Repositorio Electrónico de Trabajos de Titulación

Maestría en Administración Pública

Artículo de investigación aplicada

LIDERAZGO ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA EFECTIVA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. CASO, GAD PEDERNALES

Mayra Leonela BURGOS VELEZ, Ider Javier LOOR BAZURTO María Elena GODOY ZÚÑIGA

a. Ingeniera civil, jefe de maquinaria, E-mail: mayra.burgos@uees.edu.ec
b. Ingeniero eléctrico, fiscalizador e inspector de obras, E-mail: ider.loor@uees.edu.ec
c. Dra. en Lenguas, Literaturas y sus Culturas y sus Aplicaciones.
Profesora Universidad Espíritu Santo y ESAI Business School, Ecuador, E-mail: mariaegodoy@uees.edu.ec

Palabras clave
Administración pública, liderazgo organizacional, gestión administrativa, GAD Pedernales

Clasificación JEL
O15

Resumen: La competitividad de capital humano dentro de las organizaciones ha integrado estrategias de comunicación promoviendo un ambiente laboral motivador. De tal manera que se fortalezca el compromiso del equipo con los objetivos organizacionales. El objetivo del estudio es analizar el liderazgo organizacional y su incidencia en la efectiva administración pública del Gad Pedernales. La investigación se basa en las teorías del liderazgo y de la administración pública. El enfoque metodológico es mixto ya que participa de estudios cuantitativos y cualitativos. Se aplicó una encuesta a 133 colaboradores del Gad y entrevistas a autoridades de la institución. Las dimensiones de la encuesta versaron sobre el modelo del Cuestionario de Liderazgo Situacional (SLQ) de Hersey y Blanchard. Mientras que la entrevista consideró aspectos como la eficiencia, eficacia, y calidad de la administración pública. A través de la percepción de los entrevistados, se obtuvo que existe la necesidad de programas de capacitación más sólidos y una cultura organizacional que promueva la innovación y la comunicación entre todos los niveles jerárquicos. Los resultados cuantitativos expresan una percepción débil sobre el sentido de equipo en los departamentos con 36.8% neutral y 27.8%, indicando una falta de cohesión, afectando la productividad de los empleados y una administración menos eficiente. La correlación de Pearson entre la comunicación y la satisfacción con el ambiente de trabajo fue de **0.742** ($p = 0.000$), indicando una relación positiva alta y significativa. Se concluye que las estrategias de comunicación, inclusión y reconocimiento maximizan la eficacia administrativa y ratifican la calidad de servicio ante las demandas ciudadanas.

Key words

Public administration, organizational leadership, administrative management, GAD Pedernales

JEL Classification

O15

Abstract: The competitiveness of human capital within organizations has integrated communication strategies promoting a motivating work environment. In such a way that the commitment of the team to the organizational objectives is strengthened. The objective of the study is to analyze the organizational leadership and its impact on the effective public administration of the Pedernales District. The research is based on the theories of leadership and public administration. The methodological approach is mixed since it involves quantitative and qualitative studies. A survey was applied to 133 employees of the District and interviews were conducted with authorities of the institution. The dimensions of the survey were based on the model of the Situational Leadership Questionnaire (SLQ) by Hersey and Blanchard. While the interview considered aspects such as efficiency, effectiveness, and quality of public administration. Through the perception of the interviewees, it was found that there is a need for more solid training programs and an organizational culture that promotes innovation and communication between all hierarchical levels. The quantitative results express a weak perception of the sense of team in the departments with 36.8% neutral and 27.8%, indicating a lack of cohesion, affecting employee productivity and less efficient administration. The Pearson correlation between communication and satisfaction with the work environment was 0.742 ($p = 0.000$), indicating a high and significant positive relationship. It is concluded that communication, inclusion and recognition strategies maximize administrative effectiveness and ratify the quality of service in response to citizen demands.

