TELOS: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales
ISSN 1317-0570 / ISSN (e) 2343-5763
Vol. 28(3). Septiembre-Diciembre 2026

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, ENGAGEMENT LABORAL Y DESEMPEÑO: UNA INTEGRACIÓN TEÓRICA EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS

Jeanett Campos Chávez*
https://orcid.org/0009-0003-2185-5454
Michael Esperanza Gasca Leyva*
https://orcid.org/0000-0002-4906-5628

RECIBIDO: 24/03/2026 / **ACEPTADO**: 12/08/2026 / **PUBLICADO**: 16/09/2026

Cómo citar: Campos Chávez, J., & Gasca Leyva, M. E. (2026). Liderazgo transformacional, engagement laboral y desempeño: una integración teórica en universidades públicas. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 28*(3), 693-700. https://www.doi.org/10.36390/telos283.23

RESUMEN

En el contexto de las universidades públicas, comprender los factores organizacionales y psicosociales asociados con el desempeño del personal académico y administrativo constituye un reto relevante para la gestión institucional. El objetivo de este artículo es analizar, mediante una revisión narrativa de carácter teórico con búsqueda estructurada, la relación entre liderazgo transformacional, engagement laboral y desempeño laboral, con especial atención a la educación superior pública. La revisión articula aportaciones fundacionales con evidencia contemporánea, principalmente de 2019 a 2026. Para explicar el engagement laboral se examinan la Teoría de Conservación de Recursos (COR), el Modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R) y el Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes (HERO); sin embargo, el modelo conceptual propuesto se estructura específicamente a partir de HERO, al vincular recursos y prácticas organizacionales saludables, empleados saludables y resultados organizacionales positivos. La evidencia revisada respalda asociaciones positivas entre liderazgo transformacional y engagement, y entre engagement y desempeño, aunque también muestra heterogeneidad contextual y mecanismos alternativos. A partir de esta contrastación se propone un modelo en el que el liderazgo transformacional se plantea como recurso organizacional, el engagement como posible mecanismo mediador y el desempeño como resultado. Se concluye que estas relaciones deben entenderse como proposiciones teóricas susceptibles de validación empírica en universidades públicas.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, Engagement laboral, Desempeño laboral, Comportamiento organizacional, Educación superior.

Transformational leadership, work engagement, and job performance: A theoretical integration in public universities

ABSTRACT

In public universities, understanding the organizational and psychosocial factors associated with the performance of academic and administrative staff is a relevant institutional management challenge. This article analyzes, through a theoretical narrative review supported by a structured search strategy, the relationship among transformational leadership, work engagement, and job performance, with particular attention to public higher education. The review integrates foundational contributions with contemporary evidence, mainly from 2019 to 2026. Conservation of Resources theory (COR), the Job Demands-Resources model (JD-R), and the Healthy and Resilient Organizations model (HERO) are examined to explain work engagement; however, the proposed conceptual model is structured specifically around HERO because it links healthy organizational resources and practices, healthy employees, and positive organizational outcomes. The evidence reviewed supports positive associations between transformational leadership and work engagement and between engagement and performance, while also revealing contextual heterogeneity and alternative explanatory mechanisms. Based on this contrast, the model treats transformational leadership as an organizational resource, work engagement as a potential mediating mechanism, and job performance as an outcome. The article concludes that these relationships should be understood as theoretically grounded propositions that require empirical validation in public universities.

Keywords: Transformational leadership, Work engagement, Job performance, Organizational behavior, Higher education.

Introducción

Las universidades públicas en México enfrentan transformaciones tecnológicas, restricciones presupuestales y mayores exigencias de calidad, transparencia y rendición de cuentas. Este entorno obliga a fortalecer la gestión interna y el aprovechamiento del capital humano, pues el desempeño del personal académico y administrativo resulta decisivo para las funciones de docencia, investigación y extensión social.

Entre los factores asociados con el desempeño, el liderazgo transformacional destaca por su capacidad para inspirar, generar confianza, promover el desarrollo y construir propósitos compartidos (Bass & Riggio, 2006). De manera complementaria, el engagement laboral se entiende como un estado positivo de implicación con el trabajo, caracterizado por energía, dedicación y concentración (Kahn, 1990; Schaufeli & Bakker, 2004).

La evidencia reciente respalda relaciones positivas entre liderazgo transformacional, engagement y desempeño laboral, pero también muestra heterogeneidad. En educación superior, Atiku y Van Wyk (2024) subrayan el papel de demandas y recursos laborales; Vo y

* Facultad de Economía, UAEMéx, México. jcamposc@uaemex.mx
* Facultad de Contaduría y Administración, UAEMéx, México. mgascal@uaemex.mx

CC BY

Phan Tran (2026) identifican la intervención de la satisfacción con la supervisión; y Pounder y Aljaff (2026) reportan una asociación positiva de magnitud media-alta entre liderazgo transformacional y engagement. En contraste, López-Zapata et al. (2024) no encontraron una mediación significativa del engagement en otro sector latinoamericano. Estas diferencias justifican una lectura contextual de las relaciones propuestas.

