

**Cintha Susana Reyes Santos
Cesaire Chiatchoua**

Relación entre autoconciencia y liderazgo. Caso de una Institución de Nivel superior en la Ciudad de México

Pensamiento Crítico. Revista de Investigación Multidisciplinaria
Año 12, No. 23. Julio-Diciembre 2026, pp. 45 – 64
<https://www.doi.org/10.64040/cj8jdn28>

Cómo citar este artículo: Reyes, C., & Chiatchoua,, C.(2026). Relación entre autoconciencia y liderazgo. Caso de una Institución de Nivel superior en la Ciudad de México. *Pensamiento Crítico. Revista de Investigación Multidisciplinaria*, 12(23). 45– 64. <https://www.doi.org/10.64040/cj8jdn28>

Publicación editada por la Universidad UDF Santa María. Cedro No. 16, Santa María la Ribera, C.P. 06400, Alcaldía Cuauhtémoc, Ciudad de México.



Excepto que se establezca de otra forma, el contenido de esta revista cuenta con una licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional.

Relación entre autoconciencia y liderazgo. Caso de una Institución de Nivel superior en la Ciudad de México

“Relationship between self-awareness and leadership. Case study of a higher education institution in Mexico City”

Cinthy Susana Reyes Santo¹

Instituto Politécnico Nacional

Cesaire Chiatchoua

Instituto Politécnico Nacional

Resumen

El objetivo de esta investigación es analizar la relación entre la autoconciencia y el liderazgo, destacando cómo el conocimiento de uno mismo influye en las habilidades blandas y el clima organizacional. Se utilizó un enfoque mixto mediante la aplicación de dos cuestionarios: uno dirigido a 50 colaboradores y otro a 12 directivos. Los resultados muestran una tendencia hacia un liderazgo consciente y colaborativo, caracterizado por el equilibrio entre rapidez y precisión en la toma de decisiones. Asimismo, se identificaron áreas de mejora en la resolución de conflictos, el reconocimiento y la comunicación. Se resalta la relevancia de implementar estrategias motivacionales basadas en el reconocimiento público y la autonomía, así como fortalecer habilidades interpersonales para la gestión de crisis. Los hallazgos confirman que la autoconciencia es un elemento clave para un liderazgo efectivo y un clima organizacional positivo, subrayando la importancia de promover una cultura organizacional sustentada en valores éticos y desarrollo continuo.

Palabras clave: *Autoconciencia, inteligencia emocional, liderazgo, clima organizacional, comunicación y gestión escolar.*

Abstract

The objective of this study is to examine the relationship between self-awareness and leadership, emphasizing how self-knowledge influences soft skills and the organizational climate. A mixed-methods approach was employed through the administration of two questionnaires: one to a sample of 50 employees and another to 12 managers. The findings indicate a tendency toward conscious and collaborative leadership, characterized by a balance between speed and accuracy in decision-making. Areas for improvement were also identified, particularly in conflict resolution, recognition, and communication. The results highlight the importance of implementing motivational strategies based on public recognition and autonomy, as well as strengthening interpersonal skills for effective crisis management. Overall, the findings confirm that self-awareness is a key component of effective leadership and a positive organizational climate, underscoring the need to promote an organizational culture grounded in ethical values and continuous development.

Keywords: *Self-awareness, emotional intelligence, leadership, organizational climate, communication and school management.*

Cinthy Susana Reyes Santos  <https://orcid.org/0009-0004-2446-021X>

Cesaire Chiatchoua  <https://orcid.org/0000-0001-8915-7562>

¹Doctorante egresada de la Universidad UDF, Santa María.

²Profesor-Investigador de Tiempo Completo en la Escuela Superior de Economía del IPN y miembro del SNII Nivel II

La correspondencia referente a este artículo debe dirigirse a Cinthy Susana Reyes Santos, correo electrónico: cs_100982@hotmail.com y a Cesaire Chiatchoua, correo electrónico: cchiatchoua@ipn.mx

La presente investigación fue realizada en el Seminario de Investigación para obtener el grado de Doctora.

INTRODUCCIÓN

En el contexto de la gestión de la educación superior, instituciones como como ciertas Direcciones de Educación Superior de Universidades Públicas (DES), responsables de coordinar múltiples unidades de nivel superior desempeñan un papel fundamental en la administración de procesos académicos complejos y variados. Estas direcciones, responsable de supervisar varias unidades de nivel superior, gestiona desde la emisión de dictámenes técnicos hasta la acreditación de programas, lo que requiere un liderazgo coherente, eficaz y sensible a las necesidades de su personal y de su estudiantado (Tejada, 2021). En entornos como este, en los cuales el desempeño de los funcionarios (director, encargado de acuerdos, jefes de división y jefes de departamento) es crucial para el buen desarrollo de las actividades, las habilidades personales y profesionales de estos se convierten en un factor determinante para el correcto funcionamiento institucional.

Existen diversas habilidades consideradas esenciales; sin embargo, este trabajo se enfoca en la autoconciencia, la cual emerge como una competencia fundamental, definida por Goleman (2018) como la capacidad de reconocer las propias emociones, motivaciones, fortalezas, limitaciones y el impacto del comportamiento en los demás. De acuerdo con George (2003), un líder con alta autoconciencia puede tomar decisiones más informadas, comunicarse de manera más efectiva y gestionar conflictos con mayor destreza, mejorando así la

gestión emocional y las relaciones interpersonales, lo cual favorece el cumplimiento de las metas de forma más acertada.

No obstante, la falta de autoconciencia puede derivar en estilos de liderazgo disfuncionales, generando un ambiente laboral tóxico o un alto desgaste en el equipo, así como desconfianza, baja productividad, entre otros efectos; es decir, un clima laboral deteriorado (Goleman, 2018). En la práctica institucional, es común encontrar desafíos que impactan la eficiencia administrativa y el ambiente laboral, incluyendo el liderazgo autoritario, la ausencia de liderazgo efectivo, la desmotivación del personal y el favoritismo (OCDE, 2023). Estos factores pueden afectar tanto a los empleados como a la calidad de los servicios ofrecidos a estudiantes y docentes, derivando en metas y objetivos no cumplidos en tiempo y forma.

La importancia de la autoconciencia para el liderazgo ha sido destacada en la literatura (Goleman, 2013); sin embargo, aún es necesario investigar cómo esta influencia se manifiesta en la gestión pública, especialmente en las direcciones de coordinación, donde existen desafíos culturales, organizacionales y de recursos que pueden limitar el desarrollo de estas habilidades.

El objetivo de esta investigación es analizar la relación entre la autoconciencia y el liderazgo en una dirección de educación superior de una institución pública universitaria en la

Ciudad de México durante el periodo 2022–2025, subrayando la relevancia de comprender cómo el conocimiento de sí mismo influye en las habilidades blandas y en el clima organizacional. Se diagnosticarán los niveles de autoconciencia en los directivos de la DES mediante la aplicación de un cuestionario para identificar fortalezas y áreas de oportunidad, y se aplicará otro cuestionario al personal que labora en una coordinación de una DES con la finalidad de conocer cómo visualiza a sus jefes inmediatos. Con base en los resultados, se diseñarán estrategias orientadas a potenciar la autoconciencia, lo que podría reducir conflictos, minimizar decisiones erróneas y favorecer una gestión institucional más eficiente, enfocada en el cumplimiento de objetivos y metas establecidas (Ruiz et al., 2021).

Se plantea la hipótesis de que los niveles de autoconciencia (gestión emocional, toma de decisiones y habilidades interpersonales) de los directivos de una DES se correlacionan positivamente con el liderazgo (clima organizacional y desempeño institucional). Por lo anterior, la organización del trabajo es la siguiente: posterior a la introducción, se analiza la relación entre la autoconciencia y el liderazgo en las organizaciones; el siguiente apartado presenta la metodología de esta investigación; en el tercer apartado se muestran los resultados del estudio; el cuarto apartado discute dichos resultados y, por último, se presentan las conclusiones.

