

Liderazgo transformacional y legitimidad: caso de estudio en la carrera de Administración de Empresas de una universidad ecuatoriana

Transformational Leadership and Leadership Legitimacy: A Case Study in the Business Administration Program at an Ecuadorian University

Gloria Susana Vizcaíno Cárdenas¹ , Wilson Andrés Yanez Borja² 

¹ Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga-Ecuador, gloria.vizcaino@utc.edu.ec

² Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga-Ecuador, wilson.yanez6874@utc.edu.ec

Cómo citar

Vizcaíno Cárdenas, G. S., y Yanez Borja, W. A. (2024). Liderazgo transformacional y legitimidad: caso de estudio en la carrera de Administración de Empresas de una universidad ecuatoriana. *Revista CEA*, 10(24), e2834. <https://doi.org/10.22430/24223182.2834>

RESUMEN

Objetivo: identificar los constructos que tienen una mayor incidencia en la percepción del liderazgo transformacional (LT) y la legitimidad (LL) en estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de una universidad ecuatoriana.

Diseño/metodología: el estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, descriptivo, diseño no experimental con alcance correlacional. Se aplicó una encuesta mediante un cuestionario estandarizado que evaluaba los constructos en estudio. El estudio se realizó a una población de 368 estudiantes.

Resultados: los resultados mostraron una fuerte relación entre los constructos de LT y LL. En el caso del LT, los constructos de mayor valoración fueron: consideración individual y *laissez faire*. Con respecto a los constructos de (LL), los universitarios reportaron una alta valoración a todos los constructos: *disposición para aceptar la autoridad, obligación para obedecer a las autoridades, favorabilidad de las evaluaciones, atributos de las autoridades (competencias e integridad)*, ya que juegan un papel crucial en el reconocimiento legítimo de la autoridad.

Conclusiones: se concluye que los estudiantes de Administración de Empresas demandan un mayor enfoque particular en el constructo de *consideración individual* como elemento clave para cultivar liderazgo transformacional. La legitimidad del liderazgo emerge como factor fundamental para alcanzar un liderazgo que sea reconocido como justo y merecido por los colaboradores. La identificación de una relación positiva y moderada entre el liderazgo transformacional y la legitimidad del líder sugiere una conexión significativa que puede ser aplicada de manera efectiva en diversos entornos empresariales, integrando estrategias y prácticas que fomenten la legitimidad y el liderazgo transformacional para optimizar la eficacia y el rendimiento en el ámbito educativo y empresarial.

Originalidad: este estudio proporciona evidencia empírica en relación con la legitimidad del líder y la consideración del liderazgo transformacional en un contexto académico.

Palabras clave: liderazgo transformacional, legitimidad del liderazgo, gestión por excepción, formación profesional, percepción de liderazgo.

Highlights

- La consideración individual es clave para cultivar el liderazgo transformacional en estudiantes de Administración de Empresas.
- El liderazgo transformacional y la legitimidad del líder tienen una conexión significativa y positiva.
- La legitimidad del liderazgo es fundamental para la percepción justa y merecida de la autoridad.
- Los estudiantes reportan una alta disposición para aceptar legítimamente la autoridad de sus líderes.
- El liderazgo transformacional mejora la efectividad y el rendimiento en entornos educativos.

ABSTRACT

Objective: To identify the constructs that have the greatest incidence in the perception of Transformational Leadership (TL) and Leadership Legitimacy (LL) among business administration students at an Ecuadorian university.

Design/methodology: The study employed a quantitative, descriptive, non-experimental design with a correlational scope. To assess the constructs under study, a standardized questionnaire was administered to a sample of 368 undergraduate students.

Findings: The results demonstrated a strong correlation between the TL and LL constructs. With regard to TL, the highest rated constructs were *individual consideration* and *laissez faire*. In the case of LL, students highly rated all constructs, namely *willingness to accept authority*, *obligation to obey authorities*, *favorability of evaluations*, and *attributes of authorities (competencies and integrity)*, as they play a pivotal role in the legitimate recognition of authority.

Conclusions: Business administration students emphasize *individual consideration* as crucial for cultivating TL. In addition, LL emerges as a fundamental factor for achieving a leadership style that is perceived as fair and deserving of recognition by collaborators. The positive and moderate relationship identified between TL and LL suggests a meaningful connection that can be effectively applied in various business settings. Integrating strategies and practices that foster TL and LL can optimize effectiveness and performance in both educational and business contexts.

Originality: This study provides empirical evidence regarding LL and the consideration of TL in an academic context.

Keywords: transformational leadership, leadership legitimacy, management by exception, professional education, perceived leadership.

Highlights

- Individual consideration is crucial for cultivating transformational leadership among business administration students.
- Transformational leadership and leadership legitimacy have a significant and positive correlation.
- Leadership legitimacy is essential for authority to be perceived as fair and deserving of recognition.
- Students exhibit a great willingness to legitimately accept the authority of their leaders.
- Transformational leadership improves effectiveness and performance in educational settings.

1. INTRODUCCIÓN

La comprensión profunda del liderazgo se vuelve esencial en el contexto siempre cambiante del comportamiento organizacional. Es así como la correcta identificación de los diferentes estilos de liderazgo transformacional en instituciones de educación superior podría marcar la diferencia entre el éxito o fracaso de sus seguidores. El liderazgo, en el ámbito de la enseñanza y el aprendizaje, continúa siendo un tema subestimado en la educación superior. La creciente profesionalización y regulación en este entorno demandan un liderazgo competente. A pesar de que la tensión entre la investigación y la enseñanza es ampliamente reconocida, el liderazgo en la educación superior todavía se examina y se investiga con frecuencia sin poner suficiente énfasis en las problemáticas específicas de este ámbito educativo (Kinnunen et al., 2024).

En la actualidad, hay un crecimiento constante de conocimientos teóricos en el comportamiento organizacional, enfocándose en las interacciones sociales. El liderazgo transformacional se destaca como un elemento esencial y objeto central de investigación para comprender su influencia en las dinámicas sociales dentro de las organizaciones (Khan et al., 2023). Se han llevado a cabo investigaciones que se centran en el ejercicio de la autoridad por parte de los líderes. En este contexto, es crucial que los «líderes de las organizaciones sean vistos como legítimos en el ejercicio de su autoridad» (Tyler, 2006, p. 375). Se ha abordado extensamente el tema del liderazgo, generando un creciente interés en este; no obstante, a pesar de haber sido abordado en numerosos estudios, hasta la fecha no se ha logrado un acuerdo sobre su definición. Esta falta de consenso ha llevado a los expertos a desarrollar perfiles o estilos que, basándose en las destacadas cualidades y habilidades de una persona, buscan caracterizar o identificar su estilo de liderazgo (Melean Romero et al., 2023).

El liderazgo empresarial emerge como un tema crítico en la formación de futuros profesionales en el ámbito corporativo. Las empresas se ven obligadas a ajustar sus enfoques de liderazgo debido a cambios sustanciales en factores económicos, sociales y políticos, impactando significativamente al personal (Rojero-Jiménez et al., 2019). A lo largo de la historia, se ha observado una notable evolución en la naturaleza del liderazgo, un fenómeno que ha ganado importancia en décadas recientes. La esencia del liderazgo implica influir y alinear a las personas, requiriendo que los líderes empleen sus habilidades para adaptarse a diversos contextos y situaciones (Ellahi Khan et al., 2021). Esta capacidad les permite interactuar de manera efectiva con su entorno y las personas, facilitando en la actualidad una dirección eficiente y exitosa de las empresas (Sumba-Bustamante et al., 2022). Hoy en día, el liderazgo se ha convertido en un tema de gran relevancia debido a su papel fundamental en la inducción del cambio en diversas situaciones organizativas. El liderazgo transformacional, al inspirar a los individuos para elevar el nivel de sus responsabilidades, promover la innovación y cultivar una visión compartida, busca generar un cambio significativo en la organización a través de diversas dimensiones. Estas incluyen el establecimiento de una visión y objetivos claros, proporcionar estímulo y apoyo, simbolizar prácticas profesionales y fomentar estructuras participativas. Además, persevera por construir confianza y fomentar la colaboración entre los miembros del equipo, orientando sus esfuerzos hacia un cambio efectivo de segundo orden en la dinámica organizacional (Sliwka et al., 2024). En el contexto educativo, la literatura relacionada con el liderazgo es extensa y, en general, considera que implica la habilidad para persuadir a otros a comprometerse de manera voluntaria en la consecución de metas u objetivos (Pedraja-Rejas et al., 2019).

La implementación de un liderazgo en situaciones educativas promueve entornos organizativos positivos, ya que conduce a mejoras, tanto en el rendimiento de los docentes, como en el de los estudiantes (Kouzes y Posner, 2019, p. 2). Así mismo, al tratar de comprender cómo las organizaciones sobreviven y prosperan, la legitimidad desempeña un rol fundamental (Meyer y Rowan, 1977; Zucker, 1987, como se citó Díez Martín et al., 2010). Por otro lado, Scott (1995), como se citó Díez Martín et al. (2010), expresa que la legitimidad adquiere una relevancia tan significativa como los recursos financieros, la tecnología, el personal o las conexiones sociales. Esto se debe a que la aceptación y la

percepción positiva de las actividades de una organización por parte de su entorno y la sociedad en general les otorgan acceso a los recursos esenciales para su supervivencia y expansión.

