



## LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL VS LIDERAZGO TRANSACCIONAL EN LA GESTIÓN DE EQUIPOS

### TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP VS TRANSACTIONAL LEADERSHIP IN TEAM MANAGEMENT

**Rossana Magali Miranda Diaz**

Universidad de la Integración de las Américas  
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial  
[rossana.miranda009@gmail.com](mailto:rossana.miranda009@gmail.com)

**Ximena Suely Palma Nuñez**

Universidad de la Integración de las Américas  
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial  
[ximepalma20@gmail.com](mailto:ximepalma20@gmail.com)

#### RESUMEN

El presente trabajo aborda integralmente los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, dos enfoques ampliamente reconocidos por su influencia en la gestión de equipos y el desempeño organizacional. El liderazgo transformacional se destaca por promover mayores niveles de compromiso y motivación, al inspirar a los colaboradores mediante una visión clara, el desarrollo personal y la influencia positiva; en contraste, el liderazgo transaccional mantiene su relevancia en entornos laborales estructurados, donde el cumplimiento de normas, la supervisión continua y la consecución de metas inmediatas resultan fundamentales para garantizar la eficiencia operativa. A partir de estas diferencias, el objetivo central del estudio fue analizar el impacto de ambos estilos en la motivación y el desempeño de los trabajadores, identificando qué aspectos contribuyen a mejorar la dinámica y los resultados dentro de las organizaciones. Metodológicamente, se adoptó un enfoque cualitativo, dado que permitió interpretar las percepciones presentes en la literatura especializada, tomando como unidad de análisis diversos documentos académicos y científicos que abordan estos modelos de liderazgo. Los hallazgos permiten concluir que, si bien cada estilo presenta características particulares, existe una convergencia conceptual que puede resultar altamente beneficiosa cuando ambos enfoques se aplican de manera complementaria, combinando la inspiración, la visión y el estímulo al crecimiento propio del liderazgo transformacional

con la claridad, el orden y la orientación a resultados que caracterizan al liderazgo transaccional. En síntesis, este trabajo evidencia que la integración equilibrada de ambos estilos favorece entornos laborales más dinámicos, motivadores y eficientes, contribuyendo al fortalecimiento del desempeño individual y organizacional.

**PALABRAS CLAVES:** Laboral, Liderazgo, Organizacional

## **ABSTRACT**

The present work comprehensively addresses transformational and transactional leadership styles, two approaches widely recognized for their influence on team management and organizational performance. Transformational leadership stands out for promoting higher levels of commitment and motivation by inspiring collaborators through a clear vision, personal development, and positive influence; in contrast, transactional leadership remains relevant in structured work environments where adherence to rules, continuous supervision, and the achievement of immediate goals are essential to ensure operational efficiency. Based on these differences, the main objective of the study was to analyze the impact of both styles on workers' motivation and performance, identifying which aspects contribute to improving organizational dynamics and outcomes. Methodologically, a qualitative approach was adopted, as it allowed for the interpretation of perceptions found in specialized literature, using various academic and scientific documents addressing these leadership models as the unit of analysis. The findings indicate that, although each style presents characteristics, there is a conceptual convergence that can be highly beneficial when both approaches are applied complementarily, combining the inspiration, vision, and growth stimulation typical of transformational leadership with the clarity, structure, and results-oriented focus characteristic of transactional leadership. In summary, this work demonstrates that the balanced integration of both styles fosters more dynamic, motivating, and efficient work environments, contributing to the strengthening of individual and organizational performance.

**KEYWORDS:** Leadership, organizational, work.

## **INTRODUCCIÓN**

El liderazgo transformacional y el transaccional son dos estilos que explican la forma en que un líder influye en su equipo de trabajo, ya sea a través de la inspiración, la motivación y el desarrollo personal, o mediante el cumplimiento de normas, recompensas y sanciones. Estos modelos de liderazgo inciden directamente en el desempeño, el clima laboral y la productividad de las organizaciones, elementos relacionados con el Objetivo planteado de Desarrollo Sostenible para 2030, que promueve el trabajo decente y el crecimiento económico. En este sentido, la presente investigación se inscribe dentro de la línea de investigación de la carrera vinculada a la gestión organizacional y al desarrollo del capital humano.