El objetivo del artículo es analizar, mediante una revisión de literatura clásica y evidencia contemporánea, principalmente de 2019 a 2026, la relación teórica entre liderazgo transformacional, engagement laboral y desempeño laboral en universidades públicas. COR, JD-R y HERO se revisan para explicar el engagement; sin embargo, el modelo conceptual se estructura desde HERO, porque integra recursos y prácticas organizacionales saludables, empleados saludables y resultados positivos (Salanova et al., 2016).

La contribución consiste en sistematizar evidencia dispersa en un modelo parsimonioso que sitúa al liderazgo transformacional como antecedente organizacional, al engagement como posible mecanismo mediador y al desempeño como resultado. El modelo no supone relaciones deterministas: formula proposiciones contrastables y aporta una base para futuras investigaciones y para el diseño de estrategias de liderazgo, gestión del personal y bienestar en la educación superior pública.

Metodología de la revisión

El estudio se configuró como una revisión narrativa de carácter teórico, apoyada en una búsqueda estructurada y criterios explícitos de selección y análisis. Este diseño respondió al propósito de integrar constructos y mecanismos explicativos, más que estimar un efecto agregado o desarrollar una revisión sistemática o metaanalítica.

La búsqueda se realizó en SAGE Journals, SpringerLink, Emerald Insight y ScienceDirect, además de fuentes académicas indexadas de acceso abierto. Se priorizaron publicaciones de 2019 a 2026, sin excluir trabajos anteriores indispensables para la fundamentación histórica y conceptual.

Se combinaron, mediante AND y OR, términos en español e inglés asociados con liderazgo transformacional, work/employee engagement, desempeño laboral y educación superior. Se incluyeron artículos empíricos, revisiones y metaanálisis pertinentes para al menos una relación del modelo, con prioridad para educación superior, personal académico o administrativo, universidades públicas, economías emergentes y contextos latinoamericanos. Se excluyeron trabajos con información insuficiente, estilos de liderazgo no comparables o sin conexión conceptual con engagement o desempeño.

Por tratarse de una revisión narrativa, no se aplicó PRISMA ni se elaboró un inventario exhaustivo de registros identificados y excluidos. No obstante, se establecieron criterios de búsqueda, inclusión, exclusión y pertinencia temática para fortalecer la transparencia y reducir una selección arbitraria de la literatura.

El análisis se realizó mediante síntesis temática y contrastación conceptual en cinco ejes: liderazgo transformacional; engagement laboral; modelos explicativos del engagement (COR, JD-R y HERO); relaciones entre liderazgo, engagement y desempeño; y particularidades de la educación superior pública. COR, JD-R y HERO amplían la comprensión del engagement, mientras que HERO se adopta como marco integrador del modelo conceptual por su articulación entre recursos y prácticas saludables, empleados saludables y resultados organizacionales.

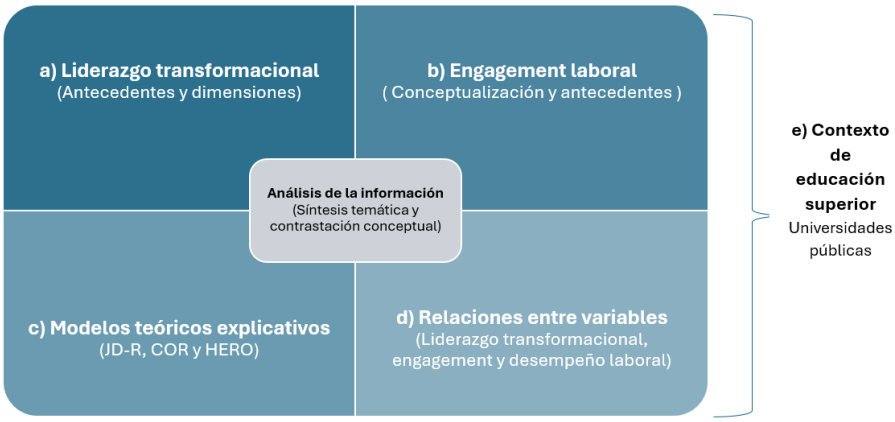

Figura 1. Ejes analíticos utilizados para la organización y análisis de la literatura revisada

La síntesis incorporó evidencia convergente y discrepante para identificar condiciones de frontera y sustentar una integración teórica en la que el liderazgo transformacional se plantea como antecedente del engagement, este como posible mecanismo mediador y el desempeño como resultado susceptible de contraste empírico.

