

Estilos de liderazgo en una oficina fiscal de Ciudad Victoria, Tamaulipas

Leadership styles in a tax office in Ciudad Victoria, Tamaulipas

Revista Latinoamericana de Investigación Social, vol. 8, no.1

Elías Adame Robles

Universidad La Salle Victoria
adame.elias@gmail.com

Cristian Alejandro Rubalcava de León

Universidad Autónoma de Tamaulipas
cristian.rubalcava@uat.edu.mx
(correspondencia)

Anais Estefanía González-Peña

Universidad La Salle Victoria
anais.gonzalez@ulsavictoria.edu.mx

Artículo de investigación

Recibido: 07/04/2025

Aceptado: 24/04/2025

Fecha de publicación: 28/04/2025

Resumen

El liderazgo es clave en las organizaciones, pues fomenta ambientes laborales sanos y objetivos compartidos. Existen diversos estilos analizarlos en el sector público es crucial. Este estudio cuantitativo, basado en encuestas Likert aplicadas a servidores públicos de una oficina fiscal en Victoria, Tamaulipas, reveló que el liderazgo autoritario es el más percibido. Los empleados señalaron que no se les permite sugerir ideas ni se reconoce su contribución, priorizándose órdenes directas y obediencia. Aunque este estilo garantiza control, contrasta con la necesidad de líderes más inclusivos, como propone la ONU en la Agenda 2030, que promueve equilibrar metas institucionales con el bienestar del equipo. Los resultados destacan la urgencia de migrar hacia modelos que combinen estructura con motivación, como el transformacional, para mejorar la productividad y satisfacción laboral. El estudio concluye que el sector público debe evolucionar hacia liderazgos que valoren a los empleados como actores clave, no solo como herramientas, asegurando así un desarrollo sostenible y humano.

Palabras clave: Autoritario; Burocrático; Democrático; Transaccional; Transformacional.

Abstract

Leadership is key in organizations, as it fosters healthy work environments and shared goals. There are various styles and analyzing them in the public sector is crucial. This quantitative study, based on Likert-based surveys administered to public servants at a tax office in Victoria, Tamaulipas, revealed that authoritarian leadership is the most widely perceived. Employees indicated that they are not allowed to suggest ideas or recognize their contributions, prioritizing direct orders and obedience. Although this style guarantees control, it contrasts with the need for more inclusive leaders, as proposed by the UN in the 2030 Agenda, which promotes balancing institutional goals with team well-being. The results highlight the urgent need to migrate toward models that combine structure with motivation, such as the transformational model, to improve productivity and job satisfaction. The study concludes that the public sector must evolve toward leadership that values employees as key stakeholders, not just tools, thus ensuring sustainable and human development.

Keywords: Authoritarian; Bureaucratic; Democratic; Transactional; Transformational

Introducción

En un inicio, se creía que una persona "líder" poseía cualidades innatas que le permitían actuar eficazmente ante diversas situaciones. Sin embargo, fue a comienzos del siglo XX cuando surgieron cuestionamientos sobre si el liderazgo es una condición con la que se nace o una capacidad que se desarrolla. A partir de ello, se abrió una nueva línea de investigación enfocada en comprender y analizar el entorno en el que las personas se desenvuelven, mediante el estudio de las situaciones a las que se enfrentan (Barrientos, 2021; Sánchez-González et al., 2022).

Dicha línea conocida como "liderazgo" y todo lo que implica ha despertado un interés constante a lo largo del tiempo. Con la aparición del capitalismo y el surgimiento de las primeras organizaciones industriales y comerciales, comenzó a estudiarse desde una perspectiva científica (Chinchay-Díaz y Chávarry, 2021; Ordoñez et al., 2017).

Autores como Sánchez y Barraza (2015) coinciden en que el liderazgo es actualmente una cualidad fundamental e indispensable dentro de las organizaciones, ya que contribuye a generar un entorno laboral saludable donde puedan desarrollarse eficientemente tanto las tareas administrativas como las gestiones asignadas por la institución. Por su parte, Bracho-Fuenmayor (2023) y Maxwell (2020) señalan que los líderes más efectivos no solo se enfocan en su propio crecimiento, sino que también se preocupan por el desarrollo personal y profesional de su equipo, brindándoles apoyo para alcanzar sus metas.

Según Zamora y Poriet (2006), los líderes del siglo XXI deben estar capacitados para

dirigir y atender a una amplia diversidad de trabajadores, muchos de los cuales cuentan con una preparación técnica especializada que les permite manejar distintos mecanismos y herramientas con eficacia. Sin embargo, este tipo de colaboradores no siempre muestran simpatía por su entorno laboral, lo que puede derivar en una baja motivación. En este contexto, la intervención del liderazgo se vuelve crucial para fomentar el compromiso y el buen desempeño. Así, puede entenderse al líder como aquella persona que es reconocida por un grupo como su guía o figura de autoridad.