En la actualidad, muchas organizaciones, enfrentan dificultades para lograr equipos de trabajo comprometidos, productivos y adaptables a los constantes cambios del entorno. En diversos casos, persisten estilos de liderazgo rígidos, autoritarios o poco participativos que generan desmotivación, bajo rendimiento y altos niveles de rotación del personal. Esta situación afecta no solo el bienestar de los trabajadores, sino también la capacidad de las empresas e instituciones para crecer de forma sostenible y competitiva, lo que vuelve necesario analizar con mayor profundidad qué estilos de liderazgo resultan más efectivos en los contextos organizacionales actuales.

El objetivo de la presente investigación es analizar el impacto del liderazgo transformacional y transaccional en el desempeño laboral y la motivación de los colaboradores dentro de las organizaciones. A través de este trabajo, se busca identificar cuál de estos estilos genera mayores niveles de compromiso y satisfacción en el entorno de trabajo. De esta manera, el trabajo se vincula directamente con la línea de investigación de la carrera relacionada con la gestión del talento humano y el fortalecimiento de la cultura organizacional, aportando información útil para la mejora de las prácticas de liderazgo en distintos ámbitos laborales.

En el ámbito internacional, numerosos estudios han abordado los diferentes tipos de liderazgos en distintos contextos organizacionales, evidenciando su influencia en el rendimiento, la innovación y la satisfacción laboral. Diversos autores sostienen que el liderazgo transformacional tiende a generar mayores niveles de compromiso y sentido de

pertenencia, mientras que el liderazgo transaccional resulta efectivo en entornos donde se requiere control, cumplimiento de normas y metas claras. Estas investigaciones previas sirven como base para comprender la importancia de ambos estilos, con lo cual permitieron ampliar el análisis del liderazgo como un factor determinante en el éxito de las organizaciones a nivel global.

## **MATERIALES Y METODOLOGÍA**

Para la elaboración del presente artículo de investigación se emplearon principalmente fuentes bibliográficas y documentales relacionadas con el liderazgo transformacional y transaccional, tales como libros, artículos científicos, informes institucionales y publicaciones académicas disponibles en bases de datos digitales.

El presente trabajo se enmarca en el enfoque cualitativo, ya que busca comprender y analizar las percepciones tomadas en los diferentes estudios realizados. La investigación es de tipo descriptiva, ya que tiene como finalidad observar, identificar y caracterizar las principales características del liderazgo transformacional y transaccional en el contexto organizacional. A través de la recolección de información y el análisis de las percepciones de los participantes, se busca detallar cómo se manifiestan estos estilos de liderazgo en la práctica y de qué manera influyen en el ambiente laboral.

El diseño es de carácter no experimental, ya que, como se había indicado anteriormente, solo interfiere la observación de fenómenos y no la manipulación de variables que influyen en esta. Al mismo tiempo, el artículo presenta corte transversal, ya que los datos recopilados son realizados en un único momento del tiempo (actual) y no se aplica un seguimiento de esta.

La unidad de análisis estará constituida por diversos documentos, artículos científicos, informes y trabajos de investigación vinculados a los tipos de liderazgo transformacional y transaccional. A partir de estos materiales se recolectarán datos provenientes exclusivamente de fuentes secundarias, lo que permitirá realizar un análisis teórico y comparativo de los enfoques estudiados por diversos autores. La selección de dichos documentos se basará en su relevancia, actualidad y relación directa con el objetivo de la investigación, garantizando la información confiable y pertinente. De esta manera, se podrá obtener una visión amplia y fundamentada sobre el tema abordado en el presente

estudio.

## **RESULTADOS**

### **Definición y Conceptualización**

El término liderazgo, según Noriega (2008), puede abordarse desde dos perspectivas: como una cualidad personal del líder o como una función dentro de una organización, sistema, comunidad o sociedad. Entonces, el liderazgo transformacional es el que se centra en inspirar, motivar y promover cambios significativos en los seguidores, mientras que el liderazgo transaccional se basa en el intercambio de recompensas y el cumplimiento de objetivos específicos mediante supervisión y control. La relevancia global de este tema radica en su impacto comprobado sobre la eficacia organizacional, la satisfacción laboral y la innovación en entornos competitivos y en constante cambio (Judge & Piccolo, 2004).

