



ANIVERSARIO

# Revista Venezolana de Gerencia



COMO CITAR: 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>

Universidad del Zulia (LUZ)  
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)  
Año 26 Número Especial 5 2021, 650-662  
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



# Liderazgo en el sector público

Chinchay Díaz, Wilmer\*  
Chávarry Ysla, Patricia del Rocio\*\*

## Resumen

La investigación corresponde a una revisión teórica bibliográfica respecto a la literatura sobre el liderazgo en el sector público, cuyo objetivo es explorar los fundamentos teóricos más relevantes que se conciben sobre el contexto del liderazgo organizacional, profundizando en sus raíces teóricas y los fundamentos retrospectivos y contemporáneos. La metodología empleada en el presente trabajo es de carácter descriptivo no experimental con un enfoque cualitativo, basándose en el análisis teórico referenciado y una revisión documental del liderazgo en el sector público. Los resultados indicaron que a la fecha existe una gran diversidad de paradigmas sobre el estudio de liderazgo, y que estos durante el tiempo han sido valido por al menos cinco disciplinas: administración, psicología, ciencia política, sociología y antropología. Con respecto a las conclusiones del estudio, se determina que el liderazgo constituye uno de los elementos primordiales para la gestión pública, ya que influye de manera decisiva en el desempeño y en la satisfacción de los colaboradores.

**Palabras clave:** liderazgo; función pública; gestión pública

---

Recibido:09.02.21

Aceptado: 05.05.21

\* Contador Público Colegiado, Licenciado en Contabilidad, Magíster en Administración de Negocios, estudiante del Programa de Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad de la Universidad César Vallejo – Chiclayo Perú, Gerente General de la empresa Akaxa Inversiones S.R.L. E-mail: [wilmercdiaz@gmail.com](mailto:wilmercdiaz@gmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2604-0038>

\*\* Licenciada en Enfermería, Magister en Docencia Universitaria e Investigación Educativa, Doctora en Gestión Universitaria, docente del posgrado de la Universidad César Vallejo – Chiclayo Perú, Editor General de la Revista Científica "Recién" del Colegio de Enfermeros del Perú. EMAIL: [chavarryp@ucvvirtual.edu.pe](mailto:chavarryp@ucvvirtual.edu.pe) ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0575-3717>

# Leadership in the public sector

## Abstract

The research corresponds to a theoretical bibliographic review regarding the literature on leadership in the public sector, whose objective is to explore the most relevant theoretical foundations that are conceived on the context of organizational leadership, delving into its theoretical roots and retrospective and contemporary foundations. The methodology used in this work is descriptive, not experimental, with a qualitative approach, based on the referenced theoretical analysis and a documentary review of leadership in the public sector. The results indicated that to date there is a great diversity of paradigms on the study of leadership, and that these have been valid over time by at least five disciplines: administration, psychology, political science, sociology and anthropology. Regarding the conclusions of the study, it is determined that leadership constitutes one of the essential elements for public management, since it decisively influences the performance and satisfaction of employees

**Key Words:** Leadership; public function; Public Management

## 1. Introducción

Actualmente la administración pública, se enfrenta a nuevos retos, y es por ello que los gobiernos se encuentran en una constante búsqueda de mejora de sus procesos orientados a fortalecer el servicio al ciudadano; y es a partir de ahí que el liderazgo, podría constituirse como uno de los elementos determinantes del éxito en dichas organizaciones. Ahora bien, existe una diversidad de definiciones por parte de los distintos estudiosos en la temática; muchas de ellas van desde las más ambiguas, como la minimalista de Peter Drucker hasta llegar a las más complejas, donde se hablan de estructuras de liderazgo (González, 2019). En este sentido, es válido analizar el valor de la figura del líder en la administración pública, revisar su evolución, tipología, su contexto y los factores que limitan el impacto de liderazgo sobre el éxito de

las entidades públicas, y de qué manera el ejercicio del buen liderazgo contribuya al desarrollo en las entidades públicas.

Los cambios de las últimas décadas en todos los aspectos de la sociedad mundial, exigen el fortalecimiento del perfil de los líderes del sector público con miras a responder a las demandas de un mundo cada vez más interconectado y complejo. Siendo necesario, combinar las competencias como parte de la naturaleza práctica del liderazgo y la toma de decisiones, todo ello en el marco de la globalización (García, Pimentel & Colunga, 2016). Siguiendo la misma línea Hernández (2018), plantea que las instituciones y los líderes para alcanzar el éxito, deberán proyectarse y mantenerse a la vanguardia de los cambios globales para no verse expuestas al fracaso.

