







Estilos de liderazgo desde el contexto universitario

Leadership styles from the university context

Inerkys Veranes Garzón^{1*} , Dayamí Gutierrez Vera² , Tania Rosa González García² , Ana Gladys Peñalver Sinclay³ 

¹ Facultad de Ciencias Médicas Manuel Piti Fajardo. Universidad de Ciencias Médicas de la Habana. Dirección de Cuadros del Ministerio de Salud Pública. La Habana, Cuba.

² Universidad de Ciencias Médicas de la Habana. Facultad de Tecnología de la Salud. La Habana, Cuba.

³ Universidad de Ciencias Médicas. Facultad de Ciencias Médicas de Artemisa. Artemisa, Cuba.

***Autor para la correspondencia:**

inerkys@infomed.sld.cu

Recibido: 15 de abril del 2024

Aceptado: 3 de agosto del 2024

Citar como:

Veranes-Garzón I, Gutierrez-Vera D, Gozález-García TR, Peñalver-Sinclay G. Estilos de liderazgo desde el contexto universitario. Rev. Cubana Tecnol. Salud [Internet]. 2024 [citado:];15(3):e4381. Disponible en: <http://www.revtecnologia.sld.cu/index.php/tec/article/view/4381>

RESUMEN

Introducción: el análisis de los estilos de liderazgo es crucial para entender la práctica de dirección en organizaciones para mejorar la efectividad en la gestión y la motivación del equipo.

Objetivo: identificar los estilos de liderazgo presentes entre los directivos de Facultad de Tecnología de la Salud en el año 2023. **Método:** se realizó un estudio observacional descriptivo y transversal en la Facultad de Tecnología de la Salud. La población estuvo constituida por 30 directivos. a los cuales se les aplicó una encuesta con previa validación, la cual constaba de 10 ítems que permitió evaluar la frecuencia con la que los directivos adoptan ciertos comportamientos de liderazgo.

Resultados: los resultados mostraron que el liderazgo en el trabajo es el estilo más común entre los directivos de FATESA, con un 87%. Le sigue el liderazgo democrático con un 77%, el liderazgo paternalista con un 70% y el liderazgo transaccional con un 63%. Otros estilos como el liderazgo autocrático 43% y el liderazgo liberal 33%, también se identificaron, pero con menor frecuencia. No se identificaron líderes dictatoriales.

Conclusiones: los estilos de liderazgo predominantes identificados son el liderazgo democrático y paternalista, seguido del liderazgo transaccional y el liderazgo en el trabajo. Estos estilos son efectivos para equilibrar la toma de decisiones y la motivación del equipo, adaptándose a diversas situaciones. Es recomendable realizar estudios adicionales para fortalecer ciertas conductas de liderazgo y asegurar el éxito en la dirección de equipos de trabajo.

Palabras clave: Liderazgo; Estilos de liderazgo; Directivos

ABSTRACT

Introduction: the analysis of leadership styles is crucial to understand management practice in organizations to improve management effectiveness and team motivation. **Objective:** to identify the leadership styles present among the managers of the Faculty of Health Technology in the year 2023. **Method:** a descriptive and cross-sectional observational study was carried out in the Faculty of Health Technology. The population consisted of 30 managers. A previously validated

survey was applied to the study population, which consisted of 10 items that allowed us to evaluate the frequency with which managers adopt certain leadership behaviors. **Results:** the results showed that leadership at work is the most common style among FATESA managers, with 87%. This is followed by democratic leadership with 77%, paternalistic leadership with 70% and transactional leadership with 63%. Other styles such as autocratic leadership (43%) and liberal leadership (33%) were also identified, but less frequently. No dictatorial leaders were identified. **Conclusions:** the predominant leadership styles identified are democratic and paternalistic leadership, followed by transactional leadership and leadership at work. These styles are effective in balancing decision-making and team motivation, adapting to various situations. It is advisable to carry out additional studies to strengthen certain leadership behaviors and ensure success in managing work teams.

Keywords: Leadership; Leadership styles; Managers

INTRODUCCIÓN

La función que desempeñan los directivos en las instituciones universitarias es sumamente compleja, ya que es necesario establecer claramente las competencias que deben poseer. La responsabilidad de los directivos es mayor que la de otros miembros de la organización, dado que el ejercicio del rol los convierte en un puente entre todas las partes interesadas.