En el contexto de las direcciones de coordinación gubernamentales, la autoconciencia —como componente esencial del

liderazgo— influye de manera decisiva en la gestión institucional, la toma de decisiones y el desempeño de los equipos. A través de distintos enfoques, el concepto se ha ampliado para incorporar la regulación emocional, la reflexión crítica y la empatía; estas herramientas permiten a los líderes enfrentar desafíos organizacionales complejos. Su importancia es particularmente relevante en la Dirección de Educación Superior (DES) para promover prácticas directivas más efectivas que favorezcan el cumplimiento de metas y objetivos en menor tiempo y la maximización de los recursos (humanos y materiales) disponibles.

I. Revisión de la Literatura sobre la relación Autoconciencia y Liderazgo

Este apartado analiza, en una primera instancia, el concepto de autoconciencia; posteriormente, el concepto de liderazgo, para después establecer la relación o los estudios previos sobre los dos conceptos mencionados.

I.1 Autoconciencia

La autoconciencia es reconocida como una competencia esencial para el liderazgo eficaz, la autodeterminación y el crecimiento personal, lo cual permite a los líderes gestionar sus emociones, reconocer sus fortalezas y debilidades, e influir positivamente en sus equipos (Goleman, 2013; Lord & Brown, 2001). Según Goleman (1996), la autoconciencia es la capacidad de comprender las emociones propias y gestionar reacciones, siendo un componente fundamental de la inteligencia emocional (p. 78).

Estudios han ampliado la definición de autoconciencia para incluir autorregulación

emocional, empatía y reflexión crítica, trascendiendo la mera introspección personal y abarcando la capacidad de adaptación a diversos contextos organizacionales (Kernis & Goldman, 2005). Esta visión de la autoconciencia facilita la interpretación de señales internas y externas, y promueve entornos de trabajo adaptativos y colaborativos, con la finalidad de replantearse diversas situaciones para un mejor ambiente laboral.

Al igual que la autoconciencia, Goleman (1996) establece la importancia de la inteligencia emocional para el liderazgo, la cual influye de manera significativa en la gestión de equipos, en la resolución de conflictos y en la motivación del personal. Así mismo, investigaciones han demostrado que la inteligencia emocional influye significativamente en la gestión de equipos, la resolución de conflictos y la motivación del personal, impactando favorablemente en el clima organizacional. Entonces, se destaca la importancia de desarrollar la autoconciencia y la regulación emocional para mejorar el clima laboral y el desempeño (Carrillo et al., 2018).

Algunos estudios destacan que las organizaciones deben considerar ciertas áreas, como la gestión de emociones, desarrollo de líderes y factores psicosociales, entre otros, las cuales exploran la relación entre las emociones y el ambiente laboral. En otro aspecto, se destaca la importancia de las competencias emocionales, incluyendo la conciencia emocional, la regulación emocional, la autonomía emocional, la competencia social y las habilidades de vida y bienestar (Bisquerra & Pérez, 2007). Otro

aspecto de suma importancia a considerar es la inteligencia emocional, ya que esta juega un papel crucial en la gestión pública en Latinoamérica, optimizando la administración, mejorando las políticas públicas y fortaleciendo la relación entre el Estado y la población (Wong-Pretell et al., 2025).

Es importante considerar que la falta de conciencia en las organizaciones puede desencadenar impactos negativos, desde los económicos, ambientales, de seguridad y de salud en el trabajo (Contreras & Pérez, 2017). El conocimiento de uno mismo y del mundo que lo rodea es la definición de toma de conciencia, lo cual influye directamente en adecuar o adaptar paradigmas que influirán de manera positiva o negativa en el cumplimiento de los objetivos y metas que se establezcan dentro de la organización, así como en la eficacia organizativa, que influye en la calidad de las decisiones estratégicas y la toma de decisiones (Marcano, 2016).

Por último, se debe considerar que el cambio organizacional y la actitud hacia este van de la mano, influyendo directamente en algunas variables tales como la participación, la comunicación y el trabajo en equipo, entre otros (García et al., 2011). Mientras que el clima organizacional y los riesgos psicosociales, como las largas jornadas laborales, las relaciones negativas, el *mobbing* o la carga excesiva de trabajo, influyen de manera directa en cómo se sienten los individuos en el trabajo (Díaz & Carrasco, 2018), las habilidades interpersonales, como pueden ser la empatía, la adaptabilidad y la flexibilidad, entre otras, favorecen la eficiencia y

la eficacia en las empresas; el desarrollo de ciertas habilidades clave, como puede ser el liderazgo transformacional, el manejo de conflictos y la comunicación organizacional, son puntos clave para el éxito de la empresa.

I.2 Liderazgo

El liderazgo forma parte esencial de un buen clima laboral, el cual se define como la habilidad de influir, motivar y guiar a individuos o grupos hacia objetivos comunes mediante inspiración y ejemplo personal (Northouse, 2016), siendo un pilar para el éxito tanto organizacional como individual. Va más allá de la simple dirección, pues engloba la comunicación efectiva, la empatía y la capacidad de alinear metas individuales con los objetivos de la organización, lo que impulsa el logro de resultados significativos.

El clima organizacional juega un papel fundamental en las organizaciones, ya que impacta de manera directa en el desempeño de los colaboradores y en la calidad de los servicios que se ofrecen, independientemente del sector de actividad, ya sea privado o público. Por lo tanto, un ambiente laboral positivo fomenta la productividad, lo cual lleva al cumplimiento de los objetivos y metas que se establezcan. Es por esto que el liderazgo, en este sentido, es de suma importancia, ya que puede identificar las fortalezas y debilidades de cada uno de los empleados, promoviendo su desarrollo y contribuyendo a su bienestar.

Derivado de lo anterior, un clima organizacional saludable debe caracterizarse por

la transparencia, la comunicación efectiva y la colaboración; estos factores propician un mejor y mayor rendimiento y satisfacción, teniendo como resultado el éxito de la organización. Fomentar relaciones positivas, una excelente comunicación y un equilibrio entre la vida personal y laboral conlleva a un entorno de trabajo en el cual todos los empleados se sientan valorados, motivados y con un bienestar físico y psicológico estable.

Ceballos (2024), en su ensayo “Abriendo el horizonte: desde el liderazgo público hacia el liderazgo social”, explora la evolución del liderazgo público hacia un enfoque más social, donde la legitimidad se construye sobre la representación de intereses comunitarios y la participación. Por lo cual, es esencial al momento de construir una sociedad más inclusiva y equitativa, lo cual requiere una relación más cercana entre el Estado y la sociedad civil, con la finalidad de generar soluciones innovadoras para promover un futuro basado en el compromiso y la solidaridad.

Por su parte, García-Rubiano et al. (2024) examinaron la relación entre el clima organizacional y la productividad, indicando que sí existe una fuerte correlación positiva entre un ambiente de trabajo favorable y el desempeño de los empleados. En su estudio se destaca la importancia del espacio físico, la estructura organizacional y las interacciones sociales, concluyendo que un clima organizacional positivo contribuye significativamente a la productividad; esto subraya la necesidad de que las empresas implementen estrategias para mejorar el ambiente laboral, la comunicación y el

compromiso de los empleados, abordando dimensiones clave como el ambiente físico, las características estructurales y el ambiente social.

En su estudio, García-Rubiano et al. (2024) resaltan lo importante de gestionar el cambio organizacional, con la finalidad de influir de manera positiva en el bienestar de los empleados y, de esa manera, promover un cambio organizacional. Asimismo, se indica que existe una capacidad limitada en lo que se refiere al impacto del cambio organizacional en el bienestar, pero, por el contrario, una influencia positiva en el clima organizacional. Es por ello que la gestión del cambio es sumamente importante, para que se influya en el bienestar de los empleados y, a su vez, en un clima organizacional positivo, lo cual permitirá diseñar estrategias que conlleven a fomentar el bienestar de los empleados a través de la gestión del cambio y la promoción del clima organizacional positivo.

