

Universidad de Puerto Rico  
Recinto de Río Piedras  
Facultad de Ciencias Sociales  
Escuela Graduada de Administración Pública  
Roberto Sánchez Vilella

**Desafíos y Perspectivas del Liderazgo Transformacional en la Administración Pública**

Por:

Lis Yoelis Rivera Cintrón

Proyecto de investigación sometido a la Escuela Graduada de Administración Pública como parte de los requisitos para obtener el grado de Maestría en Artes en Administración Pública de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras

Mayo 2024

Universidad de Puerto Rico  
Recinto de Río Piedras  
Facultad de Ciencias Sociales  
Escuela Graduada de Administración Pública  
Roberto Sánchez Vilella

Hoja de aprobación de investigación de

**Lis Yoelis Rivera Cintrón**

Titulado

**Desafíos y Perspectivas del Liderazgo Transformacional en la Administración Pública**

Aprobada por:

Dra. Liz J. Ortiz Laureano  
Catedrática Auxiliar

\_\_\_\_\_

Firma

15 de mayo de 2024.

\_\_\_\_\_

Fecha

## Resumen

La administración pública se encuentra confrontando desafíos como el uso eficiente de los recursos, implementación de políticas públicas, interoperabilidad gubernamental, entre otros. Son las entidades públicas, quienes deben ofrecer un servicio de calidad que satisfaga a la ciudadanía y aporte al bienestar colectivo. El liderazgo transformacional es precisamente una de las piezas clave, que puede generar cambios favorables en el rendimiento gubernamental. Ha sido vertiente de estudio en múltiples ámbitos a lo largo de la historia en el sector público, guiando al área de supervisión y brindando herramientas al área de recursos humanos. En esta investigación se exploran y describen los desafíos y retos del liderazgo transformacional en el desarrollo de la administración pública. Se utilizan los lineamientos de la teoría multifactorial del liderazgo, como base conceptual. Se desarrollan varios apartados, que dan cuenta de la historia del liderazgo y del impacto de este en la administración pública. Al final se concluye se confirma la importancia fundamental del liderazgo para la optimización de la administración pública y para abordar los desafíos emergentes.

**Palabras claves:** liderazgo transformacional, administración pública, desafíos emergentes, gobierno

**“Un líder es aquel que conoce el camino, sigue el camino y muestra el camino”**

**<sup>1</sup> John C. Maxwell**

## **Introducción**

La administración pública busca mejorar los procesos de gestión de las agencias y verifica la adecuada prestación de los servicios. Se encarga de orientar al individuo para el desarrollo de un bien común. Según Luján y Iburguen (2019, p.17) ante las nuevas necesidades y el cambio constante se necesita mejorar y transformar los factores que afectan directamente a las agencias. Existe un desafío actual al establecer formas para el uso eficiente de los recursos, creaciones de políticas públicas, adaptabilidad y crear impacto a nivel laboral (Olivera, 2020). Entre ellos se toma en consideración el liderazgo y a través de este se puede generar herramientas para los gerenciales y obtener reacciones efectivas de parte de las agencias.

La identificación de un líder puede ayudar en la dirección, planeación y relevancia del cumplimiento de los objetivos de la organización. El liderazgo transformacional “es un paradigma relevante en el estudio del comportamiento organizacional y en la búsqueda de lograr organizaciones más eficaces y competitivas para enfrentar a un entorno en constantes cambios” Luján y Iburguen (2019, p.23). No implementar el mismo de manera efectiva puede afectar la toma de decisiones y trae consigo un clima laboral negativo, falta de coordinación y mala comunicación. Además, es necesaria la identificación de personal capaz de influenciar a otros y con las competencias pertinentes para la creación de estrategias que beneficien de forma

---

<sup>1</sup> John C. Maxwell es un autor, orador y experto en liderazgo estadounidense. Nació el 20 de febrero de 1947 en Garden City, Michigan. Maxwell es conocido por sus libros sobre liderazgo, desarrollo personal y éxito.

permanente e inmediata a las agencias. A través del liderazgo transformacional, los seguidores se motivan a dar más de lo que se espera originalmente, aumentando el interés y generando una visión adecuada de los objetivos (Lujan y Ibarguen, 2019, p.24). Logra ser parte esencial del buen funcionamiento de cada agencia u organización gubernamental.

Igual que a nivel global, Puerto Rico, ha estado inmerso en cambios sustanciales y retos en la administración pública. Esta nueva forma de gestión pública requiere de un liderazgo responsable, y ético, ya que no solo se trata de administrar lo que existe, si no de transformarlo (Cordero, 2009).

Por tanto, en esta investigación, se analiza el liderazgo transformacional en la administración pública y los desafíos de éste en los procesos gubernamentales. Para el logro de este objetivo, se precisan las siguientes preguntas: ¿cómo se describe la transformación del liderazgo de la administración pública?, ¿cuáles han sido los desafíos en el desarrollo del liderazgo transformacional en la administración pública en Puerto Rico? ¿qué aporta la transformación del liderazgo a la administración pública a los procesos gubernamentales?, ¿cómo la falta de liderazgo en la administración pública ha afectado el desempeño y eficacia de los servicios gubernamentales en Puerto Rico? y ¿cuál puede ser el impacto subyacente de la falta de liderazgo en la administración pública en Puerto Rico?

La investigación es de enfoque cualitativo, con un nivel exploratorio y descriptivo. El enfoque cualitativo se basa en planteamientos que analizan realidades subjetivas y afinar las preguntas de investigación. A su vez da riqueza interpretativa y profundiza en sus significados. La estrategia de recopilación de datos fue documental, utilizando fuentes de información primarias y secundarias. Para contestar las preguntas de investigación se realizó un análisis descriptivo. Como acercamiento teórico-conceptual, se utiliza la Teoría Multifactorial del

Liderazgo, pues permite ver comparativamente los factores asociados a los estilos de liderazgo.