Son múltiples las causas que impiden alcanzar la eficiencia en la gestión pública: líderes que no cuentan

con los conocimientos mínimos, habilidades y competencias necesarias para direccionar los equipos de trabajo, la falta de compromiso, la indebida planificación, ausencia de herramientas requeridas para ejercer su rol, inoportunas o erróneas decisiones originadas en especial por la ausencia de información alineada, articulada, confiable, oportuna y verídica, ausencia de una visión de futuro, así como otros factores externos e internos no previstos.

En este contexto, el presente artículo se desarrolló bajo una metodología cualitativa, con un enfoque descriptivo no experimental; cuyo objetivo fue explorar los fundamentos teóricos más relevantes que se conciben sobre el contexto del liderazgo organizacional, profundizando en sus raíces teóricas y los fundamentos retrospectivos y contemporáneos. En virtud de ello, se hizo una búsqueda y análisis de la literatura sobre el liderazgo en el sector público. La técnica para la interpretación de los datos fue la hermenéutica, consistente en el análisis y explicación de todas las teorías y documentos referenciados.

Como primer paso, se procedió con la recopilación general de la información referida al tema, la misma que estuvo determinada por los términos claves de búsqueda en inglés y castellano como son: liderazgo; función pública; gestión pública, todas ellas consultadas en el Tesoro del Unesco. Con ello, se llevó a cabo la exploración de los artículos, libros y tesis doctorales, seleccionando los estudios publicados entre los años 2016 y 2020, mediante las bases de datos Redalyc, Scopus y Latindex 2.0; así como en los repositorios de universidades, entre otros. Del total de la búsqueda, se seleccionaron 42 fuentes, consideradas las más importantes y

relacionadas con el tema; estas fueron registradas posteriormente en matrices de base de datos excel para el análisis de referencia cruzada correspondiente.

Cada referencia, registrada contenía la siguiente información: tipo de fuente, indexación, nombre y apellidos de los autores, título, año de publicación, idioma, variable, enlace, nombre de la revista o fuente de información, breve resumen de las conclusiones y resultados, definiciones, modelos o teorías del tema, otros apuntes de importancia encontrados en cada artículo, libro o tesis. Estas matrices permitieron, realizar análisis de referencias cruzadas y poder agrupar, comparar todos los subtemas de las diversas fuentes y autores.

## **2. Definiciones, orígenes, tipología y teorías**

El ser humano siempre se ha mostrado interesado por los temas de liderazgo y todas sus manifestaciones; sin embargo, no es hasta finales del XVIII, con el surgimiento del capitalismo y la aparición de los primeros organismos comerciales e industriales, cuando el liderazgo empezó a ser estudiado desde aproximaciones científicas (Ordoñez, Botello y Moreno, 2017).

Uno de los primeros referentes del liderazgo fue Thomas Carlyle (1795-1881), quien se amparó en las teorías biológicas y psicológicas sobre las diferencias individuales de los hombres, proponiendo de esta manera la “teoría del gran hombre” o también llamada “teoría de los rasgos”, que daba cuenta de que los líderes eran personas que nacían con unas cualidades excepcionales, sus rasgos eran innatos y universales

que los hacían efectivos (rasgos físicos, personalidad, inteligencia, capacidad social, entre otros) según citan Ordoñez et al, (2017); Contreras y Ramírez (2019).

No fue hasta 1978 con Burns, cuando aparecieron las semillas del liderazgo transformacional y transaccional, las mismas que fueron continuadas por Bass (1990), y que aún son dominantes en el actual debate contemporáneo; estas proponen un acercamiento integral y multidireccional, analizando factores de tarea, estructura y cambio organizativo. En este mismo contexto contemporáneo, también se encuentran estudios como el de Contreras y Ramírez (2019), quienes afirman que el liderazgo no es innato, y que es una habilidad que puede ser desarrollada a través de la experiencia, y que para hacer más efectivo la gestión, el líder debe usar ciertos estilos de liderazgo dependiendo la situación; esta visión es respaldada por Cepeda (2019).

En otros casos se encuentran posturas antagónicas, tan solo para mencionar a Bennis y Goldsmith (1997), según cita Codina (2017), en cuya investigación se analizaron los “mitos sobre el liderazgo”, en la que indica que los líderes nacen, no se hacen, aduciendo que la mayor parte de las capacidades y competencias del liderazgo pueden ser aprendidas si existen los deseos y la voluntad de aprenderlos; esta idea también es respaldada por Ojeda (2017).