Por su parte, Zamarripa et al. (2022) subrayan el papel del liderazgo transformacional en equipos diversos, resaltando que la diversidad en los equipos es común debido a la transculturalidad y la globalización. Por lo cual, el liderazgo transformacional es decisivo para gestionar esta diversidad, buscando el incremento en el desempeño y la limitación del conflicto (Kim, 2017). Diversos factores influyen en el desempeño de los equipos de trabajo, tales como la diversidad de características de los individuos, el compromiso grupal y la cohesión del equipo; por lo tanto, es importante que las organizaciones conozcan el rol que juega el liderazgo transformacional.

Con respecto a la administración pública, Treviño (2011) examinó el concepto de gobernanza, resaltando la diversidad de definiciones y enfoques teóricos, y argumentando que, en la práctica, puede llevar a resultados no deseados. Dicho análisis indica que, desde la emergencia de un “Estado hueco” hasta la economía política de la gobernanza, se requiere proponer un modelo que integre las dimensiones relacionales y estructurales del poder.

I.3 Correlación entre autoconciencia y liderazgo: un análisis empírico

Brown y Treviño (2006) indican que, dentro del “liderazgo consciente”, la autoconciencia es vital para que las organizaciones sean éticas y sostenibles. En ese contexto, la práctica del mindfulness surge como una práctica significativa y cada vez más recurrente para enriquecer la autoconciencia, llevando a la disminución del estrés, mejorando el bienestar mental y aumentando las capacidades de liderazgo de los individuos que lo practican (Hölzel et al., 2011).

Estudios realizados por Ohlsson y Sjöstrand (2025) indican que aquellos programas de desarrollo enfocados en la autoconciencia y el autoliderazgo se orientan a producir impactos positivos, y resaltan, sobre todo, la importancia de dedicar tiempo a la reflexión estructurada. Sin embargo, existen factores culturales que influyen en el desarrollo del liderazgo. Del mismo modo, Díaz y Chávarry (2022) mencionan que la inteligencia emocional y la autoconciencia funcionan como competencias críticas para impulsar la sinergia laboral y el desempeño en el sector público.

El estudio realizado por London et al. (2023) aporta una base teórica y práctica que explora la conexión entre la autoconciencia y el liderazgo, resaltando la introspección, la autoexaminación y la atención plena como procesos básicos. Sus principales hallazgos advierten los posibles peligros de una autoconciencia excesiva, por lo cual se insiste en fomentar una autoconciencia equilibrada y constructiva para un liderazgo más efectivo. Al adoptar dichos enfoques y competencias, se contribuye a generar ambientes de trabajo más cordiales, colaborativos, efectivos y adaptables en cualquier institución.

El desarrollar, y sobre todo fomentar, la autoconciencia entre directivos de instituciones de educación no solo potencia las capacidades de liderazgo, sino que también conlleva a la construcción de ambientes más colaborativos y adaptables. Una vez revisada la literatura, se determina que mejorar la empatía, la resiliencia y la toma de decisiones da como resultado estilos de liderazgo más transformacionales y éticos. Sin embargo, también se advierte que una autoconciencia excesiva puede representar un riesgo, por lo que se recomienda que sea equilibrada y constructiva.

Por lo anterior, se debe considerar que, al implementar programas que fomenten la autoconciencia y la autoexaminación, primero es necesario fortalecer el liderazgo dentro de las organizaciones, lo cual mejorará el desempeño individual y colectivo en el contexto de la educación superior.

MÉTODOS Y MATERIALES

II.1 Diseño de la investigación

Para esta investigación se aplicarán dos cuestionarios. El primero será respondido por 50 personas que forman parte de la plantilla administrativa de una Dirección de Educación Superior; en él se podrá conocer cómo perciben a su superior jerárquico inmediato, así como el estilo de liderazgo que este maneja. El segundo cuestionario estará dirigido a los directivos, es decir, al director, la encargada de acuerdos, dos jefes de división y ocho jefes de departamento. Los directivos se autoevaluarán sobre liderazgo, identificarán sus fortalezas, áreas de oportunidad y habilidades blandas, tales como negociación, manejo de conflictos, comunicación, inteligencia emocional, así como su forma de reaccionar ante ciertas situaciones que se les planteen.

El método será mixto, lo que permite obtener información cuantitativa y cualitativa; de esta forma, con los resultados que se obtengan se plantearán estrategias dirigidas a fortalecer la autoconciencia de los directivos, derivando en un liderazgo más efectivo y un mayor desarrollo de las habilidades blandas y del manejo emocional (Goleman, 1996). Lo que se busca en los directivos es que desarrollen habilidades que les permitan gestionar sus emociones de una manera más eficaz y que su comportamiento sea el adecuado ante las diversas situaciones que puedan presentarse, lo cual contribuirá a que el entorno laboral sea más productivo y armonioso. Es importante mencionar que, al obtener datos cuantitativos y cualitativos, se comprende con mayor profundidad las percepciones y

autopercepciones relacionadas con el liderazgo, además de facilitar la identificación de aquellos aspectos que requieren una mayor intervención para su desarrollo (Creswell & Plano Clark, 2011).

Asimismo, el uso de cuestionarios autoadministrados permite obtener información más honesta y reflexiva sobre las habilidades y competencias de los directivos y del personal administrativo, al no sentirse presionados u observados por un tercero, promoviendo el aprendizaje y la mejora continua. Se destaca que, previo a la aplicación de los cuestionarios, se realizará un pilotaje, lo cual asegurará su confiabilidad y pertinencia.

Por lo expuesto anteriormente, el enfoque metodológico que se aplica en este estudio pretende identificar fortalezas y áreas de oportunidad en el liderazgo del personal directivo, con el fin de diseñar estrategias específicas que contribuyan al desarrollo de habilidades emocionales y sociales fundamentales para afrontar los retos laborales actuales (Salovey & Mayer, 1990). La implementación de estos instrumentos será crucial para establecer un diagnóstico preciso, orientando las acciones de mejora en la gestión organizacional y personal.

II.2 Instrumento

Una vez revisada la literatura, se determinó que, para poder evaluar el liderazgo en las direcciones de coordinación se analizará la autoconciencia. Sin embargo, las dificultades para contar con una base de datos sobre ambas variables (liderazgo y autoconciencia) llevaron a

la elaboración de dos instrumentos, uno dirigido al personal y otro a los directivos. El primer cuestionario, enfocado al personal, cuenta con 7 preguntas de opción múltiple, y el segundo, orientado a los directivos, contiene 15 preguntas de opción múltiple.

El primer cuestionario contiene preguntas vinculadas con aspectos como el estilo de liderazgo, la capacidad del líder para generar un ambiente de confianza, retroalimentación, apoyo, motivación e inspiración en su equipo de trabajo. También incluye preguntas sobre el manejo de las emociones y, finalmente, sobre las habilidades del líder para fortalecer la resiliencia en su equipo de trabajo (Díaz & Carrasco, 2018).

El segundo cuestionario se divide en cinco subapartados: el primero mide la capacidad del líder para tomar decisiones (3 preguntas), con base en Marcano (2016); el segundo explora la cultura organizacional basada en valores éticos (3 preguntas); el tercero evalúa las capacidades del líder para influir y persuadir a los demás colaboradores (3 preguntas, Díaz & Chávarry, 2022); el cuarto se centra en el análisis y la evaluación del desempeño y el FODA del líder (3 preguntas); y, por último, el quinto mide la capacidad del líder para manejar las emociones y los conflictos dentro de su equipo de trabajo (3 preguntas), con base en Lord y Brown (2001) y Kernis y Goldman (2005).

