

El liderazgo en la administración pública peruana

Lliner Francisco Contreras Portocarrero

lcontreraspo@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo

Perú- Chiclayo

RESUMEN

Este ensayo que aborda a un tema muy importante como el liderazgo en la administración pública tiene como objetivo revisar literatura variada y conocer la connotación del liderazgo en la administración pública. Para ello se ha echado mano de diversos documentos del entorno web. La metodología utilizada ha sido la revisión y análisis riguroso de información y documental. Siendo que el liderazgo ha sido desarrollado por varias teorías de las cuales se rescata como elemento común que la influencia del líder sobre el seguidor es crucial para elevar los niveles de competitividad en una entidad estatal. No obstante, ello es una urgente necesidad que se brinde la oportunidad de acceder a cargos de confianza importantes en orden de jerarquía y formarse como líderes a todas las servidoras públicas con prescindencia de si están vinculados o no al entorno elitista del gobierno.

Palabras clave: liderazgo, administración pública, gobierno.

Leadership in the peruvian public administration

ABSTRACT

This essay that addresses a very important topic such as leadership in public administration aims to review the varied literature and learn the connotation of leadership in administration. For this, various documents from the web environment have been used. The methodology used has been the rigorous review and analysis of information and documents. Being that leadership has been developed by several theories from which it is rescued as a common element that the influence of the leader over the follower is crucial to raise the levels of competitiveness in a state entity. However, this is an urgent need that provides the opportunity to access important positions of trust in order of hierarchy and to train all public servants as leaders regardless of whether or not they are linked to the elitist environment of the government.

Keywords: management, public administration, government.

Artículo recibido: 20 marzo 2022

Aceptado para publicación: 15 abril 2022

Correspondencia: llinerfcp37@gmail.com

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

1. INTRODUCCIÓN

El liderazgo es un concepto que apareció, conforme lo señala Maestro (2019), desde la época antigua; sin embargo, aún en estos tiempos se sigue estudiando este concepto porque resulta de mucha utilidad e importancia para las organizaciones sean privadas o públicas. Es innegable que el liderazgo se vincula a todos los aspectos de la vida; así el liderazgo está presente en la esfera, política, escolar, social, amical, familiar, laboral privada o pública, organizacional, etc. En la administración pública se reconoce como líder al personaje más importante y de mayor influencia en los demás empleados o funcionarios de menor jerarquía, quizá por esa razón, se organicen talleres de cómo forjar líderes exitosos (Huaylupo Alcázar (2007).

Sin embargo, a decir de Daza Herrera (2020) este desarrollo de propuestas no ha logrado contundencia aún en la administración pública. Al respecto, cabe señalar que, la razón de ser de la administración pública consiste en prestar servicios a favor de la sociedad. Conforme a Gauss (1939) citado por Martín Castilla (2006) la administración pública es una organización prestadora de servicios al ciudadano.

Así la organización estatal debe orientar los procesos hacia la satisfacción, expectativas y necesidades de los ciudadanos. En razón de ello, urge que el liderazgo coadyuve en el propósito de la administración pública y evidencie un resultado eficiente.

Tenemos una idea equivocada al suponer que un líder es súper hombre con poderes absolutos, capaz de resolver, en forma exclusiva, los problemas de la administración pública. No reparamos en que la administración pública será exitosa en la medida que todos los actores estén involucrados y cumplan a cabalidad su rol. Pues como lo afirma Pin (2017) en la buena gobernanza, entendida como un servicio público eficiente y responsable a favor de la comunidad, están involucrados los políticos, los directivos y los empleados públicos quienes tienen sus funciones bien definidas. En esa línea, un líder debe trazarse metas propias y bien alineadas a la organización en la que trabaja, Daza Herrera (2020).

Así las cosas, el gobierno de un país y su administración pública tienen que concretar la buena gobernanza a través de los políticos y directivos públicos quienes deben ser líderes, además de administradores. La aplicación del modelo de liderazgo en el sector público permite altos índices de competitividad y sostenibilidad en la esfera económica dinámica, que aborda los problemas de la población de forma asertiva y oportuna.

A decir de Maestro (2019) el liderazgo está encaminado hacia el logro de transformaciones profundas en su entorno. Entonces, cabe la pregunta ¿Dónde están los líderes en la administración pública? ¿Existen líderes en la administración pública peruana que no satisface las necesidades elementales de la población?

1.1 Líder y liderazgo

A estas alturas de la historia no se tiene un concepto exacto de qué es el liderazgo pues tal como apunta Stodgil (1974) citado por Torres Mojica (2020) existen tantas definiciones como autores. No obstante, ello, es un concepto que hasta la fecha se discute por la importancia que supone al interior de una organización para que esta sea eficaz. Además, es preciso señalar que, en la sociedad peruana la idea de líder parece que está reservada para los funcionarios que ostentan cargos importantes que están vinculados, casi siempre, al entorno elitista de cada gobierno de turno.

La pregunta histórica de la dicotomía es si ¿el líder nace o se hace? ¿el líder es bueno o malo? La primera pregunta es complicada de resolver, sin embargo, algunos estudiosos como Kotter, John P. (2004) citado por Ramírez Quezada (2006) señala que la concepción tradicional de líder está referida a una persona con un don divino. Empero esta idea no se ajusta a la realidad, por tanto, en la actualidad ha sido ampliamente superada. En consecuencia, un líder se hace y puede aprender, también aprehender determinadas características que los distinguen de los demás miembros de la organización. Fernando D'Alessio (s.f.), por su parte, refiere que los líderes no solo nacen, también se hacen, pues existe un componente genético que no excluye cultivar y formar atributos característicos en aquellos.

