

Artículo de investigación científica y tecnológica

Cómo citar: García Machado, E. O., & Díaz-Veliz, C. S. (2023). El liderazgo transformacional en la gestión socio-cultural en la dirección de la extensión universitaria. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 11(1), 1-10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8021644>

Recibido: 08/02/2023

Aceptado: 08/05/2023

Publicado: 07/06/2023

Autor para correspondencia:

enriqueg@uclv.cu

Conflicto de intereses: los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses, que puedan haber influido en los resultados obtenidos o las interpretaciones propuestas.

Enrique Octimio García Machado¹

Universidad Central de Las Villas Marta Abreu

<https://orcid.org/0000-0003-3284-7663> 

enriqueg@uclv.cu

Cuba

Cheila Soris Díaz- Veliz²

Universidad Central de Las Villas Marta Abreu

<https://orcid.org/0000-0003-3821-0524> 

csoris@uclv.edu.cu

Cuba

El liderazgo transformacional en la gestión socio- cultural en la dirección de la extensión universitaria

Transformational leadership in sociocultural management in the direction of university extension

Liderança transformacional na gestão sociocultural na direção da extensão universitária

Resumen

Introducción: actualmente, el liderazgo transformacional juega un rol elemental en el desarrollo de procesos de gestión vinculados a la cultura en los contextos universitarios. **Objetivo:** caracterizar el estilo predominante de liderazgo de acuerdo al modelo de liderazgo de rango completo de la gestión socio- cultural universitario en la Dirección de Extensión Universitaria en la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. **Método:** se empleó como método un enfoque mixto, para lograr una representación más precisa del fenómeno posibilitando una visión más integral. **Resultados:** se obtuvo una caracterización del liderazgo transformacional de la gestión socio- cultural universitaria en la Dirección de Extensión Universitaria en la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, y ejecución de talleres de capacitación que potencien el liderazgo. **Conclusión:** se observa predominancia del estilo de liderazgo transformacional y sus componentes, tolerancia psicológica relativa a la capacidad de trabajar en grupo y la influencia idealizada como conducta y atributo relativas al carisma y la propuesta de talleres de capacitación. Se busca potenciar el estilo de liderazgo transformacional, en todo el colectivo de extensión universitaria y aportar a una mayor preparación teórica metodológica en cuanto a los procesos de la gestión sociocultural universitaria, dando respuesta a las necesidades diagnosticadas en el proceso de investigación.

Palabras clave: extensión universitaria, liderazgo transformacional, gestión sociocultural

Abstract

Introduction: currently, transformational leadership plays an elemental role in the development of management processes linked to culture in university contexts. **Objective:** to characterize the predominant leadership style according to the full-range leadership model of university socio-cultural management in the Directorate of University Extension at the Marta Abreu de Las Villas Central University.



Method: a mixed approach was used as a method to achieve a more precise representation of the phenomenon, enabling a more comprehensive vision. **Results:** a characterization of the transformational leadership of university socio-cultural management was obtained in the Directorate of University Extension at the Marta Abreu de Las Villas Central University, and execution of training workshops that enhance leadership. **Conclusion:** a predominance of the transformational leadership style and its components is observed, psychological tolerance related to the ability to work in a group and idealized influence as behavior and attribute related to charisma and the proposal of training workshops. It seeks to enhance the transformational leadership style throughout the university extension group and contribute to greater theoretical and methodological preparation regarding the processes of university sociocultural management, responding to the needs diagnosed in the research process.

Keywords: university extension, transformational leadership, sociocultural management