En este sentido, la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2024), al ser una iniciativa de alcance global, enfatiza la importancia de que todos los sectores —incluido el sector público— se sumen activamente a sus objetivos. Particularmente, el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) número 8, titulado “Trabajo decente y crecimiento económico”, destaca la necesidad de garantizar que todo servidor público cuente con un empleo digno. Esto implica no solo la posibilidad de acceder a un trabajo productivo y con ingresos adecuados, sino también el acceso a protección social para su familia y, fundamentalmente, seguridad laboral.

Figura 1.

Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU (Organización de las Naciones Unidas).



Nota: Potencializar el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente mediante 17 objetivos. (Naciones Unidas, 2024)

En este contexto, en México, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2023), en el año 2022 se registraron más de 130,000 denuncias en contra de servidores públicos. En la Tabla 1 se presentan las sanciones aplicadas a servidores públicos en todas las entidades del país, superando los 5,000 casos confirmados de conductas

sancionables, lo cual refuerza la necesidad de implementar liderazgos efectivos que fomenten la integridad y el compromiso en el servicio público.

La cifra refleja la necesidad urgente de fortalecer el liderazgo dentro del sector público. Por ello, resulta prioritario que la agenda pública profundice en el estudio y aplicación del liderazgo, entendido como una herramienta clave para mejorar el desempeño y la ética laboral. Autores como Koontz et al. (2019) definen el liderazgo como la habilidad o destreza para influir en las personas, de manera que realicen sus tareas voluntariamente, con entusiasmo, satisfacción y disposición, orientándose al cumplimiento eficaz de las metas asignadas.

Tabla 1.

Servidoras y servidores públicos sancionados durante el 2022.

| <i>Entidad Federativa</i> | <i>Total</i> | <i>Amonestación Privada</i> | <i>Inhabilitación Temporal</i> | <i>Amonestación Pública</i> | <i>Suspensión del Empleo, Cargo o Comisión</i> | <i>Destitución</i> | <i>Sanción Económica</i> | <i>Otro Tipo de Sanción Administrativa</i> |
|---------------------------|--------------|-----------------------------|--------------------------------|-----------------------------|--|--------------------|--------------------------|--|
| NACI | 6 | 3,301 | 1,272 | 1,162 | 422 | 99 | 46 | 34 |
| ONAL | ,336 | | | | | | | |
| MEX | 3 | 2,323 | 331 | 670 | 63 | 24 | 0 | 0 |
| | ,411 | | | | | | | |
| CDMX | 3 | 45 | 75 | 113 | 95 | 12 | 34 | 5 |
| | 79 | | | | | | | |
| OAX | 3 | 208 | 24 | 86 | 14 | 0 | 1 | 21 |
| | 54 | | | | | | | |
| AGS | 3 | 254 | 6 | 47 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| | 11 | | | | | | | |
| ZAC | 2 | 0 | 257 | 0 | 6 | 0 | 1 | 0 |
| | 64 | | | | | | | |
| VER | 2 | 27 | 166 | 54 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| | 48 | | | | | | | |
| TAB | 1 | 12 | 13 | 28 | 56 | 50 | 0 | 0 |
| | 59 | | | | | | | |
| TLAX | 1 | 0 | 123 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 23 | | | | | | | |
| HGO | 1 | 118 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 20 | | | | | | | |
| DGO | 1 | 34 | 13 | 11 | 52 | 0 | 0 | 0 |
| | 10 | | | | | | | |
| BC | 1 | 65 | 5 | 26 | 0 | 0 | 0 | 5 |
| | 04 | | | | | | | |
| JAL | 1 | 5 | 45 | 10 | 32 | 4 | 0 | 5 |
| | 01 | | | | | | | |
| MOR | 7 | 14 | 44 | 7 | 2 | 3 | 3 | 0 |
| | 7 | | | | | | | |
| CAMP | 7 | 55 | 3 | 12 | 6 | 0 | 0 | 0 |
| | 6 | | | | | | | |
| NL | 7 | 37 | 3 | 28 | 3 | 0 | 0 | 0 |
| | 1 | | | | | | | |
| NAY | 6 | 3 | 26 | 40 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 9 | | | | | | | |
| SON | 5 | 10 | 10 | 1 | 0 | 0 | 0 | 11 |
| | 8 | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|------|---|----|----|----|----|----|----|----|
| S | MICH | 4 | 10 | 28 | 3 | 0 | 0 | 5 | 1 |
| | 7 | | | | | | | | |
| | COAH | 4 | 24 | 0 | 0 | 16 | 1 | 0 | 3 |
| | 4 | | | | | | | | |
| | PUE | 4 | 0 | 11 | 1 | 31 | 0 | 0 | 0 |
| | 3 | | | | | | | | |
| | QRO | 3 | 16 | 15 | 4 | 2 | 0 | 1 | 0 |
| | 8 | | | | | | | | |
| | TAMP | 3 | 19 | 7 | 0 | 7 | 0 | 0 | 0 |
| | 3 | | | | | | | | |
| | GRO | 2 | 3 | 21 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 |
| | 7 | | | | | | | | |
| | GTO | 2 | 2 | 11 | 1 | 6 | 0 | 0 | 2 |
| | 2 | | | | | | | | |
| | CHIH | 1 | 4 | 1 | 3 | 5 | 0 | 0 | 1 |
| | 4 | | | | | | | | |
| | CHIS | 9 | 1 | 1 | 1 | 3 | 0 | 0 | 2 |
| | YUC | 6 | 0 | 4 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| | QROO | 6 | 8 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| | BCS | 5 | 2 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| | SLP | 3 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| | SIN | N | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA |
| | A | | | | | | | | |
| | COL | N | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA |
| | A | | | | | | | | |