De otro lado, el liderazgo es pasible de desarrollarse y esta posibilidad está al alcance de cualquier persona que ocupe un cargo mínimo o modesto en una institución. Solo se requiere la voluntad para ser un líder, más aprender las técnicas y actitudes adecuadas para lograrlo, Ramírez Quezada (2006).

Así las cosas, podemos señalar que el liderazgo está estrechamente unido a la idea de colectividad, esto es, el grupo confía a un individuo, con determinadas características, el comando, la dirección de una organización, que implica la integración del líder con el grupo u organización y viceversa. Es inadmisibles el individualismo y el sobre determinismo del individuo reconocido como líder; pues hasta un personaje como Hitler, que en ingresa a la esfera del liderazgo negativo, no fue un ser omnímodo, sino que la

dominación que se produjo en la segunda guerra mundial obedece a un proceso social complejo en el cual se echó mano de actos de represión, subordinación, corrupción o persuasión ideológica, etc. No se puede soslayar, entonces, el contexto en el que interactúan los líderes y las organizaciones.

Lo que debe quedar claro es que para que el líder tenga éxito necesita del grupo pues este respaldará y validará la jerarquía y la influencia que ejerce sobre él (Huaylupo Alcázar, 2007)

Por tanto, la existencia y permanencia del líder queda supeditada o relativizada a la coyuntura y al contexto en el que se presenta. Ello se puede justificar en función a la relación simbiótica entre el individuo (líder) y los demás integrantes de una institución. Esta relación estrecha echa por la borda la idea que el líder puede justificar su existencia en sí mismo, es decir, sin necesitar el respaldo del grupo social u organización.

A priori, podemos manifestar que los líderes no son seres omnímodos pues tal como lo refiere Jiménez Díaz (2008) el liderazgo es producto de una construcción social. Y es evidente que los grandes problemas de nuestro país obedecen a una serie de factores y resulta no solo extensa sino compleja la explicación. Si bien es cierto los líderes coadyuvan a conseguir los propósitos comunes de la organización haciendo más efectivo el trabajo de la administración pública, más cierto es que el liderazgo no es el remedio de todos los problemas del país. Dicho de otro modo, los líderes no son la panacea de la enfermedad crónica que padece la administración estatal.

Indistintamente de lo que se defina sobre el liderazgo, se tiene como elementos naturales al concepto la presencia del líder y de los adherentes o seguidores Gobitz Morales (2015). En ese orden de ideas, se deben desplegar acciones y orientar esfuerzos para formar a quienes se identifiquen como líderes, sino, también a educar a los seguidores o demás miembros de la organización que reconocen en el líder una persona que los motiva e inspira en la consecución de metas, misión y visión de instituciones públicas.

Afirmar que el líder es un ser autónomo y autosuficiente que no necesita de nada ni nadie para su existencia en la sociedad constituye un craso error que niega al ser humano relacional, como llama al líder Sonnenfeld (2020). La esencia del líder es la capacidad que tiene de ejercer influencia sobre el grupo y obtener el reconocimiento social que permita validar la conducta y despliegue de acciones del líder. Así las cosas, el grupo también tiene una reacción frente al comportamiento del líder y necesita de él para

justificar el trabajo que realiza en mérito a la motivación y la influencia que ejerce el líder sobre ellos. En consecuencia, el líder no existe per se.

D'Alessio (2009) refiere que el liderazgo supone un trabajo a largo plazo. En la esfera de la gestión pública el liderazgo cobra gran importancia debido a que, entre otras razones, constituye una herramienta estratégica a nivel de las instituciones porque tienen como función principal promover resultados de calidad que se traduzcan en niveles óptimos de competitividad. Una institución competitiva es reflejo del trabajo realizado y comandado por líder y los demás miembros de la organización, que para el caso de una institución pública son los trabajadores que no tienen precisamente cargos importantes en el orden jerárquico.

Cabe anotar que el fenómeno de la globalización que reina en nuestra actualidad causa cambios vertiginosos que provocan incertidumbre en la vida cotidiana, en consecuencia, la relación del gobierno con la sociedad civil también sufre cambios que deben ser abordados con inteligencia y prudencia. Pues como apunta D'Alessio (2008) la no satisfacción en la calidad de servicios estatales desata una crisis de representatividad en la mayoría de gobiernos democráticos de América Latina.

1.2 Teorías que explican el liderazgo

Existen una gama de teorías o propuestas que se han desarrollado dirigidas a explicar la naturaleza del liderazgo.

Así las cosas, en el siglo XX aparece la *teoría del liderazgo del gran hombre* propugnada por el historiador inglés Thomas Carlyle según el cual la referida teoría se sustenta en las características personales y rasgos psicológicos del llamado líder. A decir de Pariente Fragoso (s.f.) esta teoría parte de la idea que el líder nace, no se hace. Entonces, el gran hombre se distingue del grupo porque tienen características especiales como el carisma y por ello tiene el poder de dirigir a los demás miembros del grupo. Para esta teoría los referentes del gran hombre fueron personajes universalmente conocidos de carácter religioso, político o militar. Para Fayol (1986) citado por García-Solarte. (2015) quien considera que se debe hablar de enfoque de los rasgos y no de una teoría o modelo pues debe reconocerse y distinguirse los rasgos del líder de quienes no pueden concebirse como líderes. Empero, la interminable lista de cualidades del súper hombre ha traído resultados poco exitosos que dejaron en el desfase a esta propuesta (Tamyko Ysa, 2015). Esta teoría del gran hombre o conocida, también, como teoría de los rasgos tiene su ocaso porque se

establece un conjunto de rasgos o características comunes a los líderes, como si existiera un patrón de rasgos o características o un molde determinado de rasgos.