La relación entre directivos y liderazgo es fundamental en cualquier organización, ya que ambos conceptos están intrínsecamente vinculados y son esenciales para el éxito organizacional. Los directivos, en el rol gerencial, son responsables de la planificación, organización, dirección y control de las actividades de la organización. Sin embargo, para que estas funciones sean efectivas, es necesario que los directivos también ejerzan un liderazgo sólido y efectivo.¹

El liderazgo implica la capacidad de influir en los demás, motivar y guiar a los equipos hacia el logro de objetivos comunes. Un buen directivo no solo administra recursos y procesos, sino que también inspira y motiva a su equipo, fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y toma decisiones que alinean los intereses individuales con los objetivos organizacionales. Por tanto, el liderazgo es una extensión natural de la función directiva, ya que permite a los directivos movilizar el capital humano y garantizar que todos trabajen hacia una visión compartida.¹

Además, el liderazgo efectivo en los directivos contribuye a un clima organizacional positivo, mejora la comunicación, incrementa la moral y la satisfacción de los empleados, y fomenta la innovación y la creatividad. Los directivos con habilidades de liderazgo son capaces de gestionar el cambio, resolver conflictos y enfrentar desafíos complejos con eficacia, lo que resulta en una mayor resiliencia organizacional.

El liderazgo es lo que caracteriza a un líder. Un líder, es una persona que dirige o funda, crea o junta un grupo, gestiona, toma la iniciativa, promueve, motiva, convoca, incentiva y evalúa a un grupo, ya sea en el contexto empresarial, militar, industrial, político, educativo, entre otros, aunque básicamente puede aparecer en cualquier contexto de interacción social.²

Visto el liderazgo como la premisa fundamental en la coherente construcción de cambios en las instituciones que van aparejadas a la motivación, el entusiasmo, energías positivas, deseos de hacer, nuevas formas de ver y la disposición que rompa con patrones de comportamiento que obstruyan el cambio.³

El liderazgo educacional se basa en teorías sobre el liderazgo, incorpora las características inherentes a la naturaleza y el contenido de la educación. En este contexto, se considera que el líder educacional es, en esencia, un directivo que debe dominar el rol, las funciones y las tareas de los subordinados. Una condición indispensable para el liderazgo efectivo es demostrar competencia en la dirección educativa, entendida como la integración de saberes competentes que se configuran continuamente y se autogestionan en el ámbito laboral, regulando la actuación del individuo en base al encargo social.²

El tema del Liderazgo en salud ha ocupado un espacio significativo en los trabajos sobre cuestiones gerenciales en las últimas décadas, las razones que fundamentan este fenómeno son los cambios intensos en el entorno administrativo de las entidades, la celeridad de la tecnología de la información, las comunicaciones (TIC) y las transformaciones en el sector de la Salud.

En los procesos de dirección en salud,² el sistema de relaciones de los líderes se vuelve más complejo y necesario a la vez, debido a la extensa cadena de relaciones involucradas: usuarios, familiares, prestadores de servicios, directivos de base, intermedios y de nivel superior. Esta cadena está además sometida a un estrés permanente, causado por la dinámica y complejidad de los procesos en salud y el nivel de responsabilidad ante situaciones inesperadas.

Dentro de este esquema, un aspecto prioritario es el papel del directivo en la función gerencial, que requiere una sólida capacitación, competencia, liderazgo, motivación e inteligencia emocional. Estas cualidades son fundamentales para alcanzar con éxito los objetivos de la organización. La gestión eficiente en salud y educación no solo implica habilidades técnicas, sino también una fuerte capacidad de liderazgo y una visión estratégica.

La conducción de los procesos desarrollados en las universidades también exige líderes dotados de habilidades, conocimientos y competencias específicas, indispensables para garantizar el éxito y el desarrollo de la academia, así como la formación integral de los profesionales en formación.

Los líderes deben ser capaces de integrar las tendencias educativas modernas, fomentar un entorno de aprendizaje colaborativo y dirigir los esfuerzos académicos hacia la excelencia. Se asocia el liderazgo con responsabilidad social, cuidado del medio ambiente, aseguramiento de buenas condiciones laborales y oportunidades de empleo.

Los diversos estilos de liderazgo pueden incrementar la innovación y creatividad, asegurar la alineación con los objetivos institucionales y fortalecer la cultura organizacional. Estos factores son esenciales para la resolución de conflictos y la toma de decisiones, así como para garantizar el éxito y el desarrollo de la academia y la formación integral de los profesionales en formación.¹

Existen diversos tipos de liderazgo: ^{3,4}

Por la formalidad en la elección: Este tipo de liderazgo se basa en el proceso formal a través del cual se elige al líder. Puede ser mediante elecciones, nombramientos oficiales o designaciones. La legitimidad del líder proviene de las reglas y procedimientos establecidos por la organización o grupo. Ejemplo de ello se puede encontrar en el liderazgo formal (preestablecido por la organización) y el liderazgo informal (emergente en el grupo). ^{3,4}

Por la relación que se establezca entre líder y seguidores. Este tipo de liderazgo se fundamenta en la calidad de la relación entre el líder y sus seguidores. Dentro de este tipo de liderazgo se encuentran:

- **Liderazgo dictador:** fuerza las ideas en el grupo, es inflexible, le gusta ordenar y destruir la creatividad de los demás.
- **Liderazgo autocrático:** el líder es el único que toma decisiones y organiza el grupo, no necesita justificar las decisiones que toma.
- **Liderazgo democrático:** el líder toma las decisiones tras discutir las con el grupo, quien opina y elige entre las alternativas de solución que presenta el líder.
- **Liderazgo paternalista:** el líder toma las decisiones y entrega recompensas y castigos a los seguidores de acuerdo a si cumplen o no las consignas.
- **Liderazgo liberal (laissez-faire):** el líder delega las decisiones al grupo, los integrantes del grupo gozan de total libertad para decidir.