Nota: INEGI, 2023.

Por su parte, Geraldo et al. (2020) señalan que estilos como el *laissez-faire* no son adecuados para el presente estudio, debido a su baja intervención jerárquica, alta flexibilidad y al otorgamiento de plena autonomía a los trabajadores. Estas características son poco comunes y funcionales dentro del sector público, especialmente en instituciones gubernamentales que requieren estructuras más controladas y procesos normativos definidos.

En consecuencia, surge una pregunta fundamental: ¿Cuál es el estilo de liderazgo mayormente percibido por los servidores públicos adscritos a la oficina fiscal de Victoria, Tamaulipas? Esta interrogante cobra relevancia considerando que, en muchas dependencias gubernamentales, los jefes desconocen el tipo de liderazgo que ejercen sobre sus equipos, mientras que los colaboradores no se sienten motivados ni identificados con la forma en que son dirigidos.

Por ello, el objetivo del presente estudio es identificar el estilo de liderazgo que prevalece en la percepción de los servidores públicos de dicha oficina, con el fin de generar reflexiones que contribuyan a mejorar la gestión del capital humano dentro del sector público.

Revisión de Literatura

A lo largo del tiempo, autores como Cifuentes-Medina et al. (2020) han definido al líder como un individuo que se sitúa por encima de los demás, atribuyéndole esta capacidad como una característica innata, algo con lo que se nace. Esta concepción remite a los orígenes de

las civilizaciones, donde surgían figuras dotadas de un fuerte instinto de supervivencia y habilidades para guiar y proteger a su comunidad, consolidándose, así como líderes naturales dentro de las antiguas poblaciones.

Liderazgo Autoritario

Según Geraldo et al. (2020) y Sánchez (2008), el liderazgo autoritario se caracteriza por la emisión de órdenes y la supervisión estricta de su cumplimiento. Ambos coinciden en que, dentro de este estilo, el líder mantiene una relación unidireccional con su equipo, siendo la única persona encargada de otorgar premios y/o castigos según el desempeño de los empleados. Por otro lado, Feu et al. (2023) y Beltrán Llera y Bueno Álvarez (1997) señalan que este tipo de liderazgo se distingue por un control excesivo y rígido, donde la voluntad del líder prevalece como el único factor relevante.

La visión que Wang et al. (2019) y Pellegrini y Scandura (2008) mencionan se caracteriza por la forma en que el líder interactúa con su equipo, ejerciendo un control absoluto y una superioridad total, exigiendo subordinación, disciplina y sumisión completa. Los líderes autoritarios suelen emplear su autoridad, respaldada por las jerarquías organizacionales, para exigir una obediencia estricta de sus seguidores (de Hoogh et al., 2015; Pizzolitto et al., 2023). No obstante, para Karakitapoğlu-Aygün et al. (2021), estos líderes empujan a sus subordinados a cumplir objetivos estrictos, adhiriéndose rigurosamente a las reglas establecidas dentro de la organización.

Liderazgo Democrático

De acuerdo con Geraldo et al. (2020), el liderazgo democrático es completamente opuesto al liderazgo autoritario. En este estilo, el líder busca la participación de su equipo, solicitando opiniones y sugerencias para proyectar, planificar y ejecutar las tareas. Sánchez et al. (2022) y Crosby (2020) coinciden en que este tipo de liderazgo fomenta una mayor implicación de todos los miembros del grupo en la toma de decisiones.