De esta manera, el término de liderazgo como tema central del presente trabajo, toma diversas definiciones que van a depender del contexto temporal, social, económico al momento de abordar el tema. Así para Bass (1990), el liderazgo es la capacidad de influir en los comportamientos de las personas en un grupo y entre los miembros de un

grupo, para lograr las metas deseadas. En este sentido el líder es capaz de movilizar el apoyo y asistencia de otros para el logro de un objetivo común; por otro lado, para Alles (2002), define al liderazgo como la capacidad para facilitar la eficacia del equipo, delegar responsabilidades. Esta influencia en las personas, de acuerdo con Qian et al, (2018) permite encausar la labor hacia metas efectivas y específicas, otorgando empoderamiento e impulsando el comportamiento proactivo hacia la solución de situaciones complejas. Lo anterior, podría significar que el líder debe ser la persona que indica el camino a seguir, es proactivo, innovador, transparente, orienta su accionar con una serie de cualidades inherentes o aprendidas durante su trayectoria, sabe escuchar, integra y logra el consenso de opiniones.

Para Stoner (2005), el liderazgo es el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de un determinado grupo; similar definición es la de Northouse (2016), para quien el liderazgo es un proceso por el cual una persona o un grupo de personas influyen en una serie de individuos para conseguir un objetivo común; así mismo Koontz y Weirich (2011), define al liderazgo como el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.

Goleman (2014), citado por Solís (2019), define al liderazgo como el arte de convencer a las personas que colaboren para lograr un objetivo en común. Mientras que para Méndez (2005) en Brito y Carona (2020), el liderazgo es la forma en que se vinculan los superiores y ejercen autoridad, así como la forma de como dicha autoridad es percibida, el efecto del liderazgo se

observa mediante el comportamiento o conducta de los superiores hacia sus colaboradores. Esta última definición, se constituye como medio para analizar la variable de interacción de los jefes con sus empleados; definiciones similares son las que expresan Cheung, Yeung & Wu (2018), Knies, Jacobsen & Tummers (2016), Ospina (2017), quienes consideran al liderazgo público como un proceso de relación diádica entre e líderes y seguidores, en donde el líder a través de su influencia interpersonal conlleva al logro de metas comunes, mediante procesos afectivos y de comportamiento.

Ya en un contexto histórico, los académicos van desarrollando conceptualizaciones sobre las diversas tipologías o clasificaciones del liderazgo, es así como surgieron las teorías clásicas y contemporáneas, y en cada una de ellas con diversos enfoques. Como se mencionó, el liderazgo tuvo su génesis en el enfoque de liderazgo de rasgos (1930), donde concebía que las características de líder eran innatas (Ojeda, 2017).

Posteriormente -1950- siguiendo en la línea de tiempo, se alcanzó el enfoque conductual de (Lewin, Lippit y White, 1939), según cita Escandon, Marcela y Hurtado (2016), centrado en las conductas o comportamientos de los líderes y la relación entre estas y el liderazgo efectivo. Ya entre los años 1960 y 1970, como tercer enfoque se identificó el liderazgo situacional, que representaba un complemento de los dos enfoques anteriores, pero con la adición de otro factor que vendría ser la "influencia de las situaciones"; en ellas destacan la "teoría de roles" (Mintzberg, 1983), basado en el desempeño del líder de acuerdo a las situaciones que se presenten, y por otro lado destaca la

"teorías de contingencias", cuya idea principal era que el comportamiento del líder se ve afectado por factores contextuales al momento de ejercer su función (Escandon, et al, 2016).

En la contemporaneidad, las teorías del liderazgo hablan de atributos y estructuras en las que destacaron el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional, el liderazgo *laissez faire* o liberal, el liderazgo carismático, entre otras; siendo en la actualidad el transformacional de Bass (1990), uno de los modelos más desarrollado y estudiado, que toma las nociones de liderazgo transformador de Burns de 1978, y como se dijo al principio, se basa en realizar cambios dentro de la propia organización, para obtener mejores resultados (causa cambios en los individuos y en los sistemas sociales).

Este estilo de liderazgo se considera como aquel que ayuda a aumentar la satisfacción y motivación de los empleados, y los dirige para lograr un mayor rendimiento, ya que no solo ayuda a cumplir con las expectativas laborales, sino superarlas (Chenard, et al, 2016; Robbins y Judge, 2018). También promueve el pensamiento innovador y creatividad (Warrick, 2018). En la línea de pensamiento de Bass, se distinguió otro liderazgo, que es opuesto al transformacional, denominado transaccional, donde el líder busca mantener la estabilidad en la organización, no cambiando demasiado los métodos (Silva et al, 2016), este liderazgo otorga incentivos pecuniarios, para alcanzar objetivos.

Para completar la trilogía del liderazgo contemporáneo, es preciso también mencionar al liderazgo *laissez faire* o llamado también liderazgo liberal, teniendo en cuenta que, en éste, el líder evita influenciar y da libertad

a sus subordinados, dejan mucha responsabilidad sobre los subordinados. En este enfoque, los líderes supervisan muy poco, permitiendo en algunos casos cometer errores que podrían llevar a no alcanzar el objetivo (Ojeda, 2017). Este tipo de liderazgo mayormente se presenta cuando se dispone de mucha gente con experiencia.