Por la influencia del líder sobre los subordinados. Este liderazgo se basa en la capacidad del líder para influir en sus subordinados. La influencia puede provenir de la personalidad del líder, su carisma, su conocimiento o su capacidad para motivar e inspirar a los demás. La efectividad del líder en esta categoría se mide por el impacto que tiene en el comportamiento y desempeño de sus subordinados. Este tipo de liderazgo incluye:

- **Liderazgo transaccional:** los miembros del grupo reconocen al líder como tal y como autoridad.
- **Liderazgo carismático:** el líder tiene la capacidad de modificar valores, creencias y actitudes de los seguidores.
- **Liderazgo auténtico:** el líder se concentra en liderarse a sí mismo primero.
- **Liderazgo en el trabajo:** dentro del ámbito laboral.

En consonancia con lo expuesto por las autoras, se asumen las características de cada estilo de liderazgo y se concluye que es preciso saber ejercerlos en cada circunstancia concreta para tener éxito en la dirección de equipos de trabajo. Por tanto, una opción factible es realizar estudios para modificar o fortalecer ciertas conductas de los líderes.

La Facultad de Tecnología de la Salud (FATESA), en los últimos cuatro años, ha incorporado directivos noveles en la estructura de dirección, lo que demanda el desarrollo de los recursos humanos en el área de la dirección. En dicha facultad se imparten nueve carreras universitarias y cuatro carreras de técnicos superiores de ciclo corto, por lo que existe diversidad en las áreas del saber

Identificar los estilos de liderazgo en FATESA asumidos por los autores del presente estudio, es crucial ya que impacta directamente en el desarrollo académico, administrativo y en la satisfacción de la comunidad universitaria. Permite mejorar el clima organizacional, optimizar los recursos humanos, fomentar el desarrollo profesional, y mejorar la comunicación.

Este artículo tiene como objetivo identificar tipos de liderazgo presentes entre los directivos de FATESA en el año 2023.

MÉTODO

Se realizó un estudio observacional descriptivo y transversal FATESA en el año 2023. La población estuvo constituida por 30 directivos, (un decano, tres vicedecanos y 26 jefes de departamentos).

Se aplicó una encuesta con previa validación a la población de estudio para identificar los estilos de liderazgo presentes entre los directivos de FATESA en el año 2023. Lo que proporcionó una visión clara los estilos de liderazgo. La encuesta constaba de 10 ítems y utilizaba una escala de valoración de "siempre", "a veces" y "nunca".

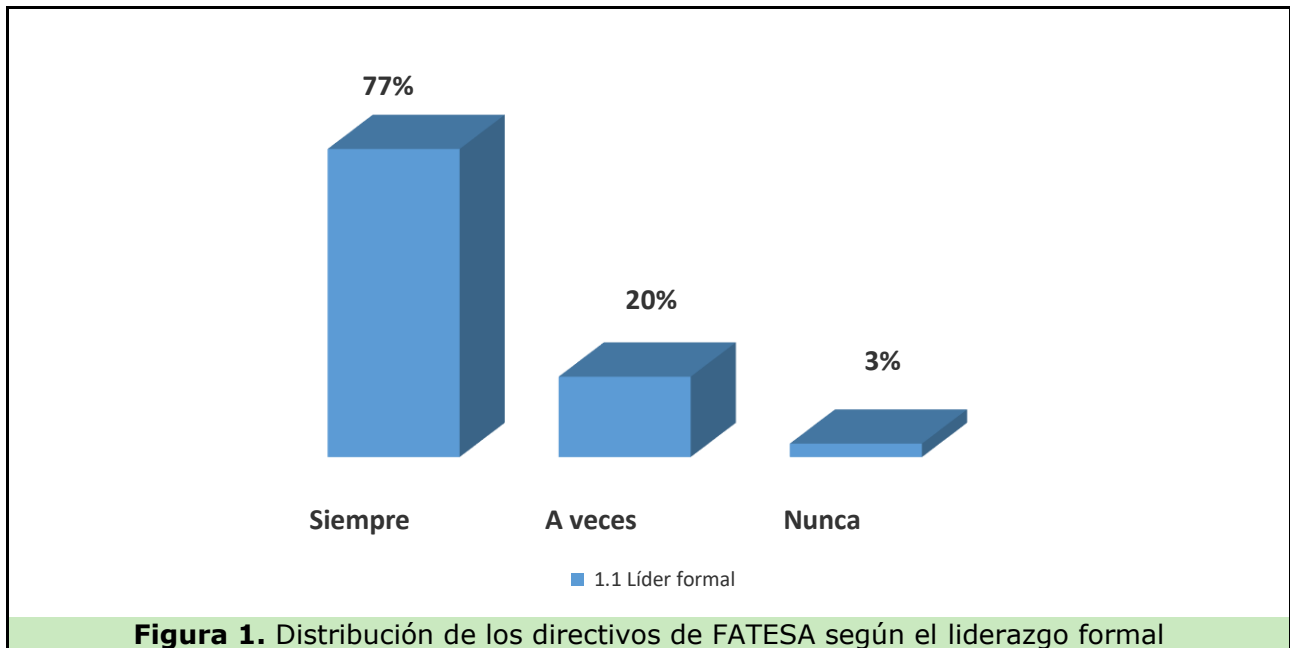
- Siempre: indica que estilo de liderazgo evaluado es una práctica habitual y constante del directivo.
- A veces: indica que estilo de liderazgo evaluado se presenta de manera ocasional, pero no es una práctica constante.
- Nunca: indica que estilo de liderazgo evaluado no se aplica en absoluto por el directivo.