El propósito de la investigación es identificar los constructos que tienen una mayor incidencia en cómo los estudiantes de Administración de Empresas de una universidad ecuatoriana perciben el liderazgo transformacional y la legitimidad, utilizando la población total de esta carrera. La metodología adoptada para este estudio se caracterizó por un enfoque cuantitativo y descriptivo, con un diseño no experimental de alcance correlacional. Se utilizó una encuesta diseñada específicamente como herramienta principal para la recopilación de datos, la cual fue implementada a través de un cuestionario específicamente diseñado que se enfocó en evaluar dos dimensiones fundamentales: el liderazgo transformacional y la legitimidad.

El artículo está estructurado de la siguiente manera: en primer lugar, se ubica el contexto teórico, donde se abordan dos dimensiones fundamentales: el liderazgo transformacional y la legitimidad del líder, acompañados de la formación profesional; posteriormente, se expone la metodología utilizada; luego, se detallan los hallazgos obtenidos; más adelante, se analizan los resultados; por último, se presentan las conclusiones y se ofrecen recomendaciones para posibles áreas de investigaciones futuras.

2. MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL

Liderazgo

El texto *Leadership* (Liderazgo), de James McGregor Burns, fue pionero en la introducción del concepto de liderazgo transformacional. En este enfoque, el autor argumentaba que un líder se enfoca en aspectos minuciosos con el objetivo de desarrollar valores y significados. A decir de Burns (1978) «el liderazgo se ejerce cuando los seres humanos que tienen ciertos motivos y propósitos se movilizan en competencias o en luchas con otros, recursos institucionales, políticos, psicológicos y otros, para despertar, comprometer y satisfacer las motivaciones de los seguidores» (p. 213). Paralelamente, el liderazgo despierta un considerable interés y presenta diversas interpretaciones al respecto. Se cuentan con múltiples definiciones para este fenómeno, y la falta de consenso entre los investigadores respecto a una definición única resalta la amplitud de perspectivas. Una perspectiva que ha ganado popularidad es la que aborda el liderazgo como un proceso. Este enfoque se centra en las conductas interpersonales y las cualidades, tanto del líder como de los seguidores. En consecuencia, el liderazgo se percibe como un proceso a través del cual un individuo (el líder) ejerce influencia sobre un grupo de individuos (los seguidores) con el fin de alcanzar un objetivo común (Londoño-Proano, 2022).

Estilos de liderazgo

Aunque las teorías contemporáneas del liderazgo han identificado tres estilos predominantes (transformacional, transaccional y *laissez faire*) (Cardona-Cano et al., 2024), no hay evidencia concluyente sobre cuál de ellos es más efectivo en el ámbito de la educación superior (Bedoya Dorado et al., 2023). En cambio, las investigaciones han señalado que los líderes universitarios tienden a ejercer principalmente el liderazgo transformacional, como lo respaldan diversos estudios (Ai y Koç, 2019).

En esa misma línea, cada uno de los estilos de liderazgo presenta características únicas que influyen de manera diferente en la dinámica organizacional. El liderazgo transformacional se destaca por inspirar innovación y fomentar una visión compartida, mientras que el liderazgo transaccional se

centra en garantizar eficiencia y el cumplimiento de estándares. Por otro lado, los líderes transaccionales utilizan un sistema de incentivos y consecuencias para motivar el rendimiento, estableciendo expectativas y garantizando que los seguidores se adhieran a los estándares y procedimientos predefinidos (Shal et al., 2024).

El liderazgo de *laissez faire* proporciona autonomía y flexibilidad. La efectividad de cada estilo está condicionada por el contexto organizacional, la naturaleza de las tareas y las necesidades, así como por las preferencias, tanto de los líderes, como de los seguidores (Ghamrawi y Tamim, 2023). *Laissez faire* se caracteriza por un enfoque de no intervención, donde los líderes conceden un elevado nivel de autonomía a los miembros de su equipo. Este se refiere a la elección de exigir o permitir que los empleados lleven a cabo sus tareas según su propio criterio. Esto implica conceder cierto grado de libertad en las acciones de los subordinados, pero también implica un líder que, al evitar tomar decisiones, disminuye su autoridad y se ausenta con frecuencia en momentos críticos. Aunque en ocasiones interviene, su participación se limita a solucionar errores que no pueden ser abordados por los colaboradores (Rojas Carrasco et al., 2020). Dentro de este estilo, los líderes delegan la autoridad y la toma de decisiones, posibilitando que los seguidores trabajen de manera independiente y asuman la iniciativa. A pesar de ofrecer libertad, este enfoque demanda la presencia de individuos capacitados y motivados en el equipo (Shal et al., 2024).

Liderazgo transformacional

Los autores (Khan et al., 2020) afirmaron que «el liderazgo transformacional tiene cuatro componentes principales: la visión, la inspiración, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. Estos elementos trabajan juntos para influir en los seguidores y transformar su rendimiento y desarrollo» (p. 2). Según Bass (1985), el liderazgo transformacional implica «inspirar y motivar a los seguidores a trascender sus intereses personales en aras del bienestar de la organización». Es importante destacar que los líderes transformacionales tienen un impacto significativo en sus seguidores, ya que guían la transformación de las empresas en organizaciones más efectivas. Esto, a su vez, «logra impactar en los objetivos organizacionales y alcanzar altos niveles de productividad» (Vargas-Salgado y Gómez-Bull, 2021, p. 15), adicionalmente, «fomenta la modificación de la cultura corporativa, los comportamientos y las mentalidades de los empleados, con el propósito de mejorar la eficacia dentro de la organización» (Hoch et al., 2018, p. 506).

En las últimas dos décadas, el enfoque del liderazgo transformacional ha experimentado una creciente popularidad como un marco clave para entender la efectividad de los líderes. Este modelo no solo predice el desempeño contextual, sino que también incide positivamente en los comportamientos discrecionales, la difusión del conocimiento y la capacidad para la creatividad y la innovación (Elrehail et al., 2018). En términos más específicos, la literatura señala que el liderazgo transformacional puede ser conceptualizado como un estilo que, además de impulsar cambios significativos, sensibiliza a los seguidores para que valoren el bienestar del grupo por encima de intereses individuales, guiados por ideales y valores morales como la justicia y la libertad. Este tipo de liderazgo despierta en los seguidores un pensamiento más elevado y aspiraciones renovadas, alentándolos a aprender nuevas formas de abordar sus responsabilidades laborales, lo que, a su vez, conduce a resultados de desempeño que superan las expectativas. De igual forma, el liderazgo transformacional se distingue por su capacidad para trascender límites, contribuyendo al desarrollo sostenible de emprendimientos y nuevos negocios. De manera notable, esta forma de liderazgo demuestra asimismo ser excepcionalmente efectiva al alentar, motivar e inspirar a los emprendedores sociales, reconociendo sus habilidades únicas y adaptándose con agilidad a los cambios presentes en el entorno actual (Álava-Atiencie y Quinde-Lituma, 2023).

Por otro lado, algunos autores sustentan su postura de liderazgo transformacional centrada en el líder, y lo definen como el proceso a través del cual una persona establece conexiones con otros, elevando la motivación, tanto del líder, como de los seguidores durante esta interacción. En este

contexto, el líder se esfuerza por satisfacer las necesidades y motivaciones de sus seguidores mediante el respaldo, con el objetivo de fomentar el desarrollo máximo de su potencial (Zamarripa Montes et al., 2022).

Los líderes transformacionales demuestran ser particularmente idóneos para el núcleo operativo de empresas creativas. Su habilidad para instaurar un entorno seguro y libre de amenazas resulta ventajosa, especialmente cuando los empleados se enfrentan a tareas complejas, creativas e inciertas, como ocurre en el caso de pymes enfocadas en tecnología avanzada y conocimiento especializado. En este contexto, la seguridad psicológica adquiere una importancia crítica y los supervisores con habilidades destacadas en liderazgo transformacional desempeñan un papel clave al contribuir significativamente a la creación de un entorno propicio para la innovación. Los líderes transformacionales influyen en la percepción de importancia, el compromiso laboral y el sentido de significado de sus seguidores, generando un respaldo organizacional que potencia sus competencias (Ai y Koç, 2019).

Por su parte, Nassif et al. (2021) manifiestan que en su configuración actual «los líderes transformacionales muestran carisma al expresar una visión inspiradora para el grupo de trabajo, demostrar cómo llevarla a cabo, motivar a los seguidores a desafiar el statu quo y brindar apoyo personal a los subordinados» (p. 590). En consecuencia, los seguidores tienden a adoptar los valores e intereses de su empleador, estableciendo coherencia entre sus identidades individuales y organizacionales. Este proceso impulsa una variedad de resultados positivos, que abarcan desde el rendimiento individual hasta el nivel de equipo y unidad.

En esa misma línea, los líderes transformacionales aumentan y elevan el interés compartido entre sus seguidores al generar conciencia, motivación y aceptación, lo que, en última instancia, resulta en una productividad elevada, un entorno laboral adecuado, compromiso y lealtad hacia la organización (Diko y Saxena, 2023). El liderazgo transformacional se distingue por orientar y transformar a la persona hacia el logro de objetivos sociales, al mismo tiempo que impulsa un mejor desempeño y fomenta el desarrollo individual. Por consiguiente, el líder transformacional se convierte en una figura inspiradora y en un modelo de roles para sus colaboradores. Sin embargo, no existe un estilo único de liderazgo, ya que esto depende de las circunstancias. Por lo tanto, al hablar de liderazgo, se debe considerar que las características específicas de un líder pueden variar ligeramente según la organización en la que se desempeñe (Balaguera Rojas y Yate Arévalo, 2022).