II.3 Validación

Demostrar la correlación entre las estrategias de autoconciencia, identificadas a partir de los resultados del cuestionario, y el fortalecimiento del liderazgo de los directivos.

La Tabla 1 muestra la operacionalización de las variables de investigación. El liderazgo, en esta investigación y desde la perspectiva del personal, se define como la capacidad de influir, motivar y guiar a un grupo de personas hacia el logro de metas comunes, mediante la comunicación efectiva, la inspiración y la generación de un cambio positivo en el entorno organizacional o social. Esta variable se asocia con elementos como el clima organizacional, la comunicación, la resiliencia, la toma de decisiones, la ética y los valores, así como la influencia y la persuasión.

La autoconciencia, por su parte, se define como una habilidad fundamental de la inteligencia emocional, que implica estar en sintonía con los estados internos y comprender cómo estos afectan las decisiones y las relaciones. Se asocia con elementos como la conciencia de uno mismo, la autoevaluación y la autorregulación emocional.

Recolección de datos

El contexto de aplicación del instrumento será tanto presencial, cara a cara, como electrónico, a través de una plataforma en línea (SurveyMonkey o Google Forms). Posteriormente, se realizará el levantamiento de la encuesta a la población objetivo del estudio en diferentes sitios, durante el periodo comprendido entre septiembre y octubre de 2025. La encuesta se aplicará a los individuos que cumplan con los criterios de inclusión establecidos para esta investigación, es decir, los empleados (directivos y colaboradores) de una DES.

RESULTADOS

La encuesta aplicada a 50 personas de una Dirección de Educación Superior indica una percepción mayoritariamente positiva sobre el liderazgo de los directivos, ya que 27 de los 50 encuestados consideran que su jefe es un líder.

En cuanto a los estilos de liderazgo que podrían mejorar el clima laboral, la resolución de conflictos fue la opción más mencionada (30), seguida por el reconocimiento (20), la comunicación (15), la delegación (13) y la empatía (10).

La relación entre subordinados y jefatura muestra niveles altos de confianza y apoyo, señalados por 30 y 25 encuestados, respectivamente, mientras que la retroalimentación obtuvo una valoración alta por parte de 35 participantes.

Con respecto a la capacidad del jefe para motivar e inspirar al equipo, el reconocimiento público se identificó como la estrategia más destacada (37), seguida por la autonomía (25) y los incentivos (15).

Para mantener la motivación y el enfoque ante desafíos, las estrategias más citadas fueron el reconocimiento y la celebración de éxitos (35), incentivar el trabajo en equipo (35) y la comunicación clara de objetivos (30).

En la gestión emocional durante momentos de incertidumbre, prevalecieron la búsqueda de soluciones conjuntas (35) y la escucha activa (30). Finalmente, las habilidades consideradas esenciales para fortalecer la resiliencia directiva fueron la resolución de problemas (33), la

Tabla 1
Operacionalización de las variables de estudio

Construtto (Variables)	Definición	Dimensiones	Guía de entrevista	Items
Liderazgo (perspectiva del personal)	Es la capacidad de influir, motivar y guiar a un grupo de personas hacia alcanzar metas comunes, mediante la comunicación efectiva, la inspiración y la generación de un cambio positivo en el entorno organizacional o social.	Clima organizacional	¿Consideras que tu jefe es líder? ¿Qué aspectos tiene el estilo de liderazgo de tu jefe consideras que podrían mejorar para facilitar un mejor ambiente de trabajo?	Escala likert Escala múltiple
		Comunicación	¿Cómo describirías la relación entre tú y tu jefe en cuanto a apoyo, confianza y retroalimentación? ¿De qué manera tu jefe motiva o inspira a los miembros del equipo en su trabajo diario?	Escala likert Escala múltiple
		Resiliencia	¿Qué estrategias utiliza tu jefe para mantener la motivación y el enfoque frente a los desafíos y obstáculos? ¿De qué manera tu jefe gestiona sus emociones y la de su equipo en momentos de incertidumbre? ¿Qué habilidades consideras esenciales para desarrollar o fortalecer la resiliencia en el rol de los directivos?	Escala múltiple Escala múltiple Escala múltiple
Liderazgo (perspectiva directiva)		Toma de decisiones	¿De qué manera equilibras la rapidez y la precisión en la toma de decisiones? ¿Cómo involucra a su equipo en el proceso de toma de decisiones? ¿Qué factores considera esenciales al evaluar opciones antes de tomar una decisión?	Escala diferencial semántico Escala múltiple Escala múltiple
		Ética y valores	¿Fomenta una cultura organizacional basada en valores éticos? ¿Qué desafíos ha enfrentado al mantener sus principios éticos en situaciones difíciles? ¿De qué modo su liderazgo influye en la práctica ética de sus colaboradores?	Escala de likert Escala múltiple Escala múltiple
		Influencia y persuasión	¿Qué papel juegan la confianza y la credibilidad en su capacidad para persuadir a otros? ¿Cómo maneja las objeciones o resistencia ante sus propuestas o ideas? ¿Qué habilidades considera esenciales para ser efectivo en la influencia y la persuasión como líder?	Escala de Likert Escala múltiple Escala Likert
Autoconciencia	Habilidad fundamental de la inteligencia emocional, que implica estar en sintonía con nuestros estados internos y comprender cómo estos afectan nuestras decisiones y relaciones	Conciencia de uno mismo	¿Puedes mencionar una reciente situación en la que hayas sido consciente de cómo tus emociones influyeron en tus decisiones? ¿Cómo detectas cuando estas experimentando estrés, frustración u otra emoción que pueda afectar tu liderazgo? ¿De qué manera tu autoconciencia te ha ayudado a mejorar/demeritar las interacciones con tu equipo de trabajo?	Escala Likert Escala múltiple Escala ranking
		Autoevaluación	¿Cuál es el proceso para analizar y evaluar tu desempeño como líder y que te lleva a mejorar? ¿Qué aspectos de tu liderazgo has identificado cómo áreas de fortaleza y cuáles como oportunidades de mejora? ¿Cómo recibes y utilizas la retroalimentación de tus superiores y homólogos para evaluar tu efectividad?	Escala ranking Escala múltiple Escala múltiple
		Autoregulación emocional	¿Cómo manejas las emociones negativas en momentos de alta presión o conflictos con tu equipo de trabajo? ¿Qué estrategias empleas para mantener la calma y la claridad en decisiones importantes o situaciones difíciles? ¿Cómo determinas tu comportamiento o estilo de liderazgo ante una situación desafiante o estresante?	Escala múltiple Escala múltiple Escala likert

Figura1.
Considera que tu jefe es líder

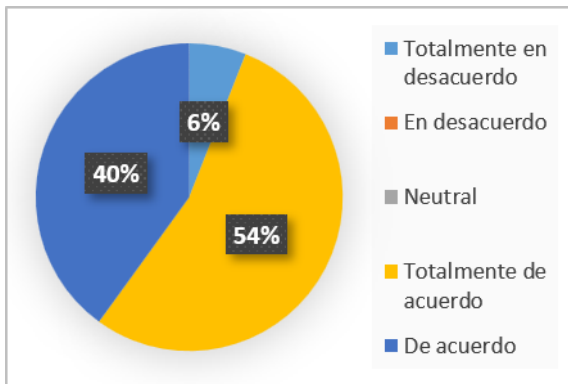
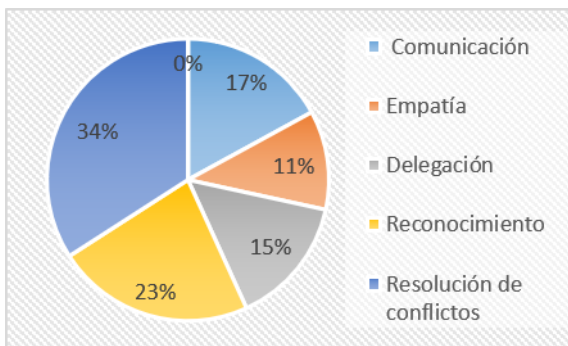


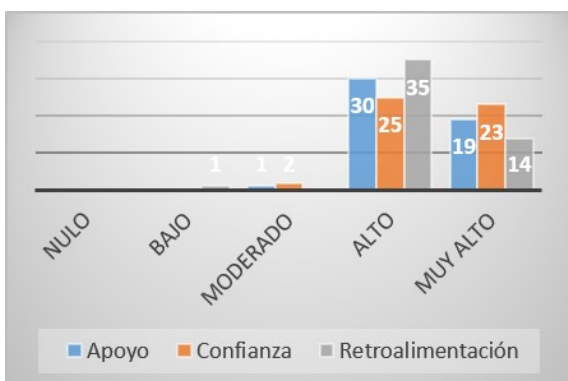
Figura2.
Estilos de liderazgo que podrían mejorar el clima laboral



inteligencia emocional (30) y la autoconciencia (25).

