades y los sistemas de seguimiento, funcionan formalmente como estructuras que permiten dar un cierto sentido y dirección, en donde los individuos disponen de márgenes de acción que les permitirán responder a situaciones específicas. En lugar de realizar un control continuo sobre las personas, las organizaciones diseñan condiciones como templos que permiten a las personas orientarse y decidir respecto de las situaciones ante las cuales se enfrentan, con el fin de maximizar sus intereses o, como en este caso particular, los de las instituciones. entales que se ponen de manifiesto en la indagación. Los resultados muestran que la claridad de funciones, competencias y ámbitos de decisión es una condición necesaria para el adecuado funcionamiento de las organizaciones. Este hecho cobra especial importancia en contextos en los que hay distintos niveles de especialización y altos niveles de interdependencia, donde la coordinación depende de la participación simultánea de muchos actores.

Los estudios analizados apuntan a que las organizaciones más eficaces no son aquellas en las que la toma de decisiones se encuentra en la cúspide de la jerarquía, sino las que son capaces de distribuir bien la autoridad. Esto se encuentra en línea con lo que plantean Carboni et al. (2021) en función de las redes organizacionales y los procesos colaborativos al lograr resultados comunes. Igualmente, Riquelme-Castañeda et al. (2022) sostienen que la solución de problemas complejos exige formas de liderazgo más distribuidas desde las que el conocimiento y la toma de decisiones podamos instigarlas desde diferentes niveles de la organización.

Desde este punto de vista, entender la asignación de la responsabilidad como un medio de promover la autonomía y la rendición de cuentas parece una interpretación muy válida, ya que, gracias a que actúan fijando quién tiene que actuar en lo que se fija, las organizaciones llegan a eliminar la difuminación con la que las personas podrían actuar con ambigüedad, promover la coordinación y ofrecer condiciones para que la gestión resulte mejor. El hallazgo coincide con la

idea de que el líder organizacional lidera a través de la construcción de estructuras que imponen la acción colectiva y no a través de la supervisión a todos los miembros.

Un aspecto importante detectado en la investigación está relacionado con la función que desarrollan los procesos organizacionales como elementos de coordinación. Los resultados apuntan a que los procesos son mecanismos de organización de actividades, organización de secuencias de trabajo o facilitadores de la interacción entre diferentes partes de la organización. Esto es así en tanto proporcionan criterios comunes para la realización de las tareas, controlar así la incertidumbre y/mo facilitar la coherencia organizacional.

La literatura analizada sugiere que los procesos constituyen una forma indirecta de liderazgo, dado que permiten ejercer influencia sobre el comportamiento organizacional conformando las condiciones de trabajo. Si los procesos son claros, conocidos y asumidos por los miembros de la organización, esto supone que se reduce la supervisión y se incrementa la autonomía de los grupos. Por este motivo, los procesos son estructuras de coordinación de las que resultarían alineadas las actuaciones individuales –o de los grupos- con los objetivos organizacionales para los cuales se encuentran orientadas.

La discusión también permite destacar la relevancia del seguimiento sistematizado y de la existencia de mecanismos de feedback.

Los hallazgos evidencian que el seguimiento es algo más que un instrumento de control, es un mecanismo de aprendizaje organizacional/extensión, de articulación y mejora continua. Los estudios examinados permiten evidenciar que las organizaciones actuales sostienen sistemas de seguimiento para obtener información útil para el desarrollo de las actividades, la evaluación de resultados y la realización de ajustes en su caso.

McArthur et al. (2025) sostienen que la mayor parte del control organizacional actual se encuentra imbricado en sistemas de seguimiento que ya han sido diseñados con anterioridad.

Tal implicación resulta especialmente importante para la comprensión del liderazgo de arquitectura organizacional, dado que muestra cómo las organizaciones pueden orientar comportamientos sin la utilización de formas tradicionales de control permanente. El seguimiento hace visible los objetivos, los avances y los resultados, es decir, transforma información relevante sobre el desarrollo de las actividades y resulta en decisiones y mayor articulación

intergruppal. Igualmente, la retroalimentación emerge como un elemento relevante para propiciar procesos de aprendizaje y adaptación. En concreto, los hallazgos indican que la retroalimentación contribuye a mejorar el rendimiento individual y colectivo, a favorecer de la comunicación y potencia la alineación de los objetivos personales y los organizacionales. En las organizaciones en las que la dimensión de la autonomía adquiere importancia, la retroalimentación puede considerarse una herramienta fundamental para ofrecer los necesarios marcos de referencia sin limitar la capacidad de tomar iniciativa de los trabajadores.