Por otro lado, Kumar y Singh (2013) consideran que un líder democrático es aquel que enseña y guía a sus subordinados, otorgándoles cierta autonomía en su trabajo, aunque siempre manteniendo la decisión final. Este líder valora todas las perspectivas y aportaciones de su equipo, buscando generar un ambiente de bienestar tanto para los individuos como para la organización.

Boada (2017), Guerrero et al. (2021) y Sánchez et al. (2022) subrayan que un líder democrático debe ser capaz de enseñar a su equipo, compartiendo el conocimiento en lugar de concentrarlo solo en sí mismo. Además, debe poseer las habilidades necesarias para cumplir con sus responsabilidades, ser una persona carismática y emprendedora, tener una visión clara para alcanzar los objetivos organizacionales, asignar tareas de acuerdo con las

fortalezas individuales de los miembros de su equipo y, sobre todo, tener la capacidad de establecer buenas relaciones interpersonales.

Liderazgo Burocrático

Geraldo et al. (2020) y Sánchez (2008) observan similitudes entre el liderazgo burocrático y el autoritario, destacando que ambos se caracterizan por la imposición de acciones a seguir para alcanzar una meta sin permitir flexibilidad alguna. En este estilo, no se aceptan sugerencias ni aportaciones creativas por parte del equipo, lo que con frecuencia conduce a una falta de motivación y bajo rendimiento.

Respecto a este tipo de liderazgo, Ferrer et al. (2015) y Pérez (2012) coinciden en que su enfoque está más centrado en las normativas y reglamentos que en las personas o en las metas organizacionales. En este modelo, solo se considera la opinión del líder y sus superiores, sin tener en cuenta las aportaciones o ideas de los empleados, lo que a menudo genera conflictos y disminuye la productividad.

En cuanto al sector público, autores como Hinojosa et al. (2023) y Taguenca y Lugo (2021) afirman que el liderazgo burocrático está presente en diversas áreas gubernamentales, tanto a nivel local como regional. Este liderazgo se manifiesta a través de gobernantes, directores, alcaldes o jefes de área, quienes coordinan equipos para alcanzar un objetivo común, sin modificar los procedimientos establecidos.

Liderazgo Transaccional

De acuerdo con Geraldo et al. (2020) y Sánchez (2008), el liderazgo transaccional está estrechamente relacionado con el compromiso y las recompensas, ya que el líder se compromete a proporcionar beneficios o incentivos a los individuos cuando cumplen satisfactoriamente con sus tareas. Por su parte, Arokiasamy et al. (2015) y Solís y Alcaraz (2023) sostienen que, dentro de este estilo, las personas son motivadas por sus intereses personales en relación con sus responsabilidades y metas, recibiendo recompensas o castigos según el desempeño.

En este contexto, Germano (2010) identifica ciertas similitudes entre el liderazgo transaccional y el carismático, destacando que ambos estilos logran mejorar la eficiencia del personal en el desempeño de sus labores. Sin embargo, García-García (2020) señala una diferencia clave, indicando que el liderazgo carismático no depende de premiar o castigar, sino que se basa en la habilidad del líder para guiar a su equipo hacia las metas, utilizando su carisma y su trato humano.

Liderazgo Transformacional

Rafique et al. (2022) sostienen que el liderazgo transformacional fomenta una mayor empatía de los empleados hacia la empresa, lo que resulta en un mejor desempeño y mayor compromiso. Además, facilita el intercambio de herramientas y conocimientos entre los empleados, creando un ambiente armonioso que impacta positivamente su entorno.

Por su parte, Salcedo (2018) y Tirado y Heredia (2022) indican que este estilo de liderazgo permite alinear los intereses personales de los individuos con los de la organización, destacando el carisma necesario para que los grupos sigan al líder, la motivación que se utiliza para inspirar al personal a dar lo mejor de sí en sus labores, la capacidad del líder para personificar un modelo laboral ejemplar, y su habilidad para resolver problemas o conflictos sin afectar la productividad o el rendimiento. Autores como Al-Husseini et al. (2019) y Greimel et al. (2023) coinciden en que el liderazgo transformacional es un factor crucial dentro de las organizaciones, ya que puede influir positivamente en la implementación de nuevos sistemas y mejoras tanto en los procesos como en el desarrollo del personal.

Materiales y Métodos

De acuerdo con Hernández et al. (2014), la investigación del presente estudio tiene un enfoque cuantitativo porque sigue un patrón cuantitativo y es probatorio, las etapas llevan un orden que no se puede alterar, además se recolecta información para ser analizada. Su alcance es de tipo descriptivo ya que consideran el suceso estudiado y como se conforma, evalúan y miden conceptos y se definen las variables, igualmente es un diseño transversal, ya que se recopila datos en un solo momento dentro de un tiempo específico.