Resumo

Introdução: atualmente, o papel do líder transformacional é fundamental no desenvolvimento de processos de gestão vinculados à cultura nos contextos universitários. **Objetivo:** caracterizar o estilo predominante de liderança de acordo com o modelo de liderança de espectro completo na gestão sociocultural universitária na Direção de Extensão Universitária da Universidade Central Marta Abreu de Las Villas. **Método:** foi utilizado um método de abordagem mista, permitindo uma representação mais precisa do fenômeno e possibilitando uma visão mais integral. **Resultados:** obteve-se uma caracterização do estilo de liderança transformacional na gestão sociocultural universitária na Direção de Extensão Universitária da Universidade Central Marta Abreu de Las Villas e a execução de oficinas de capacitação para potencializar a liderança. **Conclusão:** observa-se a predominância do estilo de liderança transformacional e seus componentes, como a tolerância psicológica relativa à capacidade de trabalhar em grupo e a influência idealizada como comportamento e atributo relativos ao carisma. A proposta de oficinas de capacitação visa fortalecer o estilo de liderança transformacional em todo o coletivo de extensão universitária, contribuindo para uma maior preparação teórica e metodológica nos processos de gestão sociocultural universitária, respondendo às necessidades diagnosticadas no processo de investigação.

Palavras-chave: extensão universitária, liderança transformacional, gestão sociocultural

Introducción

La extensión universitaria requiere transformar su gestión y perfeccionarla para alcanzar niveles superiores de desarrollo, que tributen a un aumento de su contribución a las instituciones universitarias para ello se hace necesario un liderazgo consciente. En relación a este tema, autores como: Barón (2018), Marichal et al. (2019), Jaramillo Valencia et al. (2019), Sun (2019), López Muñoz et al. (2019), Águila Sánchez (2020), Palacios Hernández et al. (2020), Fabregas Rodado (2020), Otondo Briño y Bacur Vega (2020), Trujillo (2021), Pérez Gamboa et al. (2021, 2022), Rodríguez et al. (2022), Rodríguez (2022), Ramírez et al. (2023), Roman-Acosta et al. (2023); Torres et al. (2023); Artigas et al. (2023), Barón Velandia (2023), Monzón Pinglo et al. (2023), López Llerena et al. (2023) y Díaz-Chieng et al. (2023) plantean que debe existir un líder con un perfil actualizado en los conocimientos, que posea habilidades estratégicas para asumir el manejo de grupos, aptitudes para comunicarse de forma que convenza y persuada y tomar decisiones adecuadas. Estos son sólo algunos de los aspectos a tener en cuenta para ser un líder exitoso y competitivo.

La teoría del liderazgo transformacional fue adaptada al contexto educativo por Leithwood et al. (2006), asumiéndose como modelo ideal para el liderazgo escolar, siendo considerada una de las más influyentes en el campo de la gestión educacional. El mismo sobresale por ser uno de los tipos de liderazgo más apropiados para el logro de cambios e innovaciones de las instituciones de la educación superior. Por otro lado, el trabajo sociocultural universitario, o gestión del proceso extensionista, posibilita la solución a la contradicción entre el ámbito administrativo y tecnológico en el proceso extensionista, favoreciendo que éste se ejecute desde los principios de la promoción sociocultural y las particularidades inherentes de la extensión universitaria. A su vez, la extensión como función y proceso universitario requiere transfigurar su gestión y perfeccionarla, en función de alcanzar niveles superiores de desarrollo que amplíen su contribución a la institución universitaria (González y González, 2015; Crede et al., 2019; Alcázar Cruz, 2020; Díaz-Gómez, 2020; Siangchokyo et al., 2020; Kwan, 2020; Asbari, 2020; Gálvez & Llatas, 2022).

La gestión sociocultural, ejecutada por el proceso de Extensión Universitaria, ayuda al progreso cultural de la sociedad, en comunicación con la comunidad. Esto beneficia la elevación de la calidad de vida de sus miembros, y al incremento y solidificación de la cultura, partiendo de integración de sus procesos sustantivos. En el contexto de cambios profundos y decisivos para el desarrollo del perfeccionamiento de la educación superior cubana, la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas (UCLV) está llamada a desempeñar un peso fundamental en el logro de estos propósitos. No obstante, a pesar de la labor que se ha desarrollado se detectan carencias que dificultan el trabajo de la dirección, fundamentalmente, el que se relaciona con la comunidad universitaria. Se identifican: la extensión universitaria con un concepto estrecho de cultura, sobre todo a la cultura artística y literaria; el desinterés de los estudiantes en inscribirse en cursos optativos; el insuficiente dominio de los referentes teóricos de liderazgo, del proceso de extensión universitaria y su gestión por el colectivo extensionista, la necesidad de potenciar liderazgo por las características de su labor y, la aún baja interrelación de los departamentos de carreras con la Dirección de Extensión Universitaria (DEU).