El líder transformacional se concentra en las cualidades intangibles, buscando generar relaciones y dotar significación a las actividades realizadas; también se fundamenta en los valores, creencias y cualidades personales tanto del propio líder como de los seguidores y proporciona mejores resultados organizativos, a través del carisma, inspiración y búsqueda del interés de la organización, también una de sus características peculiares es la aproximación personal al trabajador, considerando a éste como una persona y no como una herramienta. Sin embargo, el líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores y explica cómo podrán satisfacer dichas necesidades y deseos por medio de recompensas, siempre que los seguidores cumplan los objetivos o tareas que especifique el líder, esto resulta funcional y efectivo en el contexto de empresas de corte tradicional, ya que éstas buscan líderes que planeen y generen estrategias que garanticen el cumplimiento estricto de los procesos que conduzcan a los resultados deseados.

Algunos autores sostienen que el liderazgo transformacional supera en resultados al transaccional al promover mayor compromiso organizacional (Judge & Piccolo, 2004), mientras que otros argumentan que el liderazgo transaccional resulta más eficiente en entornos altamente estructurados y normativos (Antonakis & House, 2014). Asimismo, se discute si el liderazgo transformacional podría derivar en prácticas manipulativas cuando el carisma se utiliza de forma no ética (Tourish, 2013).

## **Tendencias y situación Internacional**

En los últimos cinco años, la literatura internacional ha mostrado que el liderazgo transformacional mantiene una influencia positiva y consistente en la motivación, el compromiso y la adaptabilidad de los equipos frente a la digitalización y el trabajo híbrido, mientras que el liderazgo transaccional continúa siendo esencial para garantizar claridad estructural, alineación con objetivos y eficiencia operativa. Informes globales han advertido un aumento de la “fatiga de transformación” y han señalado la necesidad de que los líderes incorporen prácticas que promuevan bienestar, seguridad psicológica y comunicación clara, elementos asociados tradicionalmente al liderazgo transformacional. En conjunto, estos avances posicionan al liderazgo como un proceso adaptable y multifacético, donde la efectividad depende menos de un estilo fijo y más de la capacidad del líder para integrar prácticas transformacionales y transaccionales según el contexto, la cultura organizacional y las demandas tecnológicas emergentes.

En el plano global, organismos multilaterales sostienen que los desafíos contemporáneos requieren estilos de liderazgo capaces de “movilizar cambios profundos en las instituciones y en las prácticas de gestión pública” (ONU, 2023, p. 11). La OMS ha señalado que, tras la pandemia, los sistemas sanitarios necesitan líderes con la habilidad de “generar compromiso colectivo y orientar a los equipos hacia la innovación y la resiliencia” (OMS, 2022, p. 7), lo cual se alinea con las características del liderazgo transformacional. En el ámbito académico, Bass y Riggio (2006) subrayan de forma contundente que “el liderazgo transformacional predice niveles más altos de desempeño y satisfacción que el liderazgo transaccional” (p. 4), afirmación respaldada por metaanálisis que evidencian efectos positivos estables en distintos sectores y regiones. Además, estudios globales sobre compromiso laboral indican que la baja implicación de los trabajadores continúa generando pérdidas millonarias en productividad, y que la calidad del liderazgo es un predictor clave de esa variación (Gallup, 2023). En conjunto, la discusión internacional coincide en que, aunque los enfoques transaccionales persisten en estructuras jerárquicas, existe un desplazamiento sostenido hacia modelos orientados a la transformación organizacional.

La literatura destaca que los marcos políticos influyen decisivamente en la adopción de uno u otro estilo: según Yukl (2013), “los gobiernos que impulsan reformas estructurales

favorecen la emergencia de liderazgos orientados al cambio” (p. 289), mientras que contextos centrados en el control refuerzan dinámicas transaccionales. En el ámbito tecnológico, la aceleración digital y la expansión del trabajo remoto demandan competencias de dirección que faciliten “la adaptación continua y la gestión del aprendizaje en condiciones de incertidumbre” (Avolio et al., 2020, p. 123). Paralelamente, transformaciones sociales como la mayor valorización del propósito, la autonomía y la colaboración en nuevas generaciones incrementan la necesidad de enfoques que generen significado, pues “los incentivos puramente contingentes ya no son suficientes para sostener la motivación” (Bass & Riggio, 2006, p. 14). Finalmente, las crisis globales recientes han puesto de relieve que la capacidad de articular visiones de largo plazo y promover cooperación interinstitucional depende de líderes que inspiren confianza, razón por la cual organismos como la ONU enfatizan el desarrollo de competencias transformadoras para enfrentar desafíos planetarios.

