

Estilos de liderazgo de los funcionarios en las entidades públicas

Leadership styles of officials in public entities

Claudia Emilia Benavidez Nuñez¹ <https://orcid.org/0000-0001-6507-5917>

Fiorela Anaí Fernández Otoyá² <https://orcid.org/0000-0003-0971-335X>

Freddy Ronal Benavidez Nuñez¹ <https://orcid.org/0000-0002-1656-4121>

Maryuri García González^{3*} <https://orcid.org/0000-0002-2734-6541>

¹Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú.

²Universidad Tecnológica del Perú, Chiclayo, Perú.

³Universidad de la Habana, Cuba.

*Autor para correspondencia: maryurigarciagonzalez@gmail.com

Resumen

El liderazgo juega un papel fundamental en el éxito y eficiencia de las entidades públicas, sus funcionarios dirigen y gestionan estas organizaciones, por lo que deben poseer habilidades de liderazgo efectivas que les permitan guiar a sus equipos hacia el logro de metas y proyecciones institucionales. Se tienen en cuenta los diferentes estilos de liderazgo que pueden ser adoptados por los funcionarios, sus características distintivas e impacto en el desempeño organizacional, con el objetivo principal de: Analizar los diferentes estilos de liderazgo que son adoptados por los funcionarios públicos en su rol de dirección y gestión en estas organizaciones, para una visión general. Los resultados resaltan la importancia de adoptar estilos de liderazgo transformacionales y democráticos que promuevan un desempeño organizacional efectivo, el compromiso de los empleados y la satisfacción laboral en las entidades públicas.

Palabras clave: liderazgo, estilo transformacional y transaccional, desempeño, eficacia, administración pública.

Abstract

Leadership plays a fundamental role in the success and efficiency of public entities, their officials direct and manage these organizations, so they must have effective leadership skills that allow them to guide their teams towards the achievement of institutional goals and projections. The different styles of leadership that can be adopted by officials, their distinctive characteristics and impact on organizational performance are taken into account, with the main objective of: Analyzing the different styles of leadership that are adopted by public officials in their role of direction and management in these organizations, for an overview. The results highlight the importance of adopting transformational and democratic leadership styles that promote effective organizational performance, employee engagement, and job satisfaction in public entities.

Keywords: leadership, transformational and transactional, performance, effectiveness, public administration.

Recibido: 23/7/23

Aceptado: 15/10/23

INTRODUCCIÓN

El directivo o funcionario requiere destrezas, capacidades y/o actitudes para el buen hacer, liderar, gestionar y conducir procesos, sin embargo, Corahua Salcedo y García González (2022), consideran que la diversidad de tareas que han de llevar a cabo y su complejidad reclaman urgentemente un entrenamiento específico y direccionamiento donde se destaquen el vínculo necesario con los procesos que lidera, con el entorno, con la entidad que representa y con las normativas vigentes que lo regulan; todo ello sobre la base de las destrezas técnicas, humanas y conceptuales; necesarias e imprescindibles en cualquier profesional, máxime cuando es líder.

El liderazgo en las entidades públicas se enfrenta a desafíos particulares debido a la naturaleza de las organizaciones y su relación con los ciudadanos. Los funcionarios públicos deben liderar equipos diversos, cumplir con las expectativas de los ciudadanos y adaptarse a un entorno político en constante cambio. Por lo tanto, comprender los

estilos de liderazgo más efectivos en este contexto se vuelve crucial para garantizar el éxito y la eficiencia de las entidades públicas.

El liderazgo desempeña un papel crucial en las entidades públicas, ya que los funcionarios encargados de dirigir y gestionar estas organizaciones deben ser capaces de guiar a sus equipos hacia el logro de los objetivos institucionales. En este artículo científico, se analizan los estilos de liderazgo más comunes que pueden ser adoptados por los funcionarios en las entidades públicas, así como su impacto en el desempeño organizacional.