Con respecto a los tres últimos enfoques contemporáneos citados, existen diversos estudios, que nos hablan sobre la mejor tipología de liderazgo, llegando a mantener diversos puntos de vistas, así como opiniones parcialmente compartidas, solo para citar a Gómez (2016), quien considera al transformacional como el mejor y eficaz liderazgo y que está fuertemente correlacionado con menor rotación, alta productividad y mayor satisfacción de los subordinados en comparación con el liderazgo transaccional.

Por otro lado, García et al, (2016) afirman que no existe un tipo de liderazgo que sea uno mejor que el otro; y que cuya la implementación de uno y otro va a depender mucho de las condiciones contextuales de la organización (Silva et al, 2016). Por su parte Bass en conjunto con Avolio (2004) citado por Silva et al, (2016) considera que los líderes pueden combinar el estilo de liderazgo transaccional y transformacional dependiendo de cada situación particular. Asimismo, Riquelme, Pedraja & Vega (2020), propone un estudio que combine el liderazgo, la gestión, la cultura organizacional y la toma de decisiones desde una perspectiva integral frente a la solución de problemas complejos e inabordables, como es el caso del sector público, que cuando se está al punto de comprender las variables, estas mutan dejando atrás las interpretaciones y soluciones planteadas.

Siguiendo con la revisión de la literatura científica, se encontró adicionalmente otras tipologías de la variable estudiada, tal es el caso de Tummers y Knies (2016), quienes hablan de un liderazgo de la gobernanza de la red, cuando los líderes públicos conducen a sus empleados a establecer redes y conectarse con varias partes interesadas en su propia organización. En este caso, los líderes alientan y recompensan a los empleados por cumplir con las directivas políticas, incluso cuando personalmente no están de acuerdo y cuando un proyecto de ley afecta negativamente a sus propios intereses (Heidari, 2017).

En esta etapa de surgimiento de nuevas denominaciones, producto de la combinación de las tipologías de liderazgo pre existentes, destaca el liderazgo autentico, donde los lideres actúan de acuerdo a sus valores, creencias, sentimientos personales y afirman que el liderazgo autentico es el "constructo raíz" para el liderazgo transformacional (Ganga-Contreras, Navarrete-Andrade & Suárez, 2017; Banks et al, 2016). En este sentido, también se identificaron liderazgos como el democrático, el autocrático y el estratégico, todos ellos con una aplicación distinta y dependientes del contexto, pero con un objetivo común, que es el de conducir a las personas al cumplimiento de tareas para alcanzar un objetivo.

### **3. Contexto y factores que limitan el impacto de liderazgo en las entidades públicas**

Las situaciones que enfrenta el líder en el sector público son cada vez más complejas, ello obliga a

las organizaciones a buscar nuevos enfoques o modelos de liderazgo, que permitan mayor eficacia, eficiencia y productividad en sus procesos, así como la creación de clima de trabajo favorable (Coronado, 2018). Sin embargo existen de acuerdo con Benny et al, (2020) algunos factores que intervienen o limitan el papel de liderazgo en el servicio público, entre los que primeramente se identificaron están: factores culturales, como individualismo, falta de compromiso y transparencia, falta de criterio para la selección del personal de confianza en los cargos públicos, siendo este último, uno de los principales problemas que limita las oportunidades de los servidores públicos, ya que estas acciones se ven limitadas por acciones ligadas a la política pública, cuyos servidores son elegidos por proceso enmarcados en el nepotismo y falta de criterio.

Otro factor limitante, según los autores, está centrado en la rotación que enfrentan los puestos de liderazgo más altos en las organizaciones, la literatura indica que se sabe poco sobre cómo estos cambios afectan las actitudes del personal. En ese sentido dicen los autores que la sucesión del líder superior puede influir en las actitudes del personal, particularmente cuando los nuevos líderes son “forasteros” o los subordinados interactúan regularmente con sus líderes. Quizás esto se deba a que regularmente a que los nuevos líderes en una organización planten un contraste más agudo o simplemente rompan con la cultura, costumbres o lineamientos del pasado ya establecidos en una organización.

Entre otros factores identificados que limitan el liderazgo en el sector público, está la falta de planificación estratégica y visión empresarial, el

desconocimiento de la dinámica de la institución por parte de los directivos quienes deben asumir el rol de líder en la organización y encaminar el rumbo de esta. Otro punto limitante es la falta de comunicación, y como dijo Winston Churchill, uno de los líderes más reconocidos, que “la diferencia entre la mera dirección y el liderazgo es la comunicación”, esto se entiende como la habilidad para diseñar y saber transmitir discursos y de esta manera influir en otras personas (Reyes, 2019). Los aspectos mencionados, deben ser tenidos en cuenta para asegurar un alto nivel de liderazgo y capacidad en la administración pública; ya que no solamente es responsabilidad del gobierno central, sino que también su responsabilidad es compartida, y recae en todos los niveles de la administración y en todas las instituciones públicas (Consejo de Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], 2019).