Uno de los hallazgos más destacados de la investigación hace alusión a la creciente influencia de la tecnología en las contemporáneas formas de liderazgo y coordinación. La revisión documental revela que los sistemas digitales ya están presentes en procesos que, se había comprobado, eran desarrollados por directivos y supervisores. La función de distribución de tareas, la supervisión del rendimiento, la producción de indicadores y la evaluación de resultados son funciones que, en la actualidad, pueden contemplarse futuras a través de la aplicación de plataformas digitales y sistemas algorítmicos.

Los postulados realizados por Jarrahi et al. (2021) y por Stark y Vanden Broeck (2024) permiten entender esta transformación en cuanto a una emergencia asociada a nuevas formas de organización arquitectónica. Es decir, las tecnologías digitales contribuyen a la realización de actividades, pero de forma paralela están incorporando reglas, procedimientos y mecanismos de coordinación que determinan el comportamiento de la organización. De este modo, parte del trabajo de liderazgo está inmerso en los sistemas tecnológicos que transitan de manera indefinida por la organización.

Esta situación conlleva oportunidades y riesgos, ya que, por una parte, la tecnología aumenta la capacidad de coordinación, hace posible el tratamiento de grandes volúmenes de información y otorga la posibilidad de supervisar actividades complejas; por otra parte, suscita preguntas acompañadas de incertidumbre sobre la autonomía de los trabajadores, la transparencia de los procesos de decisión o la legitimidad de los mecanismos automatizados de control, por lo que puede ser necesario seguir indagando sobre la relación entre liderazgo, tecnología y diseño organizativo en futuros trabajos.

Finalmente, los resultados contenidos en este trabajo empíricamente permiten afirmar que el liderazgo como arquitectura de las condiciones organizacionales supone una orientación

especialmente adecuada para el estudio de las organizaciones contemporáneas. La evidencia revisada demuestra cómo la conducción organizacional no depende exclusivamente de la capacidad de influir en individuos concretos, sino también de la puesta en práctica de estructuras que son capaces de integrar autonomía, coordinación, aprendizaje y adaptación.

Desde esta perspectiva, el liderazgo puede ser encuadrado como capacidad organizacional que se orienta a la construcción de procesos claros, la distribución adecuada de responsabilidades y la puesta en práctica de mecanismos de seguimiento que propicien la consecución de objetivos comunes. Esta vertiente aporta una ampliación de la forma tradicional de entender el liderazgo y proporciona una referencia conceptual adecuada para el análisis de las nuevas orientaciones de la conducción en contextos caracterizados por la complejidad, la digitalización y la interdependencia creciente entre personas, organizaciones y tecnología.

6REFERÊNCIAS

- Alzate Restrepo, A. F., Ayala Marín, A., & Córdoba Cadavid, C. R. (2024). Cuatro modelos de liderazgo y sus efectos en el trabajo distribuido. *Cuadernos de Administración*, 40(78), 1–20. <https://doi.org/10.25100/cdea.v40i78.12999>
- Araya-Pizarro, S. (2023). Liderazgo y desempeño organizacional en PYMES chilenas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 31(1), 1–18. <https://doi.org/10.18359/rfce.6393>
- Arregle, J.-L., Dattée, B., Hitt, M. A., & Bergh, D. D. (2023). Organizational autonomy: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 49(1), 85–124. <https://doi.org/10.1177/01492063221123264>
- Bennett, D., Metatla, O., Roudaut, A., & Mekler, E. D. (2023). How does HCI understand human autonomy and agency? *arXiv preprint*. <https://arxiv.org/abs/2301.12490>
- Binyamin, G., & Kollenscher, E. (2025). Linking architectural leadership theory to structuring HRM processes. *Journal of Organization Design*. <https://doi.org/10.1007/s41469-025-00192-6>
- Carboni, I., Cross, R., & Edmondson, A. C. (2021). No team is an island: Network leadership and team success. *California Management Review*, 64(1), 5–28. <https://doi.org/10.1177/00081256211041784>

Gemser, G., Calabretta, G., & Quint, E. (2023). Leadership to elevate design at scale. *California Management Review*, 65(3), 88–112. <https://doi.org/10.1177/00081256231169070>