La Teoría del Comportamiento o Conductual. Esta teoría, básicamente, propone que el comportamiento del líder y de los demás integrantes del grupo debía ser sometida a un análisis riguroso a fin de determinar elementos o pautas de conducta que los seguidores perciben de sus líderes para explicar los alcances del liderazgo y su real efectividad en una organización. Para ello, se evaluaron dos categorías denominadas: Iniciación de estructura y Consideración; siendo que la primera se refiere a las conductas que tienen como propósito la organización y el diseño de la estructura del trabajo en el sentido de definir las obligaciones de los seguidores en función al perfil del puesto en la organización. La consideración está referida a aquellas conductas que persiguen conservar la relación de interacción social entre el líder y los seguidores. Por tanto, estas dimensiones son necesarias para que el trabajo del líder sea efectivo, pues el líder selecciona en forma acertada las conductas adecuadas según el tipo de situación. La crítica que se le hace a este modelo es que el análisis de conductas individuales se convirtió en el punto fundamental y obviaron adentrarse e investigar los patrones del comportamiento específicos que los líderes utilizan para ser efectivos en cada espacio, Yukl (1992) citado por Lupano & Castro Solano (s.f.)

Las teorías como los modelos situacionales o contingentes de Fiedler, Hersey y Blanchard (1964;1969) citados por Rodríguez Fernández (2010) conciben al liderazgo como la habilidad para ejercer influencia sobre el seguidor negando la posición jerárquica de aquel. Así, el enfoque situacional o de contingencia del liderazgo hace su más férrea crítica a la teoría del súper hombre o gran hombre señalando que los rasgos característicos del líder, no asegura ni define la figura de los líderes. Es por ello que las teorías situacionales o de contingencia defienden la idea que el líder es producto de situaciones determinadas (García-Solarte,2015). Es decir, el liderazgo es influenciado en función a cada situación que se presenta y el líder debe interactuar con el grupo. En suma, el líder debe tener la suficientemente capacidad de advertir las distintas situaciones que se presentan y elegir el estilo de liderazgo que más conviene; en consecuencia, el estilo del liderazgo se adecua a cada situación. Además, es importante tener en consideración las expectativas y la experiencia de los seguidores para concretar esta teoría.

Las últimas teorías del liderazgo reconocen, entre otras, a la **Teoría Transaccional** como aquella que defiende la idea que el liderazgo se basa en una interacción constante entre el líder y los seguidores, se producen relaciones de ida y vuelta. El líder transaccional motiva al seguidor premiándolo si alcanza los resultados deseados; esto es, esta teoría se basa en el intercambio de relaciones entre líder y los demás miembros del grupo. Cabe señalar que el líder identifica lo que quiere obtener de los seguidores para poner a su disposición las herramientas necesarias a fin de que consigan los objetivos advertidos. En recto entender los líderes recompensan el trabajo de sus seguidores (Quesada Susanibar, 2014). De otro lado, la **Teoría Transformacional** que se debe a Burns (1978) y Bass (1985) citados por Fernández & Quintero (2017), oponiéndose a los estilos transaccionales que proponen la recompensa como herramienta de influencia. Los líderes transformacionales constituyen la inspiración de los seguidores a través de su visión y personalidad, siendo capaces de cambiar expectativas, percepciones y motivaciones por un fin común. Cabe acotar que el comportamiento del líder es fuente de inspiración para los demás miembros de la organización; así los seguidores asumen y comparten el compromiso de trabajar con la finalidad de lograr los objetivos (Bass & Riggio, 1985) citados por Mendoza & Ortiz (2006).

La misión del líder transformacional es empoderar a los demás miembros de la organización fortaleciendo sus valores y su creatividad en la solución de problemas. Los líderes realizan un trabajo fino con los miembros de la institución; utilizan su tiempo para conocer a los miembros del grupo y motivarlos en la consecución de metas institucionales. El propósito, entonces, del liderazgo transformacional será transformar las personas en forma positiva y optimizar su desempeño para hacer competitiva a la organización a la cual pertenecen en función al bien común.

Cabe reiterar, que el liderazgo transformacional se trata de una relación simbiótica entre líder y demás integrantes de la organización. Se trata de una relación de la cual ambas partes se necesitan una de la otra, por su lado el líder necesita a su entorno, necesita del grupo para que pueda justificar no solo su existencia sino su trabajo; y, de otro lado, para los seguidores su líder se convierte en un referente de buenas conductas, de buen desempeño y les sirve de motivación en la consecución de los propósitos comunes e institucionales. Finalmente, tanto líder y seguidores sufren una transformación positiva en el desempeño de sus funciones y mejoran sus cualidades de forma tal que esos buenos

comportamientos redundan en el incremento de los índices de competitividad que, por último, beneficiará a los administrados que van a percibir que el servicio que brindan las instituciones públicas mejoran y con ello mejora la comunidad su calidad de vida.

Es preciso subrayar que el liderazgo transformacional se mide por los efectos que provoca el líder en los demás miembros de la organización. Los líderes transformacionales constituyen referentes para sus seguidores y los concientiza sobre la importancia que tienen los resultados que se lograron; se deja claro que debido a las acciones realizadas por los seguidores y el líder se consiguieron aquellos resultados, por tanto, deben valorar ese esfuerzo, en especial, deben motivarse a trabajar en conjunto para hacer una organización con altos índices de competitividad. Así se privilegia los objetivos comunes e institucionales, Bass (1990) citado por Vázquez Alatorre (2012).