INTRODUCCIÓN

Las competencias de un líder en un entorno laboral ha demostrado ser un factor clave para mejorar la eficiencia en la realización de tareas y reducir la posibilidad de errores. En consecuencia, el tema del liderazgo, adquiere una relevancia significativa ya que los incidentes críticos en la vida representan una oportunidad para iniciar cambios no planificados. Por consiguiente, las crisis son momentos propicios para identificar y desarrollar líderes, ya que exigen una capacidad de respuesta rápida y eficaz (Rodelo et al., 2023).

En ese sentido, un liderazgo fuerte debe garantizar que los objetivos sean claros y compartidos por todos los empleados. Esto podría reflejar un estancamiento en el desarrollo profesional si no se brindan oportunidades de crecimiento. El liderazgo efectivo debe ser capaz de gestionar las diferencias generacionales y de género, ofreciendo apoyo adecuado a empleados

de diferentes edades y garantizando la equidad de género en la toma de decisiones y la promoción de oportunidades (Molina & Salazar, 2023; Romero et al., 2021).

La capacidad de influir en los demás posee aspectos como la cultura organizacional y las políticas internas. A raíz de la pandemia, los líderes han optado por el liderazgo de equipos para guiar a las personas hacia el logro de objetivos comunes (Ogbari et al., 2022). El liderazgo va más allá de una relación jerárquica entre un superior y sus subordinados; implica aprovechar la estructura de la red social de un equipo para inspirar a los miembros y mejorar el desempeño (Hancock et al., 2023).

En el contexto gubernamental, las interacciones entre los líderes organizacionales y su personal están influenciadas por su comportamiento, actitudes, pensamientos y creencias, lo que plantea un desafío importante para los directivos de las instituciones que buscan influir positivamente en el comportamiento y las acciones de sus subordinados (Eslava et al., 2023). Una característica distintiva en América Latina que la diferencia de Europa y América del Norte: la falta de un enfoque sistemático para la institucionalización de roles y la convivencia laboral en muchas organizaciones, lo que resulta en un bajo nivel de madurez de la industria. A falta de la retención y la armonía general dentro del equipo de trabajo o capital humano (Chinchay y Chávarry, 2021).

Según Bejarano et al., (2021), el liderazgo de los directivos del sector público tiene una importancia significativa en la ejecución de las funciones administrativas en varios niveles, incluyendo el nacional, regional y local. Desde esta perspectiva, se vuelve fundamental evaluar el servicio público, los servidores públicos y los niveles de eficiencia y eficacia en la utilización

de los recursos, que en última instancia determinan el desarrollo de indicadores de desempeño en las instituciones públicas, como el liderazgo organizacional; la falta de esto factores dificultan su capacidad de conectarse e integrarse, impidiendo así mejoras en la administración del trabajo (Campos et al., 2020;Hustedt et al., 2020).

En lo que respecta a los gobiernos autónomos descentralizados de Ecuador, específicamente el GAD Pedernales, se enfrenta al desafío de mejorar la efectividad de su administración pública, para satisfacer las necesidades y demandas de sus ciudadanos. Sin embargo, se ha identificado una falta de claridad en el proceso de liderazgo organizacional. Esta deficiencia impacta directamente en el clima organizacional, dificulta el trabajo en equipo y fomenta la comunicación ineficaz. Dicho esto, se plantea que existe el liderazgo organizacional incide en la efectividad de la administración pública del GAD de Pedernales.

La relevancia del tema se centra en comprender cómo el liderazgo organizacional impacta directamente en la administración pública, lo que ayuda a obtener una visión más clara de cómo los estilos de liderazgo, las estrategias de gestión y la toma de decisiones influyen en la eficacia y la eficiencia de la prestación de servicios públicos, así como en la satisfacción del ciudadano. Este estudio pretende contribuir a la comprensión de un modelo para otras entidades gubernamentales locales que buscan mejorar su capacidad de respuesta y su impacto en la comunidad. Con base a la problemática expuesta, el objetivo de este estudio se enfoca en determinar el impacto del liderazgo organizacional en la administración pública del GAD de Pedernales.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Liderazgo Organizacional