En el ámbito actual, el liderazgo, según Ascón Villa et al. (2019) constituye un desafío, por su necesidad de adaptación a los escenarios más recurrentes como una aplicación de enfoques para organizar los procesos, manejar los problemas asociados a su calidad y la concentración de la innovación tecnológica a las capacidades de las personas. Es por ello que el dominio de los diferentes estilos de liderazgo es tan importante en las entidades públicas.

DESARROLLO

Se parte de los criterios de Ginebra (1995), cuando resalta que el liderazgo se define como la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta en el logro de metas, así como guiar y estimular hacia la consecución de resultados.

Para Ahmadi (2006), el liderazgo se evalúa cuando hay un problema al encontrar un equilibrio en las metas de los trabajadores en una empresa y para ello se debe sensibilizar al personal sobre los valores que le pertenecen a una organización.

Castañeda (2007) al respecto menciona que, liderazgo es el conjunto de cualidades y hábitos positivos que motivan y permiten a un individuo conducir a un grupo de personas al logro de fines superiores por caminos acotados por principios y valores a alto contenido moral.

Las personas con liderazgo deben asentar: actitudes, cualidades y capacidades no comunes, que lo hace destacado frente a otro; según Abarca-Infra et al. (2021). Desde este punto de vista, una persona con liderazgo debe actuar a favor del bien común como principio. El liderazgo en ese sentido no solo es un asunto de cualidades, sino también de comportamiento

Se identifican cuatro estilos de liderazgo relevantes en este contexto:

- liderazgo transformacional,
- liderazgo transaccional,
- liderazgo democrático, y
- liderazgo autocrático.

El liderazgo transformacional se caracteriza por la inspiración y la motivación de los empleados para alcanzar metas más altas, fomentando la creatividad y generando un sentido de propósito compartido. Por otro lado, el liderazgo transaccional se basa en el intercambio entre líderes y seguidores, estableciendo expectativas claras, recompensas y sanciones para alcanzar los objetivos.

El liderazgo democrático se enfoca en la participación activa de los miembros del equipo en la toma de decisiones, valorando la diversidad de opiniones y buscando el consenso. En contraste, el liderazgo autocrático se caracteriza por la toma de decisiones independiente por parte de los líderes, sin consultar a los subordinados. Cada estilo de liderazgo tiene sus propias características distintivas y puede tener un impacto diferente en el desempeño organizacional.

Se examina el impacto de estos estilos de liderazgo en el desempeño organizacional de las entidades públicas. Se observa que un liderazgo transformacional y democrático tiende a generar un clima organizacional positivo, fomentando la confianza, la colaboración y la innovación. Esto, a su vez, contribuye a la motivación y el compromiso de los empleados, mejorando su desempeño y productividad. Además, estos estilos de liderazgo se asocian con mayores niveles de satisfacción laboral, lo que influye en la retención de talento.

Por otro lado, el liderazgo transaccional y autocrático puede tener un impacto más limitado o incluso adverso en el desempeño organizacional. El liderazgo transaccional puede ser efectivo en tareas rutinarias y de corto plazo, pero puede limitar la motivación y el compromiso de los empleados a largo plazo. El liderazgo autocrático, aunque puede ser útil en situaciones de emergencia o de alta presión, tiende a inhibir la creatividad y la autonomía de los empleados, generando un clima de desconfianza y desmotivación.

Los rasgos de liderazgo transformacional son: carisma, consideración individual, estimulación intelectual, inspiración. Tolerancia psicopedagógica, participación y

actuación de/la docente. A continuación, se resaltan las características de los estilos de liderazgo en las entidades públicas.

Estilos de liderazgo en las entidades públicas

Las entidades publicas son organismos que desempeña una función de interés público dentro del territorio nacional y que, por Orden Constitucional o ley Ordinaria, es una organización fundamental del poder soberano de un Estado o Nación.