La unidad de análisis de este estudio está conformada por el personal que labora en las oficinas fiscales ubicadas en Ciudad Victoria, Tamaulipas. Esta oficina cuenta con aproximadamente 60 servidores públicos. Se logró obtener información equivalente al 33% de la población, debido a la necesidad de solicitar permisos y a la rotación de personal, lo que impidió alcanzar la totalidad de la muestra. Los datos fueron recolectados durante el primer bimestre del año 2025. Las encuestas fueron respondidas de manera breve, pero con total transparencia en los lugares de trabajo. Posteriormente, los resultados fueron codificados en el software SPSS ver. 26 para su análisis.

El instrumento utilizado en esta investigación, mostrado en la Tabla 2, se basa en un modelo propuesto por Geraldo et al. (2020). Es un instrumento de medición que utiliza escalas Likert y consiste en una encuesta física con diversas preguntas relacionadas con las funciones realizadas por los líderes, si los empleados sienten que son apoyados o cuidados, e incluso si existen repercusiones cuando no se alcanzan los objetivos. Toda esta información puede observarse en la tabla informativa adjunta.

Tabla 2.

Instrumento de investigación.

| Variable | Ítem | Referencia |
|----------------------------|---|--|
| Liderazgo Autoritario | El líder determina todas las actividades a realizar. | Wang et al. (2019) y Pellegrini y Scandura (2008) |
| | El líder determina las actividades de cada persona. | |
| | El líder revisa y evalúa todas las actividades. | |
| | El líder da libertad a la hora de las actividades. | |
| Liderazgo Democrático | El líder promociona el trabajo en equipo. | Boada (2017), Guerrero et al. (2021) y Sánchez et al. (2022) |
| | El líder reconoce el buen desempeño del personal. | |
| | Las acciones punitivas (castigos) son el último recurso del Líder. | |
| | El líder busca siempre una solución antes de un conflicto. | |
| | El líder evalúa eventualmente el desempeño del personal. | |
| Liderazgo Burocrático | El líder se impone estrictamente. | Ferrer (2015) y Pérez (2012) |
| | El poder del líder reside en su posición, más que en su autoridad personal. | |
| | En mi equipo de trabajo, las personas asienten por su capacidad de seguir las reglas. | |
| Liderazgo Transaccional | El líder brinda ayuda a cambio de sus esfuerzos. | Geraldo et al. (2020) y Sánchez (2008) |
| | El líder interfiere hasta que los problemas se agravan. | |
| | El líder está ausente cuando se le necesita. | |
| | El líder pasa tiempo enseñando y capacitando. | |
| Liderazgo Transformacional | El líder tarda en brindar asistencia con problema urgentes. | Salcedo (2018) y Tirado y Heredia (2022), |
| | El líder ayuda al personal a desarrollar sus fortalezas. | |
| | El líder sugiere diferentes formas para completar las tareas. | |
| | El líder expresa confianza en que se cumplen las tareas y objetivos. | |

Nota: Elaboración propia.

Para abordar la pregunta de investigación, se procedió al análisis de la información mediante el cálculo de la puntuación media de las respuestas, las cuales se basaron en escalas Likert. En este sentido, se calculó la media de cada constructo. Además, se evaluaron las asimetrías y curtosis de cada elemento, considerando un rango de ± 3 , ya que, aunque las escalas Likert no cumplen estrictamente con los supuestos de normalidad, la literatura sugiere revisar aquellos elementos que puedan generar ruido estadístico (Hair et al., 2014). Posteriormente, se establecieron intervalos para cuatro categorías: pésimo, malo, bueno y excelente, utilizando los siguientes rangos de puntuación: 1 a 2, 2.1 a 3, 3.1 a 4, y mayores a 4.

Resultados

De la aplicación del cuestionario, se obtuvieron 20 encuestas válidas, las cuales superaron los criterios de asimetría y curtosis, lo que garantiza la normalidad de los datos. La tasa de respuesta fue del 25% de la población objetivo, con una distribución demográfica de 8 hombres (40%) y 12 mujeres (60%). La edad de los participantes se segmentó de la siguiente manera: 30% entre 18 y 30 años, 30% entre 31 y 40 años, 30% entre 41 y 50 años, y 10% mayores de 50 años.

Los puntajes individuales fueron categorizados conforme a los criterios previamente establecidos. Tal como se muestra en la tabla 3, los resultados revelan un predominio del liderazgo autoritario en la muestra analizada. En contraste, el liderazgo transaccional fue percibido como poco eficiente por los integrantes de la oficina fiscal, lo que sugiere una preferencia por estructuras jerárquicas rígidas frente a modelos basados en recompensas o intercambios.