A continuación, se presenta en este escrito, los apartados que responden a cada pregunta propuesta. Al final se ofrecen conclusiones y recomendaciones, que responden a la perspectiva del liderazgo transformacional como una base importante para atender algunos de los desafíos presentes en la administración pública.

### **Conceptualización del liderazgo transformacional**

Según Portocarrero (2022), en la actualidad el Estado cuenta únicamente con administradores, pero carece de líderes. Por esta razón, Brosnahan indica que en el ámbito público "en general, se tiende a ver a los líderes más como políticos que como ejecutivos, y a menudo no se reconoce la importancia del liderazgo a nivel profesional" (OECD, p. 221).

En Puerto Rico existe dicha percepción y práctica. Además, de un gran desafío en torno a administrar lo público, así como con los valores de ética, equidad, transparencia entre otros. Por lo que, para un buen manejo de éstos, se requiere el reconocimiento y la implementación del liderazgo, particularmente el liderazgo que conceptualmente se conoce como transformacional. De acuerdo con la literatura, éste, puede crear cambios significativos en los funcionamientos y la transformación de la gestión pública.

Bass (1985) propuso la denominada Teoría Multifactorial del Liderazgo. En la misma se conceptualiza el liderazgo en base a tres factores: el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y el liderazgo laissez faire. Se seleccionó dicha teoría porque el liderazgo transformacional ha sido caracterizado como: "aquél que establece una visión sobre el futuro, compartida con los miembros de la organización; considera las diferencias individuales entre los mismos y actúa como estímulo para la consecución de los objetivos y metas organizacionales" Yammarino y Bass, (como citó Blanch et. al, 2016, 171). Por su parte, López et al. (2022, p. 35) menciona que es un enfoque para la solución de problemas con el fin de obtener futuros sostenibles

en ambientes democráticos y complejos a través del modelo transformacional. López et al. (2022, p.53) recomiendan concentrarse en enfrentar las crisis del gobierno y se facilite un sistema de carácter adaptativo.

Por su parte, Burns (1978) propone una distinción entre líderes morales y amorales, argumentando que solo los líderes morales, quienes poseen un fuerte sentido de propósito, pueden ser transaccionales o transformacionales. La diferencia principal entre estos dos tipos de líderes morales radica en su enfoque para influenciar el comportamiento de otros: el líder transaccional pone mayor énfasis en los medios para alcanzar objetivos, mostrando a los seguidores las conductas que deben adoptar para satisfacer sus objetivos personales y clarificando las recompensas que recibirán como resultado de mostrar esas conductas. Por otro lado, el líder transformacional se centra en estimular la formación de una conciencia colectiva en los seguidores, lo que les permite dejar de lado sus intereses individuales para enfocarse en los del grupo, comprometiéndose así con la realización de una visión y misión compartida. Veamos algunas definiciones de liderazgo y la conceptualización del liderazgo transformacional.

Según Burns (como citó Guevara, 2023, p.13), el liderazgo se define como: “el proceso en el que líderes y seguidores se ayudan para alcanzar mayores niveles de moral y motivación”. Se especifican algunas habilidades que poseen los individuos que aportan al éxito para desempeñarse en el área laboral, las cuales son: trabajar en equipo, comunicación, pensamiento crítico, empatía, motivación y administración del tiempo (Guevara, 2023, p.15). Así mismo, Borges (2023, p.12) define el liderazgo como: “la capacidad o habilidad de una persona para guiar, influir, motivar y dirigir a un grupo de individuos o una organización hacia el logro de metas, objetivos o una visión común. Un líder es alguien que ejerce influencia positiva sobre

otros para alcanzar un propósito compartido, y puede manifestarse de diversas formas y estilos, dependiendo de la situación y el contexto”.

En tanto, Barra (2022, p.153) establece que "el concepto de liderazgo que se propone es aquel que instauration en las organizaciones una visión compartida, una ruta estratégica y construye comunidad al interior de aquellas". Es decir, que es vital como el líder maneja y actúa ante las situaciones que ocurren en las organizaciones para la búsqueda de soluciones viables. El liderazgo es meritorio en la administración pública, ya que es urgente un cambio ante los retos que enfrenta la gestión pública y la burocracia. Barra (2022) indica que el Estado necesita más que solo administrar, necesita reformar los sistemas a través del buen servicio y los procesos de gestión. Sin embargo, se exige compromiso de parte de gerenciales y personal para que se desarrolle un buen funcionamiento.

Barra (2022, p.154) hace el cuestionamiento de: ¿por qué es necesario el liderazgo? argumentando que: “la reforma de la calidad, los sistemas de gestión, los procesos de descentralización, la modernización del Estado, los virajes hacia la meritocracia en la administración pública, la implementación exitosa de políticas públicas y sociales, entre otros cambios sistémicos u organizacionales del Estado, exigen todos como un principio de la gestión el liderazgo dentro de las rectorías y organizaciones públicas”. El liderazgo transformacional es un concepto que apela y guía a los valores morales inspirando a sus seguidores para poder resolver los problemas.

James McGregor Burn (como se citó en Olivera, 2020, p.2) define el liderazgo transformacional como: “una fuerte visión y personalidad de un individuo capaz de cambiar pensamientos”. Es así que McGregor (como menciona Olivera,2020) describe que los líderes y sus seguidores al trabajar juntos pueden logran las metas determinadas y cómo pueden

alcanzarlas en las organizaciones. Para la búsqueda de satisfacer las necesidades y principios que inciden en el gobierno. Además, se menciona que el líder ayuda a determinar el camino de la empresa y toma acción en las metas y la visión de la organización (Olivera, 2020, p.4). Por su parte, en la gestión del cambio, el liderazgo transformacional es necesario para establecer las expectativas reales y las necesidades en la administración pública. Aportando en el logro del cumplimiento de los objetivos a través de las habilidades y destrezas de las personas.