No	ITEMS
1. Por la formalidad en la elección	Líder formal 1.1 ¿Usted, inspira firmeza, equilibrio y seguridad en el grupo?
2. Por la relación que se establezca entre líder y seguidores	Líder dictador 2.1 ¿Usted impone sus directrices e ideas al grupo que lidera?
	Líder paternalista 2.2 ¿Establece usted metas y objetivos para su equipo, redistribuyendo responsabilidades y ofreciendo recompensas o aplicando sanciones según el cumplimiento de las tareas asignadas?
	Líder democrático 2.3 ¿Usted toma las decisiones tras discutir las con el grupo y elige entre las alternativas de soluciones expresadas por el grupo?
	Liderazgo autocrático 2.4 ¿Usted toma decisiones y organiza el grupo, sin justificar las decisiones que toma?
	Líder liberal 2.5 ¿Cuentan los miembros del grupo con su apoyo para tomar decisiones y asumir responsabilidades de manera autónoma y con total libertad?"
3. Por la influencia del líder sobre los subordinados	Líder transaccional 3.1 ¿Los miembros del grupo lo reconocen a usted como líder y autoridad?
	Líder carismático 3.2 ¿Usted tiene la capacidad de modificar valores, creencias y actitudes de los miembros del grupo que dirige?
	Líder auténtico 3.3 ¿Usted se enfoca en liderarse a sí mismo primero, cultivando el autoconocimiento, la ecuanimidad, la espiritualidad, la compasión y la generosidad?
	Líder en el trabajo 3.4 ¿Usted aconseja, apoya e involucra a los miembros del grupo para alcanzar los objetivos propuestos?

RESULTADOS

Según los resultados relacionados con tipo de liderazgo que se enfocan a formalidad en la elección, el 77% de los encuestados considera que el liderazgo formal se practica de manera constante. Esto indica que la mayoría de los directivos de FATESA adoptan y ejercen regularmente un liderazgo basado en procedimientos y reglas establecidas por la organización. Seguido del 20% de los encuestados cree que el liderazgo formal se aplica de forma ocasional. Esto sugiere que, en algunas situaciones, los directivos recurren a un estilo de liderazgo más flexible o adaptativo, pero aún mantienen una base formal en ciertas decisiones. (Figura 1).

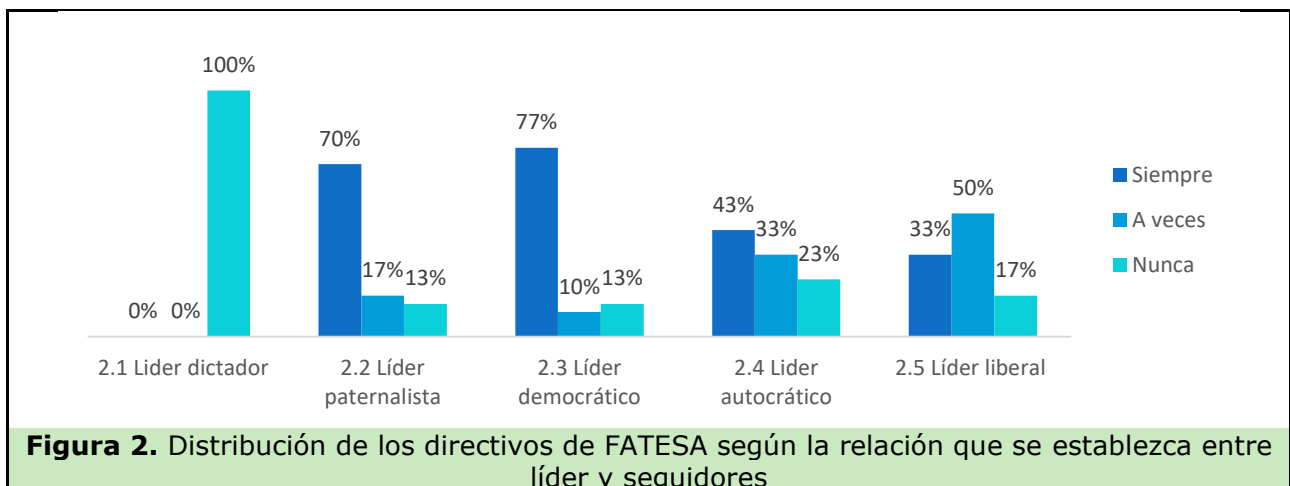
Los datos muestran que el liderazgo formal es una práctica predominante entre los directivos de FATESA, aunque hay situaciones en las que se recurre a enfoques menos formales. La mayoría de los directivos sigue las reglas establecidas, mientras que una minoría adopta un enfoque más flexible o alternativo.