El liderazgo organizacional se considera como la habilidad más relevante en la toma de decisiones, fomenta relaciones interpersonales sólidas e impregna todas las demás habilidades y depende de la capacidad de interactuar efectivamente con el entorno (Alcázar, 2020; En este contexto, el liderazgo abarca las acciones conductuales de los líderes, que incluyen brindar orientación, dirección, influencia, contribución y motivación a los individuos dentro de una organización, todo con el objetivo final de alcanzar metas colectivas (Mestanza & Vega , 2021).

Bajo este mismo concepto, la optimización de la gestión de los servicios públicos depende en gran medida de un liderazgo organizacional eficaz (Izquierdo, 2021). Los líderes demuestran un patrón específico de comportamiento al guiar y supervisar a sus subordinados, inspirándose a alcanzar los objetivos establecidos. sugieren que el liderazgo puede verse como una forma en que los líderes pueden tener un impacto en las personas a las que guían (Sánchez et al., 2020).

Además, Askeland et al., (2020) argumentan que los CEO (directores ejecutivos) desempeñan un papel relevante en las organizaciones, ya que su carisma puede tener un efecto contagioso en el comportamiento de los empleados de nivel inferior, impactando así al personal general de la empresa. En ese sentido, la confianza entre los altos directivos y los subordinados puede mejorar en gran medida la productividad organizacional (Schaedler et al., 2022).

En términos de estilos de liderazgo, Ongaro et al., (2020) sugieren que un estilo de liderazgo conocido como "tutoría supervisada" puede conducir a un mejor desempeño, crecimiento profesional y aprendizaje en el lugar de trabajo al fomentar la autoeficacia a través del apoyo del supervisor. Las organizaciones pueden tener varios estilos de liderazgo e individuos que influyen en el liderazgo organizacional (Norena et al., 2022).

Aranibar et al., (2023) explican que la eficacia del liderazgo puede mejorar significativamente cuando los empleados cultivan una identidad laboral sólida, que se compone de tres elementos clave: autoeficacia, confianza en el liderazgo y compromiso organizacional. En este mismo contexto, han descubierto que este proceso tiene un impacto significativo en el desarrollo de habilidades de liderazgo y la exhibición de comportamientos de ciudadanía (Cernas y Mercado, 2023).

Según Boy et al., (2022) el objetivo es explorar cómo estos elementos contribuyen al compromiso organizacional. Finalmente, en la implementación del liderazgo dentro de las instituciones públicas proporcionan información sobre la utilización de estrategias compuestas de una serie de pasos secuenciales que los líderes emplean para dar forma a las acciones de los miembros de la organización y alcanzar metas predeterminadas (Ramírez et al., 2021).

Según Zamalloa (2023) el proceso de liderazgo comienza con el desarrollo de una visión distinta y cautivadora de la organización, junto con el establecimiento de objetivos concretos y alcanzables. Esta fase inicial implica identificar el camino estratégico que la organización debe

seguir para lograr un éxito sostenido en el largo plazo, una vez que se han establecido la visión y los objetivos (Pedraja et al., 2020).

Por otro parte, Ladeo et al., (2022) indica que la comunicación ineficiente puede derivar en la duplicación de esfuerzos, retrasos innecesarios, y errores que afectan el flujo normal de las operaciones. Además, es preciso indicar que cuando los empleados no están seguros de sus roles o de las expectativas de sus supervisores, es probable que disminuya su confianza en la dirección organizacional y su compromiso con los objetivos de la organización

Por consiguiente, el liderazgo debe adoptar una estrategia más proactiva en el reconocimiento de los logros de los empleados para fortalecer la motivación y el compromiso. En consecuencia, el sentido de pertenencia y equipo es esencial para mejorar la colaboración y la eficacia del trabajo ya que la satisfacción laboral está estrechamente ligada al rendimiento y al compromiso de los empleados, por lo tanto, un liderazgo organizacional efectivo debe centrarse en crear un ambiente de trabajo que ofrezca oportunidades claras de desarrollo y avance profesional (Chavarría, 2023).