Fundamentos teóricos del liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional constituye uno de los enfoques más consolidados dentro de la teoría contemporánea del liderazgo. Su desarrollo conceptual se sustenta en los planteamientos iniciales de Burns (1978) y en las posteriores contribuciones de Bass (1985) y Bass y Avolio (1990), quienes ampliaron su alcance hacia el análisis de los procesos mediante los cuales los líderes influyen en la motivación, los valores y el desempeño de sus seguidores.

Desde una perspectiva organizacional, el liderazgo trasciende la autoridad formal o el poder jerárquico y se concibe como un proceso de influencia social mediante el cual los líderes orientan las energías, motivaciones y comportamientos de las personas hacia la consecución de objetivos colectivos. Esta perspectiva supone que la efectividad del liderazgo depende no solo de las características individuales del líder, sino también de la relación que establece con sus seguidores y de las condiciones del contexto en el que dicha interacción ocurre (Robbins & Coulter, 2005; Hellriegel et al., 2009; Yukl, 2013).

En esta línea, Burns (1978) introdujo la distinción entre liderazgo transaccional y transformacional. Mientras el primero se sustenta principalmente en intercambios entre líder y seguidores, el liderazgo transformacional implica un proceso mediante el cual ambas partes elevan sus niveles de motivación, compromiso y orientación hacia propósitos compartidos. Posteriormente, Bass (1985) amplió este planteamiento al proponer que los líderes transformacionales pueden generar cambios en las actitudes, valores y expectativas de sus colaboradores, incrementando su disposición para alcanzar objetivos que trascienden el interés individual.

Bass y Avolio (1990) profundizaron esta perspectiva mediante el modelo de rango completo del liderazgo, en el que distinguen los estilos transformacional, transaccional y laissez-faire. Dentro de este modelo, el liderazgo transformacional ocupa una posición relevante debido a su capacidad para promover cambios positivos mediante procesos de influencia, motivación, estimulación intelectual y atención individualizada a los seguidores. De esta forma, el liderazgo transformacional no se limita a la supervisión de tareas, sino que busca generar una visión compartida y fortalecer el sentido de propósito de los colaboradores.

El desarrollo posterior del concepto permitió identificar dimensiones específicas asociadas con este estilo de liderazgo. La influencia idealizada se relaciona con la capacidad del líder para convertirse en referente y generar confianza; la motivación inspiradora se vincula con la construcción y comunicación de una visión compartida; la estimulación intelectual promueve el cuestionamiento de prácticas existentes y la búsqueda de soluciones innovadoras; y la consideración individualizada supone reconocer las necesidades de desarrollo y crecimiento de cada colaborador. En conjunto, estas dimensiones explican la capacidad del liderazgo transformacional para influir tanto en los procesos motivacionales como en los comportamientos laborales.

Desde esta perspectiva, Bass y Riggio (2006) señalan que el liderazgo transformacional favorece la confianza, el compromiso y el desarrollo personal y profesional de los colaboradores. Su efecto se produce no solo mediante instrucciones o recompensas, sino a través de la capacidad del líder para modificar la forma en que los trabajadores interpretan su función, el propósito de sus actividades y su contribución a los objetivos organizacionales.

Este planteamiento permite vincular el liderazgo transformacional con enfoques contemporáneos basados en recursos. Cuando las prácticas de liderazgo proporcionan apoyo, autonomía, reconocimiento, confianza y sentido de propósito, pueden ser interpretadas como recursos organizacionales capaces de favorecer procesos motivacionales y estados psicológicos positivos. Esta relación resulta especialmente relevante para el análisis del engagement laboral, dado que los recursos disponibles en el entorno de trabajo pueden influir en la energía, dedicación e implicación que los trabajadores desarrollan hacia sus actividades.

Por tanto, el liderazgo transformacional puede comprenderse como un proceso relacional mediante el cual determinadas prácticas de liderazgo generan recursos sociales y organizacionales que favorecen la motivación y la implicación de los trabajadores. Esta conceptualización constituye el punto de partida para analizar su aplicación en contextos organizacionales específicos y, particularmente, en las instituciones de educación superior.

Estudios precedentes sobre liderazgo transformacional en la educación superior

A partir de los fundamentos teóricos expuestos, la evidencia en educación superior muestra que el liderazgo transformacional se relaciona con procesos de cambio, cultura e innovación. Pedraja-Rejas et al. (2019) lo vinculan con culturas orientadas a innovación y flexibilidad, mientras que Gómez Barrios (2020) destaca su relevancia para la investigación, el trabajo colaborativo y la adaptación institucional en universidades ecuatorianas.