El liderazgo transformacional ha sido objeto de estudio en muchas esferas de la vida como en los negocios, en el sistema educativo, de salud, espirituales y en la esfera de la actividad física (Din et al., 2015). El comportamiento del líder es fuente de inspiración para los demás miembros de la organización; así los seguidores asumen y comparten el compromiso de trabajar con la finalidad de lograr los objetivos

La misión del líder transformacional es empoderar a los demás miembros de la organización fortaleciendo sus valores y su creatividad en la solución de problemas. Los líderes realizan un trabajo fino con los miembros de la institución; utilizan su tiempo para conocer a los miembros del grupo y motivarlos en el cumplimiento de los objetivos de la institución. El propósito, entonces, del liderazgo transformacional será transformar las personas en forma positiva y optimizar su desempeño para hacer competitiva a la organización a la cual pertenecen en función al bien común.

Cabe reiterar, que el liderazgo transformacional se trata de una relación simbiótica entre líder y demás integrantes de la organización. Ambas partes necesitan una de la otra, por su lado el líder necesita a su entorno, necesita del grupo para que pueda justificar no solo su existencia sino su trabajo; de otro lado, para los seguidores su líder se convierte en un referente de buenas conductas, de buen desempeño y les sirve de motivación en la consecución de los propósitos comunes e institucionales. Finalmente, tanto líder y seguidores sufren una transformación positiva en el desempeño de sus funciones y mejoran sus cualidades de forma tal que esos buenos comportamientos redundan en el incremento de los índices de competitividad que, por último, beneficiará a los

administrados que van a percibir que el servicio que brindan las instituciones públicas mejoran y con ello mejora la comunidad su calidad de vida.

Es preciso subrayar que el liderazgo transformacional se mide por los efectos que provoca el líder en los demás miembros de la organización. Los líderes transformacionales constituyen referentes para sus seguidores y los concientiza sobre la importancia que tienen los resultados que se lograron, se deja claro que debido a las acciones realizadas por los seguidores y el líder se consiguieron aquellos resultados, por tanto, deben valorar ese esfuerzo, en especial, deben motivarse a trabajar en conjunto para hacer una organización competitiva. Así se privilegia los objetivos comunes e institucionales, Bass (1990) citado por Vázquez Alatorre (2012).

También, se tiene que conforme a Sonnenfeld (2020), citado por Llauce Ontaneda (2021), en su obra el *Liderazgo ético* hace una propuesta interesante en el marco de la emergencia sanitaria por COVID 19. Él refiere que deben coexistir y mantenerse vigentes las medidas preventivas de salud para reducir el contagio viral y, en especial, debemos aprender a vivir en armonía. En suma, lo que pretende el autor, en su obra, es hacer una descripción del buen líder privilegiando la ética como una herramienta para alcanzar una vida en armonía. Así, su máximo referente en el liderazgo ético es Sócrates resaltando su forma consecuente de pensar y actuar, siempre, en buena convivencia y armonía, procurando que sus seguidores lo imiten.

El líder ético debe ser una buena persona, consecuente con su forma de pensar y actuar, que privilegia el buen vivir en armonía y a partir de ello, consigue la autoridad moral para que pueda ejercer influencia en los demás integrantes del grupo; es decir, predica con el ejemplo.

En ese orden de ideas, las instituciones necesitan líderes, personas con características potenciales de emprendimiento que motive al personal de una institución y logren transformar el sentido del trabajo que se realiza al interior de una entidad pública para que se entienda que el trabajo desarrollado tendrá consecuencias positivas en los servicios que brinden a favor de los administrados o usuarios. La confianza que logre despertar el líder en su entorno es fundamental pues a partir de ello, los demás miembros del grupo pueden trabajar con la seguridad que las actividades que desarrollan en su institución tienen un valor importante porque el propósito final es ofrecer un servicio de calidad en favor de los usuarios, en favor de su comunidad.

Independientemente de la teoría o propuesta sobre liderazgo, lo que resulta innegable es que la idea de liderazgo es tan amplia y recoge contenido diverso que se hace complejo encasillar o circunscribir en una teoría específica las características de un líder y las consecuencias que produce en el grupo.

En suma, no existe contundencia en la doctrina para afirmar si el líder nace o se hace. Sin embargo, podemos afirmar que la idea de líder no se puede reducir al nacimiento de un ser con características definidas como si se tratase de seres divinos, sino que las personas, en general, pueden cultivar ciertas cualidades de forma tal que se forjen como líderes y constituyan fuente de inspiración con real influencia en los demás miembros del grupo en la consecución de los fines comunes de la institución pública para satisfacción de la comunidad. No obstante, ello, es posible que nazcan personas con atributos y características especiales de un potencial líder cuyos atributos se puedan afianzar y mejorar hasta tener un líder que pueda hacer un buen trabajo. En consecuencia, el líder nace y, también, se hace.

2.3 Algunas consideraciones en torno a la gestión pública

Nuestra norma constitucional recoge en su artículo 39 expresamente que “los funcionarios y trabajadores públicos están al servicio de la Nación”, entendiendo por nación al conjunto de personas que se asientan y se identifican con un determinado territorio, idioma, raza y costumbres que constituye un pueblo o un país. Así las cosas, la administración pública que es un espacio donde se llevan a cabo acciones específicas mediante las cuales las entidades persiguen el logro de sus fines, objetivos y metas, que están enmarcados por las políticas gubernamentales (Constitución Política del Perú, 1993). Entonces, es importante resaltar que la satisfacción de las necesidades públicas, a través de actos y acciones administrativas están sujetas al ordenamiento jurídico de la materia de la Constitución Política del Perú (Valeriano, 2001).