Al analizar relación que se establezca entre líder y seguidores, no se identificaron líderes dictatoriales entre los directivos de FATESA. El 100% de los encuestados considera que este estilo de liderazgo no se aplica en absoluto. El 70% de la población en estudio siempre ejerce un liderazgo paternalista, mientras que el 17% lo hace a veces. La mayoría de los directivos, el 77%, adoptan un liderazgo democrático de manera habitual, mientras que el 10% lo hace a veces y el 13% no lo utiliza (Figura 2).

El 43% de los directivos siempre practica un liderazgo autocrático, seguido del 33% de manera ocasional. Un 33% de los directivos siempre ejerce un liderazgo liberal, el 50% lo aplica a veces y el 17% nunca utiliza este estilo en absoluto (Figura 2).

Los datos revelan que los estilos de liderazgo predominantes entre los directivos de FATESA son el liderazgo democrático y el paternalista. Los estilos autocrático y liberal se aplican a veces, en dependencia de las circunstancias. Estas cifras proporcionan una visión clara de las prácticas de liderazgo en la organización.

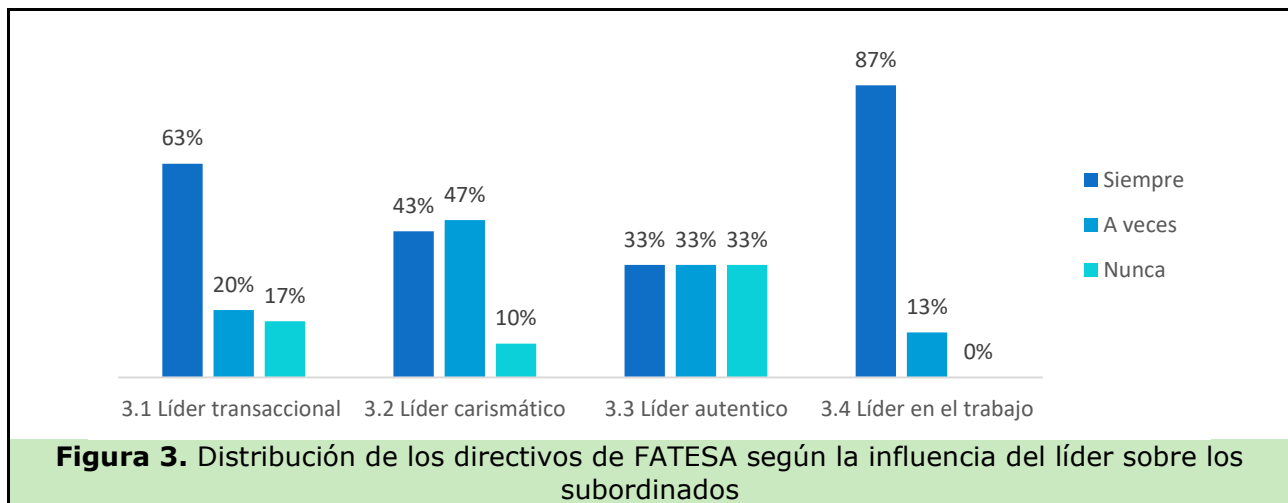


Al analizar la influencia del líder sobre los subordinados en 63% de los encuestados considera que el liderazgo transaccional se practica de manera constante entre los directivos de FATESA. Un 20% cree que se aplica de forma ocasional, mientras que el 17% opina que no se utiliza en absoluto. Esto indica que la mayoría de los directivos reconocen y ejercen un liderazgo basado en transacciones y acuerdos claros. (Figura 3)

El 43% de los encuestados ve al liderazgo carismático como una práctica habitual, mientras que el 47% considera que se aplica de manera ocasional y el 10% opina que no se utiliza. Esto refleja que, aunque no es el estilo predominante, una cantidad significativa de directivos usa su carisma para influir en los demás. (Figura 3).