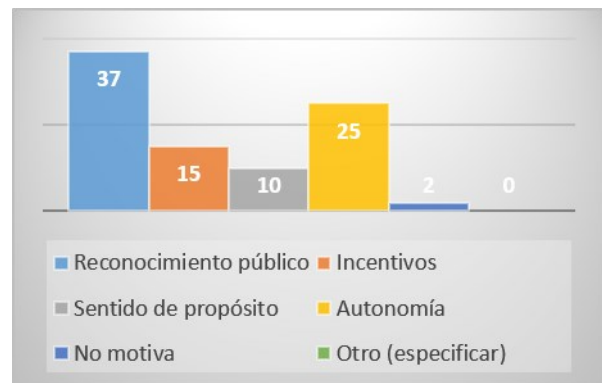
Por lo anterior, se puede concluir que la valoración del liderazgo en la Dirección es significativamente favorable, aunque existen

Figura3.
La relación entre subordinados y jefatura



áreas de mejora que requieren intervención específica, particularmente en la resolución de conflictos, el reconocimiento y la comunicación. Asimismo, se identifican como fortalezas la confianza, el apoyo y la retroalimentación entre

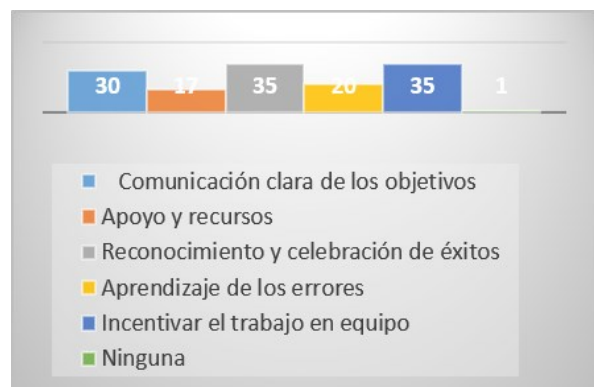
Figura 4.
Tu jefe motiva o inspira a los miembros del equipo en su trabajo diario



jefes y subordinados, lo cual contribuye de manera directa al desempeño organizacional.

Con relación a las estrategias motivacionales, estas deben basarse en el

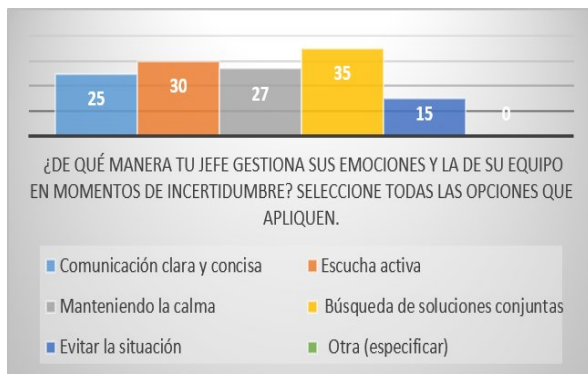
Figura 5
Estrategias que utiliza tu jefe para mantener la motivación y el enfoque frente a los desafíos y obstáculos



reconocimiento público, la autonomía y la consolidación de logros que se traduzcan en prácticas formales de reconocimiento, favoreciendo la cohesión y el rendimiento de los equipos de trabajo. Asimismo, las estrategias colaborativas y de escucha activa en contextos de incertidumbre son factores predominantes, por lo que el desarrollo de competencias

Figura 6

Manera en que tu jefe gestiona sus emociones y la de su equipo en momentos de incertidumbre

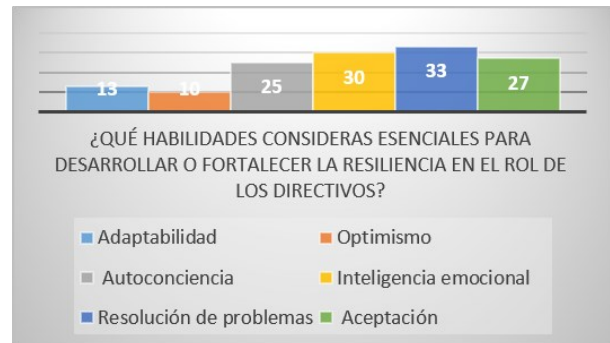


interpersonales resulta de vital importancia para la gestión de crisis. En conclusión, la solución de problemas, la inteligencia emocional y la autoconciencia son competencias clave para fortalecer la resiliencia directiva y orientar la priorización de intervenciones formativas y evaluativas.

En lo que respecta a las respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a los directivos de una Dirección de Educación Superior, los resultados muestran que los funcionarios presentan una tendencia importante hacia un liderazgo consciente y orientado a la colaboración.

Figura 7

Habilidades que consideras esenciales para desarrollar o fortalecer la resiliencia en el rol de los directivos



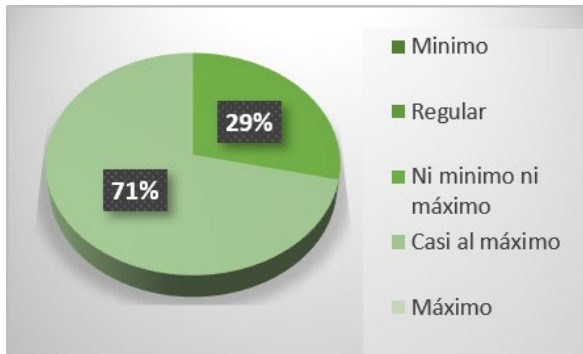
Dicho estilo de liderazgo se caracteriza por la capacidad de equilibrar la rapidez y la precisión en la toma de decisiones, integrando a los equipos de trabajo en el proceso. De este modo, se considera de manera consciente los aspectos estratégicos, los riesgos implicados y los beneficios esperados de cada decisión, lo que favorece una gestión más participativa y alineada con los objetivos institucionales.

Con relación a los factores considerados esenciales al evaluar opciones antes de tomar una decisión (Figura 10), se observa que el 41% de los encuestados mencionan el riesgo y la viabilidad como elementos prioritarios. El impacto a futuro se ubica en segundo lugar con 29%, seguido del impacto estratégico con 18%, lo que indica una tendencia a ponderar primero la factibilidad y los posibles riesgos antes que la alineación estratégica.

Asimismo, se destaca que, a pesar de las presiones por cumplir con los objetivos institucionales establecidos y de los posibles conflictos de intereses, los directivos promueven una cultura organizacional basada en valores

Figura 8.