Son, por tanto, todas las entidades del estado, las cuales incluyen las de orden nacional y las de orden territorial, lo que diferencia a estas últimas, es el campo de acción el cual corresponde al municipio, distrito o departamento al cual pertenezcan.

Entre sus funciones fundamentales se encuentran planificar, supervisar, ejecutar y/o controlar políticas de Estado en un período de largo plazo, de índole multisectorial o intergubernamental que exigen un alto nivel de independencia; es por ello la necesidad de reforzar lo referente al liderazgo de sus funcionarios.

Dos tipos de entidades:

- Entidad lucrativa, con el propósito de resarcir y retribuir a los inversionistas por medio de reembolsos o rendimientos de la inversión.
- Entidad no lucrativa, cuyo principal objetivo es el beneficio social, es decir, no buscan resarcir económicamente a los patrocinadores.

Las investigaciones revelan que tanto el liderazgo como el líder en sí mismo son elementos complejos, pero cruciales en las organizaciones. Asimismo, se puede convenir igualmente en fijar tres significados diferentes con los que el término liderazgo ha sido empleado comúnmente por las Ciencias Sociales, teniendo en cuenta el criterio de Moreno Socorro y de Armas Urquiza (2018), entendiéndolo como:

- un rasgo o cualidad atribuible a una persona,
- como atributo posicional o situacional y
- en calidad de comportamiento.

Estas tres formas han inspirado varios enfoques de estudio: el de los rasgos o características personales; el situacional a lo de la contingencia, que se centra en la

selección de variables de situación capaces de indicar el estilo de liderazgo más apropiado para conseguir la adaptación a las cambiantes circunstancias; el conductual, preocupado por describir el comportamiento de los líderes, y el del nuevo liderazgo o modelo transaccional, que pone especial énfasis en el concepto de visión y en la relación entre los líderes y los seguidores.

En el campo del liderazgo en las entidades públicas, se han realizado numerosos estudios que exploran los diferentes estilos de liderazgo y su impacto en el desempeño y la efectividad de estas organizaciones. Según las investigaciones existentes, se reconoce que el liderazgo transformacional es un estilo que ha demostrado ser particularmente efectivo en el ámbito público.

El liderazgo transformacional se caracteriza por inspirar y motivar a los empleados hacia la consecución de objetivos compartidos, fomentando un sentido de propósito y visión compartida. Este enfoque de liderazgo se basa en la capacidad de los líderes para estimular el cambio y la innovación, promover la colaboración y fomentar un clima de confianza y empoderamiento.

Un estudio relevante en este tema es el de Lowe et al. (2017), quienes examinaron el impacto del liderazgo transformacional en las organizaciones del sector público. Sus hallazgos destacaron que el liderazgo transformacional en entidades públicas estaba asociado con un mayor compromiso de los empleados, una mayor satisfacción laboral y un mejor desempeño organizacional en términos de eficacia y eficiencia. El liderazgo transformacional ha demostrado ser un estilo efectivo en las entidades públicas, promoviendo la motivación, la colaboración y el cambio positivo en estas organizaciones. No obstante, es importante tener en cuenta que las prácticas de liderazgo pueden variar según el contexto y las características específicas de cada entidad pública.

A continuación, se detallan los estilos de liderazgo que se emplean en las entidades públicas:

- **Liderazgo transformacional:** este estilo de liderazgo se basa en la inspiración y la motivación de los empleados para alcanzar metas más altas. Los líderes transformacionales fomentan la creatividad, promueven el cambio y generan un sentido de propósito compartido en la organización. Son líderes que alientan, inspiran y motivan a los empleados a innovar y crear cambios que ayudarán a

crecer y dar forma al éxito futuro de la organización, inspiran a sus seguidores a trascender su propio egoísmo en bien de la organización y que son capaces de ejercer un efecto profundo y extraordinario en sus seguidores.