Para resolver esta situación se proponen talleres de capacitación, que potencien el liderazgo transformacional en la gestión sociocultural universitaria en la Dirección de Extensión Universitaria en la UCLV. El liderazgo es el objeto y el campo de estudio el liderazgo transformacional en la gestión sociocultural universitaria en la DEU. En la literatura consultada sobre el proceso de la extensión universitaria, se encuentran escasas aportaciones sobre el estado de liderazgo de rango completo, y de la aplicación de su instrumento, el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ por sus siglas en inglés). Por tales razones, resulta una novedad los resultados respecto a la situación del modelo de liderazgo de rango completo, especialmente, el liderazgo transformacional. De ahí que una propuesta de talleres de capacitación sobre el modelo de liderazgo de rango completo y la gestión sociocultural universitaria resulta pertinente.

Materiales y métodos

Se empleó un enfoque mixto basado en un proceso de recogida, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos, para dar respuesta al planteamiento del problema. Su alcance no consiste en la simple recogida de datos de diversas maneras, sino que supone desde el planteamiento del problema combinar la lógica inductiva y deductiva. Tiene la ventaja de lograr una representación más precisa del fenómeno, posibilitando una visión más integral, completa y holística del mismo (Hernández y Mendoza, 2018). El estudio fue de alcance exploratorio descriptivo, en tanto buscó caracterizar el estilo predominante de liderazgo de acuerdo al modelo de liderazgo de rango completo de los directivos de la Extensión Universitaria, para así proponer acciones que lo potencien.

Para la etapa cuantitativa, se aplicó el MLQ a una muestra de 25 trabajadores de los departamentos docentes, como administrativo de la DEU de la UCLV, incluyendo la sección de las sedes, obtenido mediante muestreo no probabilístico intencionado. Los criterios de inclusión fueron: ser miembros del colectivo de Extensión Universitaria, preferentemente del departamento docente; de exclusión: presentar problemas para la comprensión de los instrumentos a aplicar y de eliminación: presentar problemas personales y/o laborales que le impidan continuar en el estudio y respuestas incompletas o dudosas. Mientras que en la fase cualitativa se realizan entrevistas en profundidad o personalizadas a 7 trabajadores, incluyendo los directivos; se realiza el análisis de documentos del programa Nacional de Extensión Universitaria; y se enfatiza en la observación participante para corroborar los resultados de la encuesta.

En este contexto, la aplicación del MLQ permitió caracterizar el estilo de liderazgo de los directivos de la Extensión Universitaria, de acuerdo al modelo de liderazgo de rango completo. Este es uno de los instrumentos más utilizados en la medición del liderazgo en el campo de la psicología organizacional. La versión 5 del MLQ, está compuesto por 6 sub escalas de liderazgo transformacional, tres sub escalas de liderazgo transaccional, una sub escala de *laissez faire* y tres escalas de variables de resultado, para un total de trece sub escalas. En la segunda etapa, y luego de su procesamiento, se contrastó mediante la triangulación los resultados que arrojaron con observación participante y entrevistas a profundidad a 5 trabajadores previamente encuestados y los dos directivos. Esto permitió un diagnóstico de

necesidades, entre las cuales resaltaron potenciar el liderazgo en todo el colectivo de Extensión Universitaria y de una mayor preparación metodológica sobre los procesos de la gestión sociocultural universitaria, lo cual lleva a la elaboración de una propuesta de talleres de capacitación.

Resultados y discusión

La variable a medir fue liderazgo, y en las sub-dimensiones del liderazgo transaccional se puede mencionar: la recompensa contingente (Avolio en Molero, 2010), dirección por excepción activa (Bass en Judge y Bono, 2000) y pasiva (Rowold, 2005). La sub- dimensión del laissez- faire o no liderazgo se incluye la falta de liderazgo, la no interacción entre el líder y los seguidores (Aydin et al, 2013; Sun, 2019).