### **Aplicación y Marco Nacional**

El marco jurídico que regula la gestión del talento y la función pública en Paraguay combina normas históricas y una reforma reciente que busca profesionalizar el servicio estatal. La Ley N.º 1.626/2000 de la Función Pública estableció las bases para la regulación del empleo público, sus categorías y procedimientos administrativos; recientemente, la sanción de la Ley N.º 7445/2025 “De la Función Pública y de la Carrera del Servicio Civil” moderniza ese marco al introducir principios de mérito, unidades de gestión del talento humano en cada organismo y criterios para la carrera administrativa, lo que crea un andamiaje legal explícito para políticas de desarrollo directivo y formación en competencias gerenciales. Las fuentes primarias indispensables para documentar este marco son los textos legales y su reglamentación, junto con los informes de la Secretaría de la Función Pública (SFP) y del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) que incluyen presentaciones, planes estratégicos y memorias de gestión; en el sector salud, diagnósticos y planes del Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social (MSPBS) aportan lineamientos operativos sobre recursos humanos y capacidades de liderazgo en ese subsector.

La producción académica paraguaya sobre estilos de dirección muestra un mosaico de estudios aplicados, predominando trabajos en educación, salud y pequeñas empresas.

Entre los aportes locales sobresalen investigaciones de la Universidad Nacional de Asunción y de universidades privadas (UNIBE, Universidad Tecnológica Intercontinental, entre otras) que analizan la presencia y efectos del liderazgo transformacional en contextos educativos y hospitalarios, documentando asociaciones positivas con motivación, clima organizacional y desempeño institucional. Autores como Olga Sosa Aquino y Luis A. Santander Benítez han publicado estudios empíricos sobre liderazgo directivo en escuelas y universidades que indican una tendencia hacia prácticas inspiradoras, aunque muchas investigaciones son de corte descriptivo y con muestras sectoriales. Asimismo, diagnósticos institucionales y consultorías (por ejemplo, diagnósticos del servicio civil y estudios regionales del BID) han trazado la línea base sobre profesionalización y desafíos del empleo público en Paraguay, ofreciendo evidencias sobre vacíos en gestión de talento, capacitación en competencias blandas y ausencia de evaluaciones longitudinales. Estos trabajos constituyen la base nacional más citada para comprender cómo se traducen en la práctica los modelos teóricos internacionales.

Metodológicamente, la investigación paraguaya tiende a privilegiar estudios transversales, casos de estudio y evaluaciones sectoriales, en contraste con la literatura internacional que incluye metaanálisis, revisiones sistemáticas y estudios multicéntricos que permiten generalizaciones y estimaciones de efecto más robustas. En términos de política, las reformas recientes aproximan al país a las recomendaciones internacionales sobre profesionalización y meritocracia, pero persisten brechas en implementación como la falta de sistemas integrados de información de recursos humanos, escasa evaluación longitudinal de programas de liderazgo y limitada articulación interinstitucional para la formación continua que la literatura global ya ha abordado mediante experimentos de campo, programas de mentoring estructurados y evaluaciones coste-efectividad. En suma, Paraguay presenta congruencia con las tendencias internacionales en la voluntad de transición hacia modelos transformacionales a nivel normativo, pero mantiene carencias empíricas y de diseño evaluativo que limitan la evidencia sobre impacto a mediano y largo plazo.

Los desarrollos internacionales y los nacionales convergen en reconocer que el liderazgo transformacional favorece la innovación, el compromiso y mejores resultados organizacionales; sin embargo, mientras el corpus internacional ofrece evidencia

acumulada y técnicas evaluativas más rigurosas, la producción paraguaya aporta estudios contextuales valiosos pero fragmentados que todavía no permiten afirmar con contundencia los efectos sostenidos de programas formales de desarrollo directivo en el sector público y privado local. Las coincidencias principales son la identificación del liderazgo como variable clave para el rendimiento institucional y la relevancia de políticas públicas que promuevan la profesionalización; las discrepancias remiten a la profundidad metodológica y al grado de implementación de reformas. Estas brechas escasez de estudios longitudinales, necesidad de adaptar instrumentos de medición al contexto local y evaluación de intervenciones formativas para cerrar el vacío entre normativa, práctica y evidencia empírica.