En México, Díaz Gómez y Díaz López (2021) identifican la coexistencia de prácticas transformacionales y transaccionales en coordinadores académicos, lo que subraya la importancia de las competencias directivas y del contexto institucional. De forma complementaria, Pareja Pera et al. (2022) documentan diferencias en dimensiones transformacionales entre universidades públicas y privadas.

La literatura reciente incorpora procesos motivacionales. Atiku y Van Wyk (2024) muestran que el vínculo entre liderazgo y engagement depende de demandas y recursos laborales; Vo y Phan Tran (2026) identifican la intervención parcial de la satisfacción con la supervisión; y Pounder y Aljaff (2026), mediante metaanálisis, reportan una asociación positiva de magnitud media-alta entre liderazgo transformacional y engagement en instituciones educativas.

En síntesis, los estudios sugieren que los efectos del liderazgo dependen del tipo de institución, de los recursos disponibles y de mecanismos psicosociales intermedios. Por ello, sus resultados no deben extrapolarse automáticamente a las universidades públicas mexicanas y latinoamericanas, sino utilizarse como fundamento para formular relaciones teóricas susceptibles de contrastación empírica.

Tabla 1

Síntesis de estudios sobre liderazgo transformacional en educación superior

Autor(es)	Contexto	Variable o relación analizada	Principal aporte al artículo
Pedraja-Rejas et al. (2019)	Educación superior	Liderazgo transformacional y cultura organizacional	Relaciona el liderazgo transformacional con culturas orientadas a innovación y calidad.
Gómez Barrios (2020)	Universidades ecuatorianas	Liderazgo y cambio institucional	Presenta el liderazgo transformacional como recurso para innovación y adaptación institucional.
Díaz Gómez y Díaz López (2021)	Educación superior en México	Liderazgo y efectividad organizacional	Aporta evidencia contextual sobre competencias de liderazgo en estructuras académicas mexicanas.
Pareja Pera et al. (2022)	Universidades públicas y privadas	Dimensiones del liderazgo transformacional	Evidencia diferencias según tipo de institución y características organizacionales.

Atiku y Van Wyk (2024)	Educación superior	Liderazgo, demandas/recursos y *engagement*	Muestra que la relación liderazgo–*engagement* está condicionada por recursos y demandas laborales.
Vo y Phan Tran (2026)	Personal académico y administrativo universitario	Liderazgo transformacional y *engagement*	Identifica el papel mediador parcial de la satisfacción con la supervisión.
Pounder y Aljaff (2026)	Instituciones educativas	Liderazgo transformacional y *engagement*	Proporciona evidencia metaanalítica de una asociación positiva entre ambos constructos.

La Tabla 1 sintetiza la evidencia precedente y permite observar que el liderazgo transformacional puede actuar como recurso organizacional, aunque sus efectos sobre el engagement y el desempeño laboral parece depender de mecanismos psicosociales y características del entorno organizacional. Entre estos mecanismos, el engagement laboral adquiere especial relevancia, ya que permite explicar cómo los recursos promovidos por las prácticas de liderazgo pueden traducirse en mayores niveles de energía, dedicación, concentración y disposición hacia el desempeño. Por ello, el siguiente apartado profundiza en sus fundamentos conceptuales y en su función dentro del modelo explicativo utilizado en este artículo.

Engagement laboral como estado psicológico positivo

El engagement laboral, desarrollado en el marco de la psicología organizacional positiva, describe un estado psicológico favorable asociado con la forma en que las personas se vinculan con su trabajo. Kahn (1990) lo explicó a partir de la implicación física, cognitiva y emocional en los roles laborales y de condiciones como significado, seguridad y disponibilidad psicológica.

Maslach y Leiter (1997) lo abordaron inicialmente como polo opuesto del burnout. Posteriormente, Schaufeli et al. (2002) consolidaron su conceptualización como un estado mental positivo caracterizado por vigor, dedicación y absorción: energía y resistencia mental, fuerte involucramiento y concentración plena en las tareas. Esta definición ha tenido amplia operacionalización empírica (Bakker et al., 2011).

Otras aproximaciones resaltan el disfrute, el reconocimiento y el valor percibido del trabajo (Wellins et al., 2005), así como la disposición a contribuir más allá de lo esperado (Gebauer et al., 2008). En conjunto, estas perspectivas reconocen componentes cognitivos, afectivos y motivacionales del engagement.

La evidencia contemporánea muestra que el engagement es sensible al contexto organizacional. Bakker et al. (2023) relacionan conductas transformacionales, uso de fortalezas, iniciativa, engagement y desempeño; en educación superior, Atiku y Van Wyk (2024) destacan la interacción entre liderazgo, demandas y recursos, y Vo y Phan Tran (2026) señalan el papel de la satisfacción con la supervisión.