Tabla 3.

Respuestas obtenidas

| Categoría | Liderazgo Autoritario | Liderazgo Democrático | Liderazgo Burocrático | Liderazgo Transaccional | Liderazgo Transformacional |
|-----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|----------------------------|
| Pésimo | 3 | 3 | 4 | 5 | 1 |
| Mala | 4 | 7 | 7 | 10 | 7 |
| Buena | 10 | 3 | 7 | 4 | 10 |
| Excelente | 3 | 7 | 2 | 1 | 2 |
| Total | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |

Nota: Elaboración propia a partir de resultados.

Los datos muestran que el liderazgo autoritario es el mejor evaluado, con la mayoría de los participantes calificándolo como "bueno" o "excelente". Esto indica que, para el grupo de trabajadores de la oficina fiscal evaluado, un líder que tome decisiones rápidas y mantenga el control es altamente valorado. En contraste, el liderazgo transaccional, basado

en premios y castigos, fue el peor calificado, lo que sugiere que el grupo no se motiva fácilmente a través de recompensas externas.

El liderazgo transformacional, que inspira y motiva, recibió buenas calificaciones, aunque no superó al liderazgo autoritario. Esto implica que, aunque los empleados aprecian sentirse inspirados, aún prefieren una estructura clara de mando. El liderazgo democrático generó opiniones divididas: mientras que la mitad valoró la participación en la toma de decisiones, la otra mitad lo consideró poco efectivo. Finalmente, el liderazgo burocrático, caracterizado por una estricta adherencia a reglas y procedimientos, fue mal evaluado, lo que indica que el equipo no se siente cómodo trabajando bajo tanta rigidez.

Discusión.

Al revisar los resultados, se observa que el liderazgo burocrático, estilo que autores como Hinojosa et al. (2023) defienden como fundamental en la gobernanza de instituciones públicas, muestra percepciones divididas, inclinándose ligeramente hacia la negatividad. En este contexto, los estilos de liderazgo autoritario y democrático parecen ser los predominantes. No obstante, dado que la finalidad del estudio es identificar el estilo de liderazgo percibido por los servidores públicos, los resultados obtenidos indican que el estilo de liderazgo autoritario es el mejor calificado por los individuos encuestados.

Farh y Cheng (2000) señalan que un líder de carácter autoritario se caracteriza por ejercer un estricto control sobre sus subordinados, sin otorgarles poder sobre sus propias acciones. Este tipo de líder tiende a rechazar cualquier sugerencia o idea que no provenga de él, evitando compartir éxitos que no sean atribuibles a su persona. En casos donde los objetivos no se alcanzan debido a su deficiencia en el liderazgo, suelen repartir la culpa y asumir una postura de gran confianza y dignidad, sin reconocer errores y con dificultad para admitir fallos. Además, exigen el máximo rendimiento, castigando severamente el bajo desempeño.

Una posible explicación para los resultados obtenidos podría estar relacionada con la falta de equidad de género, ya que una proporción significativa de respuestas provino del género femenino, lo que podría haber influido en la percepción general. Actualmente, la equidad de género es un tema relevante tanto en el sector privado como en el público. Según autores como Arteaga (2002), el liderazgo masculino se caracteriza por el control y el poder, mientras que el liderazgo femenino se centra más en la participación y el humanismo. Por lo tanto, es crucial realizar un análisis profundo de las características y contextos de cada estilo de liderazgo para determinar cuál es el más adecuado para implementar en las diferentes instituciones del sector público.

Conclusión.

El objetivo de este estudio fue determinar el estilo de liderazgo con mayor percepción por parte de los servidores públicos en la oficina fiscal de Victoria, Tamaulipas. Este objetivo fue alcanzado satisfactoriamente mediante el uso de una técnica cuantitativa que permitió recabar información directa de los servidores públicos sobre su percepción de los líderes de la oficina. Los resultados obtenidos son significativos, ya que revelan la predominancia del liderazgo autoritario, lo que podría estar relacionado con la alta cantidad de quejas y denuncias que recibe dicha oficina.

En este contexto, resulta crucial implementar estrategias que promuevan la comprensión de que el liderazgo puede adoptar diversas formas, las cuales favorezcan un mejor desempeño en el ámbito público. Entre estas formas, el liderazgo burocrático se destaca como un estilo más adecuado para las dependencias gubernamentales. Asimismo, es fundamental fomentar la equidad de género en el ámbito del liderazgo, impulsando acciones que contribuyan al bienestar público y a una gestión más inclusiva y efectiva.