Administración Pública

La Administración Pública abarca el conjunto de interacciones y operaciones que llevan a cabo los órganos gubernamentales y las organizaciones públicas, tanto a nivel nacional, regional y local (Flavio et al., 2021). Su enfoque principal es la gestión y administración de los asuntos públicos, involucrando al Estado y otras entidades públicas (Kokhanovskaya et al., 2019). Esta ejecución involucra diversas actividades que abarcan el mantenimiento del orden público y la

satisfacción de las necesidades de la población que se desarrollan en el marco de las normas legales, asegurando que las actuaciones administrativas se ajusten a los principios de legalidad (Asif et al., 2021).

La administración pública es analizada tanto como sujeto como objeto de estudio (Hustedt et al., 2020); como objeto, profundiza en el análisis de funciones administrativas (Wollmann, 2020), y se examina el comportamiento de personas y grupos que participan en las instituciones públicas (Munayco & Bojórquez , 2021). Por lo tanto, la administración pública no sólo es vista como un esfuerzo racional de los órganos rectores para cumplir con sus obligaciones para con los ciudadanos, sino también como una disciplina académica que utiliza el método científico para abordar cuestiones que surgen de la relación entre el Estado y la sociedad civil de conformidad con las leyes pertinentes (Chacón et al., 2022; Longo, 2019).

Un aspecto preponderante de la administración pública, es el reconocimiento e implementación de procedimientos estratégicos y de apoyo dentro de las organizaciones, que juegan un papel esencial en guiar el crecimiento y desarrollo de las instituciones mediante la coordinación de diferentes funciones realizadas por varias unidades o departamentos. Este enfoque contribuye a la gestión institucional general al mejorar la eficiencia en la administración de procesos (Burlacu et al., 2021; Valencia & Wunder, 2020).

En cuanto a los objetivos de la administración pública, estos se enfocan en utilizar eficazmente los recursos disponibles para lograr los resultados deseados. Esto implica minimizar el desperdicio de recursos y maximizar la productividad al implementar programas y servicios

públicos. Esta forma de administración también garantiza que las políticas y programas implementados produzcan los resultados previstos y satisfagan las necesidades de la sociedad, mientras que se esfuerza por distribuir los recursos y servicios de manera justa y equitativa, disminuyendo las disparidades sociales y fomentando la inclusión de grupos marginados (Novales et al., 2022; Casco y Moran, 2020).

Según Dill'Erva (2021) la transparencia es parte integral de la administración pública. Como tal, es crucial que la administración pública funcione de manera abierta y transparente, garantizando que la información sobre sus acciones, decisiones y procesos esté fácilmente disponible. Esta forma de administración debe priorizar el principio de responsabilidad, asegurando que los funcionarios públicos rindan cuentas de sus acciones y rindan cuentas tanto ante los ciudadanos como ante las instituciones democráticas (Nave y Correia, 2020).

Influencia del Liderazgo Organizacional en la Administración Pública

El funcionamiento efectivo y eficiente de las organizaciones del sector público depende en gran medida de la interconexión y el apoyo mutuo entre el liderazgo organizacional y la administración pública (Mestanza & Vega, 2021). Al brindar orientación y tomar decisiones, el liderazgo juega un papel crucial tanto en la administración pública como en todas las demás organizaciones, sirviendo como un componente fundamental (Arocutipa et al., 2021).

En el ámbito de la administración pública, los líderes, incluidos los funcionarios gubernamentales y los jefes de agencias, deben exhibir habilidades de liderazgo efectivas para

dirigir políticas y programas en el mejor interés del público. Los líderes públicos deben demostrar una fuerte dedicación para brindar servicios de primer nivel, fomentar el bienestar social y cultivar un entorno propicio para el progreso económico y social (Márquez, 2024; Tabares et al., 2020).