De igual manera, Castillo y Fernández (2023, p. 16) mencionan que “la ausencia del liderazgo transformacional y el clima laboral positivo influye directamente a la organización tanto de manera interna como externa”. Al no poseer un personal capacitado ni competente con características de líder no se podrán cumplir las metas y objetivos del gobierno. Además, Lussier y Achua (como citó Alcázar, 2020) indican que “sin un liderazgo estratégico y efectivo es difícil que los miembros de la organización sostengan la rentabilidad, productividad y ventaja competitiva de una empresa” (p.90). Por su parte, Cárdenas et al., (2023) menciona que “en el marco del liderazgo transformacional, la gerencia moderna ha cobrado especial interés, en vista de la necesidad de mayores índices de productividad, de la generación de proyectos creativos e innovadores, de nuevos mercados y de la toma de decisiones acertadas por parte de la alta dirección” (p.54). Este tipo de liderazgo aporta en la capacidad de canalizar la dirección y observar cómo los supervisores pueden innovar ante cualquier cambio en las organizaciones.

En Puerto Rico, la falta de liderazgo transformacional en la administración pública puede representar un obstáculo significativo para el desarrollo y eficiencia de los servicios gubernamentales. Según Cárdenas et al. (2023 p.53) el valor del liderazgo transformacional puede funcionar como una fuerza capaz de cambiar modelos, con el propósito de estructurar los esfuerzos del individuo para cumplir los objetivos. Este problema se manifiesta a través de la

falta de dirección estratégica, la ausencia de toma de decisiones efectivas y la falta de voluntad en los procesos gubernamentales. Como resultado se puede observar una disminución en la calidad de los servicios ofrecidos y una mayor desconfianza por parte de la ciudadanía hacia las instituciones gubernamentales. En la investigación se considera importante el liderazgo transformacional para la satisfacción laboral, el compromiso, la democratización y la equidad laboral.

### **Liderazgo a través de la historia**

Históricamente, en la evolución humana se han realizado diferentes tipos de acciones que influyen e inspiran a otros. Algunos ejemplos de escenarios en los cuales pueden suceder son: el gobierno, revoluciones, organizaciones, grupos, comunidades, individuos, iglesias entre otros. Estrada (2007) expone en su investigación que la acción de la influencia que ejerce un individuo se denomina líder. El líder tiene un propósito establecido y la motivación ayuda a alcanzar los objetivos que se proponen. Si un individuo genera algún tipo de acción que gestione influencia se reconoce como liderazgo. Se identificaron algunas cualidades que a través de la historia que han impactado a la dirección y la calidad de los servicios en diferentes áreas. Algunas de estas son: compromiso, carácter, responsabilidad, seguridad, iniciativa, pasión, facilitando la productividad y la competitividad de las empresas.

De acuerdo con Lussier y Achua, (como citó Alvites, 2023) el liderazgo transformacional dio inicio en el año 1973, por el sociólogo James Downton. Luego con el transcurso de los años fue discutido por James MacGregor Burns y posteriormente por Bernard M. Bass, analizando los diferentes liderazgos de las figuras políticas. Este liderazgo da paso a investigar el comportamiento influyente y el constante cambio. Al analizar el contexto del pasado en un

marco histórico, según Alcázar (2020, p.106), el liderazgo transformacional es parte de la teoría del rango total del liderazgo desarrollada por Bass en el 1985. Estipulando que los líderes transformacionales se preocupan por el progreso y el desarrollo de los empleados dándole importancia a las tareas por encima de sus intereses. Además, los líderes se preocupan por la motivación, los valores y los resultados. Según Alvites (2023), se analiza la conducta de los líderes en la sociedad para conocer la relación entre líder y seguidor (p.13). También, una cualidad importante en el individuo es el carisma que este posee, dando beneficio para desarrollar un ambiente favorable en el trabajo. Se generan algunas características que describen a los líderes, las cuales son: inspira a los seguidores, progreso de la agencia, afrontamiento de problemas, nuevas alternativas, creatividad y ser partícipe de nuevas actividades (Alvites, 2023, p. 14).

El liderazgo en el sector público es un paradigma que ha sido trasladado del sector privado al estatal, con el propósito de hacer más eficiente y eficaz sus procesos. Dándole énfasis a la productividad, en este proceso se visualizan los beneficios y los costos. Según Wiesel y Modell (como citó Cabrera, 2014, p.98), afirmaron que en la primera década del siglo XXI inició el desarrollo de una nueva teoría de liderazgo y motivación en los sectores públicos. Contreras (2022), menciona que el gobierno de un país y su administración pública tienen que entrelazar la buena gobernanza a través de los políticos y directivos públicos que a su vez quienes deben ser líderes. La aplicación del modelo de liderazgo en el sector público ayuda a tener altos índices de competitividad y económica, que aborda los problemas de la población de forma asertiva y oportuna.

Además, dentro de los procesos que impacta el liderazgo la transparencia debe de estar presente en las actividades públicas (Chinchay y Chávarry, 2021, p.659). También, Cabrera (2014)

menciona que la administración pública intenta mejorar la prestación de los servicios ofrecidos, orientando al empleado a realizar de manera eficiente su trabajo. Dándole importancia a los líderes transformacionales ya que son capaces de impactar el desempeño de los individuos y orientar hacia la misión y visión de la organización. La preocupación de los gobiernos por mejorar la productividad y orientar a los servidores para el bien común, sirvió de punto de partida para abordar el tema de liderazgo transformacional y motivación. Delgadillo et al. (2023) que cuando nos enfocamos en el área de la administración pública se señala que el liderazgo transformacional es un asunto primordial en las organizaciones, ya que brinda provecho a los logros de los individuos. Los cambios organizacionales que ocurren en la administración pública requieren liderazgo y al mismo tiempo se necesita personal apto y capacitado. Por lo que, teniendo las habilidades y capacidad para administrar los recursos, se pueden tomar decisiones cruciales y guiar a otros.