Jarrahi, M. H. (2021). Algorithmic management and sociotechnical systems. *Big Data & Society*. <https://doi.org/10.1177/20539517211020332>

Jarrahi, M. H., Newlands, G., Lee, M. K., Wolf, C. T., Kinder, E., & Sutherland, W. (2021). Algorithmic management in a work context. *Big Data & Society*. <https://doi.org/10.1177/20539517211020332>

Konjen, H. (2025). Algorithmic management and the future of human work: Implications for autonomy, collaboration, and innovation. *arXiv preprint*. <https://arxiv.org/abs/2511.14231>

López-Rodríguez, C. E., et al. (2023). Estilo de liderazgo estratégico y sostenibilidad empresarial. *Semestre Económico*, 26(61). <https://doi.org/10.22395/seec.v26n61a4463>

McArthur, J., Dunne, S., & Birrell Ivory, S. (2025). Architectural design and managerial control. *Organization Studies*. <https://doi.org/10.1177/13505084241241489>

Moe, N. B., Šmite, D., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2021). Finding the sweet spot for organizational control and team autonomy in large-scale agile software development. *Empirical Software Engineering*, 26, 101. <https://doi.org/10.1007/s10664-021-09967-3>

More, A., & Lau, N. K. C. (2024). Exploratory literature review on shared leadership to aid collaboration and function allocation in human-autonomy teams. *SAGE Journals*. <https://doi.org/10.1177/10711813241273500>

More, A., & Lau, N. K. C. (2024). Human-autonomy team leadership structures. *Group & Organization Management*. <https://doi.org/10.1177/10596011241273500>

Nikolova, M., Nikolaev, B., & Boudreaux, C. J. (2022). Being your own boss and bossing others: The moderating effect of managing others on work meaning and autonomy. *Small Business Economics*, 60, 463–483. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00597-z>

Rahman, H. A., Weiss, T., & Karunakaran, A.

(2023). The experimental hand: How platform-based experimentation reconfigures worker autonomy. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.5465/amj.2022.0638>

Riquelme-Castañeda, J. A., et al. (2022). Liderazgo y autoridad en la resolución de problemas complejos. *Información Tecnológica*, 33(2), 1–12. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642022000200321>

Sarmah, P., Van den Broeck, A., Schreurs, B., Proost, K., & Germeyns, F. (2022). Autonomy-supportive vs. controlling leadership and work design. *Human Resource Development Review*, 21(1), 44–70. <https://doi.org/10.1177/15344843211054508>

Santiago-Torner, C. (2023). Liderazgo ético y compromiso organizacional. *Revista Universidad y Empresa*, 25(45), 1–31. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.13169>

Santiago-Torner, C. (2024). Liderazgo ético y teletrabajo: el rol mediador de la autonomía laboral. *Contaduría y Administración*. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2025.5428>

Santiago-Torner, C. (2025). Liderazgo ético y compromiso organizacional en el sector eléctrico colombiano. *Tec Empresarial*, 19(1), 68–90. <https://doi.org/10.18845/te.v19i1.7579>

Stark, D., & Vanden Broeck, P. (2024a). Algorithmic management and organizational design principles. *Organization Theory*. <https://doi.org/10.1177/26317877241257213>

Stark, D., & Vanden Broeck, P. (2024b). Principles of algorithmic management. *Sociology and Technology Journals*. <https://doi.org/10.1177/26317877241257213>

van Dorssen-Boog, P., van Vuuren, T., de Jong, J., & Veld, M. (2022). Healthcare workers' autonomy: Testing the reciprocal relationship between job autonomy and self-leadership. *Journal of Health Organization and Management*, 36(9), 212–231. <https://doi.org/10.1108/JHOM-04-2022-0106>

Wong, S. I., Van Gils, S., Lei, W. S. C., & Černe, M. (2020). Autonomy in distributed teams: The roles of leader role clarity and daily team communication. *Academy of Management Proceedings*. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2020.10224abstrac>



*O Conhecimento
é o horizonte
de eventos.*

ISSN: 3086-5182

contato@athena-latino-americana.com

www.athena-latino-americana.com

Periódico científico multidisciplinar

t



*O Conhecimento
é o horizonte
de eventos.*

ISSN: 3086-5182

contato@athena-latino-americana.com

www.athena-latino-americana.com

Periódico científico multidisciplinar