Conforme lo afirma Valeriano (2001), el control en la gestión es un proceso continuo y dinámico, que se mide en función al cumplimiento de los objetivos trazados. Además, la gestión pública, debe sujetarse a las estrategias y estructura organizacional. Así las cosas, la gestión pública cumple un papel fundamental en el quehacer de la administración pública. Pues se trata de optimizar los recursos del Estado a fin de satisfacer las grandes necesidades de la comunidad. Para lo cual necesitamos a los líderes que coadyuven en incrementar capacidad del gobierno y en consecuencia de la gestión pública. En este

orden de ideas, todo funcionario que tiene una plaza en la administración pública es responsable del ejercicio de su función pues sabe que su actuación tiene consecuencias en la comunidad.

En referencia a lo arriba expuesto, reiteramos, los líderes son de mucha importancia para lograr los objetivos de las instituciones públicas. Se necesitan líderes con capacidades suficientes para que influyan en el comportamiento del grupo y se transforme, en forma positiva, en beneficio de los ciudadanos.

Pero ¿Qué pasa cuando la administración pública no logra resolver los problemas centrales y más importantes de las personas? Tal como señala Paz Panduro (s.f.) nuestro ordenamiento constitucional consagra un listado de derechos fundamentales, así como las funciones que deben cumplir las distintas entidades públicas. Así, por ejemplo, la Constitución reconoce en su primer artículo que la defensa de la persona humana es el fin supremo de la sociedad y del Estado, sin embargo, aun estando reconocidas de forma expresa a nivel constitucional y además legal, no se respetan, esto es, no se cumplen.

Pues podríamos responder con otra pregunta ¿El Estado, en puridad, hace defensa de las personas? ¿Acaso la dignidad de la persona humana no es pisoteada constantemente? Cuando acudimos a una institución como la municipalidad, hospital o un colegio del Estado a realizar un trámite administrativo y nuestra petición no es atendida dentro del plazo legal conforme al Texto Único Ordenado de la Ley 27444 sino que tenemos que esperar semanas o meses para que un trámite sencillo nos sea atendido, esa acción de la administración pública no respeta la dignidad de la persona humana.

En ese orden de ideas, es remotamente posible que un trámite administrativo sea atendido en el plazo mínimo) pues los trabajadores y funcionarios parecen tener en su esquema mental que el cómputo del plazo se inicia desde el máximo legal en adelante, no contemplan la posibilidad de que sea atendida una petición antes que venza el máximo legal.

En ese escenario se requiere celeridad, diligencia, se necesita la ayuda del líder que convoque y motive a los demás miembros del grupo, en este caso al personal de la entidad, a cumplir los propósitos comunes de la institución pública y que el servicio sea competitivo para que el administrado o usuario experimente la grata sensación que el aparato estatal está a su servicio y lo atiende con prontitud. Con ese pequeño pero gran cambio o transformación que supone una atención celeridad del funcionario, las personas

que reciben esa atención son respetadas y podemos afirmar, sin temor alguno, que el Estado respeta la dignidad de las personas humanas. Dicho, en otros términos, se está cumpliendo los derechos que reconoce la norma constitucional a las personas; no es letra “muerta”, sino que el líder y su grupo han cumplido con un mandato constitucional.

En todo caso, ¿Por qué no se brinda oportunidad a personas con cualidades y características potenciales y evidentes de convertirse en líderes? En nuestro país los políticos que están en el entorno inmediato del gobierno de turno tienen asegurado un cargo público, como personal de confianza, en alguna entidad estatal. Generalmente, ocupan cargos importantes en orden de jerarquía, pero, la mayoría de veces no tienen los méritos académicos, menos aún las cualidades personales y profesionales para constituirse en líderes. Es decir, ostentan cargos jefaturales y tienen personal bajo su mando, pero esa situación *per se* no los convierte en líderes.

Y, tal como hemos visto anteriormente, necesitamos líderes que motiven a sus trabajadores, necesitamos líderes que sean fuente de inspiración y que ejerzan influencia en su personal de forma tal que el trabajo conjunto entre líderes y sus grupos redunde en una institución competitiva.

Empero, aquellos trabajadores con potencial de líder, con actitudes de influencia en el resto del grupo que son de rango medio hacia abajo no tienen oportunidades porque, es altamente probable que se deba a que no pertenecen al entorno inmediato de los gobernantes. Pues tal como la afirma Baras (1991) los partidos políticos son elitistas. De la misma opinión es Tuesta Soldevilla (s.f.) cuando refiere que los partidos políticos tienen carácter elitista. Ello explicaría que los altos cargos del Estado se distribuyen al interior de la élite política, excluyendo a aquellos trabajadores o servidores públicos que no están en la esfera cercana al gobierno.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

La metodología que se ha empleado en el trabajo es de naturaleza cualitativa, cuyo carácter descriptivo permite un análisis profundo de los documentos y de información, de forma tal que se examina al liderazgo en la administración pública peruana. El trabajo es no experimental, transversal y de carácter descriptivo que no manipuló variable alguna.