En la encuesta, las sub-escalas del liderazgo transformacional fueron las que obtuvieron un mayor puntaje medio, la tolerancia psicológica, adquirió una media de 16,60, la influencia idealizada como conducta puntuó una media de 16,52 y la influencia idealizada como atributo una media de 16,32; la estimulación intelectual alcanzó una media de 15,92, mientras que la consideración individual e inspiración motivacional registraron una media de 15,60. En las Sub- escalas del liderazgo transaccional, la más significativa resultó la dirección por excepción activa para un 15,84, la recompensa contingente obtuvo una media de 12,84 mientras la más baja fue la dirección por excepción pasiva con 8,96. El no liderazgo o laissez faire reflejó la más baja de todas las dimensiones con 6,04 (Ver Tabla 1).

Tabla 1

Sub- dimensiones de liderazgo transformacional, transaccional y laissez- faire, en la Dirección de Extensión Universitaria

Indicadores	Cantidad	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar
Tolerancia Psicológica	25	8	20	16,60	3,749
Influencia Idealizada (Conducta)	25		20	16,52	3,242
Influencia Idealizada (Atributo)	25	8	20	16,32	3,637
Estimulación Intelectual	25	8	20	15,92	3,487
DXE Activa	25	8	20	15,84	3,682
Consideración Individual	25	9	20	15,60	4,010
Inspiración Motivacional	25	8	20	15,60	3,775
Recompensa Contingente	25	5	20	12,84	4,741
DXE Pasiva	25	4	18	8,96	4,686

Laissez- Faire	25	4	10	6,04	2,071
----------------	----	---	----	------	-------

Fuente: Elaboración propia.

El estilo de liderazgo predominante, como se muestra en la tabla 2, ateniéndose a los valores máximos y mínimos, así como a la media, fue el liderazgo transformacional, seguido del transaccional y del laissez- faire. Se apreció una correlación positiva significativa entre el liderazgo transformacional y transaccional, lo que resulta teóricamente coherente con la literatura del tema como se muestra en la tabla 3.

Tabla 2

Estilos de Liderazgo, Modelo de rango completo de Bass y Avolio en la Dirección de Extensión Universitaria

Variables	Cantidad	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar
Transformacional	25	60	118	96,12	17, 232
Transaccional	25	23	58	37,64	9,304
Laissez- Faire	25	4	10	6,04	2,701

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3

Correlación entre Liderazgo Transformacional y Transaccional en la DEU

	Transformacional	Transaccional
Liderazgo Transformacional	1	0,732**
Liderazgo Transaccional	0,732**	1

Fuente: Elaboración propia.

Ateniéndose a las sub-escalas del liderazgo transformacional, la mayoría de los trabajadores de la DEU apreciaron una gestión transformacional. Los directivos fueron percibidos como modelos a seguir por la mayoría de los trabajadores, capaces de inspirarlos y de animarlos a cumplir sus tareas, a estimularlos intelectualmente y considerarlos individualmente, utilizando apropiadamente su sentido del humor para manejar situaciones difíciles de índole laboral. Sin embargo, la variable transaccional de la recompensa contingente agenció una puntuación relativamente baja (12,84) en comparación, visible este resultado en la tabla 1, esta variable apuntó a que el líder premia a los empleados cuando alcanzan las metas acordadas.

Estos resultados corroboraron, a través de la triangulación de los métodos, el reconocimiento de la potencialidad de la DEU en el trabajo con el colectivo, aunque manifestaron que en ocasiones los directivos fueron impositivos por la dinámica del trabajo extensionista. Se confirmó el uso amplio del sentido del humor para distender las situaciones de trabajo, elementos estos de la tolerancia psicológica. Mientras que la mayoría de los trabajadores se identificaron con sus líderes, explicando así el puntaje de la influencia idealizada como atributo y como comportamiento. Algunos trabajadores refirieron valorar a los directivos provenientes del mundo artístico, los directivos, sin embargo, ven este aspecto como un reto que los estimula.