Por último, el estudio presenta algunas limitaciones, tales como la tasa de respuesta, la selección de una oficina específica y la idoneidad de la muestra. Por lo tanto, como línea de investigación futura, se recomienda incorporar métodos cualitativos que permitan una comprensión más profunda del fenómeno estudiado. De acuerdo con la Agenda 2030 de la ONU, es imperativo que todos los actores involucrados trabajen para el bienestar de la sociedad, lo cual exige un cambio en las prácticas del sector público, con el fin de generar un impacto positivo en la comunidad.

Referencias.

- Al-Husseini, S., Beltagi, I. E., & Moizer, J. (2019). Transformational leadership and innovation: the mediating role of knowledge sharing amongst higher education faculty. *International Journal of Leadership in Education*, 24(5), 670-693. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1588381>.
- Arokiasamy, A. G. K. b. Abdullah y A. Ismail, "Correlation between Cultural Perceptions, Leadership Style and ICT Usage by School Principals in Malaysia", *Procedia Soc Behav Sci*, vol.176, pp. 319-332, feb.2015, doi:10.1016/j.sbspro.2015.01.478.
- Arteaga, R., (2002). Liderazgo para los procesos de desarrollo: la variable de género. *Universitas. Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 2, 103- 126.
- Barrientos, R. (2021). El temperamento sí importa: Características psicológicas necesarias para liderar escuelas. *Revista Educación y Sociedad*, 2(3), 48-57. <https://doi.org/10.53940/reys.v2i3.60>.
- Beltrán Llera, J. y J. A. Bueno Álvarez (1997). *Psicología de la educación*. Alfao-mega.
- Boada, I. E. (2017). Liderazgo y Clima Laboral en CLINMEYD S.A. Northospital. Tesis de pregrado, Universidad Central del Ecuador. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/10019>.
- Bracho-Fuenmayor, P. L. (2023). Habilidades de liderazgo en tiempos de cambio: Una mirada en las universidades del Zulia-Venezuela. *Revista De Ciencias Sociales*, XXIX(3), 517-530.
- Chinchay Díaz, W., y Chávarry Ysla, P. (2021). Liderazgo en el sector público. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(Número Especial 5), 650-662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.41>.
- Cifuentes-Medina, J. E., González-Pulido, J. W., y González-Pulido, A. (2020). Efectos del liderazgo escolar en el aprendizaje. *Panorama*, 14(26), 78-93. <https://doi.org/10.15765/pnrm.v14i26.1482>.
- Crosby, G. (2020). Lewin's Democratic Style of Situational Leadership: A Fresh Look at a Powerful OD Model. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57 (3), 398-401. <https://doi.org/10.1177%2F0021886320979810>.
- De Hoogh AHB, Greer LL, den Hartog DN (2015) Diabolical dictators or capable commanders? an investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *Leadersh Q* 26:687–701. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.01.001>.
- Farh, JL., Cheng, BS. (2000). A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. In: Li, J.T., Tsui, A.S., Weldon, E. (eds) *Management and Organizations in the Chinese Context*. Palgrave Macmillan, London. https://doi.org/10.1057/9780230511590_5.

Feu, S., Blázquez Manzano, A., & Gutiérrez Caballero, J. M. (2023). Liderazgo autoritario y flexible en la planificación y toma de decisiones de entrenadores de fútbol en España. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 23(1), 234-247.

García-García, M. D. (2020). Liderazgo carismático y su influencia en la satisfacción laboral docente. Estudio de caso. *Polo del Conocimiento: Revista Científico - Profesional*, 5(3), 850-864. <https://doi.org/10.23857/pc.v5i3.1387>.

Geraldo Campos, L. A. ., Mera Sánchez, A. R. ., & Rocha Perez, E. . (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156–174. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>.

Guerrero, M. A., Manosalvas, C., Salvador, C. R., Carhuacho-Mendoza, I. M., Maino, A. A., Silva, D. R. (2021). La mediación de la satisfacción laboral en la relación del estilo de liderazgo y el compromiso organizacional. *Apuntes Universitarios*, 11(2), 234 - 265. <https://doi.org/10.17162/au.v11i2.657>.

Germano, M. A. (2010). Leadership Style and Organizational Impact. *Library Worklife: HR E-News: ALA-Allied Professional Association*, (junio). Retrieved from <http://ala-apa.org/newsletter/2010/06/08/hr-practice/>.

Greimel, N. S., Kanbach, D. K., & Chelaru, M. (2023). Virtual teams and transformational leadership: An integrative literature review and avenues for further research. *Journal Of Innovation & Knowledge*, 8(2), 100351. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100351>.

Hair, J., Black, W.C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2014). Multivariate data analysis (7. Ed.). Pearson.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación (6ta ed.). México DF. Mc Graw Hill Education.