### **Desafíos en el desarrollo del liderazgo transformacional en la administración pública**

La influencia del liderazgo transformacional puede impactar y generarse en diversas áreas. De acuerdo con la revisión de la literatura los mayores desafíos que enfrenta la administración pública son: la economía, género y eventos complejos como pandemias y otros fenómenos naturales. Por su parte, Van Wart (como citó Meléndez, 2021) explica que el liderazgo se encuentra en constante cambio ante los nuevos contextos, este incluye la educación de la fuerza laboral, tecnología y el adelgazamiento de la economía. Involucrando al líderes y sus seguidores afectando el sistema y su área laboral. Por ejemplo, en términos de la economía Hurtado et al. (2018) que en Ecuador se encuentran en desventajas económicas al compararse con otros países. Se requiere la necesidad de transformar y agregar valor en las estrategias industriales. También, Montoya et al. (2022, p.3) que estamos en “la era del conocimiento y

competencias presentando cambios constantes con la tecnología, la cual sienta las bases para la globalización de la economía y se da paso a la nueva forma de administrar el recurso humano”.

Por otro lado, en el contexto del género específicamente en el área de liderazgo transformacional Pérez y Camps (2011) compararon las atribuciones del liderazgo de los supervisores puertorriqueños entre hombres y mujeres. Teniendo como resultado que las mujeres presentaban mayor liderazgo transformacional que los hombres. Las mujeres poseen mayor cualidad en la otorgación de disposición de ayudar y a su vez poseen destrezas de comunicación. Este liderazgo puede ser herramienta para el género femenino al solicitar puestos directivos y dar paso a cambios significativos.

Hernández y Stan (2022) resaltan la imperiosa necesidad de que las organizaciones se adapten ágil y eficientemente a los desafíos emergentes, a fin de anticipar la toma de decisiones ante las cambiantes necesidades y conflictos que caracterizan al sector público. Un ejemplo paradigmático de estos desafíos radica en la cuestión del liderazgo desde una perspectiva de género, particularmente en lo que respecta al papel de las mujeres en la administración pública y la búsqueda de igualdad de oportunidades. Este escenario plantea un desafío significativo que requiere un cambio de actitud por parte de todos los actores involucrados, a fin de abordar de manera efectiva los entornos en constante evolución y el cambio de paradigma en torno al valor público.

A lo largo del tiempo, las mujeres han trabajado arduamente y se han esforzado por abrirse paso en un terreno tradicionalmente dominado por hombres. Esto ha llevado a la implementación de diversas leyes y reglamentaciones diseñadas para promover la igualdad de género en el ámbito laboral y en la esfera pública en general. Sin embargo, a pesar de estos avances normativos, persisten obstáculos que limitan el ascenso de las mujeres a posiciones de

liderazgo y toma de decisiones. Se observa una tendencia hacia una mayor masculinización en la asignación de roles específicos y en la ocupación de cargos de alto nivel dentro de las organizaciones públicas, lo que refleja la persistencia de barreras culturales y estructurales que deben ser abordadas de manera integral para garantizar la plena participación y representación de las mujeres en todos los niveles de la esfera pública.

Por otro lado, eventos catastróficos como la pandemia de COVID-19, como señalan Artundo, Gaminde y Ripero (2023), han puesto de manifiesto la importancia de la eficiencia, entendida en su sentido más básico como la capacidad de realizar tareas con el menor consumo posible de tiempo, energía y recursos. La crisis sanitaria global ha enseñado lecciones fundamentales que deben ser tomadas en consideración de cara al futuro, lo que implica la revisión y análisis anticipado de los protocolos establecidos para garantizar una respuesta más efectiva ante situaciones similares que puedan surgir. Es esencial que las direcciones generales del gobierno, especialmente aquellas de mayor relevancia, como la recuperación de competencias y liderazgo, sean contempladas en este proceso de revisión y actualización de protocolos.

Además, otras investigaciones respaldan la importancia del liderazgo transformacional en la gestión organizacional. Berroterán (2023) sugiere que el liderazgo transformacional representa una herramienta fundamental para fortalecer la relación entre líderes y seguidores en el ámbito gerencial. Es crucial que los gerentes sean capacitados en diversos estilos de liderazgo para que estén preparados para enfrentar los desafíos cambiantes que enfrenta la gestión organizacional, tales como las demandas del mercado, los avances tecnológicos, el entorno socioeconómico, entre otros.

En el contexto de Puerto Rico, resulta imperativo identificar y desarrollar líderes dentro de la administración pública con el fin de garantizar la prestación de servicios de calidad a la ciudadanía. La aplicación efectiva del liderazgo en el contexto puertorriqueño puede fomentar una visión de futuro significativa, contribuyendo así al desarrollo y bienestar de la sociedad en su conjunto.

### **Aportaciones de la transformación del liderazgo a la administración pública**

La transformación del liderazgo en la administración pública emerge como un factor crucial para el éxito organizacional y el progreso social en Puerto Rico. Según Borges (2023), el liderazgo, al otorgar sentido e impacto a los individuos, se erige como un componente esencial en las organizaciones, especialmente en el contexto gubernamental donde se reconoce una carencia de liderazgo transformacional. Para enfrentar los desafíos cambiantes y garantizar una respuesta eficaz ante los mismos, es imperativo que los líderes gubernamentales se comprometan a adaptarse y liderar con eficacia.