Legitimidad

La investigación sobre la legitimidad proporciona la base adecuada para construir un marco teórico que explore las fuentes de respaldo de diversos grupos de interés. Al contrastar la legitimidad, se resalta el valor o elemento que los individuos buscan o prefieren en las acciones corporativas.

La investigación en psicología social ha otorgado una creciente relevancia al análisis de la legitimidad, que se refiere a la convicción de que las autoridades e instituciones sociales son adecuadas y equitativas. Esto ha cobrado mayor importancia en los años recientes (Tyler, 2006). Del mismo modo, el concepto del modelo estructural del merecimiento, en palabras de Feather (2008) «se centra en dos elementos que influyen en las percepciones de legitimidad: el aspecto "derecho" (la noción de merecer algo debido al cumplimiento de las normas establecidas) y el "merecimiento" (la idea de merecer algo basado en acciones previas realizadas» (p. 1231).

Así mismo, se conceptualiza a la legitimidad, como el factor que otorga justificación y aceptación a aquellos que ejercen el poder. Es una característica que confiere autoridad moral al poder, respaldando así el «derecho a gobernar» y promoviendo la colaboración política. Por lo tanto, un aspecto esencial para comprenderla implica reconocer y examinar su origen o lo que la impulsa

(Somuano Ventura, 2020). Por otro lado, es de vital importancia subrayar el entendimiento de las diversas categorías de legitimidad, ya que habilita a las organizaciones a dirigir sus recursos hacia aquellas áreas que tengan un impacto más significativo en su legitimidad y prestigio global. De este modo, la capacidad de identificar el tipo de legitimidad más relevante para una institución en particular puede llevar a la organización a planificar iniciativas destinadas a fortalecer y reforzar esa dimensión específica. Además, se puede aplicar a las instancias de poder, ya sean «gubernamentales o corporativas, desde las cuales los actores subordinados consideran elementos tales como el desempeño de los líderes, los aspectos legales que la constituyen y su carácter de tradicionalidad para otorgar mayor o menor a los sistemas administrativos» (Villamizar Loaiza, 2021, p. 202).

La legitimidad se percibe como una operación de segundo orden en relación con la agencia social que la engloba, distanciándose de ser simplemente un mecanismo interno vinculado a las formas de racionalización dentro de los límites del Estado, según la interpretación clásica de Weber. En realidad, la legitimidad funciona como un motor que busca ser la garantía para la posibilidad del lazo social en la vida colectiva, a pesar de que esa convivencia siempre se muestre como incompleta e indeterminada. De esta manera, la legitimidad actúa como un eficaz simplificador de la complejidad y, al mismo tiempo, como un impulsor de nuevas formas de insuficiencia en la estructura social (Covarrubias, 2022).

Desde la perspectiva de Weber (1922), la legitimidad se aplica a las estructuras de poder, ya sean gubernamentales o corporativas. En estas estructuras, los actores subordinados evalúan factores como el desempeño de los líderes, los aspectos legales que las constituyen y su arraigo en la tradición, elementos que influyen en la estabilidad de los sistemas administrativos. En consecuencia, la legitimidad contribuye a fortalecer la estabilidad y a disminuir la incertidumbre en las operaciones de una organización. Esto se logra al permitir que los inversionistas valoren aspectos como la legalidad de su constitución, su apego a las normativas y la integridad ética de sus objetivos. En resumen, «en la medida en que una organización muestra que sus acciones están enmarcadas en un sistema institucionalizado de creencias aceptadas por un colectivo social, mayor será su legitimidad ante estos» (Villamizar Loaiza, 2021, p. 203).

La investigación de Thibaut y Walker (2019) muestra que la aceptación de decisiones está vinculada a la equidad de los procedimientos mediante los cuales las autoridades toman decisiones. Detrás de todos estos hallazgos está el impacto implícito de la legitimidad de una autoridad, cualquiera que sea su origen, en su capacidad para influir en otros Calderón Merino (2019). La legitimidad, entendida como la percepción de que las acciones del líder son deseables y apropiadas dentro de algún sistema de normas, valores y creencias socialmente construidas, se convierte en un aspecto crucial para la efectividad del liderazgo. Por tanto, el estudio se fundamenta en el marco teórico que relaciona estas dos dimensiones, apoyando las hipótesis en la idea de que el liderazgo transformacional, a través de sus constructos, contribuye significativamente a la percepción de legitimidad del liderazgo (Suchman, 1995).

Los líderes necesitan del respaldo de sus seguidores para obtener legitimidad, ya que son ellos quienes validan sus acciones y directrices, similar al proceso de legitimación de la autoridad. Por lo tanto, es posible considerar que el liderazgo y la legitimidad están estrechamente relacionados e incluso podrían ser vistos como parte del mismo proceso de reconocimiento mutuo que los individuos necesitan para justificar sus acciones. Sin embargo, una diferencia clave podría radicar en que la legitimidad de la autoridad está más vinculada a las funciones técnicas dentro de la organización, mientras que en el liderazgo esta relación no es necesariamente tan directa.

Las ideas de legitimidad y obediencia voluntaria sugieren una conexión significativa entre autoridad y liderazgo. Un líder no puede ejercer un liderazgo efectivo sin contar con la legitimidad necesaria, y la obediencia que reciben los líderes tiende a ser más voluntaria que impuesta. En resumen, la

legitimidad y la aceptación de la autoridad por parte de los seguidores son elementos fundamentales para el ejercicio efectivo del liderazgo (Cruz Soto, 2016).

Sobre la base las dimensiones clave relacionadas con el liderazgo transformacional y la legitimidad, identificadas anteriormente, surgen diversas hipótesis que guiarán la investigación desde una comprensión más profunda de su impacto en el contexto específico de la carrera de Administración de Empresas en una universidad ecuatoriana. Dichas hipótesis nacen de la importancia que destacan cada uno de los autores anteriormente mencionados en los respectivos estudios y teorías, en cuanto a que los líderes deben ser vistos como legítimos en el ejercicio de su autoridad (Tyler, 2006). El interés de relacionar el liderazgo con la legitimidad radica en entender cómo los líderes influyen en la percepción que tienen las personas sobre su autoridad y cómo esta percepción afecta la estabilidad y eficacia del liderazgo, tal como lo sustentan Avolio y Bass (1991) y Tyler (1997), lo que lleva a plantearse las siguientes hipótesis:

H0: no existe relación entre las dimensiones de liderazgo transformacional y legitimidad del líder.

H1: existe relación entre las dimensiones de liderazgo transformacional y legitimidad del líder.

Tejido estratégico: liderazgo transformacional y legitimidad del líder

Considerar y conceptualizar las dimensiones de liderazgo transformacional y legitimidad del líder como elementos interconectados es fundamental para comprender la complejidad que subyace en la dinámica organizacional de instituciones de educación superior y empresas. Desde la perspectiva del liderazgo transformacional, se investiga cómo este desencadena un cambio significativo al fomentar la adaptabilidad y la innovación (Asiedu et al., 2020). Al mismo tiempo, se destaca la legitimidad del líder como un componente esencial para el liderazgo efectivo, emergiendo de la credibilidad y la alineación de valores (Jensen, 2018). Esta perspectiva integradora busca ofrecer una comprensión holística de la interrelación entre estas dimensiones en el ámbito educativo y empresarial, proporcionando *insights* cruciales para mejorar el rendimiento y fomentar el desarrollo sostenible de las organizaciones.

3. METODOLOGÍA

Enfoque

El estudio se desarrolló a partir de un enfoque cuantitativo de investigación; por tanto, se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos, y como instrumento, el cuestionario. Según lo señalado por Hernández-Sampieri et al. (2014), los estudios bajo enfoque cuantitativo se basan en instrumentos estandarizados, aplicados en investigaciones previas.

Instrumento

Se utilizaron los ítems de instrumentos de encuestas que fueron validados en investigaciones previas relacionadas con el comportamiento ético. Los ítems usados para medir la importancia y los desafíos del liderazgo transformacional fueron los mismos que se aplicaron y validaron en el cuestionario *Multifactor Leadership Questionnaire* (MQL) (Bass y Avolio, 1990). La variable «legitimidad» fue evaluada a partir de los ítems de investigación de Tyler (1997). El instrumento de medición aplicado fue sometido a la medición de confiabilidad mediante el coeficiente alfa de Cronbach de las

variables; y la validez interna fue determinada mediante la evaluación de las pruebas de esfericidad de Barlett y KMO (Kaiser-Meyer-Olkin).

El cuestionario contenía variables medidas mediante ítems con escala Likert en donde los participantes identificaron hasta qué punto están de acuerdo o en desacuerdo con las cinco declaraciones en una escala similar, que van desde 1 = completamente en desacuerdo a 5 = completamente de acuerdo. Además, se incluyó información demográfica para complementar los ítems que irían a ser analizados. Se recurrió a Google Formularios para hacer el cuestionario y se invitó a los sujetos objeto de investigación a que participaran mediante correo electrónicos y enlaces. El cuestionario incorporó el consentimiento informado.