- **Liderazgo transaccional:** este enfoque se centra en el intercambio entre líderes y seguidores. Los líderes transaccionales establecen expectativas claras, recompensas y sanciones para alcanzar los objetivos, son líderes que guían o motivan a sus seguidores en dirección de metas establecidas, aclarando los requerimientos del papel y de la tarea. Busca la mejora de resultados, estableciendo incentivos positivos o penalizaciones, en función de si se cumple o no. Apela al interés propio de cada miembro del equipo. Los incentiva a trabajar bien para recibir beneficios o recompensas. En algunos casos, la teoría del liderazgo transaccional puede incluir un estilo *laissez-faire*, que implica que el líder del equipo no intervendrá hasta que lo necesiten. Este estilo puede ser efectivo para tareas rutinarias y de corto plazo.
- **Liderazgo democrático:** también conocido como liderazgo participativo, incentiva a que varias personas se involucren en el proceso de toma de decisiones. Los líderes democráticos fomentan la participación activa de los miembros del equipo en la toma de decisiones. Se busca el consenso y se valora la diversidad de opiniones. Anima a los miembros a compartir sus opiniones. El líder del equipo invita a los demás a expresar sus puntos de vista sobre temas específicos, genera compromiso, hace que los miembros se involucren en los procesos importantes e incentiven a los demás compañeros a hacerlo. Este estilo puede fortalecer la colaboración y el compromiso del equipo.
- **Liderazgo autocrático:** se da cuando un solo individuo asume todas las decisiones y sobre sus hombros recaen todas las responsabilidades, mientras que las personas a su cargo se limitan a seguir las órdenes recibidas. En este estilo, los líderes toman decisiones de manera independiente sin consultar a los subordinados. Aunque puede ser eficaz en situaciones de emergencia o de alta presión, puede inhibir la creatividad y la autonomía de los empleados.
- **Liderazgo situacional:** es un modelo de liderazgo que consiste en conocer las necesidades, la preparación y las capacidades de cada miembro del equipo para saber adaptar el estilo de liderazgo a cada situación. Un profesional que domina el liderazgo situacional será capaz de: delegar, apoyar, dirigir, preparar a otros

miembros del equipo. Permite la adopción de distintos estilos según las necesidades del momento. Contribuye a un clima laboral positivo. Permite la unión de los colaboradores y empleados, dando lugar a un equipo de trabajo más sólido, autónomo y productivo. Está alineado con el coaching.

- Liderazgo *laissez-faire*: es de tipo más liberal, cuyo principal objetivo es crear un equipo que pueda trabajar de manera independiente, no es muy propenso a dirigir a su grupo ni a dar demasiadas instrucciones sobre cómo deben hacerse las cosas, este tipo de líderes intervienen solo cuando es estrictamente necesario.

El líder *laissez faire* ha de:

- Elegir bien a los profesionales asignados a cada puesto.
 - Reservarse las decisiones sobre estrategia global y fijar los resultados a alcanzar.
 - Concretar qué competencias se reserva él y cuáles corresponden a cada uno.
- Liderazgo estratégico: es el proceso de ofrecer la dirección e inspiración necesarias para crear e implementar una visión compartida, una misión donde todos se puedan alinear y así trazar juntos las estrategias para lograr y respaldar los objetivos organizacionales. Enfoca sus esfuerzos en mejorar a su equipo y brindarles insumos para la autonomía y toma de decisiones, convirtiéndose en un punto de apoyo para sus subordinados, en lugar de ser el único responsable de todas las decisiones del área.

Asimismo, Camilleri (2007) analizó el efecto de los estilos de liderazgo transaccional y transformacional en una empresa y descubrió que estos estilos tienen una influencia significativa en el rendimiento de la organización. El liderazgo transaccional se caracteriza por establecer intercambios y acuerdos claros entre los líderes y los seguidores, mientras que el liderazgo transformacional se centra en la inspiración, la motivación y la creación de un sentido de propósito compartido. Ambos estilos tienen enfoques distintos pero complementarios para dirigir y gestionar a los empleados.