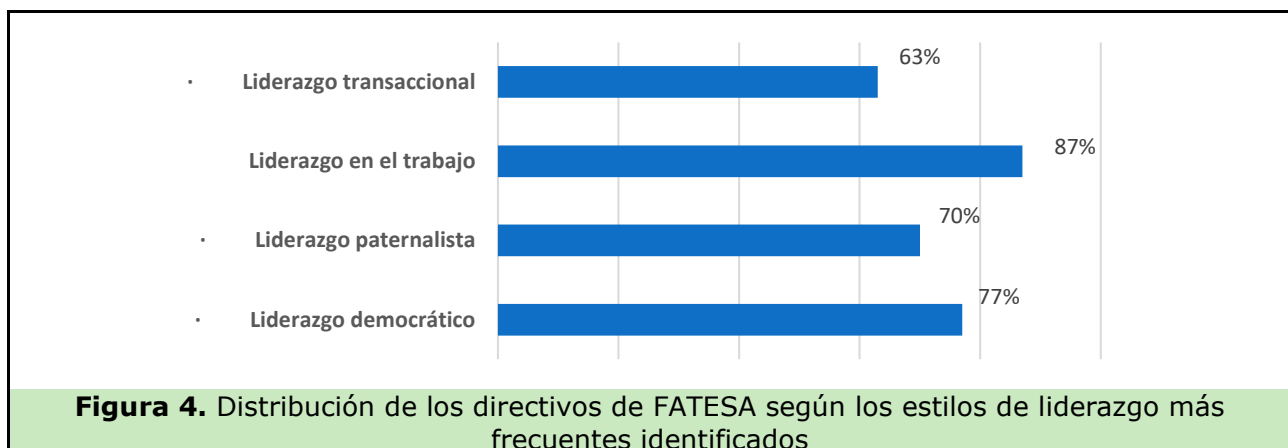
Los datos muestran una distribución equitativa en cuanto a la percepción del liderazgo auténtico. Un 33% de los encuestados considera que se practica de manera constante, un 33% que se aplica ocasionalmente y otro 33% que no se utiliza. Esto sugiere que hay una variedad de opiniones sobre la autenticidad en el liderazgo entre los directivos. (Figura 3).

El 87%, considera que el liderazgo en el trabajo se practica siempre, y el 13% refiere que se aplica a veces. Esto indica que casi todos los directivos de FATESA adoptan un liderazgo efectivo en el ámbito laboral. (Figura 3).



El liderazgo transaccional y el liderazgo en el trabajo son los estilos más frecuentemente adoptados por los directivos de FATESA. El liderazgo carismático se utiliza de forma variable, y hay opiniones divididas sobre el liderazgo auténtico. Estas cifras proporcionan una visión detallada de las prácticas de liderazgo en la organización.

En la Figura 4 se presenta un resumen de los estilos de liderazgo más frecuentes identificados. El liderazgo en el trabajo es el más común, con un 87%, seguido del liderazgo democrático con un 77% y el liderazgo paternalista con un 70%. Además, el liderazgo transaccional es también común, presente en el 73% de la población en estudio. Estos estilos predominan debido a la capacidad para equilibrar la toma de decisiones y la motivación de los miembros del equipo, adaptándose a diversas situaciones



DISCUSIÓN

La evolución del liderazgo se determinó desde el quehacer de los grandes líderes que registran algunos momentos de la historia, quienes dirigieron los esfuerzos de otros hombres, administraron países, planearon y organizaron exploraciones, encabezaron y controlaron guerras, entre otros. Todo esto enmarcado en las civilizaciones antiguas como Sumeria, Egipto, Babilonia, China, Grecia, Roma y Hebreos, pasan por la influencia o contribución de los militares y la iglesia católica, al llegar a la edad media con el arsenal de Venecia, sistema feudal, la ética protestante y todas las formas de organización para culminar con la revolución industrial.

A decir de Estrada,⁵ los historiadores han mostrado diferentes etapas de la evolución humana; sin embargo, se tomaron estas por la importancia en el bienestar y desarrollo de los pueblos, además del impacto en las organizaciones formales e informales y la influencia en el desarrollo de la administración actual.

A principios del siglo XX, todos los escritos sobre liderazgo giraban en torno a la idea de lo que se podría llamar la "Teoría del Gran Hombre", que se basaba en estudiar los grandes hombres que habían pasado a la historia, e identificar aquellas cualidades que les diferenciaban de la gente corriente. Los resultados fueron una larga lista de características, como energía, inteligencia, determinación, asertividad, entre otros, la asunción era que los grandes líderes nacían, no se hacían.⁵

En la actualidad se conoce que, tanto el liderazgo, como el comportamiento, se aprenden, aunque, todavía hay personas que consideran que existen características específicas del líder; es el arte de ejercer influencia, comando y conduce a las personas.⁶ Una actitud de liderazgo puede surgir si se trabaja con un equipo de personas, que atraen seguidores, influyen positivamente las actitudes y los comportamientos de estos, e incentivándolos para trabajar por un objetivo común. Etimológicamente, según la Real Academia de la lengua española,⁷ está en el vocablo inglés *leader*, que significa líder, y se compone con el sufijo "-azgo", que indica condición o estado.