Otro aspecto del liderazgo en el sector público es la utilización eficaz de los recursos, incluidos el presupuesto, el personal y la infraestructura, es un aspecto crucial del liderazgo en el sector público (Güemes, 2020). Los administradores públicos deben determinar estratégicamente cómo asignar y aprovechar estos recursos para lograr los objetivos del gobierno y cumplir con sus responsabilidades (Londoño, 2022). El liderazgo necesita reforzar los mecanismos de evaluación de desempeño y establecer canales de comunicación más fluidos y transparentes. Por consiguiente, una comunicación clara es esencial para el correcto funcionamiento de cualquier organización, especialmente en el sector público, donde las decisiones y acciones tienen un impacto directo en la comunidad (Rodríguez et al., (2022).

Ahora bien, la transparencia es esencial tanto para el liderazgo organizacional como para la administración pública, asegurando que los ciudadanos y las instituciones democráticas estén bien atendidos (Montalvo, 2022). Además, el liderazgo organizacional dentro de la administración pública requiere la capacidad de navegar períodos de cambio y transformación en respuesta a los desafíos y oportunidades emergentes; así como encabezar iniciativas de reforma destinadas a mejorar la eficiencia y eficacia del gobierno (Asensio, 2021;Chancafe et al., 2021).

METODOLOGÍA

Enfoque y diseño del estudio

Con la finalidad de alcanzar el objetivo de cómo el liderazgo organizacional impacta la efectividad de la administración del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Pedernales, se adoptó la metodología mixta, ya que, además de medir la relación entre liderazgo y eficacia administrativa en términos numéricos, también profundiza en la comprensión de las experiencias y puntos de vista subjetivos de quienes participan en este proceso.

El diseño de la investigación es exploratorio y descriptivo de carácter explicativo. Este diseño es apropiado porque busca primero identificar y describir las relaciones y fenómenos presentes, luego explicar cómo y por qué el liderazgo organizacional influye en la administración pública. La unidad de análisis es el GAD Pedernales, organismo gubernamental ubicado en el cantón Pedernales, Provincia de Manabí, Ecuador.

Técnicas e instrumentos de evaluación

Se aplicó una encuesta estructurada a los empleados públicos del GAD de Pedernales. Este tipo de técnica permitió recolectar datos en relación a las percepciones de liderazgo, prácticas organizacionales, ambiente de trabajo y eficiencia administrativa. La encuesta adoptó el modelo del Cuestionario de Liderazgo Situacional (SLQ) de Hersey y Blanchard (1995), el cual se enfoca en evaluar la flexibilidad y efectividad del liderazgo en función de la situación específica y el nivel de desarrollo de los seguidores.

El segundo instrumento fue una entrevista aplicada a funcionarios del GAD, como directores departamentales, las cuales permitieron obtener información de sus experiencias y percepciones hacia las prácticas de liderazgo, así como su impacto en la administración pública.

Las preguntas fueron adaptadas del Cuestionario de Evaluación del Desempeño en la Administración Pública desarrollado por Geert Bouckaert y John Halligan en su obra "Managing Performance: International Comparisons" (2008); este cuestionario compuesto por preguntas abiertas se centra en evaluar la eficiencia, eficacia, y calidad de la administración pública a través de diversas dimensiones e indicadores.

Dimensiones e indicadores

Tabla 1
Liderazgo Organizacional

Variable	Dimensión	Indicadores	Instrumento de análisis
Liderazgo Organizacional	Claridad de Objetivos	Estímulo a la participación Reconocimiento de logros Fomento del espíritu de equipo	Cuestionario de Liderazgo Situacional (SLQ)
	Control y Evaluación	Monitoreo constante Evaluación de resultados Retroalimentación constructiva	
	Motivación y Moral	Estímulo a la participación Reconocimiento de logros Fomento del espíritu de equipo	
	Comunicación Efectiva	Claridad en la comunicación Escucha activa Resolución de conflictos.	
	Participación en Decisiones	Fomento de la participación consideración de opiniones Decisiones consensuadas.	
	Productividad y Rendimiento	Nivel de consecución de objetivos Productividad individual y grupal Eficiencia en el uso de recursos	