El estudio de Camilleri sugiere que el liderazgo transaccional puede ser efectivo para establecer estructuras claras y garantizar la eficiencia en las operaciones diarias. Por otro lado, el liderazgo transformacional se destaca por su capacidad para fomentar la innovación, la creatividad y el compromiso de los empleados. Ambos estilos de

liderazgo pueden influir positivamente en el rendimiento de la organización. Al combinar el liderazgo transaccional y transformacional de manera efectiva, los líderes pueden establecer una cultura organizativa sólida y motivar a los empleados a alcanzar metas más altas. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la efectividad de estos estilos de liderazgo puede variar según el contexto y las características específicas de cada organización. Los líderes deben ser conscientes de las necesidades y preferencias de sus empleados, así como de los desafíos y objetivos de la organización, para adaptar sus estilos de liderazgo de manera apropiada.

El liderazgo democrático es uno de los estilos de liderazgo más efectivos porque les permite a los empleados de nivel inferior ejercer la autoridad que necesitarán usar sabiamente en futuros puestos que puedan tener.

Impacto de los estilos de liderazgo en el desempeño organizacional

El desarrollo del liderazgo, coincidiendo con Moreno y De Armas (2018), implica reflexionar sobre los valores que guían el proceso de liderazgo, los fines que dirigen los esfuerzos como líderes, la forma como se inicia y se mantiene el cambio, la constitución del liderazgo grupal, el funcionamiento de los grupos, las nuevas alternativas de liderazgo que pueden ser más efectivas y las maneras de preparar a las personas para estas nuevas formas de liderazgo.

Por tanto, es clave hacer este análisis para el desempeño y que de vele su impacto desde las diferentes aristas:

- **Clima organizacional:** los estilos de liderazgo pueden influir en el clima organizacional. Un liderazgo transformacional y democrático tiende a crear un clima positivo, fomentando la confianza, la colaboración y la innovación. Por otro lado, un liderazgo autocrático puede generar un clima de desconfianza y desmotivación.
- **Motivación y compromiso:** los líderes transformacionales y democráticos suelen motivar y comprometer a sus empleados al incluirlos en la toma de decisiones y comunicarles una visión inspiradora. Por el contrario, un liderazgo transaccional o autocrático puede conducir a una motivación limitada y un menor compromiso por parte de los empleados.
- **Desempeño y productividad:** los estilos de liderazgo que fomentan la autonomía, la confianza y la participación activa suelen tener un impacto positivo en el desempeño

y la productividad organizacional. Los empleados se sienten empoderados y son más propensos a contribuir con ideas innovadoras y esfuerzos adicionales.

- Satisfacción del empleado: un liderazgo transformacional y democrático se ha asociado con mayores niveles de satisfacción laboral. Los empleados se sienten valorados, escuchados y reconocidos, lo que influye en su satisfacción general y en la retención de talento.

El estilo de liderazgo tiene influencia en las conductas de los individuos en una empresa, o entidad, Bouwmans, M., *et.al* (2017) pero, además, afecta los procesos del trabajo grupal, el clima social y los resultados Meza-Mejía, M. C. *et.al* (2014). Por ello, se hace referencia que el estilo de liderazgo, los procesos, los productos y los servicios, así como las personas y el enfoque a los clientes, explican los resultados que logran las organizaciones, Rahman (2001).

Por tanto, el desafío más complejo es concebir y propiciar el desarrollo de un modelo de conducción, mediante la figura del líder, que encarne diversas mentalidades, nuevas actitudes y valores dentro de la difícil tarea de liderar, donde el futuro de las organizaciones dependerá de la capacidad para formar adecuadamente a sus miembros, de acuerdo con las demandas del entorno institucional y social.

Para ayudar a determinar qué estilo de liderazgo escoger se puede tomar en consideración los siguientes puntos:

1. Comprende su personalidad.
2. Considera los valores claves.
3. Ser consciente de las debilidades.
4. Obtén retroalimentación.
5. Aprender de otros líderes.