Población

El estudio contó con la participación de los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de cierta universidad ecuatoriana, quienes aceptaron responder el cuestionario en línea con el correspondiente consentimiento informado. Se tomó en cuenta a cada estudiante de la carrera, ya que fue una población finita, entendida esta como la cantidad de valores que poseen un fin (Aguilar Reyes et al., 2022, p. 18). La población por investigar correspondió a un total de 368 estudiantes, y se contó con una tasa de aceptación del 87.7% para responder el cuestionario.

Alcance

El estudio tuvo un alcance descriptivo y correlacional, por cuanto buscó especificar propiedades y características importantes de fenómenos, situaciones, contextos y sucesos para describir los perfiles de personas, grupos y comunidades. Únicamente se pretendió medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a ser estudiadas. No se buscó determinar la relación entre dichas variables (Hernández-Sampieri et al., 2014). En este caso, el interés se centró en indagar el liderazgo empresarial de estudiantes universitarios de la carrera de Administración de Empresas.

Como técnicas estadísticas se utilizaron medidas de tendencia central. Para la prueba de hipótesis, se aplicó el estadístico Rho de Spearman, debido a que se probó la no normalidad de las variables. Para el análisis de datos se utilizó el *software* estadístico SPSS 26.

4. RESULTADOS

Resultados obtenidos de la información sociodemográfica de los participantes

Perfil sociodemográfico de los informantes

La Tabla 1 presenta un resumen del perfil sociodemográfico de los participantes en el estudio. En términos generales, se observa que la mayoría de los sujetos de investigación son mujeres (67.4%), mientras que el 32.6% restante son hombres. Dado que la investigación se centró en estudiantes, la mayoría de ellos se encuentra en el rango de edad de veinte a veintinueve años (96.8%), seguido por un pequeño porcentaje de participantes en los grupos de treinta a treinta y nueve años (2.5%) y cuarenta a cuarenta y nueve años (0.6%). Los resultados indican una distribución equitativa en relación con los cursos académicos, abarcando desde primero (23.7%) hasta noveno semestre (0.6%).

Además, se observa que la mayoría de los participantes (92.4%) no tienen empleo remunerado, mientras que un porcentaje minoritario (7.6%), sí.

Tabla 1. Información sociodemográfica de los sujetos de estudio
Table 1. Sociodemographic information of the study participants

Variable		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Género	Femenino	213	67.4	67.4	67.4
	Masculino	103	32.6	32.6	100
Edad	20 a 29	306	96.8	96.8	96.8
	30 a 39	8	2.5	2.5	99.4
	40 a 49	2	.6	.6	100
Curso	Primero	75	23.7	23.7	23.7
	Segundo	51	16.1	16.1	39.9
	Tercero	10	3.2	3.2	43.0
	Cuarto	34	10.8	10.8	53.8
	Quinto	51	16.1	16.1	69.9
	Sexto	40	12.7	12.7	82.6
	Séptimo	45	14.2	14.2	96.8
	Octavo	8	2.5	2.5	99.4
	Noveno	2	6	6	100
Tiene trabajo remunerado	Sí	24	7.6	7.6	7.6
	No	292	92.4	92.4	100

Fuente: elaboración propia.

Resultados obtenidos de los constructos liderazgo transformacional y legitimidad del líder

La Tabla 2 muestra de manera general el nivel de porcentaje de percepción que manifestaron los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de las dos dimensiones de estudio. De acuerdo con la dimensión de liderazgo transformacional en los constructos: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual, recompensa contingente, gestión por excepción y *laissez faire*, mostraron una valoración media, específicamente este último, alcanzó una valoración media (70.3%), la más alta de todos los constructos de la dimensión, mientras que el constructo consideración individual es el único que reporta una valoración alta en este nivel (57.9%).

La valoración media obtenida en los constructos de influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual, recompensa contingente, gestión por excepción y *laissez faire*, sugiere que los estudiantes universitarios perciben estos aspectos del liderazgo transformacional en un nivel moderado (57%). Estos resultados indican que los líderes, en el contexto estudiado, podrían mejorar en estas áreas para lograr un mayor impacto en sus seguidores. Por otro lado, la alta valoración del constructo de consideración individual refleja que los estudiantes universitarios perciben que los líderes de la facultad prestan atención y muestran cuidado personalizado hacia ellos. Esto puede ser especialmente relevante en el ámbito educativo, ya que la consideración individual puede contribuir a un ambiente de apoyo y motivación para el aprendizaje.

En lo que respecta a la dimensión legitimidad del líder, los constructos: disposición para aceptar la autoridad, obligación a obedecer a las autoridades, favorabilidad de las evaluaciones, atributos de las autoridades, tanto en las competencias como la integridad, los universitarios muestran un alto nivel de aceptación; es decir, se revela una alta valoración en todos los constructos de esta variable.

Tabla 2. Nivel de aceptación en porcentajes de los constructos de liderazgo transformacional y legitimidad del líder

Table 2. Level of acceptance of the transformational leadership and leadership legitimacy constructs

Dimensión	Constructo	Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada	Bajo	13	4.1	4.1	4.1
		Medio	164	51.9	51.9	56
		Alto	139	44	44	100
	Motivación inspiradora	Bajo	13	4.1	4.1	4.1
		Medio	226	71.5	71.5	75.6
		Alto	77	24.4	24.4	100
	Estimulación intelectual	Bajo	23	7.3	7.3	7.3
		Medio	148	46.8	46.8	54.1
		Alto	145	45.9	45.9	100
	Consideración individual	Bajo	13	4.1	4.1	4.1
		Medio	120	38	38	42.1
		Alto	183	57.9	57.9	100
	Recompensa contingente	Bajo	27	8.5	8.5	8.5
		Medio	216	68.4	68.4	76.9
		Alto	73	23.1	23.1	100
	Gestión por excepción	Bajo	7	2.2	2.2	2.2
		Medio	166	52.5	52.5	54.7
		Alto	143	45.3	45.3	100
	Liderazgo de <i>laissez faire</i>	Bajo	45	14.2	14.2	14.2
		Medio	22	70.3	70.3	84.5
		Alto	49	15.5	15.5	100
Legitimidad del líder	Disposición para aceptar la autoridad	Bajo	16	5.1	5.1	5.1
		Medio	110	34.8	34.8	39.9
		Alto	190	60.1	60.1	100
	Obligación para obedecer a las autoridades	Bajo	7	2.2	2.2	2.2
		Medio	103	32.6	32.6	34.8
		Alto	206	65.2	65.2	100
	Favorabilidad de las evaluaciones	Bajo	10	3.2	3.2	3.2
		Medio	67	21.2	21.3	24.5
		Alto	237	75	75.5	100
	Atributos de las autoridades: competencias	Bajo	10	3.2	3.2	3.2
		Medio	63	19.9	19.9	23.1
		Alto	243	76.9	76.9	100
	Atributos de las autoridades: integridad	Bajo	4	1.3	1.3	1.3
		Medio	50	15.8	15.8	17.1
		Alto	262	82.9	82.9	100

Fuente: elaboración propia.

Resultados obtenidos de la evaluación de fiabilidad

Para medir la fiabilidad del instrumento, se procedió a utilizar el coeficiente de alfa de Cronbach. Los resultados determinaron que todos los ítems tuvieron una fiabilidad excelente, dado que alcanzó un $\alpha = 0.958$. Adicionalmente, se determinó el alfa de Cronbach de cada una de las dimensiones, cuyos resultados mostraron una sensibilidad buena y aceptable respectivamente: (a) constructo influencia idealizada $\alpha = 0.799$; (b) constructo motivación inspiradora $\alpha = 0.695$; (c) constructo estimulación intelectual $\alpha = 0.653$; (d) constructo consideración individual $\alpha = 0.721$; (e) constructo recompensa contingente $\alpha = 0.797$; (f) constructo gestión por excepción $\alpha = 0.710$; (g) constructo liderazgo *laissez faire* $\alpha = 0.713$, como se expone en la Tabla 3 de la dimensión liderazgo transformacional.

Tabla 3. Fiabilidad mediante el coeficiente de alfa de Cronbach dimensión de liderazgo transformacional

Table 3. Reliability of the transformational leadership constructs using Cronbach's alpha coefficient

Dimensión	Constructos	Alfa de Cronbach α
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada	0.799
	Motivación inspiradora	0.695
	Estimulación intelectual	0.653
	Consideración individual	0.721
	Recompensa contingente	0.797
	Gestión por excepción	0.710
	Liderazgo <i>laissez-faire</i>	0.713

Fuente: elaboración propia.

Se amplió el análisis al componente de legitimidad del líder. En este contexto, los constructos particulares también demostraron una firmeza notable. En la Tabla 4 se muestran los resultados de la dimensión legitimidad del líder: (a) constructo disposición para aceptar la autoridad: $\alpha = 0.803$; (b) constructo obligación para obedecer a las autoridades: $\alpha = 0.741$; (c) constructo favorabilidad de las evaluaciones: $\alpha = 0.946$; (d) atributos de las autoridades (competencias): $\alpha = 0.884$. Estos resultados respaldan la consistencia interna y la solidez del instrumento de medición aplicado en todos los constructos explorados.