Es de precisar que en este documento se ha privilegiado el análisis documental y de información recogida del entorno virtual, en su mayoría. Así, se ha revisado diversos

artículos, información, normas, etc. que han servido de fuente de información para elaborar el presente trabajo.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tito y Vargas (2021) realizaron un estudio denominado “Impacto de la motivación y el liderazgo en el rendimiento laboral en una empresa de servicios de Lima metropolitana”. Se trata de una investigación cuantitativa cuyo objetivo general fue demostrar que la motivación y el liderazgo se relacionan con el rendimiento laboral. Siendo una de las conclusiones más importantes que el 32,53 % de encuestados indica al liderazgo de la gerencia como ligeramente bajo y que el rendimiento laboral reporta un promedio de 31,99 %, también se ubica en un nivel bajo. Fueron los empleados quienes evaluaron el liderazgo de sus jefes y su propio rendimiento laboral.

De esta investigación podemos advertir que son los mismos trabajadores quienes se califican con un rendimiento laboral bajo y que está relacionado con el liderazgo que ejercen sus jefes. Pareciera, así, que el liderazgo está reservado para quienes ocupan cargos de altos funcionarios medidos en función de jerarquía. Particularmente, consideramos que este es un mito pues el liderazgo debe ser ejercido por quien tiene ciertas cualidades para ser líder; no todas las personas pueden ejercer liderazgo. Resultaría importante que todos los trabajadores a quienes se les identifique capacidades naturales tengan la oportunidad de convertirse en líderes y se los pueda formar de tal manera que la institución se haga más competitiva.

Además, como lo señalan Baras (1991) y Tuesta Soldevilla (s.f.) los partidos políticos son elitistas lo que implica que su entorno es cerrado. Así, se explica que los puestos de confianza de alta jerarquía (directivos), que son designados por los funcionarios más cercanos al gobierno de turno, se distribuya a personas que pertenecen al entorno de los gobernantes. De esa manera, quedan relegados los trabajadores públicos que no pertenecen a la élite política. Es hora de que las instituciones sean menos jerárquicas como lo advierte el Concilio Nacional de Minorías contra el SIDA-INMAC. (s.f.).

Lo arriba expresado, es una verdad triste porque existen personas que laboran en las entidades estatales y tienen potencial para ser líderes, pero se les niega la oportunidad de formarse como tales y trabajar en conjunto con sus demás compañeros para lograr los objetivos institucionales. Es más, si se tiene en consideración que aquellos trabajadores con potencial de liderazgo sin pertenecer a la esfera política y aun así se los forme como

líderes, estos, tendrían una ventaja con sus compañeros pues el grupo lo identificaría como un líder nacido de sus canteras; esta circunstancia puede ayudar a que las relaciones entre líder y su grupo sean más sólidas premunidas de mayor respeto de forma tal que la institución pública se haga más competitiva.

En tono a lo anteriormente expuesto, Rivera León (2020) en su investigación “La influencia del liderazgo en la construcción de una cultura organizativa orientada a la innovación de escuelas” asegura que el liderazgo es fundamental para lograr la innovación de una organización; además genera compromiso en los demás miembros del grupo, de forma tal que las actividades que desarrolla el líder son admiradas por el grupo con predominio del componente emocional que representa para ellos resaltando más que las acciones propiamente técnicas y administrativas.

Si bien es cierto el investigador orienta su estudio a la esfera escolar no es menos cierto que la importancia del liderazgo comprende a diversas esferas de la vida. Así, reiteramos la importancia que tiene la influencia que tiene el líder sobre el grupo pues como se ha advertido anteriormente existe un componente emocional en aquella influencia que se ejerce en los seguidores pues el líder constituye un referente de cualidades que sirven de inspiración e inciden en el comportamiento del grupo para realizar las actividades y acciones necesarias a fin de cumplir con los objetivos comunes pues el seguidor se compromete con su institución.

Otro punto a tener en cuenta es que conforme a nuestra norma constitucional la administración pública es una organización cuyo propósito es ser una institución prestadora de servicios a favor de la comunidad. Por tanto urge que el aparato estatal implemente y emplee estrategias para resolver los más problemas más álgidos del ciudadano; una herramienta a tener en cuenta es la formación de líderes que coadyuven en la tarea primordial de la administración pública: satisfacer las necesidades más elementales de los ciudadanos a fin de mejorar la calidad de vida de las personas que es un derecho fundamental como lo señala el primer artículo de nuestra constitución: El fin supremo de la sociedad y del Estado es el respeto de la dignidad de la personas humana. En consecuencia, como lo señala Gauss (1939) citado por Martín-Castilla (s.f) es el momento de que la administración pública se transforme positivamente en favor de los usuarios.

Existen tantas teorías que se han desarrollado para explicar el liderazgo, pues como lo advierte Stodgil (1974) citado por Torres Mojica (2020) existen muchas definiciones de liderazgo. Es posible que el afán por demostrar que una teoría es mejor que otra perdamos de vista lo que en puridad importa: Que la administración pública forme líderes, independientemente de si pertenecen a su élite política del gobernante de turno. Esto es, que se preocupe en identificar y captar a trabajadores de las entidades diversas que tengan cualidades y potencial para querer ser líderes de su grupo. Pues debemos evaluar la afirmación de D'Alessio (2009) cuando señala que el liderazgo es un trabajo a largo plazo; en razón de ello urge iniciar un trabajo serio en la formación de líderes en la administración pública que conduzca al grupo en la consecución de resultados de calidad que reflejen y evidencien índices altos de competitividad de las instituciones estatales. Vaya resultado que tendremos en adelante, si ahora empezamos el trabajo con los líderes de la función pública.

No obstante, lo mencionado en el párrafo anterior siguiendo a Benny et al (2020) existen algunos elementos que coartan la función del liderazgo en la cosa pública, como factores de orden cultural, el fenómeno del individualismo, carencia de compromiso y transparencia, y personal elegido que está vinculado estrechamente a la élite política de turno que hace daño a los talentos potenciales del liderazgo pues impide el acceso a personas con atributos y ganas de convertirse en líderes.