Otro factor limitante, y que ha despertado el interés de muchos académicos sobre la disciplina del liderazgo, es la considerable cantidad de escándalos corporativos, relacionados con la malversación de fondos, problemas de riesgo moral, comportamientos oportunistas, malas prácticas en gestión organizacional, que han acontecido a nivel mundial, entre estos casos se pueden consignar: Caso Odebrecht, Qwest, Petrobras, Global a nivel académico Crossing, Panamá Papers, FIFA, y diversos casos de corrupción en los gobiernos (Ganga-Contreras et al, 2017).

Dentro de esta corriente intelectual de apoyo, se encuentran conceptualizaciones como la de Arteaga y Ramón (2009) según cita Cardeño et al, (2018), a la que considera que



única forma de ejercer el liderazgo en las organizaciones públicas, es desde una óptica de inteligencia emocional, fomentando para ello desarrollo y fortalecimiento adecuado de las competencias emocionales de los servidores, con el fin de despertar en los seguidores emociones positivas, entusiasmo y movilizarlos hacia el logro de objetivos. En general, la literatura sugiere, que los líderes en el sector público son una alternativa de solución para la crisis que atraviesa el aparato público a nivel mundial (Ganga-Contreras et al, 2017).

#### 4. Aportes de la bibliografía al liderazgo en sector público

Los aportes de la presente revisión se centran en las siguientes interrogantes, si el liderazgo del sector público: ¿esta frecuentemente vinculado con el desempeño organizacional? ¿Existe el liderazgo del sector público por derecho propio o es simplemente un liderazgo privado aplicado al dominio público? ¿Si los líderes del sector público nacen o se hacen? La cuarta interrogante planteada ¿Cuál es el mejor estilo de liderazgo a utilizar en el sector público?

Estudios realizados por diversos autores como Chenard et al, (2016), Gómez (2016), Northouse (2016), Knies et al, (2016), Codina (2017), Ganga-Contreras et al, (2017), Ospina (2017), Cardeño et al, (2018), Coronado (2018), Cheung et al, (2018), Qian et al, (2018), Robbins y Judge (2018), Solís (2019), Brito et al, (2020), Riquelme et al, (2020), respaldan el impacto favorable que tiene liderazgo sobre el desempeño organizacional del sector público o cualquier otra organización, la misma que denota que los empleados

solo están dispuestos a ir más allá de lo que requieren sus roles si es que estos se sienten motivados por su líder; así mismo estos académicos señalan que el liderazgo en el sector público juega un papel de suma importancia en su gestión y que contribuye de manera positiva en el desempeño y bienestar de los usuarios internos y externo de todo ente público.

Otros estudios previos sobre gestión pública y de recursos humanos, llevados a cabo por Bae et al, (2017) y D'Agostino (2018), indican que la gestión de la diversidad y el liderazgo, son importantes para fomentar la inclusión organizacional y por ende el desempeño. En los estudios de Gonzales et al, (2018); Hernández (2018); Syed, (2019), consideran a la motivación del factor humano, como el activo más importante de las organizaciones, que una vez mejora el clima organizacional y por consiguiente permite alcanzar objetivos.

A pesar de la gran diversidad de paradigmas que existen sobre el estudio de liderazgo en las organizaciones (Guerra, 2018), este se constituye como un paradigma empresarial trasladada desde el sector privado, pero con una mayor complejidad teniendo en cuenta la naturaleza del ente público (diversidad de idiosincrasias), cuyo traslado tiene como finalidad hacer más eficiente y eficaz su gestión, sustentadas en la productividad (beneficio, costo) y transparencia que deben tener sus actividades. Este traslado en cierta parte se puede identificar en el estudio del liderazgo como un "gobierno corporativo", donde los ciudadanos representan los accionistas de las instituciones públicas. Dentro de los estudios que respaldan lo indicado, se encuentran Flórez (2016); Díaz, Rodríguez & García (2018), cuyos aportes se centraron en tomar algunos componentes del Gobierno

Corporativo empleados en el sector privado y trasladarlos a un eje Público con la finalidad de construir un modelo de gestión más eficiente y eficaz, impulsando de esta manera el desarrollo de las buenas prácticas.

Como menciona Petrone (2020), no existe un líder típico, y cada ser humano tiene su propio estilo, y que estos comienzan a ser líderes en el momento que deciden. A partir de lo acotado, que exista un mejor estilo de liderazgo a utilizar en el sector público va a depender mucho de los factores emocionales de los individuos, y por otro lado los contextuales. Mayormente, se requiere de una combinación de los liderazgos mencionados, produciéndose de esta manera un liderazgo integral con sustento ético y moral, es decir un liderazgo capaz de ver a los demás como personas con una variedad de emociones, creencias, habilidades y conocimientos. Esto lo explican Srivastava y Kunwar (2018), afirmando que para que el liderazgo sea eficaz, debe construirse sobre una base sólida consistente en una misión clara, una visión de futuro, una estrategia y una cultura conducente al éxito.