El liderazgo es lo que caracteriza a un líder. Un líder, es una persona que dirige o funda, crea o junta un grupo, gestiona, toma la iniciativa, promueve, motiva, convoca, incentiva y evalúa a un grupo, ya sea en el contexto empresarial, militar, industrial, político, educativo, entre otros, aunque básicamente puede aparecer en cualquier contexto de interacción social.²

El tema del Liderazgo en salud ha ocupado un espacio significativo en los trabajos sobre cuestiones gerenciales en las últimas décadas, las razones que fundamentan este fenómeno son los cambios intensos en el entorno administrativo de las entidades, la celeridad de la tecnología de la información, las comunicaciones (TIC) y las transformaciones en el sector de la Salud.

Visto el liderazgo como la premisa fundamental en la coherente construcción de cambios en las instituciones que van aparejadas a la motivación, el entusiasmo, energías positivas, deseos de hacer, nuevas formas de ver y la disposición que rompa con patrones de comportamiento que obstruyan el cambio.⁸

Para Druker⁹ experto en temas gerenciales, el líder es alguien que tiene seguidores, quien es muy visible y da el ejemplo, significa que liderazgo no es ni rango, ni privilegio, ni dinero, es responsabilidad.

Sin dudas, los autores de referencia significan que el liderazgo requiere de un conjunto de habilidades, donde la comunicación ocupa un lugar privilegiado en las relaciones interpersonales. Por medio de las cuales el directivo debe dirigirse al grupo e influir en el ambiente con el fin de alcanzar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Es el líder un comunicador por excelencia, que tiene el encargo de transmitir la visión a los seguidores, motivarlos, estimularlos para el cambio, luchar contra los obstáculos y el

vencimiento de las dificultades. En tal sentido, asevera Castell-Florit ² que, un líder genera una interpretación del presente, declara la posibilidad de un futuro diferente

En el campo social, la percepción de liderazgo está asociada a términos como, dialogar, consultar, reivindicar y confrontar. Se podría decir que en el campo social la percepción de la aplicación del concepto de liderazgo tiene dos connotaciones fuertes: de un lado, la búsqueda del acercamiento de las partes que conforman el universo social, es decir, inclusiva e integradora; de otro lado, el desafío y la conquista que llevan al enfrentamiento y a la dinámica de dominación-sumisión, es decir, imposición y exclusión. Se trata de actitudes cargadas de emociones y actitudes contrapuestas.⁹

Liderazgo Colaborativo busca que el líder pueda expandir el estilo y ampliar el alcance para realizar tareas mejor de lo que lo haría una sola persona. Se dice que es el que habilita a que la solución de problemas y toma de decisiones sea de modo colaborativo.¹⁰

Por otra parte el término de liderazgo educacional se apoya en teorías sobre el liderazgo, con asunción de las características de la naturaleza y contenido de la educación. En ese sentido, se sostiene que el líder educacional es en esencia, un directivo que debe dominar el rol, las funciones y tareas de los subordinados, como una condición para el liderazgo efectivo, es demostrar competencia de dirección en educación, entendida esta como: sentidos subjetivos que articulan saberes competentes configurados de manera continua, que autogestionados en la esfera laboral regulan la actuación del individuo sobre la base del encargo social.¹¹

Al decir de Romero ¹¹ en la investigación realizada, tuvo como principal objetivo analizar de qué manera el liderazgo directivo funciona en las instituciones educativas, al tener en cuenta la eficacia y equidad. Se tuvo como resultados las buenas prácticas del liderazgo directivo, con una adecuada visión reflexiva y crítica de los problemas correspondientes a la desigualdad, permitiéndoles planificar estrategias pedagógicas equitativas y justas, que contribuyan a una educación de calidad con impacto en la comunidad. Cuyo aporte científico se mostró en la elaboración de políticas educativas en cuanto al liderazgo directivo.

Otros investigadores al afirman,¹²⁻¹⁸ que el liderazgo educativo consiste en desarrollar la capacidad de crear una visión, establecer acciones, gestionar y distribuir recursos de forma estratégica, que garanticen una enseñanza de excelencia, al orientar la práctica docente, rediseñar la organización a partir del seguimiento y evaluación, con la finalidad de provocar impacto positivo en los resultados de la mejora escolar.