Nota. se observa las dimensiones e indicadores de la variable "Liderazgo Organizacional" fueron adaptados del Cuestionario de Liderazgo Situacional (SLQ) de Hersey y Blanchard

Tabla 2
Efectividad Administrativa

Variable	Dimensión	Indicadores	Instrumento de análisis
Efectividad Administrativa	Eficiencia Operacional	Relación coste-efectividad de los proyectos Nivel de consecución de los objetivos establecidos Productividad por empleado.	Entrevista de Evaluación del Desempeño en la Administración Pública
	Toma de Decisiones	Calidad de las decisiones tomadas	

		Tiempo de respuesta en la toma de decisiones Participación en el proceso de decisión.
	Calidad del Servicio	Satisfacción del usuario Tiempos de respuesta a solicitudes Calidad de la atención al ciudadano.
	Satisfacción de los Empleados	Nivel de satisfacción laboral Oportunidades de desarrollo profesional

Nota. se aprecia las dimensiones e indicadores de la efectividad administrativa que fueron consideradas a los funcionarios del GAD.

Población y muestra

Los participantes en este estudio son empleados públicos del GAD de Pedernales, abarcando individuos que desempeñan diversos roles dentro de la organización, que van desde ejecutivos de alto nivel hasta colaboradores en puestos de nivel medio y bajo. Se estima que hay alrededor de 200 individuos incluidos en esta población.

El tipo de muestreo para seleccionar al grupo específico de funcionarios a encuestar fue de tipo probabilístico, utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{E^2}$$

Donde:

- n es el tamaño de la muestra.
- Z es el valor de Z para el nivel de confianza deseado (por ejemplo, 1.96 para un 95% de confianza).
- pp es la proporción esperada de la población que tiene la característica que estás midiendo (si no se conoce, suele asumirse 0.5).
- q =1−p es la proporción complementaria.
- E es el margen de error aceptable (precisión), generalmente expresado en forma decimal (por ejemplo, 0.05 para un margen de error del 5%).

Al reemplazar los datos de la fórmula para población finita se obtuvo lo siguiente:

$$n = \frac{(1{,}96)^2 * 0.5 * (1 - 0.5)}{(0.05)^2}$$

$$n = 133$$

La muestra a encuestar en la presente investigación fue de 133.

Consideraciones Éticas

La confidencialidad y el anonimato de los participantes del estudio fue garantizado mediante el uso del consentimiento informado de cada encuestado y entrevistado, mismo que permite describir los objetivos del estudio, la naturaleza voluntaria de la participación y el tratamiento seguro de la información proporcionada. Mediante el uso de dicho instrumento ético, se asegura cumplir con los principios éticos de respeto, privacidad y no maleficencia a lo largo del proceso de investigación.

Análisis de los datos

Se realizó el análisis de los datos cuantitativos mediante el método estadístico descriptivo, esto es para resumir las características demográficas y las respuestas del cuestionario. Los resultados se presentaron como la frecuencia y porcentaje de respuestas ofrecidas a cada una de las preguntas y se acomodaron en tablas para facilitar su interpretación. Mientras que los datos cualitativos fueron formulado a través de un análisis de contenido temático en el que se codificaron datos para identificar temas y patrones recurrentes; esto permite captar las opiniones claves de los directores del GAD en Pedernales sobre el liderazgo y sus implicaciones en la Administración Pública

RESULTADOS

Marco contextual

Las funciones de este GAD implican supervisar la administración de los servicios públicos, el desarrollo urbano y rural, el fomento de la participación ciudadana en los ámbitos de toma de decisiones. Dado el diverso y desafiante panorama sociopolítico de Pedernales, que

subraya la ineficacia de la administración pública, proporciona un escenario adecuado para profundizar en cómo las dinámicas de liderazgo organizacional se propagan a través de los corredores administrativos con efectos de largo alcance.