Tabla 4. Fiabilidad mediante el coeficiente de alpha de Cronbach constructos de legitimidad del líder

Table 4. Reliability of the leadership legitimacy constructs using Cronbach's alpha coefficient

Dimensión	Constructos	Alpha de Cronbach α
Legitimidad del líder	Disposición para aceptar la autoridad	0.803
	Obligación para obedecer a las autoridades	0.741
	Favorabilidad de las evaluaciones	0.946
	Atributos de las autoridades: competencias.	0.884
	Atributos de las autoridades: integridad	0.944

Fuente: elaboración propia.

Resultados de la evaluación de validez interna

La evaluación de la validez interna se llevó a cabo mediante un análisis estadístico basado en la determinación de la relevancia de los constructos. Se utilizaron el índice de adecuación de KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett para este propósito. Los resultados de estas pruebas se presentan en la Tabla 5.

Tabla 5. Prueba de validez KMO y Bartlett de los constructos liderazgo transformacional y legitimidad del líder

Table 5. Validity of the transformational leadership and leadership legitimacy constructs using KMO and Bartlett's tests

Liderazgo transformacional	Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.829
	Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. ji al cuadrado	2729.164
		Gl	210
		Sig	0.00
Legitimidad del líder	Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.949
	Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. ji al cuadrado	8552.865
		Gl	496
		Sig	0.00

Fuente: elaboración propia.

Los resultados de la Tabla 5 indican que el KMO, para la dimensión de liderazgo transformacional, fue de 0.829, superando el umbral de 0.5. Siguiendo la recomendación de Sánchez Espejo (2020), esto sugiere que «la dimensión exhibe una alta validez interna» (p. 210), lo que implica que los ítems utilizados efectivamente capturan la esencia de la característica que se intenta medir. De manera similar, los datos relacionados con la dimensión de legitimidad revelaron un KMO de 0.949, también excediendo el valor de referencia de 0.5. En consecuencia, se concluye que la dimensión de legitimidad exhibe una sólida validez interna, lo que confirma que los ítems empleados son apropiados para medir la naturaleza de los constructos en cuestión.

Prueba de hipótesis

Para la prueba de hipótesis, según lo sugerido por (Sánchez Espejo, 2020), se evaluó el supuesto de normalidad de las dimensiones liderazgo transformacional y legitimidad del líder, utilizando el estadístico Kolmogorov-Smirnov debido a que los sujetos de investigación eran superiores a cincuenta. La Tabla 6 muestra los resultados.

Tabla 6. Prueba de normalidad

Table 6. Normality test

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	Gl	Sig
Suma_LT	0.078	314	.000
Suma_LL	0.097	314	.000

Fuente: elaboración propia.

Correlación no paramétrica

En la Tabla 7 se logra apreciar que se aplicó el estadístico Rho de Spearman debido a que se estableció que las dimensiones no fueron paramétricas, dando como resultado una significancia de dos colas con un valor de 0.000, que fue menor al valor teórico esperado ($p < 0.05$) de acuerdo a lo que sugirió Sánchez Espejo (2020), motivo por el cual se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna, la misma que estableció que existió relación entre ambas dimensiones, siendo una correlación positiva moderada. Estos datos indicaron que existe relación entre las dimensiones liderazgo transformacional y la legitimidad del líder.

Tabla 7. Correlación no paramétrica

Table 7. Non-parametric correlation

		Suma_LT	Suma_LL
Rho de Spearman	Suma_LT	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig.(bilateral)	.000
	Suma_LL	N	316
		Coeficiente de correlación	.572
		Sig.(bilateral)	.000
		N	314

Fuente: elaboración propia.

5. DISCUSIÓN

Liderazgo transformacional

En décadas recientes, ha surgido una prioridad en las políticas educativas de diversos países de la región, entre ellas: el fortalecimiento del liderazgo en las instituciones educativas, en el ámbito de la educación superior, está adquiriendo una creciente relevancia y se está convirtiendo en una

prioridad en la agenda política con el objetivo de elevar su calidad (González-Fernández et al., 2020). Lo anterior es corroborado por Harris et al. (2019), quienes aseveran que, debido a su importancia en entornos educativos, el liderazgo puede generar efectos especialmente beneficiosos en los logros, tanto de las instituciones, como de los estudiantes.

En un contraste entre los resultados de esta investigación y un estudio llevado a cabo en Perú por Laredo-Cardenas y Alania-Contreras (2021), se revelan convergencias y divergencias que ofrecen una visión más completa de la percepción del liderazgo transformacional en entornos universitarios. Ambos estudios, basados en un enfoque cuantitativo y el uso de instrumentos validados, coinciden en destacar la importancia de la función motivadora e inspiradora de las autoridades para la participación de la comunidad universitaria. No obstante, surgen discrepancias significativas en cuanto a la evaluación del liderazgo transformacional. Mientras que en el estudio peruano el 53.4% de los docentes percibe un liderazgo transformacional positivo, este resultado contrasta con las percepciones más moderadas encontradas en las dimensiones específicas de la presente investigación, como influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual, recompensa contingente, gestión por excepción y *laissez faire*.

La discrepancia en los porcentajes resalta la influencia crucial de los factores contextuales y organizacionales en la percepción del liderazgo. Aunque ambas investigaciones respaldan la importancia global del liderazgo transformacional, la variabilidad en las evaluaciones sugiere que la efectividad del liderazgo puede depender en gran medida del contexto particular de cada institución académica.

Desde una perspectiva práctica, estos resultados subrayan la necesidad de adaptar las estrategias de liderazgo a las características únicas y las expectativas de cada comunidad académica. Los líderes universitarios deben considerar la diversidad cultural, institucional y educativa al abordar el liderazgo transformacional, buscando desarrollar prácticas que se ajusten de manera efectiva a las percepciones y necesidades específicas de sus comunidades académicas.

En otra comparación de los resultados de la investigación en el caso ecuatoriano con el estudio realizado en Nigeria (Sudáfrica) por Adewale y Naicker (2024) que analizó las cualidades de liderazgo en universidades públicas y privadas, se resalta la importancia de comprender las particularidades contextuales. Mientras que la investigación nigeriana concluyó que la universidad privada exhibía mejores cualidades de liderazgo, los hallazgos actuales en Ecuador indican una evaluación más moderada del liderazgo transformacional entre los estudiantes de una universidad específica. Este contraste destaca la necesidad de evitar generalizaciones universales sobre las características de liderazgo en entornos académicos y subraya la importancia de considerar las particularidades de cada contexto. Factores como la gestión institucional, la cultura organizacional y las expectativas culturales podrían estar influyendo en estas discrepancias. Esta comparación invita a reflexionar sobre la diversidad de perspectivas dentro de la comunidad estudiantil en Ecuador y subraya la relevancia de adaptar las estrategias de liderazgo a las características específicas de cada institución educativa en este país.

Por otro lado, al contrastar los hallazgos de la investigación ecuatoriana con un estudio mexicano liderado por Martínez Ozuna et al. (2020) que se centró en estilos de liderazgo en alumnos de ciencias médicas, se evidencian divergencias notables. Mientras que el trabajo en México concluyó con un marcado predominio de liderazgo transformacional entre los estudiantes, la evaluación del liderazgo transformacional en la investigación ecuatoriana indica una percepción más moderada. Este contrapunto subraya la variabilidad en las percepciones de liderazgo según el contexto educativo, enfatizando la importancia de considerar las particularidades de cada entorno. Además, la propuesta del estudio mexicano de evaluar los estilos de liderazgo en los claustros docentes y fomentar programas de entrenamiento para fortalecer competencias destaca la relevancia de la formación

docente como elemento fundamental en el desarrollo del liderazgo transformacional. Este análisis comparativo invita a reflexionar sobre las estrategias específicas requeridas para cultivar el liderazgo transformacional en el ámbito educativo, especialmente en diferentes países latinoamericanos.

Los resultados obtenidos en este estudio ofrecen valiosas implicaciones prácticas para las instituciones educativas y los líderes académicos. En primer lugar, la identificación de los constructos específicos del liderazgo transformacional que requieren mejoras sugiere áreas de desarrollo para los líderes en el ámbito universitario. La percepción moderada en los constructos de influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual, recompensa contingente, gestión por excepción y *laissez faire* indican oportunidades para que los líderes enfoquen sus esfuerzos en mejorar estas competencias, buscando lograr un mayor impacto en la motivación y el rendimiento de los estudiantes. En segundo lugar, las altas valoraciones en el constructo de consideración individual señalan que los estudiantes valoran la atención personalizada y el cuidado mostrado por los líderes académicos. Este constructo resalta la importancia de crear un ambiente de apoyo y motivación en el entorno educativo. Por ende, fomentar prácticas que fortalezcan la conexión personal entre líderes y estudiantes puede contribuir significativamente al bienestar estudiantil y al rendimiento académico.

Legitimidad del líder

La legitimidad juega un rol esencial en la educación superior, especialmente desde la perspectiva de los estudiantes. Para los estudiantes, la legitimidad de una institución educativa influye en su confianza en la calidad de la enseñanza que están recibiendo. Cuando una organización es considerada como legítima, los estudiantes tienden a percibir que su inversión en tiempo y recursos tiene un valor significativo y que sus títulos serán respetados en el mercado laboral. En consecuencia, la legitimidad es un factor clave en la toma de decisiones sobre la elección de una institución educativa y en la satisfacción general de los estudiantes con su experiencia académica. Además, cuando los estudiantes perciben que su institución se compromete con altos estándares académicos y valores éticos, se sienten más motivados para aprovechar al máximo su educación. En contraste, la falta de legitimidad puede generar desconfianza y desconexión en los estudiantes, lo que tiene un impacto negativo en su proceso de aprendizaje y su desarrollo personal.