Las investigaciones, respaldadas por estudios como el de Berroteran (2023), subrayan el papel fundamental del liderazgo transformacional en la mejora de la eficiencia organizacional. Este tipo de liderazgo facilita herramientas que mejoran la dirección y calidad de los servicios públicos, promoviendo así un desarrollo sostenible en todos los niveles de gobierno. Asimismo, se destaca la importancia de que los líderes actúen de manera ética y con principios sólidos para preservar los valores y comportamientos que regulan la administración pública.

Un ejemplo concreto de la influencia del liderazgo en el ámbito de la supervisión escolar, presentado por Delgadillo et al. (2023), ilustra cómo un líder transformacional puede inspirar y motivar al personal docente, promoviendo un ambiente de colaboración y crecimiento profesional que resulta en el logro de objetivos educativos sobresalientes. Esta perspectiva resalta

la importancia de que los líderes gubernamentales, ya sean directores escolares o funcionarios de alto nivel, sean agentes de cambio capaces de delegar responsabilidades y fomentar la autonomía en sus equipos.

En última instancia, como mencionan Hinojosa et al. (2023), el liderazgo efectivo en la gestión pública no solo influye en la toma de decisiones, sino que también contribuye al desarrollo económico sostenible y al cumplimiento de los objetivos institucionales. Es evidente que el desarrollo y fortalecimiento del liderazgo transformacional en la administración pública de Puerto Rico es fundamental para enfrentar los desafíos del presente y garantizar un futuro próspero y equitativo para todos los ciudadanos.

### **Consecuencias de la falta de liderazgo en la administración pública**

La falta de liderazgo transformacional en el sector público puede tener una serie de consecuencias negativas que afectan diversos aspectos organizacionales. Alcázar (2020) señala que los líderes transformacionales impactan en el compromiso organizacional tanto de los empleados como de la propia organización. Características como el respeto, la confianza y la generación de ideas son clave para el grado de liderazgo percibido, ya que estos líderes se preocupan por el progreso y desarrollo de los empleados, creando expectativas de mejora continua.

Hermosilla et al. (2016) sostienen que el liderazgo transformacional es el más adecuado para impulsar procesos de cambio y comprender las diferencias en el entorno organizacional. Delgado y Gahona (2022) concluyen que el estilo de liderazgo transformacional juega un papel crucial en la satisfacción laboral, y este a su vez influye en la intención de dejar el trabajo. Estudios también han demostrado que el liderazgo transformacional de los gerentes se relaciona positivamente con actitudes, creatividad, innovación y responsabilidad social de los empleados

(Díaz et al., citado por Delgado y Gahona, 2022).

Por otro lado, Vásquez, Inostroza y Acosta (2021) basándose en el modelo de organizaciones saludables, encontraron que la confianza organizacional y el *engagement* laboral median la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral, destacando así la importancia de estos aspectos para el éxito organizacional. Subrayan la necesidad de investigar el liderazgo organizacional para obtener resultados óptimos y adaptar las empresas a las necesidades cambiantes del entorno, especialmente en lo referente a políticas organizacionales, dirección de recursos humanos y gestión del personal, para fomentar un liderazgo transformacional efectivo.

Para respaldar estas afirmaciones, se considera la teoría del liderazgo transformacional de Rafferty y Griffin (citado por Vásquez et al., 2021), que identifica cinco dimensiones clave: visión, comunicación inspiracional, estimulación intelectual, apoyo y reconocimiento personal. Estas dimensiones son fundamentales para cultivar un ambiente organizacional que fomente el compromiso, la satisfacción y el desempeño laboral de los empleados en el sector público.

### **Impacto subyacente de la falta de liderazgo en la administración pública**

Mendoza y Ortiz (2006), mostraron las dimensiones que conforman el liderazgo transformacional y cómo la implementación de este tiene impacto tanto en la cultura organizacional como en la eficacia de la organización. La dinámica de las interrelaciones que se dan entre el líder y el grupo en un contexto o situación determinada demuestra cómo el liderazgo influye en la cultura organizacional. Por otra parte, Santa (2023), discute el análisis entre el liderazgo de los jefes, la entidad pública y el clima laboral en el sistema público. Destacando cuatro componentes de gran importancia, los cuales son: habilidades administrativas, pericia técnica, habilidades políticas y habilidades interpersonales. A través de los componentes se

pretende tener la capacidad de analizar y provocar cambios en las personas a través de su influencia. Conocer las fortalezas de su equipo y al mismo tiempo reconocer las debilidades para asignar las tareas puede fortalecer las destrezas puede crear un impacto de gran magnitud en la organización.

Además, Fuenmayor (2021) resalta la falta del liderazgo en la administración pública e identifica los obstáculos para construir la estructura gubernamental que forme líderes comprometidos. Además, busca resolver problemas en los factores del desempeño y observa las oportunidades y los desafíos en la administración pública. Una formación política que provoque la llegada de verdaderos líderes para que construyan y permitan un cambio en la administración pública. También, Cruz, Salanova y Martínez (2013) mencionan que el liderazgo es considerado un recurso importante de la organización para obtener resultados, impactando en trabajadores como con la sociedad en la que está inserta. Se reconoce que existe una falta de estudios sobre las estrategias de entrenamiento para el liderazgo transformacional. Sin embargo, a partir de la investigación el liderazgo transformacional puede contribuir en la motivación de los seguidores y equipos de trabajo, obteniendo resultados organizacionales óptimos. Este tipo de liderazgo es un recurso social indispensable para la formación del modelo de liderazgo transformacional. Teniendo un impacto positivo en el desarrollo de los seguidores directos y su desempeño.