La inteligencia emocional en el líder

Ser inteligente emocionalmente implica que el líder tenga la capacidad de manejar sus emociones lo mejor posible para evitar que perjudiquen el alcance de los objetivos profesionales. El liderazgo permite conocer las propias emociones y saber cómo gestionarlas de manera pertinente para el bien de la organización.

Por tanto el autoconocimiento, para reconocer las fortalezas y las oportunidades de mejora que se posee; autocontrol de las emociones, y control de los impulsos negativos; motivación; empatía; habilidades sociales, están entre los aspectos claves que debe poseer un líder.

Los hallazgos revelan que el impacto de la inteligencia emocional del líder en la confianza hacia los supervisores es significativo y positivo. Asimismo, tanto el liderazgo transformacional como la confianza dentro del equipo tienen efectos significativos y positivos en el rendimiento laboral.

Además, el compromiso organizacional influye de manera significativa y positiva en el desempeño laboral. La confianza dentro del equipo actúa como mediador en el efecto significativo y positivo de la inteligencia emocional del líder en el rendimiento laboral. Aunque el liderazgo transaccional no presenta efectos directos, positivos y significativos en el desempeño laboral de los empleados, la confianza generada en el entorno laboral a través del estilo de liderazgo del líder fortalecerá el espíritu del equipo y aumentará su moral, lo cual impactará indirectamente en su rendimiento laboral (Chun-Chang et al., 2022).

Asimismo, Mackenzie et al. (2001) examinaron las conductas de liderazgo en el contexto de los vendedores de seguros y demostraron que el respaldo individualizado proporcionado por los líderes transaccionales a sus subordinados refleja el reconocimiento por parte de los líderes de las opiniones de sus subordinados. Estos líderes también atienden los sentimientos y necesidades de sus subordinados, y los apoyan en el desarrollo de sus carreras, lo cual tiene un impacto positivo y significativo en su rendimiento laboral.

La inteligencia emocional en el líder es un tema de gran relevancia en el ámbito de la gestión y el liderazgo. Se refiere a la capacidad del líder para reconocer, comprender y gestionar las emociones propias y de los demás de manera efectiva. Un líder con alta inteligencia emocional es consciente de sus propias emociones y las utiliza de manera constructiva en su toma de decisiones y en sus interacciones con los demás. Además, tiene la habilidad de comprender y empatizar con las emociones de sus colaboradores, lo que le permite establecer relaciones más sólidas y efectivas.

Pasquel Cook, S.M (2021) plantea que la inteligencia emocional desempeña un papel importante en el ámbito laboral. No solo permite al líder gestionar sus emociones, sino también la de su equipo de trabajo y de las partes externas interesadas. Permite por tanto

estar en armonía con los demás y obtener el apoyo del equipo de trabajo con mayor facilidad y naturalidad. Por ello, un líder es capaz de persuadir a las personas, de influir positivamente en ellos y establecer lazos de confianza duraderos.

La inteligencia emocional en el líder puede tener un impacto significativo en el desempeño y la satisfacción de los empleados. Un líder emocionalmente inteligente es capaz de generar un clima laboral positivo, fomentar la motivación y el compromiso de los empleados, y promover la resolución de conflictos de manera constructiva. Además, la inteligencia emocional puede influir en la capacidad del líder para manejar situaciones de estrés y presión, así como en su habilidad para adaptarse a los cambios y liderar de manera efectiva en tiempos de incertidumbre.

CONCLUSIONES

Los estilos de liderazgo desempeñan un papel fundamental en el éxito y la eficiencia de las entidades públicas. Los líderes que adoptan enfoques transformacionales y democráticos tienden a generar un clima organizacional positivo, motivar a los empleados, mejorar el desempeño y la productividad, así como aumentar la satisfacción laboral. Por otro lado, los estilos de liderazgo transaccional y autocrático pueden tener un impacto limitado y en algunos casos adverso en la organización.