La literatura existente resalta la importancia de la percepción de legitimidad en el entorno de las organizaciones. Por lo tanto, la legitimidad se convierte en un elemento de gran importancia en los campos de la psicología social, laboral y organizacional, ya que influye en las evaluaciones y comportamientos de las personas en estos contextos Jiménez Moya et al. (2015, p. 64).

Contrastando los resultados de la investigación que revelaron un alto nivel de aceptación y valoración de la legitimidad del liderazgo en instituciones educativas, el estudio sobre el desarrollo del liderazgo de rango completo de Avolio y Bass (1991) sugiere que la falta de transparencia, comunicación deficiente o percepciones de favoritismo pueden cuestionar la legitimidad del líder. Este contraste subraya la importancia de la transparencia y la comunicación efectiva, no solo para el liderazgo educativo, sino también en el ámbito empresarial. En ambos contextos, la percepción de favoritismo puede erosionar la confianza y el respeto hacia los líderes, afectando negativamente las relaciones líder-estudiante o líder-empleado.

Contrario a los hallazgos que indicaron un alto nivel de aceptación y valoración en todos los constructos de legitimidad en el entorno educativo, el estudio sobre legitimidad y desempeño ocupacional, de Jiménez Moya et al. (2015), destaca la importancia de los conceptos de «derecho» y «merecimiento» en las percepciones de legitimidad. La falta de percepción de merecimiento puede tener consecuencias adversas en la elección de candidatos para cargos de poder. Este contraste subraya la relevancia de la percepción de merecimiento en la aceptación y respaldo de los líderes, lo

cual puede aplicarse de manera significativa en entornos empresariales donde estas percepciones influyen en la eficacia del liderazgo.

Contrastando con la investigación que resalta la importancia de considerar las características específicas de cada industria y organización al medir la legitimidad organizacional (Espinal Monsalve et al., 2020), los resultados de la investigación en educación superior no abordan directamente esta variabilidad contextual. No obstante, la conclusión sobre la relevancia de considerar el contexto resuena en el ámbito empresarial, donde la legitimidad organizacional puede variar según el sector y la cultura organizacional. Adaptar estrategias para construir la legitimidad según el contexto se muestra como un principio válido, tanto en la educación, como en los negocios.

En contraste con el estudio que destaca la esencialidad de la legitimidad organizacional en el crecimiento de instituciones educativas, los resultados de la investigación empresarial aún no han sido específicamente abordados. Sin embargo, el principio general de que la legitimidad organizacional es crucial para el crecimiento y la sostenibilidad resuena en el ámbito empresarial (Díez-de-Castro, 2020), donde la aceptación social y la demostración de legitimidad son también factores determinantes. En ambos contextos, ya sea en instituciones educativas o empresas, la legitimidad organizacional juega un papel fundamental en la percepción de *stakeholders* y en la consecución de metas a largo plazo.

Los resultados revelaron un alto nivel de aceptación y valoración en todos los constructos evaluados correspondientes a la dimensión de legitimidad. En cuanto a la disposición para aceptar la autoridad, la mayoría de los universitarios manifestaron una actitud favorable y una disposición a reconocer la autoridad de sus líderes. Además, se observó una fuerte percepción de obligación de obedecer a las autoridades, lo que indica un alto grado de acatamiento de las normas y directrices establecidas por los líderes. En relación con la favorabilidad de las evaluaciones, los universitarios mostraron una valoración positiva hacia las autoridades, reconociendo su papel en la toma de decisiones y en la evaluación del desempeño académico. Finalmente, los atributos de las autoridades en términos de competencias e integridad también fueron altamente valorados por los universitarios, lo que refuerza la percepción de legitimidad del liderazgo.

Estos hallazgos de investigación señalan que los estudiantes universitarios demuestran una alta aceptación y valoración de la legitimidad del líder, destacando la relevancia de este aspecto en el contexto académico y su influencia en la aceptación de la autoridad. Los resultados tienen implicaciones directas y replicables en el ámbito empresarial, sugiriendo que estrategias de liderazgo en el entorno corporativo podrían beneficiarse al centrarse en la promoción de líderes competentes e íntegros. La implementación de prácticas de evaluación justas y transparentes se presenta como fundamental para fortalecer la legitimidad percibida, contribuyendo a la creación de un ambiente de confianza y respeto mutuo en el ámbito empresarial. Asimismo, la consideración de aspectos individuales y contextuales, como la diversidad cultural, las diferencias de poder y las expectativas de los empleados, se revela como esencial para comprender y gestionar de manera efectiva la legitimidad en contextos empresariales. Estos resultados resaltan la relevancia de estos factores en el diseño de estrategias replicables de liderazgo y gestión, subrayando la necesidad de adaptar enfoques a las dinámicas específicas del entorno empresarial.

Los resultados obtenidos y sus implicaciones anteriormente mencionadas, posibilita que la unidad curricular de la facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la universidad ecuatoriana investigada ponga en marcha estrategias y programas de desarrollo destinados a fortalecer las competencias identificadas. De igual forma, propicia la mejora de la conexión entre líderes y estudiantes, fortaleciendo, de esta manera, la legitimidad del liderazgo académico. Todos los resultados proporcionan una orientación práctica para elevar la calidad del liderazgo dentro de la unidad curricular, con el objetivo de contribuir al bienestar y rendimiento estudiantil.

Este estudio destaca por su enfoque cuantitativo riguroso, utilizando instrumentos validados previamente en investigaciones relacionadas con el liderazgo transformacional y la legitimidad. La inclusión de medidas de confiabilidad y validez fortalece la solidez de los resultados obtenidos. Además, la atención específica a la legitimidad del líder en el ámbito académico aporta una perspectiva única, ahondando en la aceptación de la autoridad y en la percepción de los atributos de las autoridades dentro de la institución de educación superior.

La aplicación de técnicas estadísticas avanzadas, como el coeficiente de alfa de Cronbach y el análisis de KMO, respalda la validez interna del estudio. La participación de una población finita de estudiantes de Administración de Empresas de cierta institución de educación superior añade relevancia a los resultados, permitiendo extrapolaciones específicas para este grupo demográfico. Estas características distintivas contribuyen a la originalidad y relevancia del estudio en el ámbito de la investigación sobre liderazgo académico y comportamiento ético.

Este estudio ofrece una perspectiva única al examinar la conexión entre el liderazgo transformacional y la legitimidad del líder en el ámbito académico, resaltando la relevancia de una formación profesional que fomente la percepción de los líderes como legítimos. Al resaltar la interrelación entre el liderazgo transformacional, la legitimidad del líder y la formación de futuros profesionales, la investigación posee un potencial impacto en la mejora de las estrategias educativas. Presenta una base empírica que respalda la afirmación de que un liderazgo transformacional respaldado por la legitimidad del líder contribuye al desarrollo integral de los estudiantes, generando un entorno de aprendizaje efectivo y preparándolos para los retos académicos y profesionales.

De la afirmación hecha en las hipótesis de que existió relación entre el liderazgo transformacional y la legitimidad, los siguientes estudios respaldaron dicha relación:

En un estudio titulado «Estilos de liderazgo y legitimidad de los líderes de Kosovo» que se realizó en Serbia, Kosovo, los autores encontraron que los estilos de liderazgo de los líderes políticos de Kosovo tuvieron un impacto significativo en las percepciones de legitimidad (Mexhuani y Mexhuani, 2023). Específicamente, los ciudadanos que percibieron que sus líderes mostraban comportamientos más transformadores y democráticos tenían más probabilidades de verlos como legítimos. Por el contrario, los ciudadanos que percibían que sus líderes exhibían comportamientos más autocráticos y transaccionales tenían menos probabilidades de verlos como legítimos. En general, el análisis proporcionó una comprensión detallada y matizada de los estilos de liderazgo de los líderes políticos en Kosovo y su impacto en las percepciones de legitimidad.

En similar modo, otra investigación denominada «Configuración del liderazgo: ¿Ilusión o realidad?» realizada en tres hospitales de Middelfart, Dinamarca, con un enfoque cualitativo, basado en entrevistas semiestructuradas, cuyo propósito fue determinar si una configuración de líder es mejor que las demás de acuerdo con la cooperación interdisciplinaria y la legitimidad del líder, se encontró que la configuración de liderazgo no tuvo ninguna influencia clara en la cooperación interdisciplinaria, ya que todos los pabellones tenían un alto grado de cooperación interdisciplinaria independientemente de la configuración de liderazgo que tuvieran (Thude et al., 2019). Por otro lado, se encontró una relación entre la configuración del liderazgo y la legitimidad del líder. En los casos en que el personal solo hacía referencia a un líder de su propia profesión, ese líder tenía legitimidad dentro del grupo de personal. Cuando había dos líderes de diferentes profesiones, solo tenían legitimidad dentro del grupo de personal de su propia profesión. Además, la especialidad clínica también podría influir en la legitimidad. Por otro lado, el estudio mostró que la legitimidad del líder puede ser difícil de establecer y que no debe darse por sentada. Esto es algo que los directores ejecutivos deben tener en cuenta cuando planifican e implementan nuevas estructuras de liderazgo Thude et al. (2019).