La ausencia de un liderazgo sólido en la administración pública puede tener un impacto significativo en varios aspectos. En primer lugar, la falta de liderazgo puede resultar en una falta de dirección clara y coherente dentro de las instituciones gubernamentales. Como hemos anticipado, esto puede dar lugar a la ineficiencia operativa, la falta de coordinación entre departamentos y la incapacidad para abordar los desafíos de manera efectiva. Además, sin un liderazgo fuerte, es probable que los empleados se sientan desmotivados y desvinculados de los

objetivos organizacionales, lo que puede afectar negativamente la moral y la productividad en el lugar de trabajo.

En segundo lugar, la falta de liderazgo en la administración pública puede socavar la confianza del público en el gobierno y sus instituciones. Cuando los ciudadanos perciben que los líderes no están a la altura de sus responsabilidades, pueden surgir sentimientos de descontento y desconfianza, lo que a su vez puede erosionar la legitimidad del gobierno y socavar el contrato social entre los ciudadanos y el Estado. Además, la falta de liderazgo puede dificultar la toma de decisiones difíciles y la implementación de políticas efectivas, lo que puede exacerbar los problemas sociales y económicos existentes y dificultar la capacidad del gobierno para abordarlos de manera adecuada. En resumen, la falta de liderazgo en la administración pública puede tener consecuencias negativas tanto a nivel interno como externo, afectando la eficacia, la eficiencia y la legitimidad del gobierno.

### **Liderazgo Transformacional en Puerto Rico**

El liderazgo transformacional ha emergido como un enfoque de gran relevancia debido a su capacidad para motivar e inspirar cambios en una variedad de ámbitos, que van desde empresas y agencias gubernamentales hasta el ámbito político y educativo. En el contexto de Puerto Rico, adoptar prácticas de liderazgo transformacional representa una oportunidad significativa, especialmente considerando los desafíos económicos, sociales, educativos y de gestión de procesos que enfrenta la isla.

Borges (2023) destaca que, en Puerto Rico, el liderazgo transformacional puede adoptarse desde diversas perspectivas, lo que incluye fomentar la innovación, el desarrollo de capacidades y promover la colaboración entre los diferentes actores. Es importante tener en cuenta la

importancia de la ética y los valores en la gestión de un liderazgo claro y preciso, aspectos que son fundamentales para el buen funcionamiento de la gestión pública local.

La ética en la administración pública establece estándares de conducta moral que guían las acciones de los líderes y servidores públicos, asegurando que sus decisiones estén alineadas con el interés público y el bienestar de la sociedad en su conjunto. En este sentido, el liderazgo transformacional y la ética proporcionan el marco necesario para una gestión pública efectiva y ética, que promueva la confianza del ciudadano en las instituciones gubernamentales y contribuya al desarrollo sostenible de la sociedad.

Por otro lado, Cordero (2009) enfatiza que el objetivo del nuevo gerente público es mejorar los programas gubernamentales, pero el concepto de "mejor" puede variar según las diferentes perspectivas. Esto resalta la necesidad de que los gerentes públicos sean capaces de satisfacer las expectativas de diversos grupos, como los ciudadanos contribuyentes, los usuarios de los servicios y los gobernantes, desde el inicio de su gestión.

Modificar las estructuras burocráticas, como sistemas, procesos y cultura, es un desafío complejo que requiere tiempo y habilidades específicas. Las estructuras gubernamentales suelen seguir un modelo weberiano, caracterizado por rigurosos procedimientos destinados a garantizar la continuidad a pesar de los cambios sociales, políticos, económicos o naturales. Por lo tanto, la modificación de estas estructuras implica la necesidad de contar con habilidades y conocimientos que no son comunes en la gestión cotidiana (Cordero, 2009).

Meléndez (2021) destaca que la clave del liderazgo radica en las fortalezas grupales y en las relaciones basadas en la confianza y el respeto. Además, su investigación señala la relación entre el liderazgo transformacional y la reacción afectiva al cambio organizacional, resaltando la importancia de ambos constructos y la variable moderadora de la inteligencia emocional. En este

contexto, el liderazgo transformacional se posiciona como una pieza clave en las organizaciones actuales, y se requiere una nueva generación de líderes para enfrentar los desafíos que enfrenta la sociedad.

### **Breve reflexión de los valores en la administración pública**

La administración pública opera en un contexto de incertidumbre y riesgo, lo que subraya la importancia de garantizar y gestionar los principios morales y valores en los procesos generados en el sector público. En este sentido, la investigación sobre el liderazgo transformacional enfatiza la consideración de valores como la ética, la diversidad y la equidad. Estos aspectos no solo contribuyen a enriquecer el conocimiento y el profesionalismo, sino que también promueven un ambiente organizacional más inclusivo y justo.

Montoya et al. (2022) destacan la importancia de que el liderazgo esté arraigado en cualidades personales y éticas. La equidad, por su parte, garantiza igualdad de oportunidades y derechos para todos los individuos, lo que es fundamental para el funcionamiento efectivo de las organizaciones. Los recursos humanos desempeñan un papel crucial en la gestión de procesos y en la aplicabilidad de principios éticos en el sector público. La ética facilita la toma de decisiones adecuadas y la resolución de conflictos de manera justa, promoviendo el cumplimiento de códigos, reglamentaciones, leyes y principios.

En el contexto del sector público, la ética es vital para el desarrollo del buen funcionamiento de las instituciones gubernamentales, ya que garantiza la transparencia y la integridad en todas las acciones y decisiones. Además, la diversidad, que implica el respeto a las diferencias individuales y sociales, es esencial para promover un entorno inclusivo que refleje la igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos.

Hernández y Stan (2022) resaltan que los comportamientos que promueven un sentido claro de propósito, un modelaje ético y un enfoque en la mejora continua son fundamentales para liderar efectivamente y resolver problemas de manera eficiente en el sector público. En resumen, la ética, la diversidad y la equidad juegan un papel crucial en la gestión pública, y su promoción y aplicación son esenciales para garantizar un gobierno transparente, justo e inclusivo.