Los trabajadores reafirmaron la puntuación de la consideración individualizada y estimulación intelectual, por la necesidad que plantearon de una mayor preparación metodológica para asumir los retos de la docencia, y el trabajo extensionista en general y el individualizado con cada miembro del colectivo en cuanto al estado de la superación individual de cada trabajador, respectivamente, elementos también reconocidos por los directivos. La mayoría confirmaron sentirse motivados por sus directivos, si bien algunos trabajadores argumentaron desmotivación por no estar dirigidos por personas provenientes de una formación artística. Los trabajadores aclararon que sus directivos están al tanto del desarrollo de sus actividades, explicando así el puntaje de la dirección por excepción activa, si bien no percibieron sentirse bajo una situación de estricto control.

El indicador recompensa contingente, confirmó que los trabajadores se sentían recompensados solo espiritualmente, enfatizando en la ausencia y necesidad de recompensas materiales, lo cual explica el puntaje relativamente bajo de esta sub-escala, se aclara que muchas veces esto escapa de las posibilidades de sus directivos por la situación económica del país. Por último, afirmaron que sus directivos son generalmente personas asequibles, que no declinan sus responsabilidades, y que hacen presencia constante en la vida del colectivo, confirmando la puntuación baja del liderazgo pasivo o *laissez-faire*. Se detectaron carencias en cuanto al conocimiento de la teoría de liderazgo, además los directivos señalaron la necesidad de potenciar el liderazgo en el colectivo para una mejor realización de la labor de promotores culturales en su accionar directo con el estudiantado.

Los resultados derivados de la investigación, apuntaron a la necesidad de superación del colectivo de la DEU en cuanto a estilos de liderazgo, por la carencia de conocimientos teóricos sobre el tema. Se considera necesario potenciar las competencias de liderazgo de los responsables de área, en su labor como promotores culturales para un impacto más efectivo en el trabajo con el estudiantado. Es importante la superación teórica- metodológica y docente del colectivo, para una mejor preparación a la hora de asumir los retos de la labor extensionista, que se traducen en capacitaciones sobre metodología y teoría de la Extensión Universitaria a otros actores de la comunidad universitaria (decanos, vicedecanos, jefes de departamento y coordinador de carrera) para una mayor concientización y valoración de las potencialidades de la extensión universitaria. Todo ello en correspondencia con el perfil profesional de cada carrera, y de esta forma contrarrestar el predominio de un concepto estrecho de cultura que la asocia solamente al arte y la literatura.

Por consiguiente, después de haber caracterizado el estilo de liderazgo predominante y diagnosticado las principales necesidades del colectivo de la DEU, se proponen talleres de capacitación con el objetivo de potenciar el liderazgo transformacional para la gestión sociocultural universitaria. Se busca mayor impacto del colectivo de la DEU en la comunidad universitaria, y el logro de una gestión sociocultural universitaria más efectiva. De esa manera se contribuye a una mejor comprensión por parte las otras áreas y facultades de las potencialidades de la extensión universitaria como proceso sustantivo de la educación superior, específicamente en la UCLV.

De forma específica, los talleres de capacitación tienen como primer

objetivo fomentar el liderazgo transformacional, al considerarse idóneo dadas las características de los líderes transformacionales de inspirar, ser admirados, trabajar por el bien común, estimular intelectualmente, animar a no conformarse con poco, ser considerados y transmitir una visión de futuro deseada a sus seguidores. Dichas cualidades encajan perfectamente con la complejidad del trabajo extensionista: la integralidad y la multidisciplinariedad necesarias para su ejecución, su carácter de proceso sustantivo que transversaliza los demás procesos fundamentales que ocurren en la UCLV. La descentralización de sus trabajadores, presente en cada una de las facultades y la condición de docentes de una parte sustancial de sus colectivos, destaca su juventud y por tanto, se realiza un trabajo directo con el estudiantado como promotores culturales. Además, se diagnosticaron vacíos teóricos en cuanto a estilos de liderazgo y un solapamiento conceptual entre liderazgo y dirección.

El segundo objetivo de los talleres es capacitar sobre gestión sociocultural y sus especificidades en el contexto extensionista para el logro de una mayor preparación ante los retos del trabajo sociocultural universitario. Por tanto, los talleres tienen como meta última contribuir al fortalecimiento de la DEU, y a una mayor concientización y valorización de las potencialidades de la Extensión Universitaria en la comunidad universitaria de la UCLV.