## **DISCUSIÓN**

El propósito central de este estudio bibliográfico fue analizar cómo los estilos de liderazgo transaccional y transformacional influyen en el desempeño y la dinámica de los equipos dentro de las organizaciones. A partir de la revisión de la literatura, se evidenció que el liderazgo transaccional se orienta al control, la supervisión y el cumplimiento de metas mediante recompensas y sanciones, mientras que el liderazgo transformacional prioriza la inspiración, la motivación y el desarrollo del potencial humano (Burns, 1978; Bass, 1985). Los hallazgos sugieren que el primero resulta funcional en contextos estructurados y de corto plazo, en tanto que el segundo demuestra mayor efectividad en escenarios que requieren compromiso, innovación y cambio (Northouse, 2021). Estas tendencias responden directamente a la pregunta de investigación inicial, evidenciando que el impacto del liderazgo depende en gran medida del contexto organizacional. En síntesis, la literatura coincide en que ambos estilos son relevantes, pero difieren significativamente en sus resultados a largo plazo sobre las personas (Robbins & Judge, 2017).

Al contrastar los resultados de esta revisión con las teorías existentes, se confirma en gran medida lo planteado por Burns y Bass, quienes sostienen que el liderazgo transformacional genera mayores niveles de compromiso, motivación y crecimiento personal que el liderazgo transaccional. De igual manera, Robbins, Judge y Northouse señalan que este estilo promueve climas organizacionales más positivos, participativos e innovadores. No obstante, algunos estudios revisados modifican parcialmente estas

suposiciones, ya que evidencian que, en entornos altamente estructurados y jerárquicos, el liderazgo transaccional puede alcanzar niveles similares o incluso superiores de eficiencia operativa (Weber, 1947). Estas discrepancias pueden explicarse por las diferencias metodológicas entre los estudios (algunos centrados en resultados de corto plazo) y por la influencia del contexto sociocultural, donde en ciertas culturas se valora más la estabilidad que la autonomía (Hofstede, 2011). Por tanto, los hallazgos no refutan las teorías clásicas, pero sí proponen una aplicación más contextualizada de las mismas.

Al comparar la literatura internacional con el marco normativo nacional, se observa que los principios del liderazgo transformacional propuestos por autores como Bass y Northouse guardan relación con los fundamentos del trabajo decente establecidos por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1999) y con los derechos laborales reconocidos en el Código Laboral Paraguayo (Ley N.º 213/93). Sin embargo, en la práctica local persisten estructuras organizacionales rígidas y jerárquicas más cercanas al liderazgo transaccional descrito por Weber, lo que limita la implementación de modelos más participativos. Mientras a nivel global se promueve la autonomía, la innovación y la corresponsabilidad, en muchos contextos nacionales aún predomina la concentración del poder y la toma de decisiones vertical. Esta situación evidencia una brecha entre la normativa y la realidad organizacional en Paraguay. Además, se detecta una limitada producción de estudios empíricos nacionales sobre estilos de liderazgo, en contraste con el amplio desarrollo del tema en la literatura extranjera, lo que confirma una importante laguna de investigación a nivel local.

Entre las principales limitaciones de esta investigación se encuentra que la mayor parte de la literatura consultada corresponde a autores internacionales y contextos anglosajones, lo cual puede introducir un sesgo cultural al momento de interpretar la aplicabilidad de los resultados en América Latina y específicamente en Paraguay. También se identificó una escasa disponibilidad de estudios nacionales sobre liderazgo organizacional, lo que redujo las posibilidades de establecer comparaciones más precisas con la realidad local. Estas limitaciones pudieron influir en los resultados, al privilegiar enfoques teóricos ampliamente aceptados, pero no siempre representativos de todos los contextos. No obstante, se procuró seleccionar fuentes académicas confiables y autores reconocidos para minimizar, en la medida de lo posible, el impacto de estos sesgos (Robbins

& Judge, 2017).

La presente revisión contribuye de manera original al vincular las teorías internacionales sobre liderazgo, desarrolladas por autores como Burns (1978), Bass (1985) y Northouse (2021), con el contexto normativo y organizacional paraguayo, ayudando a llenar un vacío existente en la producción académica nacional. De esta forma, el trabajo responde al problema de investigación al demostrar que los modelos de liderazgo no pueden aplicarse de manera uniforme, sino que requieren adaptación a las particularidades culturales, institucionales y socioeconómicas del país. Su novedad radica en evidenciar la necesidad de una mayor reflexión académica local sobre el impacto del liderazgo en el trabajo decente y el desarrollo organizacional, alineado con la OIT (1999) y los ODS de la Agenda 2030. A partir de ello, se recomienda que futuras investigaciones incorporen estudios de campo, metodologías mixtas y análisis comparativos entre sectores públicos y privados en Paraguay. Asimismo, se sugiere profundizar en la relación entre liderazgo, productividad y bienestar laboral, contribuyendo al fortalecimiento de un marco teórico más contextualizado y pertinente a la realidad nacional.