Rapidez en la toma de decisiones

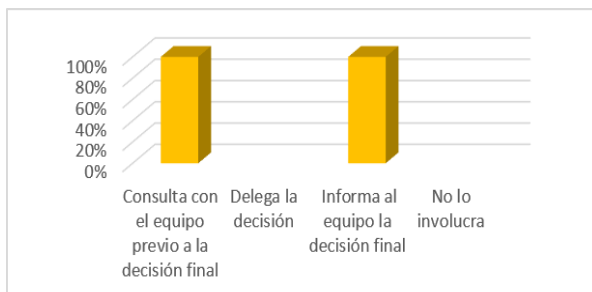


éticos sólidos, no solo al interior de sus equipos de trabajo, sino también en su relación con la comunidad en general.

El líder enfrenta desafíos como la presión para cumplir objetivos (38%), la falta de información (38%) y los conflictos de interés (19%) al momento de mantener sus principios éticos en situaciones complejas.

Figura 9.

Involucra a su equipo en el proceso de toma de decisiones

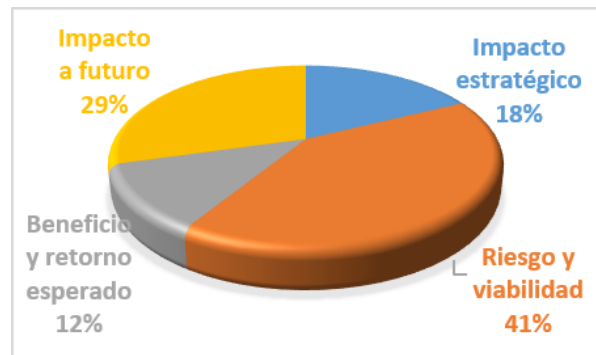


Estas condiciones evidencian que la toma de decisiones éticas se ve constantemente tensionada por factores operativos y contextuales, lo que exige un alto nivel de criterio, autocontrol y claridad en los valores institucionales.

Posteriormente, en la Figura 13 se observa que el liderazgo del directivo hacia sus colaboradores es mayoritariamente positivo, lo que permite el cumplimiento de los objetivos planteados.

Figura 10.

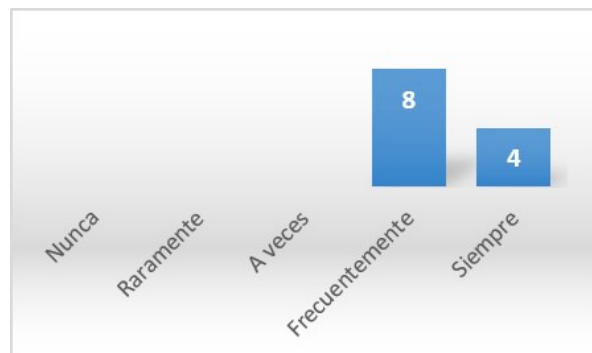
Factores que consideras esenciales al evaluar opciones antes de tomar una decisión



Luego, la influencia del liderazgo en la ética de los equipos de trabajo presenta resultados que indican que la confianza es un elemento central en los procesos de persuasión y motivación.

Figura 11.

Fomenta una cultura organizacional basada en valores éticos



Después, con respecto al manejo de las objeciones ante las propuestas del director, la

escucha activa fue la estrategia más seleccionada, seguida de la argumentación lógica y, finalmente, la búsqueda de consenso.

Así como la capacidad de escucha activa y la argumentación lógica favorecen la gestión efectiva de objeciones, se evidencia que los directivos poseen como habilidades principales la comunicación efectiva, la negociación, la inteligencia emocional y la empatía, consideradas fundamentales para un liderazgo eficaz.

Figura 12.

Qué desafíos ha enfrentado al mantener sus principios éticos en situaciones difíciles.

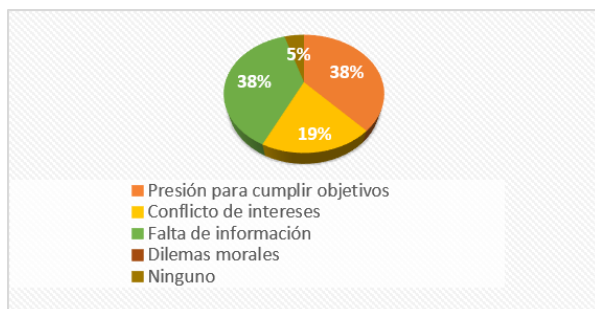
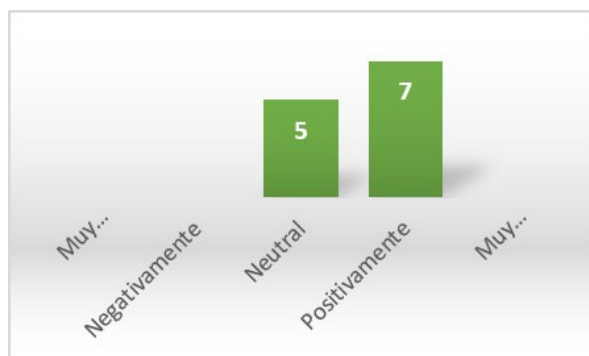


Figura 13.

El liderazgo influye en la práctica ética de sus colaboradores



Por otra parte, dicho análisis indicó que los directivos implementan diversos mecanismos para la mejora continua de su desempeño, entre los que destacan la retroalimentación, la autoevaluación, la evaluación del desempeño y el uso de indicadores claves vinculados con sus funciones. En cuanto a las principales fortalezas identificadas, sobresalen la comunicación estratégica y una mayor alineación con los objetivos organizacionales. No obstante, se reconocen también áreas de oportunidad que

Figura 14.

Papel que juegan la confianza y la credibilidad en su capacidad para persuadir a otros.

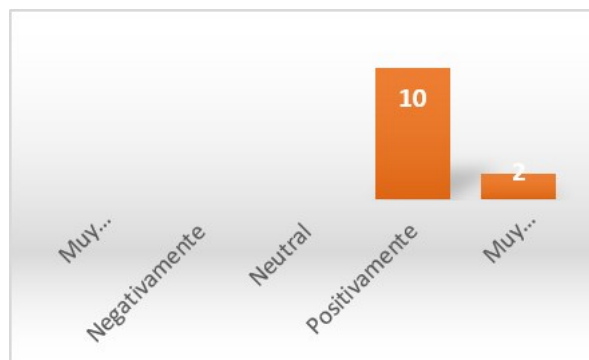
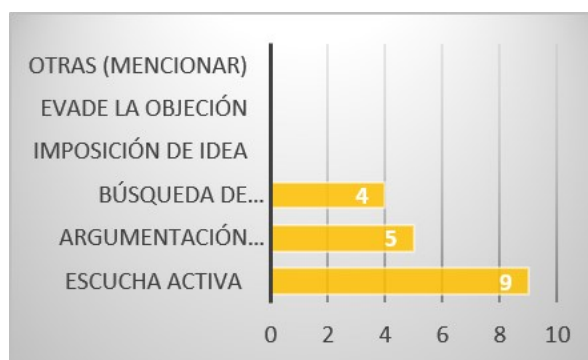


Figura 15.

Manejo de las objeciones o resistencia ante sus propuestas o ideas



requieren ser fortalecidas, tales como la delegación de actividades, la gestión del tiempo y la promoción de la innovación, aspectos que pueden potenciar aún más la efectividad del liderazgo en dicha Dirección.

Figura 16.

Aspectos de tu liderazgo que has identificado como áreas de fortaleza



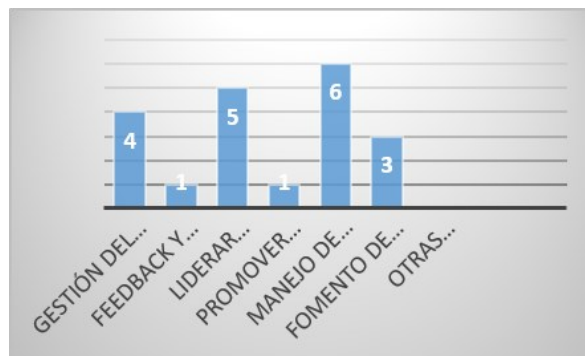
En lo referente a las situaciones de presión o estrés que puedan presentarse, los resultados muestran que la mayoría de los directivos tiene un manejo adecuado de estas, lo que les permite mantener la calma y enfocarse en la búsqueda de soluciones constructivas.