Es fundamental que los funcionarios en las entidades públicas sean conscientes de los diferentes estilos de liderazgo y desarrollen habilidades de liderazgo efectivas. El fomento de un liderazgo transformacional y democrático puede contribuir a la construcción de organizaciones más eficientes y orientadas hacia el logro de los objetivos institucionales, en beneficio de los ciudadanos y la sociedad en general.

La selección del estilo de liderazgo más adecuado depende de múltiples factores y es menester valorarlos casuísticamente para que respondan de manera puntual a la situación, al contexto, a la organización, a los procesos que se lideran, entre otras múltiples cuestiones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abarca-Infra, S.; García-González, M.; y Ortiz-Bautista, R. A. (2021). El liderazgo directivo en la gestión de conflictos de instituciones educativas. *Atenas*, 2 (54), 172 - 188.
- Ahmadi, H. (2006). *Value management*. Tolide Danesh.
- Ascón Villa, J. E.; García González, M.; y Lajara Cruz, A. J. (2019). Pirámide para el desarrollo de habilidades directivas en las instituciones de educación superior (IES). *Revista Cubana de Educación Superior*, 38 (3). Recuperado de <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=arttext&pid=S057-4314201900030005>
- Bouwman, M.; Runhaar, P.; Wesselink, R.; y Mulder, M. (2017). Fomentar el aprendizaje en equipo de docentes: ¿una interacción entre el liderazgo transformacional y la toma de decisiones participativa? *Teaching and Teacher Education*, 65, 71-80.
- Camilleri, E. (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personnel Review*, 36 (3), 356-377. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/00483480710731329>
- Castañeda, L. (2007). *Naciste para ser líder. Un plan de formación en liderazgo para jóvenes*. Ediciones PODER.
- Chun-chang, L.; Yei-shian, L.; Wen-chih, Y.; y Zheng, Y. (2022). Leadership style in job performance. *Frontiers in Psychology*, 13. Recuperado de <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.881725>
- Corahua Salcedo, L.F.; y García González, M. (2022). Formación de los directivos académicos en gestión y gobernabilidad de la institución universitaria. *EduSol*, 22, (81). Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.04.359>
- Ginebra, J. (1995). *El Liderazgo y la acción. Mitos y realidades*. McGraw-Hill Interamericana.
- Lowe, K. B.; Kroeck, K. G.; y Sivasubramaniam, N. (2017). The impact of transformational leadership on organizational performance in the public sector. *Public Administration Review*, 77 (6), 877-890. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/puar.12782>
- MacKenzie, S.B.; Podsakoff, P.M.; y Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29, 115-134. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/03079459994506>

- Meza-Mejía, M. C.; Flores-Alanís, I. M. (2014). El liderazgo transformacional en el trabajo docente: Colegio Mier y Pesado, un estudio de caso. *Educación*, 38 (1), 101-115.
- Moreno Socorro, E.C.; y Armas Urquiza, R. de (2019). El liderazgo de los directivos de las organizaciones de la educación superior cubana: una visión crítica. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina Vol. 7 (1)*, 16-24.
- Pasquel Cook, S. M. (2021). *5 características de un líder emocionalmente inteligente*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/5-caracteristicas-de-un-lider-emocionalmente-inteligente>
- Rahman, S. (2001). Total quality management practices and business outcome: evidence from small and medium enterprises in Western Australia. *Total Quality Management*, 12 (2) 201-210. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/09544120120011424>

Conflictos de intereses

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses.

Contribución de los autores

Claudia Emilia Benavidez Nuñez: concibió la idea principal y el esbozo del artículo.

Fiorela Anaí Fernández Otoy: trabajó en la actualización y metodología del artículo.

Freddy Ronal Benavidez Nuñez: participó en los análisis realizados.

Maryuri García González: participó en la actualización del artículo, revisión general y gestión de publicación.