## **CONCLUSIONES**

En este apartado presentaremos los aspectos concluyentes de la investigación realizada sobre los estilos de liderazgo transaccional y transformacional y su influencia en la gestión de equipos de trabajo dentro de las organizaciones. A partir del análisis bibliográfico desarrollado, fue posible identificar las principales características, diferencias e impactos de ambos modelos de liderazgo en el desempeño laboral, la motivación y el clima organizacional. Además, se evidenció la relevancia del liderazgo como un factor determinante en la construcción de entornos de trabajo más eficientes, participativos y orientados al desarrollo humano.

Esta investigación, al principio, se planteó la problemática que trató sobre la influencia de los estilos de liderazgo en la dinámica organizacional y en las condiciones de trabajo de los colaboradores. En particular, se buscó comprender de qué manera el tipo de liderazgo ejercido dentro de las organizaciones puede incidir en el nivel de motivación, compromiso, desempeño y bienestar de los equipos, así como en la promoción del trabajo decente y el crecimiento económico. A partir de este problema, se orientó el análisis hacia

la identificación de las ventajas, limitaciones y posibles aplicaciones de cada estilo de liderazgo en distintos contextos laborales.

Luego de la investigación realizada, se puede concluir principalmente lo siguiente:

- 1- El liderazgo transformacional favorece un mayor nivel de compromiso, motivación y sentido de pertenencia en los colaboradores, lo que impacta positivamente en el clima organizacional y en el desempeño a largo plazo.
- 2- El liderazgo transaccional, si bien resulta efectivo para alcanzar objetivos específicos en el corto plazo, tiende a limitar la creatividad y la autonomía de los trabajadores cuando se aplica de manera rígida y constante.
- 3- La elección del estilo de liderazgo dentro de una organización debe adaptarse al tipo de tarea, al nivel de madurez del equipo y al contexto institucional, ya que no existe un único modelo que garantice resultados positivos en todos los escenarios.

Por último, de manera general, se considera que el liderazgo representa un elemento clave para el desarrollo sostenible de las organizaciones, ya que no solo influye en la productividad, sino también en el bienestar y la dignidad de las personas que forman parte de ellas. La correcta aplicación de estilos de liderazgo más humanos, participativos y orientados al crecimiento puede contribuir a la construcción de entornos laborales más justos y eficientes. En este sentido, fortalecer las competencias de liderazgo en los futuros profesionales se vuelve una acción fundamental para responder a los desafíos actuales del mundo del trabajo.

## **REFERENCIAS**

- Almiron-Arevalo, V., Tikhomirova, A., Trejo-Toriz, A. C., & García-Ramírez, J. M. (2015). Liderazgo transaccional vs. liderazgo transformacional. *ReiDoCrea*, 4, 24–27.
- Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746–771.
- Avolio, B. J., Mudambi, R., & Zelezny, L. (2020). Leadership in the digital age: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 31(4), 119–135.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology

Press.

Biblioteca y Archivo Central del Congreso de la Nación. (2025). Ley N.º 7445/2025: De la Función Pública y del Servicio Civil.

Gallup. (2023). State of the global workplace 2023 report. Gallup Press.  
<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2025). Presentación sobre la Ley 7445/2025 de la Función Pública y del Servicio Civil. Secretaría de la Función Pública.

Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social. (2023). Plan para la implementación y el monitoreo de la Política Nacional de Recursos Humanos en Salud Paraguay 2020–2030. Biblioteca Virtual en Salud

Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social – Dirección Nacional Estratégica de Recursos Humanos en Salud. (2024). Diagnóstico de Recursos Humanos en Salud del Sector Público del Paraguay 2022.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.

Organización de las Naciones Unidas. (2023). *World Public Sector Report 2023: Transforming institutions for a resilient future*. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales.

Organización Mundial de la Salud. (2022). *Global strategic directions for nursing and midwifery 2021–2025*. WHO Press.

Secretaría de la Función Pública. (2022–2024). *Memorias de gestión institucional*.

Tourish, D. (2013). *The dark side of transformational leadership: A critical perspective*.

Routledge.

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