Resultados de la entrevista

A continuación, se presentan los hallazgos más importantes de la entrevista de evaluación del desempeño en la administración pública aplicada al jefe administrativo de dicha institución.

Tabla 3.

Evaluación del liderazgo y acciones con la administración pública

Dimensiones y efectos evaluativos	
COD	**1.1 Eficiencia operacional** **1.2Toma de decisiones** **1.3. Calidad del servicio** **1.4. Satisfacción de los empleados** **1.5. Apreciación**
RE.1.1	a. La relación costo-efectividad de los proyectos se mide a través de métricas internas, como lo afirma el entrevistado, quien lleva 10 años trabajando en el GAD y es el jefe del Departamento de Administración General. Sin embargo, también mencionó que estas herramientas tienen limitaciones: Aunque se utilizan indicadores para evaluar la efectividad, muchas veces no representan la realidad en el campo, y esto dificulta una planeación óptima. Al preguntarle cuál cree que es la mejor medida para el logro de los objetivos de eficiencia, indicó: El control presupuestal y el seguimiento de indicadores de desempeño son bastante necesarios, pero necesitamos herramientas más actualizadas para mejorar nuestros procesos.
RE.1.2	a. El proceso de toma de decisiones del departamento está estructurado jerárquicamente, comenzando con discusiones de propuestas iniciales en reuniones operativas antes de ser elevadas a niveles superiores. Como señaló el entrevistado, el enfoque jerárquico asegura que las decisiones estratégicas sean tomadas por quienes tienen más experiencia, pero a veces limita la creatividad de los niveles operativos. En cuanto al tiempo de respuesta para la toma de decisiones, remarcó: Generalmente, el tiempo es adecuado, pero en situaciones críticas, la burocracia interna puede retrasar la ejecución de proyectos clave.
RE.1.3	a. En cuanto a la calidad de los servicios, la calificó como aceptable, aunque limitada: Hacemos lo mejor que podemos con lo que tenemos, pero la mayoría de las veces el presupuesto no lo permite y los recursos humanos no permiten ser tan efectivos. También destacó los mecanismos de retroalimentación ciudadana, afirmando: Aunque realizamos encuestas y tenemos buzones de sugerencias, estos

		mecanismos no funcionan de manera sistemática y no son adecuados para atender las demandas de los ciudadanos.
RE.1.4	a.	El nivel de satisfacción laboral es moderado, pero hay importantes variaciones interdepartamentales. El entrevistado añade: Los empleados que están en contacto permanente con los ciudadanos tienen más trabajo que hacer y eso afecta a su satisfacción. En cuanto a las oportunidades de desarrollo profesional, afirma: son limitadas, se hacen cursos internos, pero por supuesto eso no es suficiente para las necesidades de formación a largo plazo. En cuanto a las iniciativas de bienestar de los empleados, afirma: "Hemos introducido talleres de gestión del estrés y algunos incentivos, pero necesitamos medidas más profundas para los problemas estructurales como la sobrecarga de trabajo.
RE.1.5	a.	Un liderazgo claro y participativo es fundamental para fomentar la colaboración y mejorar la comunicación dentro del GAD. Como sugerencia de mejora, propuso: necesitamos programas de capacitación más sólidos y una cultura organizacional que promueva la innovación y la comunicación abierta entre todos los niveles jerárquicos. Se establece la importancia del liderazgo organizacional como un factor clave para la efectividad administrativa.

Resultados de las encuestas

Se presentan diversas tablas y gráficos que reflejan la percepción de los empleados sobre el liderazgo organizacional dentro del GAD Pedernales.