### **Conclusión**

A través de este estudio, se confirma la importancia fundamental del liderazgo para la optimización de la administración pública y para abordar los desafíos emergentes. Si bien es cierto que el liderazgo no constituye el único factor relevante, su papel es crucial en el repaso y fortalecimiento del andamiaje estructural del país, donde no siempre se le concede la debida prioridad a las cualidades y capacidades de líderes transformadores, quienes son indispensables para ejecutar las tareas medulares. Una vez definida la misión del país, se evidencia que son los líderes, no simplemente los administradores, quienes se vuelven esenciales para guiar las entidades públicas en la dirección correcta. El liderazgo tiene la capacidad de traducir el diagnóstico y las propuestas en acciones concretas, obteniendo resultados tangibles, lo que lo convierte en un elemento clave en este contexto.

Es crucial reconocer que la práctica del liderazgo transformacional en la administración pública facilita el mantenimiento de la inspiración, el desarrollo de habilidades, la comunicación efectiva, la identificación de necesidades y el desempeño óptimo. Al considerar las diversas perspectivas a lo largo del tiempo sobre el liderazgo transformacional, se hace evidente la necesidad y la importancia de implementar estrategias en el sector público para promover el desarrollo de habilidades y el aprovechamiento del talento individual, aspectos esenciales para dirigir eficientemente el futuro de las organizaciones.

Las teorías y enfoques del liderazgo transformacional permiten fomentar la creatividad de los líderes y la identificación de nuevos individuos para enfrentar los retos y cambios que surjan en el sistema público de Puerto Rico. Esto impulsa el trabajo en equipo, el desarrollo profesional y la innovación eficiente en la administración pública. Es vital comprender que el liderazgo transformacional es una de las principales preocupaciones en el sistema público, ya que tiene el potencial de influir en los procesos y objetivos organizacionales, fortaleciendo así las agencias y contribuyendo al logro de sus metas.

Es fundamental destacar el impacto positivo que genera el liderazgo transformacional en las sociedades y el notable cambio que puede provocar. Los líderes efectivos comparten su conocimiento y lo aplican en las reglamentaciones, políticas y principios del gobierno, generando efectos positivos en la innovación y la mejora de la calidad en el servicio público. Ante los nuevos roles y retos que enfrenta la administración pública, es esencial establecer lazos de colaboración, aprender de la historia y desarrollar estrategias a través del liderazgo transformacional para mantener un desarrollo continuo y efectivo.

En resumen, la revisión de la literatura enfatiza la urgencia de adoptar el liderazgo como una medida prioritaria en el trabajo gubernamental, dentro de marcos de desarrollo de gerencia pública basados en el liderazgo. El desarrollo del liderazgo emerge como una innovación reciente en los procesos de modernización del servicio público y se presenta como una herramienta indispensable para abordar los desafíos actuales y futuros de la administración pública.

### **Recomendaciones**

El liderazgo transformacional emerge como un factor crucial en el ámbito público, capaz de moldear el desarrollo eficiente de las organizaciones y, en última instancia, beneficiar a los individuos que componen la sociedad. Desde una perspectiva estratégica, se destaca la necesidad

de fomentar este tipo de liderazgo en el sector público de Puerto Rico, pues su enfoque en la creación de una visión clara y precisa de los objetivos organizacionales y el fomento de capacidades como la confianza y la comunicación asertiva lo convierten en una herramienta invaluable para la gestión efectiva.

Para avanzar en esta dirección, se recomienda la implementación de programas de capacitación y adiestramiento centrados en el liderazgo transformacional, con el objetivo de familiarizar a los actores del sector público con sus beneficios y cómo puede inspirar a los individuos a alcanzar su máximo potencial. Como lo señala Huaylupo Alcázar (citado por Contreras, 2022), la figura del líder se reconoce como un elemento fundamental en la dinámica organizacional, lo que justifica la organización de talleres destinados a cultivar líderes exitosos. Además, se sugiere promover la identificación y desarrollo de nuevos líderes a través de la incorporación de talleres específicos en la administración pública de Puerto Rico. Estas iniciativas deben incluir el fortalecimiento de habilidades de supervisión y gestión del personal gerencial, con el fin de facilitar la identificación y promoción de talentos emergentes. El impacto positivo del liderazgo transformacional en la administración pública se manifiesta en una mayor eficacia organizacional y en el estímulo de un ambiente laboral propicio para el crecimiento y el logro de resultados.

Asimismo, se recomienda realizar investigaciones más exhaustivas sobre la implementación del liderazgo transformacional en el contexto específico de Puerto Rico, prestando especial atención a la participación y el impacto del género femenino en este ámbito. Estudios longitudinales como los propuestos por Pérez y Camps (2011) pueden arrojar luz sobre los efectos y desafíos que enfrentan los líderes transformacionales en diversas circunstancias laborales.

En última instancia, se enfatiza la importancia de que Puerto Rico otorgue un lugar prioritario al liderazgo transformacional en todos los niveles de la administración pública. Reconocer las condiciones laborales y ofrecer herramientas adecuadas para la implementación efectiva de este tipo de liderazgo es crucial para enfrentar los desafíos organizacionales con éxito y promover un desarrollo organizacional más claro y productivo.