Para ello, emplee estrategias como las pausas reflexivas, que favorecen conservar la claridad ante las situaciones complejas y facilitan la toma de decisiones.

Dicho enfoque permite adaptarse de manera flexible y eficiente a los desafíos que surgen en el día a día de sus funciones, lo que posibilita ajustar los estilos de liderazgo según las circunstancias y ejercer un nivel de autoconciencia que favorece la resiliencia institucional.

Figura 17.

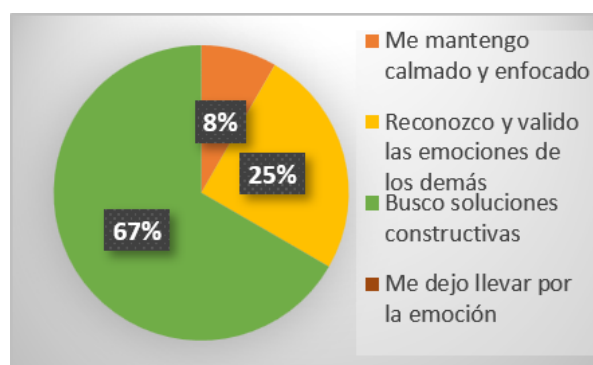
Aspectos de tu liderazgo que has identificado como áreas de oportunidades de mejora



En conclusión, en la Dirección de Educación Superior (DES) explorada el liderazgo de los directivos se caracteriza por un enfoque consciente, ético y colaborativo, en el cual la autoconciencia y la responsabilidad social resultan esenciales. A través de procesos basados principalmente en la retroalimentación y la autoevaluación, los directivos manifiestan un compromiso firme con la mejora profesional, la calidad y la excelencia académica. Este estilo de

Figura 18.

Manejo de las emociones negativas en momentos de alta presión o conflictos con tu equipo de trabajo

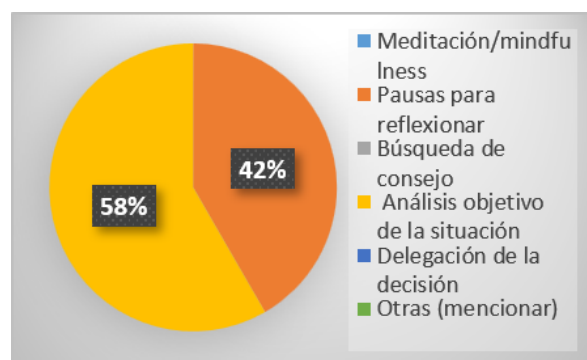


liderazgo no solo se orienta al cumplimiento de los objetivos institucionales, sino también a la consolidación de una cultura organizacional sustentada en valores éticos, la innovación y el desarrollo del capital humano.

III. HALLAZGOS DEL ESTUDIO

Figura 19.

Qué estrategias empleas para mantener la calma y la claridad en decisiones importantes o situaciones difíciles

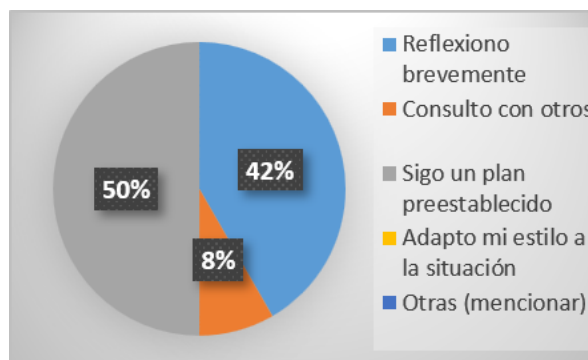


Los hallazgos de esta investigación revelan una perspectiva sólida sobre la relación entre la autoconciencia y el liderazgo en el contexto de una Dirección de Educación Superior (DES) durante el periodo 2022-2025. En un entorno eminentemente académico, donde la gestión efectiva resulta crucial para el logro de las metas institucionales, los resultados indican que la autoconciencia emerge como un componente fundamental del liderazgo, con impacto directo en el clima organizacional y en el desempeño tanto individual como colectivo.

La percepción mayoritariamente positiva del liderazgo en el DES, reflejada en las respuestas de los encuestados, muestra que existe una base sólida para el diseño de estrategias específicas orientadas a fortalecer esta

Figura 20.

Determinas tu comportamiento o estilo de liderazgo ante una situación desafiante o estresante



competencia. Al mismo tiempo, se identifican áreas de mejora, como la resolución de conflictos, el reconocimiento y la comunicación, lo que subraya la necesidad de una gestión proactiva y sistémica que favorezca la confianza, el apoyo mutuo y la retroalimentación constructiva entre los miembros del equipo.

Asimismo, se confirmará la relevancia de las estrategias motivacionales sustentadas en el reconocimiento público, la autonomía y la celebración de logros. En este sentido, se propone impulsar prácticas formales de reconocimiento al desempeño, así como políticas que promuevan la autonomía, en tanto contribuyen significativamente a la cohesión de los equipos y al rendimiento general de la institución. De igual manera, las estrategias colaborativas y de escucha activa en contextos de incertidumbre resaltan la importancia de las habilidades interpersonales para la gestión de crisis y la adaptación a entornos cambiantes, evidenciando un elevado nivel de autoconciencia por parte de los directivos.

La investigación también pone de manifiesto una tendencia hacia un liderazgo consciente y orientado a la colaboración, lo cual constituye un hallazgo talentoso. Este estilo de liderazgo se distingue por la capacidad de equilibrar la rapidez y la precisión en la toma de decisiones, por la integración constante de los equipos de trabajo y por la consideración sistemática de aspectos estratégicos, riesgos y beneficios, lo que sugiere una gestión institucional ética, responsable y alineada con los objetivos de la DES.

Es importante señalar que este tipo de liderazgo influye de manera positiva en la ética de los colaboradores y en los niveles de confianza, reforzando la idea de que el liderazgo efectivo no se limita al cumplimiento de objetivos, sino que impulsa una cultura organizacional basada en valores éticos sólidos. La capacidad de escuchar activamente y de argumentar con lógica se identifica como una habilidad clave para gestionar objeciones de forma transparente y fortalecer la legitimidad de las decisiones directivas.

Finalmente, la identificación de áreas de oportunidad —como la delegación estratégica, la gestión del tiempo y la promoción de la innovación— traza una ruta clara para el diseño de intervenciones que permitirá potenciar aún más la relación entre autoconciencia y liderazgo en la DES. La implementación de programas que promuevan la introspección, la autoevaluación y el desarrollo continuo de competencias directivas contribuirá a fortalecer esta relación dentro de la organización, mejorando el desempeño individual y colectivo.

En ese sentido, los resultados obtenidos son coherentes con el objetivo planteado en este estudio y respaldan la pertinencia de seguir profundizando en la autoconciencia como eje articulador del liderazgo académico.

CONCLUSIONES

Esta investigación se enfocó en comprender la autoconciencia y su relación con el liderazgo efectivo en una Dirección de Educación Superior (DES) durante el periodo 2022-2025. Los resultados muestran que la autoconciencia emerge como un componente fundamental del liderazgo, con impacto directo tanto en el clima organizacional como en el desempeño individual y colectivo. En este sentido, los directivos presentan una base sólida para desarrollar estrategias específicas que fortalecen su competencia de liderazgo, particularmente vinculada con estrategias motivacionales basadas en el reconocimiento público, la autonomía y la celebración de logros.