Hinojosa-Mamani, J., Mamani-Gamarra, J., Tintaya-Cari, C., Gómez-Bailón, P., & Pancca-Parillo, V. (2023). Liderazgo político y gestión administrativa en el municipio de Crucero, Perú. *Gestionar: Revista De Empresa Y Gobierno*, 3(3), 20-32. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2023.03.002>.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2023). Censo Nacional de Gobiernos Estatales (CNGE). Comunicado de Prensa.

Karakitapoğlu-Aygün Z, Gumusluoglu L, Erturk A, Scandura TA (2021) Two to Tango? A cross-cultural investigation of the leader-follower agreement on authoritarian leadership. *J Bus Res* 128:473–485. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.034>.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2019). Administración una perspectiva global y empresarial. McGraw-Hill.

Kumar, J., & Singh, K. (2013). A Study on the Democratic Style of Leadership. *International Journal of Management & Information Technology*, 2(3), 54-57. <https://doi.org/10.24297/ijmit.v3i2.1367>.

Ferrer, H., Terrones, U., Condori, I., Sánchez, A., & Salazar, J. (2015). Liderazgo burocrático. *Revista De Investigación Valor Agregado*, 1(1). <https://doi.org/10.17162/riva.v1i1.850>.

Maxwell, J. C. (2020). The leader's greatest return: Attracting, developing, and multiplying leaders. Harper Collins Leadership.

Naciones Unidas (2024). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34(3), 566–593.

Ordoñez, M. L., Botello, B., y Moreno, L. E. (2017). Estilos de liderazgo desde la perspectiva de rango total. *Revista Espacios*. 38(61), 11-23. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n61/a17v38n61p11.pdf>.

Pérez, G. (setiembre de 2012). *Gestión, liderazgo y valores en la administración de centros educativos*. “Gestión de liderazgo y valores en el Centro Educativo Escuela Fiscal Mixta N 208 Ciudad de Azogues, de la ciudad de Guayaquil, durante el periodo lectivo 2011 - 2012”. tesis, UTPL, Guayaquil.

Pizzolitto, E., Verna, I. & Venditti, M. Authoritarian leadership styles and performance: a systematic literature review and research agenda. *Manag Rev Q* 73, 841–871 (2023). <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00263-y>.

Rafique, M.A., Y. Hou, M.A.Z. Chudhery, M. Waheed, T. Zia, F. Chan (2022) Investigating the impact of pandemic job stress and transformational leadership on innovative work behavior: The mediating and moderating role of knowledge sharing

Salcedo, A. (2018). Liderazgo transformacional. ¿Qué es y como medirlo? ESIC Editorial.

Sánchez, I. D. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento y Gestión*, 25, 1–39. Retrieved from <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3194/4931>.

Sánchez-González, J., Renta-Davids, A.I., & Tierno-García, J.M. (2022). Autopercepción del liderazgo docente. *International Journal of Educational Leadership and Management*. 10 (1), 84-109. <http://dx.doi.org/10.17583/ijelm.2022.9597>.

Sánchez, R. & Barraza, L. (2015). Percepciones sobre liderazgo. *Ra Ximhai: revista científica de sociedad, cultura y desarrollo sostenible*, 11(4), 161-170.

Sánchez, J., Rivas, R., Echaiz, C. e Hidalgo, I. (2022). Liderazgo democrático y compromiso organizacional en la Dirección Regional de Comercio Exterior, Turismo y Artesanía. *Journal of the Academy*, (6), 66-88. <https://doi.org/10.47058/joa6.5>

Solís, M. M., & Alcaraz, J. L. G. (2023). Impacto del liderazgo transaccional en el rendimiento operativo. *Cultura Científica y Tecnológica*, 20(2). <https://doi.org/10.20983/culcyt.2023.2.2e.1>.

Taguenca, J. A., & Lugo, B. (2021). La incidencia de la participación ciudadana en la eficiencia: El caso del Fondo de Infraestructura Social Municipal (FISM) en Hidalgo. *Gestión y Política Pública*, 30(1), 101. <https://doi.org/10.29265/gypp.v30i1.807>.

Tirado Gálvez, M. I., & Heredia Llatas, F. D. (2022). Liderazgo transformacional en la gestión educativa: una revisión literaria. *Revista Conrado*, 18(85), 246-251.

Wang, Z., Liu, Y. & Liu, S. Authoritarian leadership and task performance: the effects of leader-member exchange and dependence on leader. *Front. Bus. Res. China* **13**, 19 (2019). <https://doi.org/10.1186/s11782-019-0066-x>.

Zamora, A., & Poriet, Y. (2006). Papel de los líderes y nuevas tendencias del liderazgo el siglo XXI. *Revista Faces*, XVII (1).