## **5. Definiciones referidas al liderazgo: Resultados de la revisión**

Los resultados encontrados, en esta revisión indican que se han registrado más de 650 definiciones referidas al liderazgo, muchas de ellas ambiguas como la minimalista de Peter Drucker hasta algunas más complejas que hablan de estructuras de liderazgo; y todas ellas apuntan, a que esta se ha valido en el tiempo, de por lo menos cinco disciplinas: administración,

la psicología, la ciencia política, la sociología, la antropología. Si se analiza desde un panorama teórico este ha pasado por cuatro enfoques: rasgos de personalidad, conductual, situacional y el de las teorías contemporáneas; precisamente en cada una ellos se adoptaron diversas concepciones y tipologías que fueron influenciadas o correlacionadas de una u otra manera por el pensamiento de los contextos temporales, sociales y económicos.

En esta misma línea, se encontró diversos términos asociados o correlacionados directamente con la variable de estudio; entre ellas destaca la productividad, clima laboral, satisfacción, motivación, desempeño laboral, gestión del recurso humano; las mismas que representan un conjunto de constructos intangibles de vital importancia en las organizaciones, por lo que necesitan ser estudiadas a profundidad de acuerdo a cada contexto organizacional.

Otro resultado, producto de la revisión bibliográfica fue la identificación de una serie de instrumentos o modelos que se utilizan para la medición del liderazgo, todas ellas con diversas dimensiones ya validadas y otros adaptadas de modelos clásicos a contextos actuales, entre ellas destacan el "Multifactor leadership questionnaire - MLQ o Cuestionario de liderazgo multifactorial de Bass y Avolio" (mide el liderazgo transformacional, transaccional y el *laissez Faire*), "Leader behaviour description questionnaire - LBDQ o Cuestionario del comportamiento del líder" (mide la percepción los subordinados con respecto al líder), "Cuestionario del compañero menos preferido - CMP" (mide sentimientos del líder hacia el tipo de personas con quienes no deseaba trabajar), Cuestionario de opinión del liderazgo

(mide el pensamiento de los líderes), y otros cuestionarios con autoría nacional e internacional que involucra dimensiones como el autoritario, democrático, tolerancia, carismático, hostil, sincero, influyente, inspirador, confiable, respeto, intelectual, innovador, visionario, atento, sociable, observador, hábil, eficiente, activo, recompensa, organizado, intuitivo, autoconciencia, transparencia, ética, moral, ente otras.

## 6. Conclusiones

Es primordial para la administración pública el desarrollo del buen liderazgo ya que juega un papel muy importante en la gestión pública de los diversos estamentos, es así como este contribuye o influye de manera decisiva, en el desempeño y en la satisfacción de los colaboradores; generando de esta manera beneficios internos (empleados) y externos (ciudadanos).

El liderazgo en el sector público es un paradigma que ha sido trasladado del sector privado al estatal, con la finalidad de hacer más eficiente y eficaz sus procesos sustentados en la productividad (beneficio, costo) y transparencia que deben tener las actividades públicas.

El líder se hace, y no nace; teniendo en cuenta que las cualidades y destrezas de un individuo, se pueden adquirir a través de la experiencia cotidiana; opinión que es respaldada por algunos estudios consultados en la presente revisión bibliográfica, donde determinadas personas con estos rasgos de líder jamás tuvieron éxito, y mientras que personas sin estos rasgos tuvieron éxito en su trabajo.

No existe ningún estilo de liderazgo que sea uno mejor del otro, lo que sí se puede afirmar es que el estilo de liderazgo a ser adoptado o la

combinación de ellos, va a depender de muchos factores contextuales internos o externos de la entidad pública; es así, que es la única manera de definir si el liderazgo es efectivo o el mejor, son los resultados. No se puede esperar que la estrategia de liderazgo utilizado en una entidad funcione en otra, o esta funcione en todas las entidades.