Conclusiones

El modelo de liderazgo de rango completo, destaca dentro de las teorías de liderazgo contemporáneas. Entre sus estilos, el del líder transformacional sobresale por su capacidad de motivar a sus seguidores y transmitirles una visión de futuro deseada, animándolos a no centrarse solo en sus metas y trabajar por el bien grupal.

El proceso sustantivo de la Extensión Universitaria se erige como síntesis y salida de los demás procesos universitarios. Su gestión sociocultural propia, soluciona las contradicciones inherentes del proceso extensionista, posibilitando que éste se instrumente desde la promoción sociocultural, en sintonía con los principios esenciales de la extensión universitaria.

En la Dirección de Extensión Universitaria de la UCLV predomina el estilo de liderazgo transformacional, y sus componentes tolerancia psicológica relativa a la capacidad del trabajar en grupo y la influencia idealizada como conducta y como atributo relativas al carisma. Se confirmó el carácter continuo entre el liderazgo transformacional y el transaccional.

La propuesta de talleres de capacitación, busca potenciar el estilo de liderazgo transformacional, en todo el colectivo de extensión universitaria y aportar a una mayor preparación teórica metodológica en cuanto a los principios de la gestión sociocultural universitaria, dando respuesta a las necesidades diagnosticadas en el proceso de investigación.

Referencias

Águila Sánchez, J. C., (2020). Gestar participación desde la comunicación en épocas

- de desafíos mediáticos. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, 26(52), 325-327.
<https://www.redalyc.org/journal/316/31664009012/31664009012.pdf>
- Alcázar Cruz, P. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía coyuntural*, 5(4), 89-122.
http://www.scielo.org/bo/scielo.php?pid=S2415-06222020000400006&script=sci_arttext
- Artigas, W., Díaz-Chieng, L. Y., Gómez Arévalos, J. A., Camero Gutiérrez, J. S. & Baron, B. (2023). Habits of research: five practical contributions to research training. *Praxis Pedagógica*, 23(34), 1-9.
<https://doi.org/10.26620/uniminuto.praxis.23.34.2023.1-9>
- Asbari, M. (2020). Is transformational leadership suitable for future organizational needs? *International Journal of Social, Policy and Law*, 1(1), 51-55.
<https://doi.org/10.8888/ijospl.v1i1.17>
- Aydin, A., Sarier, Y. y Uysal, S. (2013). The Effect of School Principals: Leadership Styles on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13 (2).
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1017309.pdf>
- Barón Velandia, B. (2023). The importance of having geographical variety in the journals. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 25(2), 227-229. www.doi.org/10.36390/telos252.01
- Barón, B. (2018). ¿Quiénes son y dónde están? Investigación biográfica narrativa en el contexto colombiano. *Journal for Educator, Teachers and Trainers*, 9(1), 149-163. <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/59999/328-1975-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Crede, M., Jong, J., & Harms, P. (2019). The generalizability of transformational leadership across cultures: A meta-analysis. *Journal of Managerial Psychology*, 34(3), 139-155. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2018-0506>
- Díaz-Chieng, L. Y., Aviles Peralta, Y. A., Artigas, W., & Bustamante Cabrera, G. (2023). WeEditors.org: hacia la visibilidad y sostenimiento de revistas en acceso abierto. *Palabra Clave (La Plata)*, 12(2), e191.
<https://doi.org/10.24215/18539912e191>
- Díaz-Gómez, E. R. (2020). Liderazgo transformacional y equidad de género: el caso de estudiantes de posgrado. *Revista Universidad y Empresa*, 22(39), 69-89.
<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7854>
- Fabregas Rodado, C. J. (2020). El líder transformador y el líder rutinario: sus manifestaciones en hombre y mujer. *Ad-Gnosis*, 9(9), 97-100.
<https://doi.org/10.21803/adgnosis.9.9.440>
- Gálvez, M. I. T., & Llatas, F. D. H. (2022). Liderazgo transformacional en la gestión educativa: una revisión literaria. *Conrado*, 18(85), 246-251.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442022000200246&script=sci_arttext&tlng=en