Así, el engagement puede entenderse como un estado positivo y multidimensional que se configura en interacción con recursos y condiciones laborales. COR, JD-R y HERO ofrecen explicaciones complementarias de este proceso; el modelo conceptual del artículo se estructura posteriormente desde HERO por su capacidad para vincular recursos y prácticas saludables, empleados saludables y resultados positivos.

Modelos teóricos explicativos del engagement laboral

Tres enfoques resultan útiles para explicar el engagement: la Teoría de Conservación de Recursos (COR) de Hobfoll (1989), el Modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R) y el Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes (HERO). COR y JD-R se emplean como marcos complementarios; HERO, además, funciona como referente integrador del modelo conceptual.

COR sostiene que las personas buscan obtener, proteger y conservar recursos valiosos, y que su amenaza o pérdida genera estrés (Hobfoll, 1989, 2002). En el trabajo, apoyo, autonomía, reconocimiento y confianza pueden actuar como recursos que favorecen la implicación, especialmente ante demandas elevadas (Hakanen et al., 2006).

JD-R distingue demandas que requieren esfuerzo sostenido y recursos que facilitan objetivos, reducen el impacto de las demandas y estimulan el desarrollo (Bakker et al., 2007; Bakker & Demerouti, 2013). Su proceso motivacional explica cómo los recursos pueden favorecer el engagement, sin constituir por ello la estructura del modelo conceptual propuesto.

HERO sitúa los recursos y prácticas saludables, los empleados saludables y los resultados positivos dentro de un sistema organizacional integrado (Salanova et al., 2016). El engagement representa un estado positivo asociado con los recursos disponibles; por ello, HERO permite explicar el constructo y, a diferencia de COR y JD-R, ofrece la arquitectura adoptada para relacionar liderazgo transformacional, engagement y desempeño laboral.

Con el propósito de sintetizar las coincidencias, diferencias y aportaciones de los tres enfoques a la comprensión del engagement laboral, la Tabla 2 presenta una matriz descriptiva de los principales elementos de COR, JD-R y HERO.

Tabla 2

Matriz descriptiva de los modelos teóricos utilizados para explicar el engagement laboral

Modelo teórico	Autor(es) de referencia	Unidad principal de análisis	Conceptos centrales	Explicación del *engagement*	Relación con el liderazgo transformacional	Aportación al modelo propuesto
Teoría de Conservación de Recursos (COR)	Hobfoll (1989, 2002)	Individuo y recursos disponibles	Obtención, conservación y pérdida de recursos; amenaza de pérdida; espirales de ganancia	El *engagement* puede fortalecerse cuando las personas disponen y acumulan recursos suficientes para afrontar las demandas de su entorno.	El liderazgo puede facilitar recursos sociales y psicológicos como apoyo, confianza, reconocimiento y oportunidades de desarrollo.	Proporciona el fundamento general para explicar por qué la disponibilidad y acumulación de recursos favorecen estados psicológicos positivos.

Modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R)	Bakker et al. (2007); Bakker y Demerouti (2013)	Persona en interacción con las condiciones de trabajo	Demandas laborales, recursos laborales, proceso de deterioro y proceso motivacional	Los recursos laborales activan un proceso motivacional que favorece el *engagement*, mientras que demandas excesivas pueden contribuir al agotamiento.	Las conductas transformacionales pueden funcionar como recursos laborales que incrementan apoyo, autonomía, significado, confianza y oportunidades de desarrollo.	Explica el mecanismo mediante el cual el liderazgo transformacional puede favorecer el *engagement* y este, posteriormente, relacionarse con el desempeño.
Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes (HERO)	Salanova et al. (2016)	Organización y equipos de trabajo	Recursos y prácticas organizacionales saludables, empleados saludables y resultados organizacionales saludables	El *engagement* constituye un estado positivo que conecta las prácticas y recursos saludables con resultados individuales y organizacionales favorables.	El liderazgo positivo puede formar parte de las prácticas y recursos organizacionales que contribuyen al bienestar y a resultados saludables.	Amplía el modelo hacia un nivel organizacional y permite integrar liderazgo, *engagement*, bienestar y desempeño dentro de un sistema interdependiente.

Fuente: a partir de Hobfoll (1989, 2002), Bakker et al. (2007), Bakker y Demerouti (2013) y Salanova et al. (2016).[1]

La comparación confirma que COR explica la conservación de recursos, JD-R su interacción con demandas laborales y HERO su integración en un sistema organizacional. Los tres amplían la comprensión del engagement; solo HERO se adopta como marco estructural del modelo conceptual.

Integración teórica: liderazgo transformacional, engagement laboral y desempeño laboral

La evidencia revisada permite identificar una secuencia entre liderazgo transformacional, engagement y desempeño, aunque su intensidad varía según el contexto. COR y JD-R ayudan a explicar la formación del engagement; la integración de las tres variables se organiza desde HERO, cuya lógica relaciona recursos y prácticas saludables, empleados saludables y resultados positivos.