Uno de los sectores que amerita demostrar mayor eficiencia en el ámbito organizacional, es en el sector público, con miras a dar respuestas a la colectividad en un contexto de permanente cambio. Este último, especialmente conducente a reformas en las estructuras internas de las organizaciones públicas, al fortalecimiento de la gestión del recurso humano, la revaloración del control en los procesos y el énfasis en los resultados de la gestión pública; aspectos importantes que representan un reto para los líderes, sobre todo en Latinoamérica

## Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de Recursos Humanos, gestión por competencias*. Granica.
- Bae, K., Sabharwal, M., Smith, A., & Berman E. (2017). Does demographic dissimilarity matter for perceived inclusion? Evidence from public sector employees. *Review of Public Personnel Administration*, 37(1), 4-22. <https://doi.org/10.1177/0734371X16671367>
- Banks, G., McCauley, K., Gardner, W., & Guler, C. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634-652. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006>.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning

- to share the vision. *Organizational Dynamic*, 18, 19-32. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Benny, G., Hussein, K., Sara, C., & Zuzana M.(2020). Follow the Leader? Leader Succession and Staff Attitudes in Public Sector Organizations. *Public Administration Review*, 80(4), 555-564. <https://doi.org/10.1111/puar.13189>.
- Brito, C., Pitre R., y Cardona, D. (2020). Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio. *Revista Información Tecnológica*, 31(1), 141-148. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100141>
- Cardeño, E., Cardeño, N., Buitrago, R., y Hernandez. P. (2018). Liderazgo resonante como elemento potenciador de la responsabilidad social en organizaciones del sector público. *Revista Espacios*, 39(8), 28. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n08/a18v39n08p28.pdf>
- Cepeda, S. (2019). Ensayo sobre el liderazgo: una perspectiva institucional. *CienciaCierta*, 57. <http://www.cienciacierta.uadec.mx/2019/01/10/ensayo-sobre-el-liderazgo-una-perspectiva-institucional/>
- Chenard, L., Lajoie D., Boudrias J., Montani, F. (2016). Efficacité du Leadership transformationnel: L'effet modérateur de la congruence des valeurs chez les. *Publisher: L'harmattan*. <https://bit.ly/2VFX1G>
- Cheung, F., Yeung, D., & Wu, A. (2018). Employees' perception of leadership styles and successful aging in the workplace. *Journal of Career Development*, 45(6), 610-624. <https://doi.org/10.1177/0894845317727617>
- Codina, A. (2017). Enfoques contemporáneos en los estudios sobre liderazgo. *Cofin*, 1, 1-18. <http://www.cofinhab.uh.cu/index.php/RCCF/article/view/216>
- Contreras, N., y Ramírez, M. (2019). Problemas de liderazgo en la alta dirección en instituciones de salud. *Cirugía y Cirujanos*, 88(4), 526-532. <https://doi.org/10.24875/CIRU.19001413>
- Coronado, J. J. (2018). Aplicación de un programa de Liderazgo Transformacional en la Cultura Organizacional de la Municipalidad Provincial de Huarua 2017. (Tesis Doctoral, Universidad Nacional José Faustino Sanchez Carrion, Huacho). <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/2117>
- D'Agostino, M. (2018). A conceptual content analysis of 75 years of diversity research in public administration. *Review of Public Personnel Administration*, 38, 248-267. <https://doi.org/10.1177/0734371X16671368>
- Díaz, A., Rodríguez, D., y García, C. (2018). Gobierno Corporativo en el sector público en Colombia: Una aproximación. *Revista Espacios*, 39(48), 10. <http://www.revistaespacios.com/a18v39n48/a18v39n48p10.pdf>
- Escandon, D., Marcela, B., y Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32(139). <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592316300183>
- Flórez, J. M. (2016). El Gobierno Corporativo en el ámbito del sector público: Un estudio bibliométrico en las revistas ubicadas en el área de administración pública. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 25(1), 161-175. doi: <https://dx.doi.org/10.18359/rfce.743>