Es importante saber que la gerencia es una ciencia social que tiene énfasis en el análisis y descripción para el adecuado uso de la investigación, por ende, es imprescindible que los procesos administrativos sean el pilar de estudio para determinar criterios que contribuyan al desarrollo de la ciencia. En consonancia con lo expuesto por los investigadores del tema, las autoras, consideran una opción factible realizar estudios para modificar o fortalecer las conductas de los líderes

CONCLUSIONES

Las autoras identificaron que los estilos de liderazgos en los directivos de la Facultad de Tecnología de la Salud (FATESA). Concluyen que es preciso saber ejercerlos en cada circunstancia concreta, para tener éxito en la dirección de equipos de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Northouse PG. Leadership: Theory and Practice. SAGE Publications; 2021.
2. Castell Florit SP. Un estilo de liderazgo oportuno en salud pública. La Habana: Escuela nacional de salud pública;2018
3. Chiveanato I. Gestión del talento humano. Independently Published; 2021
4. Olguín Mesa MJ. Liderazgo. Con-Ciencia Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 3. 2020;7(14):1-5. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

5. Estrada SM. Liderazgo a través de las historias. *Scientia et Technica*. 2007 May; Año XIII(No. 34).
6. Veranes Garzón I, Peñalver Sinclay AG, Jorna Calixto AR. Liderazgo en salud, motivación e inteligencia emocional. *Infodir* [Internet]. 2021 [citado: 19 Feb 2024];(34):e846. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/infid/n34/1996-3521-infid-34-e846.p>
7. Real Academia Española. Diccionario de la lengua española. 30 ed. Madrid; 2019 [acceso 15/08/2024]. Competencia; [aprox. 5p.]. Disponible en: <https://dle.rae.es/>
8. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Educación para los objetivos de desarrollo sostenible. París: UNESCO; 2017.
9. Druker P. 5 lecciones de liderazgo 2021. *Computrabajo* [Internet]. 2021 [citado: 21 Junio 2024] disponible en <http://recursos-empresa.computrabajo.com>
10. García Batán J, Pimentel Piña RC, Colunga Santos S. Formación y desarrollo de la competencia toma de decisiones gerenciales en directivos empresariales a través del posgrado. *Rev. Retos*. 2016 [acceso 14/08/2022];10(2):121-40. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S230691552016000200008&lng=es&nrm=iso&tlng=es
11. Romero C. Liderazgo directivo en escuelas que superan las barreras del contexto. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* [Internet]. 2021 [citado 14 Ago 2023];19(1):73-90. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7744498.pdf>
12. Rodríguez Uribe LC, Acosta Vázquez AM, Torres Arcadia C. Liderazgo directivo para la justicia social en contextos vulnerables. Estudio de caso de directores escolares mexicanos. *Perspectiva Educacional* [Internet]. 2020 [citado 19 Feb 2024];59(2):4-26. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8300846.pdf>
13. Sakiz H, Ekinci A, Sarıçam H. Teachers' perceptions of their school managers' skills and their own self-efficacy levels. *International Journal of Leadership in Education*. 2020;23(5):585-603. DOI: <https://doi.org/10.1080/13603124.2018.1562094>
14. Stazyk EC, Davis RS. Transformational leaders: Bridging the gap between goal ambiguity and public value involvement. *Public Management Review*. 2020;22(3):364-85. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1588357>
15. Leyva Sánchez EK, Díaz Rojas PA, Ramírez Ramírez G, Ardevol Proenza E, Jiménez Leyva M M. Competencias de dirección para la gestión del proceso docente en escenarios docentes asistenciales. *EDUMECENTRO* [Internet]. 2021 [citado 19 Feb 2024];13(4):75-93. Disponible en: <https://revedumecentro.sld.cu/index.php/edumc/article/view/2078/pdf>
16. Cosme OML, Rosabal GR, Lemus EP, Hernández CF, Peláez G de los MR, Rosales JJP. El componente educativo en el currículo para el desarrollo integral del profesional. *Revista Cognosis* ISSN 2588-0578 [Internet]. 24 de mayo de 2023 [citado 12 de junio de 2024];8(2):97-112. Disponible en: <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/Cognosis/article/view/3532>
17. Soto B. Estilos de liderazgo: definición, beneficios y ejemplos revista *Liderazgo Empresarial* [Internet]. 2020 [citado 19 Feb 2024].;1:1-15. Disponible en: <https://liderazgoempresarial.info/estilos-de-liderazgo-definicion/>
18. Uzurriaga Balanta MF, Osorio Quintana CA, Arias Erazo OF, Cruz Aguilar P, Escobar Cabrera JC. Liderazgo: definiciones y estilos. *Universidad Santiago de Cali* [Internet]. 2020 [citado 19 Feb 2024];1:1-20. Disponible en: <https://uniclanet.unicla.edu.mx/assets/contenidos/152520231108220010.pdf>

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

Inerkys Veranes Garzón: Conceptualización, Curación de datos, Metodología, Investigación, Redacción – borrador original, Redacción – revisión y edición.

Dayami Gutierrez Vera, Tania Rosa Gonzalez García: Análisis Formal, Supervisión, Validación.

Ana Gladys Peñalver Sinclay: Validación, Redacción – revisión y edición.

Todos los autores aprueban la versión final del manuscrito.

FINANCIACIÓN

No se recibió financiación para el desarrollo del presente estudio.

CONFLICTOS DE INTERESES

No se declaran conflictos de intereses.



Los artículos de *Revista Cubana de Tecnología de la Salud* se comparten bajo los términos de la Licencia **Creative Commons Atribución-No Comercial 4.0. Internacional**