6. CONCLUSIONES

Este estudio examinó los constructos del liderazgo transformacional y la legitimidad percibidos por parte de los universitarios en la carrera de administración de empresas de una universidad ecuatoriana. Los resultados mostraron que los estudiantes valoran la legitimidad del líder, incluyendo la disposición para aceptar la autoridad y la obligación de obedecer a dichas autoridades, vistas como sus líderes legítimos.

En cuanto al liderazgo transformacional, hubo una valoración mixta en los constructos, siendo la consideración individual altamente valorada. Los estudiantes creen que este constructo mejora la autoestima y la motivación intrínseca, mientras que el constructo *laissez faire* obtuvo una valoración intermedia debido a la falta de dirección clara que implica en sí este constructo.

Además, presentó pruebas sólidas de la alta valoración de la legitimidad del líder y la importancia de la consideración individual en el contexto del liderazgo transformacional entre los estudiantes, subrayando la necesidad de promover y cultivar rasgos y comportamientos que refuercen la percepción de legitimidad y la habilidad de los líderes para abordar las necesidades individuales de sus seguidores. Asimismo, resaltan la importancia de fortalecer la legitimidad percibida en el liderazgo y la urgencia de implementar estrategias que fomenten la confianza y el respeto mutuo entre líderes y estudiantes.

Los resultados obtenidos en la investigación proporcionaron valiosas perspectivas que pueden tener una aplicación significativa en el ámbito empresarial. En el análisis del liderazgo transformacional, la percepción moderada de los estudiantes universitarios en diversos constructos reveló áreas clave de mejora para los líderes. Elementos como la influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual, recompensa contingente, gestión por excepción y *laissez faire* fueron identificados como cruciales en el ámbito empresarial. En este contexto, el liderazgo transformacional se posiciona como un catalizador para la innovación, adaptabilidad y rendimiento del equipo. La anticipada aplicación de estos hallazgos sugirió que las organizaciones pueden beneficiarse mediante estrategias de desarrollo de liderazgo enfocadas en fortalecer estas dimensiones, promoviendo así un liderazgo más efectivo y cultivando una cultura organizacional dinámica.

Por otra parte, la apreciación significativa del constructo de consideración individual entre los estudiantes universitarios resaltó la importancia de una atención personalizada por parte de los líderes. En el entorno empresarial, esta necesidad implica líderes que demuestren empatía, practiquen una escucha activa y muestren un auténtico interés en el bienestar de sus empleados. La gestión centrada en valorar y atender las necesidades individuales de los colaboradores puede generar un entorno de trabajo más motivador y productivo, fortaleciendo la cohesión del equipo y mejorando la retención del talento.

En relación con la legitimidad del líder, los resultados revelaron una amplia aceptación y valoración en varios constructos, como la disposición para aceptar la autoridad, la obligación de obedecer, la favorabilidad de las evaluaciones y los atributos de las autoridades en competencias e integridad. Estos hallazgos demostraron la importancia de que los líderes, en el contexto empresarial, fomenten una cultura donde la autoridad sea percibida positivamente y las evaluaciones y decisiones sean consideradas justas y transparentes. Del mismo modo, la integridad y competencia enfatizó la necesidad de construir y mantener la legitimidad del liderazgo en entornos empresariales para establecer relaciones de confianza y garantizar la conformidad con las normas y directrices organizativas.

Lo anterior, contribuyó a un entendimiento más completo de las relaciones entre legitimidad y liderazgo transformacional, proporcionando un marco para investigaciones futuras en este campo. También ofrecen información valiosa para la formulación de estrategias de liderazgo más efectivas, al identificar las dimensiones que tienen un impacto más pronunciado en la percepción y eficacia del liderazgo. Otro factor de relevancia en investigaciones venideras será la consideración del tamaño de la muestra o la población estudiada. La ampliación de la investigación podría implicar la inclusión de un mayor número de participantes o una muestra más diversa en términos de edad, género, antecedentes académicos, entre otros aspectos. Una muestra más amplia y variada podría proporcionar una perspectiva más completa acerca de cómo diferentes grupos perciben la legitimidad del líder.

Se destaca la necesidad de formar líderes percibidos como legítimos, haciendo hincapié en la importancia del liderazgo transformacional, especialmente en la dimensión de consideración individual, para construir relaciones de confianza efectivas con los seguidores. Estos hallazgos tienen profundas implicaciones, no solo en la educación y desarrollo de líderes, sino también en el ámbito empresarial, donde la confianza y la legitimidad del liderazgo son fundamentales para el éxito organizacional. Igualmente, se identificó una relación positiva y moderada entre el liderazgo transformacional y la legitimidad del líder, indicando una conexión significativa que podría ser aplicada en entornos empresariales.

En el contexto de futuras investigaciones, se sugiere una exploración más detallada de los factores que influyen en la legitimidad del líder, considerando cómo estos aspectos podrían variar en diferentes contextos, incluyendo el empresarial. Una dirección prometedora sería examinar las disparidades culturales en la percepción de la legitimidad del líder en entornos corporativos, reconociendo que las diferencias culturales impactan significativamente las actitudes hacia el liderazgo. Comprender cómo estas variaciones influyen en la percepción de los empleados proporcionaría valiosas perspectivas para la gestión y desarrollo de líderes en contextos empresariales diversos.

Adicionalmente, se plantea una interesante área de investigación que compare las percepciones de la legitimidad del líder entre empresas de naturaleza pública y privada. Dado que estas operan bajo estructuras y objetivos distintos, se espera que los empleados en organizaciones públicas y privadas tengan perspectivas diferentes sobre la legitimidad del liderazgo. Una investigación comparativa exhaustiva podría arrojar luz sobre estas posibles diferencias, ofreciendo a las empresas información clave para ajustar sus estrategias de liderazgo y desarrollo de manera que se alinee con las expectativas y necesidades específicas de sus empleados.

CONFLICTOS DE INTERÉS

Los autores aseguran no tener ningún conflicto de interés financiero, profesional o personal que pudiera impactar indebidamente en los resultados obtenidos o en las interpretaciones propuestas.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORES

Ambos autores participaron de manera sustancial en la conceptualización, diseño, desarrollo de la investigación, redacción y revisión final del manuscrito.

REFERENCIAS

- Adevale, O., y Naicker, S. R. (2024). Enhancing universities students' performance through level advisers' leadership qualities. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 16(1), 222-235. <https://doi.org/10.1108/JARHE-06-2022-0195>
- Aguilar Reyes, J. E., Chariguamán Maurisaca, N. E., Moscoso Martínez, M. E., y Calderón, S. H. (2022). *La estadística como herramienta en la metodología científica*. La Caracola Editores.
- Ai, R., y Koç, M. (2019). Transformational Leadership, Systems, and Intrinsic Motivation Impacts on Innovation in Higher Education Institutes: Faculty Perspectives in Engineering Colleges. *Sustainability*, 11(15), 4072. <https://doi.org/10.3390/su11154072>
- Álava-Atiencie, N. G., y Quinde-Lituma, M. (2023). Análisis explicativo del liderazgo transformacional en el perfil emprendedor social de jóvenes universitarios. *Formación Universitaria*, 16(2), 49-60. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062023000200049>
- Asiedu, M. A., Anyigba, H., Ofori, K. S., Ampong, G. O. A., y Addae, J. A. (2020). Factors influencing innovation performance in higher education institutions. *The Learning Organization*, 27(4), 365-378. <https://doi.org/10.1108/TLO-12-2018-0205>
- Avolio, B., y Bass, B. (1991). *The Full Range Leadership Development Programs: Basic and Advanced Manuals*. Bass, Avolio Associates.
- Balaguera Rojas, M. P., y Yate Arévalo, A. (2022). Liderazgo transformacional femenino. En M. Balaguera, y A. Yate, *Liderazgo femenino en las Fuerzas Militares* (pp. 11-42). ESDEG.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologists Press.
- Bedoya Dorado, C., García Solarte, M., y Gómez Cano, A. M. (2023). Estilos de liderazgo de directivos universitarios en Colombia: un análisis del género, la experiencia y el tipo de institución. *Revista CEA*, 9(21), e2411. <https://doi.org/10.22430/24223182.2411>
- Burns, J. (1978). *Leadership*. Editorial Harper.
- Calderón Merino, V. P. (2019). *Acceso a la justicia en Ecuador entre 2008 y 2015: un estudio constructivista de la difusión de la noción iberoamericana de acceso a la justicia en aplicación del modelo en espiral de cambio doméstico de derechos humano* [Tesis de maestría, Flacso]. <http://hdl.handle.net/10469/15476>
- Cardona-Cano, R., López-Zapata, E., y Velez-Ocampo, J. (2024). Leadership styles, collaborative integrative behavior and ambidexterity in university research groups. *The Learning Organization*, 31(2), 185-204. <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2023-0082>
- Covarrubias, I. (2022). La legitimidad como garantía del lazo social. *Andamios*, 19(49), 481-487. <http://dx.doi.org/10.29092/uacm.v19i49.941>
- Cruz Soto, L. A. (2016). La legitimidad del liderazgo en las organizaciones. En *XXI Congreso internacional de contaduría, administración e informática*. Anfece. <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2016/16.04.pdf>
- Díez-de-Castro, E. (2020). Higher education in management and its legitimacy. *Journal of Management and Business Education*, 3(3), 181-192. <https://doi.org/10.35564/jmbe.2020.0019>