- Ganga-Contreras, F. A., Navarrete-Andrade, E., & Suárez Amaya, W. (2017). Aproximación a los fundamentos teóricos del liderazgo auténtico. *Revista Venezolana De Gerencia*, 22(77), 36-55. <https://doi.org/10.37960/revista.v22i77.22497>
- García, J., Pimentel, R., y Colunga, S. (2016). Formación y desarrollo de la competencia toma de decisiones gerenciales en directivos empresariales a través del posgrado. *Retos de la Dirección*, (2), 121-140. <https://bit.ly/3fivhQp>
- Gómez, C. (2016). Liderazgo: Conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 2(2), 61-67. [https://www.academia.edu/9743560/LIDERAZGO\\_CONCEPTOS\\_TEORIAS\\_Y\\_HALLAZGOS\\_RELEVANTES](https://www.academia.edu/9743560/LIDERAZGO_CONCEPTOS_TEORIAS_Y_HALLAZGOS_RELEVANTES)
- Gonzales, J. V., Paredes, M. A., Núñez, R., Paredes, V., y Paredes, I. I. (2018). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. *Revista de Investigación*, 42(95). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=376160247012>
- González, M. (2019). La arquitectura del liderazgo: ¿El liderazgo nace, se hace o se estructura?. *Debates Iesa*, 14(2), 13-17. <http://www.debatesiesa.com/la-arquitectura-del-liderazgo-el-liderazgo-nace-se-hace-o-se-estructura/>
- Guerra, L. (2018). Análisis de las teorías de liderazgo: hacia una propuesta metateórica. *UTC Prospectivas*, 1(1), 56-75. <http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/prospectivasutc/article/view/115>
- Heidari, R. (2017). Subjecting Donald Trump's War against the Administrative State to Management Science. *Public Administration Review*, 77(5), 2-641. <https://doi.org/10.1111/puar.12836>
- Hernández, L. (2018). Liderazgo Estratégico Integral: De la teoría a la práctica transformando vidas e instituciones. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, 75, 123-133. [https://www.researchgate.net/publication/333407964\\_Liderazgo\\_estrategico\\_integral\\_de\\_la\\_teor%C3%ADa\\_a\\_la\\_pr%C3%A1ctica\\_transformando\\_vidas\\_e\\_instituciones](https://www.researchgate.net/publication/333407964_Liderazgo_estrategico_integral_de_la_teor%C3%ADa_a_la_pr%C3%A1ctica_transformando_vidas_e_instituciones)
- Knies, E., Jacobsen, C., & Tummers, L. (2016). Leadership and organizational performance: State of the art and research agenda. *Routledge companion to leadership*, 404-418. <http://dspace.library.uu.nl/handle/1874/341818>
- Koontz, H., y Weirich, H. (2011). *Administración. Una perspectiva global*. Mc Graw Hill,
- Mintzberg, H. (1983). *Power In and Around Organizations 1983*, Englewood Cliffs. Prentice-Hall. <https://doi.org/10.1177/017084068400500419>
- Northouse, P. (2016). *Leadership theory and practice*. (7ma. Ed.). Wester Michigan University.
- OCDE - Consejo de Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2019). Recomendación del Consejo sobre Liderazgo y Capacidad en la Función Pública. <https://www.oecd.org/gov/pem/recomendacion-del-consejo-sobre-liderazgo-y-capacidad-en-la-funcon-publica.pdf>
- Ojeda, L. (2017). *Teorías de los estilos de liderazgo*. <https://core.ac.uk/download/pdf/154797604.pdf>
- 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](http://revistaespacios.com/a17v38n61/a17v38n61p11.pdf)
- Ospina, S. (2017). Liderazgo colectivo y contexto en la administración pública: puentes investigación de liderazgo público y estudios de liderazgo. *Revista de la Administración Pública*, 77(2), 275-287. [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub\\_perez\\_jose\\_luis.pdf](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub_perez_jose_luis.pdf)
- Petrone, P. (2020). ¿Cómo se hace un líder?. *Revista Colombiana de Cirugía*, 35(1), 14-16. <https://doi.org/10.30944/20117582.577>
- Qian, J., Song, B., Jin, Z., Wang, B., & Chen, H. (2018). Linking Empowering Leadership to Task Performance, Taking Charge, and Voice: The Mediating Role of Feedback-Seeking. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-11. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2018.02025/full>
- Reyes, J. (2019). *Habla como un Líder*. Alienta Editorial.
- Riquelme, J. A, Pedraja, L. M, y Vega, R. A. (2020). El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos. Una revisión de la literatura. *Formación Universitaria*, 13(1), 135-144. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000100135>
- Robbins, S., & Judge, T. (2018). *Organizational behavior*. (15a ed.). Pearson.
- Silva, Y., Olsen, C., Pezzi, L., & Sanjurjo, N. (2016). Liderazgo transaccional y transformacional de voluntarios jóvenes y adultos de Mar del Plata. *Psicoperspectivas*, 15(3), 146-157. <https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/769>
- Solís, I. (2019). *Influencia de la motivación y el clima laboral en el liderazgo transformacional de un hospital castrense*. (Tesis Doctoral, Universidad César Vallejo, Lima). <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/39903>
- Srivastava, V., y Kunwar, R. (2018). Leadership in public health. *Indian Journal of Public Health*, 62(3), 165-166. [https://doi.org/10.4103/ijph.IJPH\\_306\\_18](https://doi.org/10.4103/ijph.IJPH_306_18)
- Stoner, J. (2005). *Administración*. Mc Graw Hill.
- Syed, R. (2019). Leadership in Public Sector Business Process Management Initiatives A Developing Country Perspective. *QUT ePrints*. 2420, 31-35. <https://eprints.qut.edu.au/132345/>
- Tummers, L., & Knies, E. (2016). Measuring Public Leadership: Developing Scales for Four Key Public Leadership Roles. *Public Administration*, 94(2), 51-433. <https://doi.org/10.1111/padm.12224>
- Warrick, D. (2018). The need for transformational leaders that understand organization development fundamentals. *Organizational development Practitioner*, 50(4).