La relación liderazgo transformacional-engagement cuenta con respaldo empírico. Pounder y Aljaff (2026) estimaron una asociación positiva de magnitud media-alta en instituciones educativas. Atiku y Van Wyk (2024) muestran, sin embargo, que el vínculo depende de demandas y recursos laborales, por lo que el liderazgo debe entenderse como uno de varios recursos presentes en el entorno.

Los mecanismos intermedios también son relevantes. Nikolova et al. (2019) relacionan liderazgo, estados afectivos positivos y engagement; Rahmadani et al. (2020) muestran que el liderazgo puede fortalecer recursos y necesidades psicológicas; Van Tuin et al. (2021) destacan autonomía y valores intrínsecos; y Vo y Phan Tran (2026) señalan la satisfacción con la supervisión en el contexto universitario.

La relación engagement-desempeño se apoya en la idea de que vigor, dedicación y absorción favorecen persistencia, esfuerzo y concentración (Schaufeli et al., 2002). Bakker et al. (2023) identificaron, mediante mediciones diarias, una secuencia entre conductas transformacionales, uso de fortalezas, iniciativa, engagement y desempeño. HERO permite situar esta relación dentro de una dinámica organizacional de recursos, estados positivos y resultados.

El posible papel mediador del engagement se articula conceptualmente desde HERO: el liderazgo transformacional puede interpretarse como recurso o práctica saludable; el engagement como estado positivo de los empleados; y el desempeño como resultado. Vásquez Pailaqueo et al. (2021) aportan evidencia compatible con esta lógica.

La mediación, no obstante, no es universal. López-Zapata et al. (2024) no identificaron un efecto mediador significativo del engagement en equipos de ventas colombianos, mientras que Vo y Phan Tran (2026) evidencian mecanismos alternativos asociados con la supervisión. Por ello, la función explicativa del engagement puede variar según recursos, demandas, sector y características institucionales.

En consecuencia, la integración organizada desde HERO plantea una secuencia no determinista: liderazgo transformacional como recurso organizacional saludable, engagement como estado positivo y posible mecanismo mediador, y desempeño como resultado potencial. El siguiente apartado formaliza estas relaciones y sus proposiciones teóricas.

Integración teórica alineada con el modelo conceptual

A partir de la evidencia revisada se propone un modelo parsimonioso basado en HERO, cuya lógica vincula recursos y prácticas organizacionales saludables, empleados saludables y resultados positivos (Salanova et al., 2016).

En su adaptación a universidades públicas, el liderazgo transformacional se plantea como recurso organizacional saludable, el engagement como estado psicológico positivo y posible mecanismo explicativo, y el desempeño como resultado. La Figura 2 sintetiza estas relaciones.

[1] Nota: COR (Teoría de Conservación de Recursos); JD-R (Modelo de Demandas y Recursos Laborales); HERO (Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes).

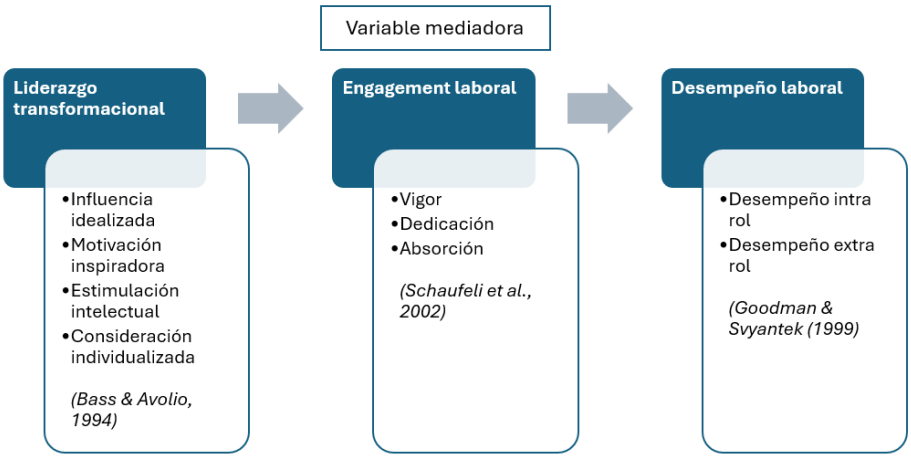

Figura 2. Modelo conceptual de la relación entre liderazgo transformacional, engagement laboral y desempeño laboral.
Fuente: a partir de la integración teórica desarrollada en el artículo, con base en el Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes (HERO) de Salanova et al. (2016).