Las instituciones necesitan líderes, personas con características varias y potencial de emprendimiento que logre motivar al personal de la entidad pública para transformar el trabajo de la institución y se transforme positivamente los servicios que brindan a la comunidad que finalmente afianzará la confianza de aquella en sus autoridades y en sus líderes. Y podamos vivir en armonía social a decir de Sonnenfeld (2020), citado por Llauce Ontaneda (2021), que defiende la ética en el liderazgo y pregona el comportamiento consecuente que debe existir entre lo que decimos y hacemos en favor del interés general. Pues todo apunta a que la sociedad necesita de referentes, de modelos de comportamiento que sean fuente de inspiración para motivar al grupo a ser cada día mejores personas y cumplir con los propósitos comunes de la organización.

De otro lado, López Ibort (2020) en su investigación doctoral de la Universidad de Zaragoza denominada “Relaciones interpersonales claves en el liderazgo de los mandos intermedios de enfermería”. La investigación es de tipo cuantitativo y se basó en la idea

de la relación líder-seguidor; se tuvo como objetivo conocer la calidad de la relación supervisora-enfermera y conocer si esa calidad influye positivamente en la organización del hospital. Las conclusiones, entre otras, son que se conoció que la buena relación entre supervisora y enfermera influyen positivamente en el trabajo de la organización, generándose mayor compromiso en el personal de enfermería con una consecuente satisfacción.

Cabe señalar que la investigación anterior se trata del liderazgo en el personal de salud, sin embargo, es preciso manifestar que el liderazgo está presente en cualquier tipo de actividad humana sea cual fuere su naturaleza Ramírez, 2013 citado por Uzurriaga, Osorio & Arias Erazo (2020). La interacción social es el ambiente idóneo para que el liderazgo intente conducir por buen cauce al grupo social, más aún si tratara de una organización o institución pública cuya finalidad es mejorar la calidad de vida del ciudadano atendiendo y trabajando para satisfacer sus necesidades elementales.

4. CONSIDERACIONES FINALES

- Existen una gama de teorías sobre el liderazgo cada una con propuestas diferentes; sin embargo, el liderazgo como herramienta de las instituciones para conseguir su máximo rendimiento en sintonía con los objetivos de la institución no se pueden encasillar a una u otra teoría. Pero si el liderazgo se sujeta a la ética se habrá conseguido a un líder consecuente con lo que dice y hace en la institución.
- El liderazgo no es la solución a todos los problemas de las instituciones públicas, pero constituye una herramienta que permite la influencia del líder en su grupo haciendo un importante trabajo para lograr los fines de su institución. En ese orden de ideas, el líder resulta ser un referente de buenas prácticas, de buena conducta de tal forma que es una fuente de inspiración y motivación para aquel servidor público que permite afianzar su compromiso con la institución donde trabaja.
- Los gobiernos de turno tienen reservado los más altos cargos de confianza de la función pública a personas que pertenecen a su entorno más cercano y negando el acceso a la alta esfera de la función pública a trabajadores con menor jerarquía. Y con ello se niega la posibilidad de aquellos servidores con potencial del líder que podrían coadyuvar a mejorar el trabajo en la administración pública.
- La influencia que ejerce el líder sobre el grupo es fundamental para que las instituciones públicas mejoren la competitividad que redunde en el bienestar del

ciudadano. Si empezamos con ejercer el liderazgo para cumplir oportunamente las peticiones de los ciudadanos, habremos superado un mal de antaño que aqueja al vecino de la comunidad y genera desconfianza de la sociedad en sus autoridades.

- Las instituciones públicas debieran dar la oportunidad a cualquier trabajador para que se forme como líder, sin importar la jerarquía a la que pertenezca en la organización. Importa sí las características, actitudes y la voluntad de convertirse en líderes de su institución.

5. LISTA DE REFERENCIAS

- Baras (1991). Las élites políticas. [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-LasElitesPolitic-1050898%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-LasElitesPolitic-1050898%20(1).pdf)
- Benny, et al. (2020). Follow the Leader? Leader Succession and Staff Attitudes in Public Sector Organizations. *Public Administration Review*, 80(4), 555-564. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/puar.13189>
- Concilio Nacional de Minorías contra el SIDA-INMAC. (s.f.). Desarrollo de liderazgo. <https://targethiv.org/sites/default/files/file-upload/resources/desarrollo-de-liderazgo.pdf>
- Constitución política del Perú. (1993). <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/Constitucion-Pol%C3%ADtica-del-Peru-1993.pdf>
- Chinchay Díaz & Chávarry Ysla. (2021). Liderazgo en el sector público. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/36469/39149>
- Daza Herrera (2020). Liderazgo en la gestión pública. <https://revistas.unac.edu.co/ojs/index.php/unaciencia/article/download/105/96/312>
- D'Alessio (2019). Liderazgo ¿mito o realidad? <https://corladancash.com/wp-content/uploads/2019/02/Pastillas-Para-La-Gerencia-2-Fernando-Dalessio-Ipinza.pdf>
- D'Alessio (s.f). Liderazgo y atributos gerenciales: una visión global y estratégica. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/17847/18101>
- D'Alessio (2008). El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia. <http://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/0376.%20El%20proceso%20estrat%C3%A9gico%20%20Un%20enfoco%20de%20gerencia.pdf>