- González, M. y González, G. (2015). El proyecto extensionista como eje articulador de la gestión de la extensión universitaria. *Congreso Universidad*. 4(1). Cuba. <http://www.congresouniversidad.cu/revista/index.php/congresouniversidad/index>
- Gorrochotegui, A. (2007). Un modelo para la enseñanza de las competencias de liderazgo. *Educación y educadores*, 10 (2). <http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v10n2/v10n2a07.pdf>
- Hernández, R. y Mendoza, Ch. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México, México: Mc Graw-Hill. <https://docer.com.ar/doc/nsx0vs0>
- Jaramillo Valencia, B., Borja Perlaza, A. M., & Ríos Ortiz, D. (2019). Influencia del proceso de inclusión a la inversa en el contexto educativo. *Pensamiento Americano*, 12(24), 69-78. <https://doi.org/10.21803/pensam.v12i24.311>
- Judge, T. A. y Bono, J. (2000). *Five-factor model of personality and transformational leadership*. *Journal of Applied Psychology*. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.751>
- Kwan, P. (2020). Is transformational leadership theory passé? Revisiting the integrative effect of instructional leadership and transformational leadership on student outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 56(2), 321-349. <https://doi.org/10.1177/0013161X19861137>
- Leithwood, K. et al. (2006). *Successful School Leadership: What It Is and How It Influences Pupil Learning*. University of Nottingham. <http://www.google.es/search?hl=es-CU&gbv=2&q=Leithwood%2C+K.%2C+Day%2C+C.%2C+Sammons%2C+P.%2C+Harris%2C+A.+%26+Ho-+pkins%2C+D.+%26+Successful+school+leadership%3A+what+it+is+and+how+it+influences+pupil+learning.+pdf&oq=Leithwood+pdf&aqs=heirloom-srp>
- López Llerena, L. L., Rodríguez Torres, E., & Herrera Arencibia, L. (2023). Estrategia pedagógica para la preparación del profesor de Educación Física como mediador de conflictos. *Podium. Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física*, 18(3). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1996-24522023000300011&script=sci_arttext
- López Muñoz, J. L., Mugno Noriega, A., & Jay Vanegas, W. (2019). Educación financiera una alternativa para promover cambios significativos en la calidad de vida de la sociedad colombiana. *Ad-Gnosis*, 8(8). <https://doi.org/10.21803/adgnosis.v8i8.362>
- Marichal, O. C., Barrientos, C. A. y Hernández, N. (2019). La relación del liderazgo con la Ciencia-Tecnología-Sociedad y sus dimensiones. *Revista Educación y Sociedad*, 17(3). https://www.researchgate.net/publication/348018223_La_relacion_del_liderazgo_educacional_con_la_ciencia-tecnologia-sociedad_y_sus_dimensiones/link/5fecf4ab92851c13fed7d74e/download