La primera relación vincula liderazgo transformacional y engagement. En la lógica de HERO, las conductas transformacionales pueden actuar como recursos o prácticas saludables al favorecer apoyo, confianza, autonomía, reconocimiento y propósito; el engagement representa un estado positivo asociado con estas condiciones.
Atiku y Van Wyk (2024), Pounder y Aljaff (2026) y Vo y Phan Tran (2026) respaldan esta relación, aunque muestran que su intensidad depende de demandas, recursos y mecanismos como la satisfacción con la supervisión.
A partir de este sustento se formula la primera proposición teórica:

P1. El liderazgo transformacional se relaciona positivamente con el engagement laboral del personal académico y administrativo de universidades públicas.
La segunda relación vincula engagement y desempeño. El vigor, la dedicación y la absorción pueden asociarse con mayor energía, concentración y persistencia (Schaufeli et al., 2002), y Bakker et al. (2023) aportan evidencia compatible con una secuencia entre liderazgo, engagement y desempeño.
HERO permite situar esta asociación dentro de una dinámica en la que recursos y prácticas saludables se vinculan con empleados en estados positivos y resultados laborales favorables.
En consecuencia, se plantea:

P2. El engagement laboral se relaciona positivamente con el desempeño laboral, tanto intra-rol como extra-rol, del personal académico y administrativo de universidades públicas.
La tercera relación corresponde al posible papel mediador del engagement. Desde HERO, es plausible que un recurso organizacional saludable como el liderazgo transformacional se relacione con resultados a través de estados positivos de los empleados.
Vásquez Pailaqueo et al. (2021) aportan evidencia compatible con esta función, pero López-Zapata et al. (2024) no encontraron una mediación significativa del engagement y Vo y Phan Tran (2026) muestran la intervención de la satisfacción con la supervisión. La mediación, por tanto, debe formularse como contingente.
Su magnitud puede variar según recursos, demandas laborales, sector y características institucionales.
Por ello, la tercera proposición se formula en los siguientes términos:

P3. El engagement laboral puede mediar la relación entre liderazgo transformacional y desempeño laboral del personal académico y administrativo de universidades públicas, y la magnitud de esta mediación puede variar en función de los recursos, las demandas laborales y las características institucionales.
El modelo delimita la secuencia explicativa:
liderazgo transformacional → engagement laboral → desempeño laboral.
HERO proporciona la estructura integradora: liderazgo transformacional como recurso organizacional, engagement como estado psicológico positivo y desempeño intra-rol y extra-rol como resultado.
La Figura 2 representa una propuesta teórica, no relaciones causales ya demostradas. Su contrastación requiere estudios empíricos, preferentemente longitudinales, que examinen simultáneamente las relaciones y condiciones institucionales planteadas.

Conclusiones

El artículo analizó, mediante una revisión narrativa teórica, la relación entre liderazgo transformacional, engagement y desempeño laboral en universidades públicas. COR, JD-R y HERO ofrecen explicaciones complementarias del engagement; la integración conceptual de las tres variables se estructuró específicamente desde HERO.
La evidencia sugiere que las conductas transformacionales pueden generar recursos como apoyo, confianza, autonomía, reconocimiento y propósito, asociados con mayores niveles de engagement. A su vez, vigor, dedicación y absorción pueden relacionarse con el desempeño. Sin embargo, estas relaciones dependen de demandas, recursos y condiciones institucionales.
El principal aporte teórico es un modelo explícito y contrastable que plantea al liderazgo transformacional como recurso organizacional saludable, al engagement como estado psicológico positivo y posible mediador, y al desempeño como resultado. La mediación no se

asume como universal, pues la evidencia muestra mecanismos alternativos como satisfacción con la supervisión, apoyo organizacional e intercambio social.

Para las universidades públicas, el modelo sugiere que el desarrollo de prácticas transformacionales y de recursos laborales puede favorecer condiciones de bienestar y desempeño, siempre considerando las particularidades de gobernanza, cultura, contratación, carga de trabajo y funciones académicas y administrativas.

El modelo requiere validación empírica mediante estudios longitudinales y multinivel, así como técnicas de ecuaciones estructurales. Futuras investigaciones deberían contrastar las tres proposiciones y examinar variables de frontera tales como, demandas laborales, apoyo, autonomía, tipo de contratación, cultura institucional y satisfacción con la supervisión para determinar en qué condiciones el liderazgo transformacional se relaciona con engagement laboral y cuándo este contribuye a explicar el desempeño laboral.

Declaración de uso de inteligencia artificial generativa

Se utilizó ChatGPT de OpenAI (GPT-5.6 Luna) el 18 de agosto de 2026 como herramienta de apoyo para la organización de secciones y la verificación del estilo APA 7. No se utilizó para generar, modificar o analizar datos empíricos. Las fuentes, la interpretación académica y la versión final fueron revisadas por las personas autoras, quienes asumen plena responsabilidad por el contenido del manuscrito.