- Díez Martín, F., Blanco Gonzales, A., y Prado Román, C. (2010). Medición de la legitimidad organizativa: el caso de las Sociedades de Garantía Recíproca. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 1(43), 115-143. <https://www.elsevier.es/es-revista-cuadernos-economia-direccion-empresa-cede-324-pdf-S1138575810700128>
- Diko, T. K., y Saxena, S. (2023). Mediating Role of Employee Engagement with Transformational Leadership and Turnover Intention. *Public Organization Review*, 23, 1639-1660. <https://doi.org/10.1007/s11115-023-00710-8>
- Ellahi Khan, K., Khalid Bhatti, O., y Kashif, S. (2021). Eyeing at eastern philosophy for business leadership model. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(3), 278-298. <https://doi.org/10.33844/ijol.2021.60540>
- Elrehail, H., Emeagwali, O. L., Alsaad, A., y Alzghoul, A. (2018). The impact of transformational and authentic leadership on innovation in higher education: The contingent role of knowledge sharing. *Telematics and Informatics*, 35(1), 55-67. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.09.018>
- Espinal Monsalve, N. E., Gómez Hernández, Y., y Gutierrez Hidalgo, F. (2020). La medición de la legitimidad organizacional en la literatura (1977 - 2020). *Revista Espacios*, 41(29), 273-291. <https://es.revistaespacios.com/a20v41n29/a20v41n29p20.pdf>
- Feather, N. (2008). Perceived Legitimacy of a Promotion Decision in Relation to Deservingness, Entitlement, and Resentment in the Context of Affirmative Action and Performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(5), 1230-1254. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2008.00346.x>
- Ghamrawi, N., y Tamim, R. M. (2023). A typology for digital leadership in higher education: The case of a large-scale mobile technology initiative (using tablets). *Education and Information Technologies*, 28(6), 7089-7110. <https://doi.org/10.1007/s10639-022-11483-w>
- González-Fernández, R., Khampirat, B., López- Gómez, E., y Silfa Sención, H. -O. (2020). La evidencia del liderazgo pedagógico de directores, jefes de estudios y profesorado desde la perspectiva de las partes interesadas. *Estudios sobre educación*, 39, 207-228. <https://doi.org/10.15581/004.39.207-228>
- Harris, A., Jones, M., Ismail, N., y Nguyen, D. (2019). Middle leaders and middle leadership in schools: exploring the knowledge base (2003-2017). *School Leadership & Management*, 39(3-4), 255-277. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1578738>
- Hernández-Sampieri, R., Fernandez-Collado, C., y Baptista-Lucio, L. (2014). Selección de la muestra. En R. Hernández-Sampieri, C. Fernandez-Collado, y L. Baptista-Lucio (Eds.) *Metodología de la Investigación* (pp. 170-191). McGraw-Hill.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., y Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Jensen, U. T. (2018). Does perceived societal impact moderate the effect of transformational leadership on value congruence? Evidence from a field experiment. *Public Administration Review*, 78(1), 48-57. <https://doi.org/10.1111/puar.12852>
- Jiménez Moya, G., Navarro Mantas, L., Byrd Willis, G., Nonami, H., y Rodríguez Bailón, R. (2015). Legitimidad y desempeño en el trabajo: cuando el derecho legitima y el merecimiento cualifica. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(2), 59-68. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.03.003>
- Khan, H., Rehmat, M. B., Faroqui, S., y Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. *Future Business Journal*, 6(40), 1-13. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8>
- Khan, I. U., Gan, G. G. G., Khan, M. T. I., y Saif, N. (2023). Role of organizational justice in linking leadership styles and academics' performance in higher education. *Administrative Sciences*, 13(4), 101. <https://doi.org/10.3390/admsci13040101>

- Kinnunen, P., Ripatti-Torniainen, L., Mickwitz, Å., y Haarala-Muhonen, A. (2024). Bringing clarity to the leadership of teaching and learning in higher education: a systematic review. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 16(1), 265-280. <https://doi.org/10.1108/JARHE-06-2022-0200>
- Kouzes, J. M., y Posner, B. Z. (2019). *Leadership in Higher Education: Practices That Make a Difference*. Berrett-Koehler Publishers.
- Laredo-Cardenas, R. I., y Alania-Contreras, R. D. (2021). Liderazgo transformacional en la Universidad Nacional del Centro del Perú, según la percepción de los docentes. *Gaceta Científica*, 7(3), 121-126. <https://doi.org/10.46794/gacien.7.3.1155>
- Londoño-Proaña, C. (2022). Estilos de liderazgo en los medios públicos ecuatorianos. *Revista de Comunicación*, 21(1), 251-272. <https://doi.org/10.26441/RC21.1-2022-A13>
- Martínez Ozuna, G., Santos Guzmán, J., Leal Beltrán, E., y Hernández Ángeles, A. L. (2020). Liderazgo transformacional en estudiantes de ciencias de la salud. *Educación Médica Superior*, 34(2), 1-15. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S086421412020000200007&lng=es&tlng=es
- Melean Romero, R. A., Manosalvas Vaca, C. A., Guerrero Bejarano, M. A., Hermenegildo, A. M., y De la Torre Tejada, J. A. (2023). Leadership styles in Ecuadorian companies: Application of the Multifactor Leadership Questionnaire (MQL). *Business: Theory and Practice*, 24(2), 544-556. <https://doi.org/10.3846/btp.2023.18987>
- Mexhuani, B., y Mexhuani, F. (2023). Leadership styles and the legitimacy of Kosovo's leaders. *Cogent Social Sciences*, 9(1), 1-15. <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2242611>
- Nassif, A. G., Hackett, R. D., y Wang, G. (2021). Ethical, Virtuous, and Charismatic Leadership: An Examination of Differential Relationships with Follower and Leader Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 172, 581-603. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04491-8>
- Pedraja-Rejas, L., Coluccio-Piñones, G., Espinoza-Marchant, C., Bernasconi, A., Marchoni-Choque, Í., y Muñoz-Fritis, C. (2019). Cultura y estilos de liderazgo en unidades académicas: un estudio en una institución de educación superior. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 24(4), 25-35. <https://www.redalyc.org/journal/279/27961579003/27961579003.pdf>
- Rojas Carrasco, O. A., Vivas Escalante, A. D., Mora Suárez, K. T., y Quiñonez Fuentes, J. Z. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. *Sophia, colección de Filosofía de la Educación*, 28(1), 237-262. <https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.09>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J. G. I., y Quinteros Robles, L. M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178-189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Sánchez Espejo, F. G. (2020). *Estadística para tesis y uso del SPSS*. Centrum Legalis.
- Shal, T., Ghamrawi, N., y Naccache, H. (2024). Leadership styles and AI acceptance in academic libraries in higher education. *The Journal of Academic Librarianship*, 50(2), 102849. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2024.102849>
- Sliwka, A., Klopsch, B., Beigel, J., y Tung, L. (2024). Transformational leadership for deeper learning: shaping innovative school practices for enhanced learning. *Journal of Educational Administration*, 62(1), 103-121. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JEA-03-2023-0049/full/pdf>
- Somuano Ventura, M. F. (2020). Los determinantes de la legitimidad gubernamental: el sexenio de Enrique Peña Nieto. *Foro Internacional*, 60(2), 367-396. <https://doi.org/10.24201/fi.v60i2.2729>
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and institutional approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. <https://doi.org/10.2307/258788>

- Sumba-Bustamante, R. Y., Chóez-Reyes, S. I., y Pico Delgado, Y. M. (2022). Liderazgo Empresarial como factor de desarrollo de las Pymes. *Dominio De Las Ciencias*, 8(1), 262-279. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2570>
- Thibaut, J., y Walker, L. (2019). A theory of procedure. *California: California Law*, 66(3), 541-566. <https://doi.org/10.2307/3480099>
- Thude, B. R., Stenager, E., von Plessen, C., y Hollnagel, E. (2019). Leadership set-up: wishful thinking or reality? *Leadership in Health Services*, 32(1), 98-112. <https://doi.org/10.1108/LHS-08-2017-0052>
- Tyler, T. R. (1997). The psychology of legitimacy: A relational perspective on voluntary deference to authorities. *Personality and Social Psychology Review* 1997, 1(4), 323-345. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0104_4
- Tyler, T. R. (2006). Psychological Perspectives on Legitimacy and Legitimation. *Annual Review of Psychology*, 57(1), 375-400. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.57.102904.190038>
- Vargas-Salgado, M. M., y Gómez-Bull, K. G. (2021). Liderazgo transformacional y su impacto en la transferencia de conocimiento y desempeño operativo en el contexto de la industria automotriz. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (90), 11-26. <https://doi.org/10.21158/01208160.n90.2021.2850>
- Villamizar Loaiza, C. (2021). La legitimidad institucional como fuente de reputación corporativa. *Investigación & Desarrollo*, 29(2), 196-222. <https://dx.doi.org/10.14482/indes.29.2.320>
- Weber, M. (1922). *Economía y sociedad: Esbozo de sociología comprensiva*. I. C. B. Mohr.
- Zamarripa Montes, J. M., Vega Campos, M. Á, y Ortega Velázquez, 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>

REVISTA
cea

SE PARTE DE
NUESTRA COMUNIDAD EN

 @sistemaderevistasITM

 @sistemaderevistasITM

 @sistemaderevistasITM