- Mendoza, I., Escobar, G. R. y García B. R. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. *Rev. del Centro de Inv. (Méx.)* 10 (38). <https://repositorio.lasalle.mx/bitstream/handle/lasalle/826/92-Texto%20del%20art%C3%ADculo-105-1-10-20141031.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Molero, F., Recio, P. y Cuadrado, I. (2010). *Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española*. *Psicothema*. <https://www.redalyc.org/pdf/727/72714400022.pdf>
- Monzón Pinglo, L. A., Dávila Cisneros, J. D., Rodríguez Torres, E., & Pérez Gamboa, A. J. (2023). La resiliencia en el contexto universitario, un estudio mixto exploratorio. *Pensamiento Americano*, 16(31), 1-15. <https://doi.org/10.21803/penamer.16.31.636>
- Otondo Brieño, M., & Bascur Vega C. (2020). Disortografía y métodos de intervención educativa. *Praxis Pedagógica*, 20(27), 5-28. <http://doi.org/10.26620/uniminuto>
- Palacios Hernández, A. A., & Córdoba Robledo, C. A. (2020). Competencia investigativa como herramienta pedagógica en la enseñanza del derecho. *Pensamiento Americano*, 13(26), 127-138. <https://doi.org/10.21803/penamer.13.26.425>
- Pérez Gamboa, A. J., Echerri Garcés, D., & García Acevedo, Y. (2021). Proyecto de vida como categoría de la pedagogía de la Educación Superior: Aproximaciones a una teoría fundamentada. *Transformación*, 17(3), 542-563. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2077-29552021000300542&script=sci_arttext
- Pérez Gamboa, A. J., Gómez Cano, C. A., & Sánchez Castillo, V. (2022). Decision making in university contexts based on knowledge management systems. *Data and Metadata*, 1, 92. <https://doi.org/10.56294/dm202292>
- Ramírez, J., Rodríguez, E. y Zamora, J. (2023). Estrategias recreativas para suplir las carencias de niños y jóvenes en situaciones de la Covid-19 en el municipio Morón (Cuba). *Región Científica*, 2(1), 202328. <https://doi.org/10.58763/rc202328>
- Rodríguez Torres, E., Gómez Cano, C. A., & Sánchez Castillo, V. (2022). Management information systems and their impact on business decision making. *Data and Metadata*, 1, 21. <https://doi.org/10.56294/dm202221>
- Rodríguez, E. (2022). El proceso de formación del liderazgo en dirigentes estudiantiles universitarios. *Opuntia Brava*, 14(3), 27-37. <https://acortar.link/BjZ85>
- Rodríguez, E., Marichal, O. y Meneses, Z. (2022). Teorías del liderazgo y su impacto en los dirigentes y estudiantes universitarios. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*. 10 (9). <https://revistas.unica.cu/regu/index.php>

- Roman-Acosta, D., Caira-Tovar, N., Rodríguez-Torres, E., & Pérez Gamboa, A. J. (2023). Estrategias efectivas de liderazgo y comunicación en contextos desfavorecidos en la era digital. *Salud, Ciencia y Tecnología- Serie de Conferencias*, 2, 532. <https://doi.org/10.56294/sctconf2023532>
- Rowold, J. (2005). *Multifactor leadership questionnaire. Psychometric properties of the German translation by Jens Rowold*. Redwood City: Mind Garden. <https://www.mindgarden.com/documents/MLQGermanPsychometric.pdf>
- Siangchokyoo, N., Klinger, R. L., & Champion, E. D. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101341. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101341>
- Silva, Y. (2010). Aplicación del MLQ a formadores de RRHH: Un estudio descriptivo. *Cuadernos de estudios empresariales*, 20. ISSN: 1131-6985
- Sun, J. (2019). Características, impactos y antecedentes del modelo de liderazgo escolar transformacional. *Revista Eletrônica de Educação*, 13 (1). <http://dx.doi.org/10.14244/198271993069>
- Torres, E. R., Gamboa, A. J. P., & Pérez, Y. C. (2023). Formación del liderazgo distribuido en los estudiantes de la carrera Gestión Sociocultural para el Desarrollo. *Atenas*, (61). <http://atenas.umcc.cu/index.php/atenas/article/download/778/1148>
- Trujillo, M. F. (2021). Acompañamiento pedagógico para el desarrollo de la gestión curricular. [Pedagogical accompaniment for the development of curriculum management]. *Praxis Pedagógica*, 21(30), 247-267. <https://doi.org/10.26620/uniminuto.praxis.21.30.2021.247-267>

Sobre el autor principal

Enrique Octimio García Machado es Doctor en Ciencias de la Educación, jefe de departamento de Estudios Socioculturales de la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. Es docente e investigador y sus líneas temáticas guardan estrecha relación con la el liderazgo transformacional en contextos educativos universitarios.

Declaración de responsabilidad autoral

Enrique Octimio García Machado 1: Conceptualización, Curación de datos, Análisis formal, Investigación, Metodología, Recursos, software, Supervisión, Validación/ Verificación, Visualización, Redacción/ borrador original, y Redacción, revisión y edición.

Cheila Soris Díaz- Veliz 2: Metodología, Recursos, software, Supervisión, Validación/ Verificación, Visualización, Redacción/ borrador original, y Redacción, revisión y edición.

Financiación

Esta investigación se llevó a cabo mediante recursos propios.