Asimismo, se identifican áreas de mejora como la resolución de conflictos, el reconocimiento y la comunicación, lo que resalta la importancia de una gestión proactiva y sistémica que fomenta la confianza, el apoyo constante y la retroalimentación constructiva entre los miembros del equipo. Además, los resultados sugieren que las prácticas formales de reconocimiento y las políticas que promueven la autonomía contribuyen de manera significativa a la cohesión del equipo y al rendimiento institucional, en consonancia con lo planteado por Seligman y Csikszentmihalyi (2000).

El predominio de estrategias colaborativas y de escucha activa en situaciones de incertidumbre subraya la relevancia de las habilidades interpersonales para la gestión de crisis y la adaptación a entornos cambiantes, lo que coincide con Duval y Wicklund (1972), quienes indican que la autoconciencia objetiva es fundamental para que los líderes se adapten de manera flexible y eficiente a los desafíos de su función y ajusten su estilo de liderazgo a cada contexto.

Entre las contribuciones de este estudio, se recomienda la aplicación de un liderazgo consciente y orientado a la colaboración entre los directivos de la DES. Este tipo de liderazgo se caracteriza por la capacidad de equilibrar la rapidez y la exactitud en la toma de decisiones, la integración constante de los equipos de trabajo y la atención sistemática a los aspectos estratégicos, los riesgos y los beneficios, lo que sugiere un enfoque ético y responsable de la gestión institucional, en línea con lo propuesto por Northouse (2016). En consecuencia, resulta crucial que los líderes desarrollen su autoconciencia mediante procesos de aprendizaje continuo, que les permitan comprender y ajustar su comportamiento, fortaleciendo así su capacidad para liderar de manera efectiva en entornos complejos y dinámicos, como señalan Ohlsson y Sjöstrand (2025).

Al tratarse de un estudio de caso, la generalización de los resultados se ve limitada por factores contextuales, históricos, temporales y políticos. Otra limitación importante es el tamaño de la muestra, por lo que sería pertinente

considerar en futuros estudios una población más amplia. Finalmente, se sugiere el diseño y aplicación de una metodología más robusta, por ejemplo, mediante un modelo econométrico que permita evidenciar de manera más contundente la relación entre las variables de estudio.

REFERENCIAS

- Bisquerra, R., & Pérez, N. (2007). Las competencias emocionales. *Educación XXI*, 10, 61-82. <https://revistas.uned.es/index.php/educacionXXI/article/view/297/253>
- Brown, M. E., y Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Carrillo, D. A., Vargas, J., & Sierra, D. (2018). Incidencia de la inteligencia emocional en el clima laboral del sector público, caso Municipio de Pelileo. *Revista Uniandes Episteme*, 5, 1135-1146. <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1550>
- Ceballos, C. (2024). Abriendo el horizonte: Desde el Liderazgo Público hacia el Liderazgo Social. *Gobierno y Administración pública*, (7), 61-69. <https://doi.org/10.29393/GP7-6DLCS10006>
- Contreras, S. K., Cruz, L. P., & Cruz, M. J. (2017). Impacto de la toma de conciencia en las organizaciones. *SIGNOS - Investigación en sistemas de gestión*, 9(1), 85-97. <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2017.0001.06>
- Creswell, J. W., & Plano, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research* (2nd ed.). SAGE.
- Díaz, E. M., & Chávarry, P. D. R. (2022). Inteligencia emocional como herramienta eficaz para la mejora del desempeño laboral en funcionarios públicos: Una revisión. *Apuntes Universitarios*, 12(2). <https://doi.org/10.17162/au.v12i2.1035>
- Díaz, F. J., & Carrasco, M. E. (2018). Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el

- trabajo. *Contaduría y Administración*, 63 (4), 52. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1142>
- Duval, S., & Wicklund, R. A. (1972). *A theory of objective self awareness*. Academic Press.
- García, M., Rojas, M. F., & Díaz, S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 7(1), 125–142. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2011.0001.08>
- García-Rubiano, M., Toro, R., Díaz-Fúnez, P. A., Mañas-Rodríguez, M. Á., Pazmay-Ramos, S. G., & Matabanchoy, S. M. (2024). El papel del clima organizacional como mediador entre la disposición al cambio y el bienestar eudaimónico. *Suma Psicológica*, 31(1), 37-44. <https://doi.org/10.14349/sumapsi.2024.v31.n1.5>
- George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Values*. Jossey-Bass.
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Editorial Kairós.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Ediciones B.
- Goleman, D. (2018). *La inteligencia emocional: Por qué es más importante que el cociente intelectual*. Penguin Random House Grupo Editorial.
- Hölzel BK, Carmody J, Vangel M, Congleton C, Yerramsetti SM, Gard T, Lazar SW. (2011). Mindfulness practice leads to increases in regional brain gray matter density. *Psychiatry Res* 30;191(1):36-43. doi: 10.1016/j.psychres.2010.08.006.
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2005). From thought and experience to behavior and interpersonal relationships: A multicomponent conceptualization of authenticity. En A. Tesser, J. V. Wood, & D. A. Stapel (Eds.), *Building, defending, and regulating the self: A psychological perspective* (pp. 31–52). New York, NY: Psychology Press.
- Kim, M. (2017). Effects of team diversity, transformational leadership, and perceived organizational support on team learning behavior. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45 (8), 1255–1269. <https://doi.org/10.2224/sbp.6325>
- London, M., Sessa, V. I., & Shelley, L. A. (2023). Developing self-awareness: Learning processes for self- and interpersonal growth. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 261–288. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-044531>
- Lord, R. G., & Brown, D. J. (2001). Leadership, values, and subordinate self-concepts. *The Leadership Quarterly*, 12(2), 133–152. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00072-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00072-8)
- Marcano, R. (2016). La toma de decisiones y la acción colectiva organizacional en contextos de juegos de poder. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 21 (2), 99–115. <https://doi.org/10.54642/rvac.v21i2.11268>
- Northouse, P. G. (2016). *Liderazgo: Teoría y práctica*. Paidós.
- OCDE. (2023). *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales sobre Conducta Empresarial Responsable*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/7abea681-es>
- Ohlsson, A., & Sjöstrand, M. (2025). Self-awareness and self-leadership in a Swedish cross-contextual personal development course: A qualitative study on perceived personal development. *European Journal of Training and Development*, 49(10), 33–49. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2025-0006>
- Ruiz, M. C. N., Sánchez, D. K., & Delgado, D. J. M. (2021). Una mirada a la gestión municipal para generar condiciones socio sanitarias. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(4), 6098-6132. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.760
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Psicología positiva: Una introducción. *American Psychologist*, 55

- (1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Tejada, R. W. (2021). Incentivos intrínsecos al servidor público para una gestión por resultados eficiente. *Saber Servir: revista de la Escuela Nacional de Administración Pública*, (5), 76-92. <https://doi.org/10.54774/ss.2021.05.05>
- Treviño, J. A. (2011). Gobernanza en la administración pública: Revisión teórica y propuesta conceptual. *Contaduría y Administración*, (233), 121–147.
- Wong-Pretell, L. E., Becerra-Saguma, L. R., Pérez-Torres, J. D. M., & Acosta-Dávila, Á. M. (2025). La inteligencia emocional y su influencia para mejorar la gestión pública en Latinoamérica: Revisión sistemática. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 7 (12), 241-256. <https://doi.org/10.35381/gep.v7i12.214>
- Zamarripa, J. M., Vega, M. Á., & Ortega, A. (2022). El rol de líder transformacional en equipos diversos y sus efectos en variables emergentes, para entender el desempeño grupal. *TRASCENDER, CONTABILIDAD Y GESTIÓN*, 7(20), 224-245. <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.168>

Fecha de recepción: 5 de noviembre de 2025

Fecha de dictaminación: 22 de noviembre de 2026

Fecha de aceptación: 13 de abril 2026

Fecha de publicación: 31 de julio de 2026