- Fernández & Quintero. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29051457005.pdf>
- García-Solarte. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v11n1/v11n1a05.pdf>
- Gómez-Rada. (s.f.). LIDERAZGO CONCEPTOS, TEORIAS Y HALLAZGOS RELEVANTES. <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Liderazgo.pdf>
- Gutián, Gregorio. (2021). "Liderazgo virtuoso. Construir el presente y preparar el futuro." *Scripta Theologica*, vol. 53, no. 2, Aug. 2021, pp. 552+. Gale Academic OneFile, link.gale.com/apps/doc/A681549809/AONE?u=univcv&sid=bookmark-AONE&xid=cf21c857.
- Huaylupo Alcázar, Juan. "El liderazgo: un poder relativo." *Revista de Ciencias Sociales*, no. 115, Jan. 2007, pp. 103+. Gale Academic OneFile, link.gale.com/apps/doc/A194333318/AONE?u=univcv&sid=bookmark-AONE&xid=5106224e
- Jiménez Díaz (2008). Enfoque sociológico para el estudio del liderazgo político. <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-EnfoqueSociologicoParaElEstudioDelLiderazgoPolitic-2983342.pdf>
- Gobitz Morales. (2015). Liderazgo social: el caso del programa liderazgo para la transformación en el Perú. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/46C06825129991D40525804A00726955/\\$FILE/gobimor.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/46C06825129991D40525804A00726955/$FILE/gobimor.pdf)
- López Ibort (2020). Relaciones interpersonales claves en el liderazgo de los mandos intermedios de enfermería. Universidad de Zaragoza. <https://zaguan.unizar.es/record/89869/files/TESIS-2020-091.pdf>
- Lupano & Castro Solano (s.f.). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-EstudiosSobreElLiderazgo-5645396%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-EstudiosSobreElLiderazgo-5645396%20(2).pdf)
- Llauce Ontaneda, Melissa. (2021). "Sonnenfeld, Alfred: Liderazgo Ético." *Anuario Filosófico*, vol. 54, no. 1, Apr. 2021, pp. 203+. Gale Academic OneFile,

- link.gale.com/apps/doc/A681408566/AONE?u=univcv&sid=bookmark-AONE&xid=2f48bddf. Accessed 25 Nov. 2021.
- Martín Castilla, Juan. (s.f.). La dimensión ética del liderazgo en la administración pública. http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/XII/Juan_Ignacio_Martin_Castilla.pdf
- Martín Castilla, Juan. (2006). Valor y valores de una administración al servicio público. http://asocex.es/wp-content/uploads/PDF/200604_38_25.pdf
- Maestro, Juan. (2018): Repensando el liderazgo estratégico." *Política y Sociedad*, vol. 56, no. 3, Sept.-Dec. 2019, pp. 807+. Gale Academic OneFile, link.gale.com/apps/doc/A610763861/AONE?u=univcv&sid=bookmark-AONE&xid=750506e8
- Mendoza & Ortiz. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. <https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>
- Monserrat Baras (1991) LAS ÉLITES POLÍTICAS. <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-LasElitesPoliticas-1050898.pdf>
- Pariente Fragoso. (s.f.) Algunas reflexiones en torno al concepto del liderazgo. https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/mendoza_moheno_jessica/algunas_reflexiones.pdf
- Paz Panduro. La gestión pública, la constitución política del Perú ¿Ambas consiguen paz en el Estado peruano? <https://www.ucss.edu.pe/images/fondo-editorial/actas-ii-congreso-latinoamericano-por-la-paz/gestion-publica-constitucion-politica-peru-mois-es-paz-panduro.pdf>
- Pin, José Ramón. (2017). El trébol de cuatro hojas: la nueva gobernanza pública. ¿cómo debe ser el líder público de hoy? <https://media.iese.edu/research/pdfs/ART3025.pdf>
- Quesada Susanibar. (2014). El liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, de la unidad de gestión educativa local N° 04, provincia y departamento de Lima. https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/3856/Quesada_st.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Ramírez Quezada. (2006). El líder, ¿nace o se hace? http://www.alafec.unam.mx/docs/asambleas/x/ponencias/recursos_humanos/El_lider.pdf
- Rivera León (2020) en su investigación “La influencia del liderazgo en la construcción de una cultura organizativa orientada a la innovación de escuelas” Universidad Autónoma de Barcelona. <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/672024/jcrl1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodríguez Fernández, Andrés. 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. <https://www.redalyc.org/pdf/805/80515880003.pdf>
- Stodgil, R. (1974). Handbook of leadership: A survey of the Literature, Free Press, New York. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00220612.1975.10778712>
- Tamyko & Salvador. (2015). Liderazgo y dirección pública: el ciclo de vida del cargo directivo. <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357539626002.pdf>
- Tito Huamaní, and Vargas del Pino. (2013). "Impacto de la motivación y el liderazgo en el rendimiento laboral en una empresa de servicios de Lima metropolitana."Gale.com/apps/doc/A631141099/AONE?u=univcv&sid=bookmark-AONE&xid=9c88eed7
- Torres Mojica (2020). Tesis doctoral “La relación de liderazgo” https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/59713/1/Tesis_TorresMojica20.pdf
- Tuesta Soldevilla (s.f.). Sistema de partidos políticos en el Perú 1978 – 1995. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/769B0F24BC77AA9505257CC2005CFB58/\\$FILE/Sistema_de_partidos_pol%C3%ADticos_en_el_Per%C3%BA_\(Libro\).pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/769B0F24BC77AA9505257CC2005CFB58/$FILE/Sistema_de_partidos_pol%C3%ADticos_en_el_Per%C3%BA_(Libro).pdf)