Declaración de Conflictos de Interés

No declaran conflictos de interés.

Contribución de autoría

Autor	Conceptualización	Curacion	Analisis/ Software	Metodologia	Recursos	Supervision/ Validacion	Escritura inicial	Escritura final, revisión
1	X	X	X	X	X	X	X	X
2	X			X	X	X	X	X

Financiamiento

Ninguno.

Referencias

Atiku, S. O., & Van Wyk, E. (2024). Leadership practices and work engagement in higher education: The mediating role of job demands-resources. *SAGE Open, 14*(1), 1–13. https://doi.org/10.1177/21582440241233378

Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20*(1), 4–28. https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 29*(3), 107–115. https://doi.org/10.5093/tr2013a16

Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology, 99*(2), 274–284. https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274

Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal, 41*(5), 700–708. https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologists Press.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

Díaz Gómez, E. R., & Díaz López, K. M. (2021). Competencias de liderazgo y efectividad organizacional de los coordinadores académicos en una institución de educación superior de México. *Región y Sociedad, 33*, e1412. https://doi.org/10.22198/rys2021/33/1412

Gebauer, J., Lowman, D., & Gordon, J. (2008). *Closing the engagement gap: How great companies unlock employee potential for superior results*. Portfolio.

Gómez Barrios, S. A. (2020). Estado del arte del liderazgo transformacional en la educación universitaria. *Conecta Libertad, 4*(1), 75–81. https://revistaistl.itslibertad.edu.ec/index.php/ITSL/article/view/114

Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology, 43*(6), 495–513. https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001

Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W., Jr. (2009). *Administración: Un enfoque basado en competencias* (11.ª ed.). Cengage Learning.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513–524. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513

Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology, 6*(4), 307–324. https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692–724. https://doi.org/10.2307/256287

López-Zapata, E., Torres-Vargas, Y., & Ortiz-Puentes, M. A. (2024). Transformational leadership and task performance: The mediating role of leader–member exchange, organizational support and work engagement. *Academia Revista Latinoamericana de Administración, 37*(3), 424–443. https://doi.org/10.1108/ARLA-05-2023-0069

Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.

Nikolova, I., Schaufeli, W. B., & Notelaers, G. (2019). Engaging leader–engaged employees? A cross-lagged study on employee engagement. *European Management Journal, 37*(6), 772–783. https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.02.004

Pareja Pera, L. Y., Dávila Morán, R. C., Portillo Rios, H., & Velarde Dávila, L. (2022). Liderazgo transformacional en universidades públicas y privadas de la ciudad de Lima. *Universidad y Sociedad, 14*(2), 211–219. https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2694

Pedraja-Rejas, L., Coluccio-Piñones, G., Espinoza-Marchant, C., Bernasconi, A., Marchioni-Choque, Í., & 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*(Esp. 4), 25–35. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27961579003

Pounder, J. S., & Aljaff, J. (2026). Transformational leadership, employee engagement and quality assurance in education: A meta-analytical study. *Quality Assurance in Education*, 1–9. https://doi.org/10.1108/QAE-11-2025-0338

Rahmadani, V. G., Schaufeli, W. B., Stouten, J., Zhang, Z., & Zulkarnain, Z. (2020). Engaging leadership and its implication for work engagement and job outcomes at the individual and team level: A multi-level longitudinal study. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 17*(3), 776. https://doi.org/10.3390/ijerph17030776

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (8.ª ed.). Pearson Educación.

Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo, 37*(3), 177–184. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77847916004

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 293–315. https://doi.org/10.1002/job.248

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*(1), 71–92. https://doi.org/10.1023/A:1015630930326

Van Tuin, L., Schaufeli, W. B., & Van den Broeck, A. (2021). Engaging leadership: Enhancing work engagement through intrinsic values and need satisfaction. *Human Resource Development Quarterly, 32*(4), 483–505. https://doi.org/10.1002/hrdq.21430

Vásquez Pailaqueo, M. P., Inostroza Naranjo, R. F., & Acosta Antognoni, H. (2021). Liderazgo transformacional: Su impacto en la confianza organizacional, work engagement y desempeño laboral en trabajadores millennials en Chile. *Revista de Psicología (Santiago), 30*(1), 1–17. https://doi.org/10.5354/0719-0581.2021.55066

Vo, K. N., & Phan Tran, M. H. (2026). Effects of transformational leadership on employee engagement through job satisfaction with supervisors in private higher education institutions in Ho Chi Minh City. *Discover Education, 5*, Article 382. https://doi.org/10.1007/s44217-026-01374-4

Wellins, R. S., Bernthal, P., & Phelps, M. (2005). *Employee engagement: The key to realizing competitive advantage*. Development Dimensions International.

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.