## Referencias

- Alcázar, P. (2020). Estilo de liderazgo y compromiso organizacional: impacto del liderazgo transformacional. *Economía coyuntural, revista de temas de coyuntura y perspectivas*, 5, 89-121.
- Alvites, N. (2023). Comunicación asertiva y liderazgo transformacional en docentes de una institución educativa pública de Ayacucho, 2022. *Universidad Cesar Vallejo*, 1-40.
- Artundo, C., Gaminde, I., & Ripero, M. (2023) Liderazgo de la administración, toma de decisiones estratégicas y gestión de los procesos de cambio durante una emergencia global. *Anales del sistema sanitario de Navarra*, 46, 29-43.
- Barra, R. (2022). El liderazgo en el sector público, la variable crítica para reformar la administración pública. *Vox Juris, Lima Perú*, 41(1), 153-161.
- Berroterán, F. (2023). Liderazgo transformacional desde una visión sistemática para la eficiencia organizacional. *Revista transdisciplinaria del saber*, 5, 360-379.
- Borges, A. (2023). Prácticas efectivas de liderazgo transformacional en profesionales del trabajo social. *Voces desde el Trabajo Social*, 11(1), 9 - 39.
- Blanch, J., Gil, F., Antino, M. y Rodríguez, A. (2016). Modelos de liderazgo positivo: marco teórico y líneas de investigación. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 170-176,
- Cabrera, D. (2014). Liderazgo en el sector público: una revisión de la literatura. *Elsevier España*, 5(11), 96-107.
- Camps, V., Pérez, J. y Martínez, M. (2010). Comparación por género de los estilos de liderazgo en una muestra de gerenciales en Puerto Rico. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 21, 113-132.
- Cárdenas, L., Palacios, W., & Carreño, E. (2023). Importancia de la construcción de escenarios

- para el liderazgo transformacional en la gerencia moderna en Colombia. *Dictamen Libre*, (32), 53–63.
- Castillo, C. & Fernandez, J. (2023). Liderazgo Transformacional y Clima Laboral en Empresa de Actividades Tecnológicas. *Repositorio Académico: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas*, 1-26.
- Contreras, L. (2022). El liderazgo en la administración pública peruana. *Ciencia latina revista científica multidisciplinar, ciudad de México*, 6(2), 4081-4101.
- Cordero, Y (2009). La reinención de la gerencia pública para mejorar el desempeño gubernamental. *Revista Ethos*, VI, 185-216.
- Chinchay, W. y Chávarry, P. (2021). Liderazgo en el sector público. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(5), 650-662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.41>
- Cruz, V., Salanova, M. y Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Universidad y Empresa*, 25, 13-32.
- Delgadillo, I., García, A., Limón, L. y Ochoa, S. (2023). Liderazgo de los directores de las escuelas de educación primaria pública en Sonora. *Revista del Centro de Investigación de la Universidad La Salle*, 15 (26), 193-214.
- Delgado, C. y Gahona, O. (2022). Impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral y la intención de abandono: un estudio desde el contexto educativo. *Información tecnológica*, 33(6), 11-20.
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la Historia. *Scientia et Technica Año XIII, Universidad Tecnológica de Pereira*, (34), 343-348.
- Fuenmayor, M. (2021). La falta de liderazgo en la administración pública como una expresión del subdesarrollo en Ecuador. *Universidad de Israel*, 1-32.

- Guevara, J. (2023). Habilidades blandas para desarrollar el liderazgo transformacional en el personal de mando gerencial de las grandes empresas mineras del Perú. *Universidad Autónoma de Nuevo León*, 2-163.
- Hermosilla, D., Amutio, A., Da Costa, S., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135-143.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2004). Metodología de la investigación. McGraw Hill.
- Hernández, E. y Stan, L. (2022). Liderazgo femenino para una Administración pública innovadora. *Documentación Administrativa. Nueva época*, 9, 26-42.
- Hinojosa, J., Mamani, J., Tintaya, C., Gómez, P., & Pancca, V. (2023). Liderazgo político y gestión administrativa en el municipio de Crucero, Perú. *Gestionar: revista de empresa y gobierno*, 3(3), 20-32.
- Hurtado, J., Mancheno, M., Gamboa, J. y Ortiz, A. (2018). Gestión financiera en Tungurahua como paradigma en el liderazgo transformacional. *Polo del Conocimiento*, 27(3), 61-69.
- López, J., Renaud, C. & Villegas, M. (2022) Liderazgo Democrático Transformador: La integración de marcos, modelos métodos y herramientas. *Centro de Estudios del Desarrollo Universidad Central de Venezuela*, 24, 5-102.
- Luján, P. y Ibarguen, F. (2019). Liderazgo transformacional y comunicación asertiva en docentes de una Universidad Pública. *Escuela de Posgrado, Universidad César Vallejo, Lima Perú*, 17-122.
- Meléndez, Z. (2021). La relación entre liderazgo transformacional y cambio organizacional: El rol de la Inteligencia Emocional. Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.

- Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas *Revista facultad de ciencias económicas* 19(1), 118-134.
- Montoya, Á., Londoño, C., Ramírez, J., Quijano, J., Santos, Y., & Ponce, Z. (2022). Liderazgo transformacional y cultura organizacional. *Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo*, 4(4), 1-9.
- Olivera, W. (2020). La importancia del liderazgo transformacional en las organizaciones multinacionales. *Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá*, 1-24.
- Pérez, J. & Camps, V. (2011). Manifestación del Liderazgo Transformacional en un Grupo de Supervisores de Puerto Rico. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(1), 17-29.
- Portocarrero, L. F. C. (2022). El liderazgo en la administración pública peruana. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 4081-4101.
- Santa, J. (2023). Influencia del liderazgo en el clima laboral de los colaboradores de una entidad pública en el marco de la crisis sanitaria de la covid-19, distrito de San Isidro-Perú, 2021. *Universidad Ricardo Palma*, 1-73.
- Troche, A. (2022). Liderazgo Transformacional en las Organizaciones Estudiantiles Universitarias en Puerto Rico y la virtualidad. *HETS Online Journal*, 13(1), 148-164.
- Vásquez, M., Inostroza, R. y Acosta, H. (2021). Liderazgo transformacional: su impacto en la confianza organizacional, work engagement y desempeño laboral en trabajadores millennials en Chile. *Revista de Psicología*, 30(1), 1-17.