Tabla 1
Distribución de edad de los empleados del GAD Pedernales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menos de 25 años	2	1.5	1.5	1.5
	25-35 años	31	23.3	23.3	24.8
	36-45 años	40	30.1	30.1	54.9
	Más de 45 años	60	45.1	45.1	100.0
	Total	133	100.0	100.0	

Análisis: la mayoría de los empleados son mayores de 45 años, lo cual sugiere que el personal tiene una considerable experiencia dentro del GAD. Sin embargo, esto también podría indicar que las percepciones sobre el liderazgo pueden estar ancladas en estructuras más tradicionales, donde los cambios o innovaciones en el liderazgo podrían generar resistencia. La mayoría femenina (54.9%) destaca la importancia de integrar enfoques inclusivos y sensibles al género dentro del liderazgo, si bien la diversidad de género podría ser una fortaleza, es importante que el liderazgo considere los desafíos particulares que las mujeres puedan enfrentar en el entorno laboral.

Tabla 2
Distribución por departamento de los empleados del GAD Pedernales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Administrativo	27	20.3	20.3	20.3
	Talento Humano	8	6.0	6.0	26.3
	Operativo	55	41.4	41.4	67.7
	Financiero	19	14.3	14.3	82.0
	Otro	24	18.0	18.0	100.0
	Total	133	100.0	100.0	

Análisis: se aprecia que el 41.4% de área operativa sugiere que las operaciones diarias del GAD son cruciales para su funcionamiento; los empleados en estas áreas probablemente están más en contacto con las necesidades de los ciudadanos, lo que implica que sus percepciones sobre el liderazgo pueden estar muy influenciadas por el nivel de apoyo y claridad que reciben en cuanto a la toma de decisiones y la supervisión de tareas.

Tabla 3
Objetivos claros y bien definidos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	40	30.1	30.1	30.1
	Neutral	29	21.8	21.8	51.9
	En desacuerdo	49	36.8	36.8	88.7
	Totalmente en desacuerdo	15	11.3	11.3	100.0
	Total	133	100.0	100.0	

Análisis: el hecho de que un 36.8% de los empleados no perciba claridad en los objetivos de su departamento es una señal de alerta; esto podría indicar una desconexión entre las directrices de los líderes y la implementación en los diferentes niveles de la organización. La falta de claridad puede llevar a una ejecución ineficiente de las tareas, disminuyendo la efectividad del GAD.

Tabla 4
Participación de los empleados en la toma de decisiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	41	30.8	30.8	30.8
	Neutral	25	18.8	18.8	49.6
	En desacuerdo	56	42.1	42.1	91.7
	Totalmente en desacuerdo	11	8.3	8.3	100.0
	Total	133	100.0	100.0	

Análisis: en la tabla 4 se aprecia que un 42,1% refleja una baja participación en la toma de decisiones. Esto refleja una estructura de liderazgo que no está fomentando un ambiente participativo, lo cual puede reducir la innovación y la identificación de los empleados con los

objetivos organizacionales, si el liderazgo no promueve la participación, esto podría limitar las oportunidades para la innovación y para la mejora de procesos.

Tabla 5

Reconocimiento de logros individuales y grupales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	36	27.1	27.1	27.1
	Neutral	47	35.3	35.3	62.4
	En desacuerdo	23	17.3	17.3	79.7
	Totalmente en desacuerdo	27	20.3	20.3	100.0
	Total	133	100.0	100.0	

Análisis: en la tabla 5 se aprecia que un 62.4% de los empleados se siente neutral o en desacuerdo sobre el reconocimiento de sus logros, lo que puede conducir a una baja motivación y, eventualmente, a una alta rotación de personal.

Tabla 6

Frecuencia y porcentaje de variable: sentido de equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	36	27.1	27.1	27.1
	De acuerdo	1	.8	.8	27.8
	Neutral	49	36.8	36.8	64.7
	En desacuerdo	37	27.8	27.8	92.5
	Totalmente en desacuerdo	10	7.5	7.5	100.0
	Total	133	100.0	100.0	

Análisis: La percepción débil sobre el sentido de equipo en los departamentos (36.8% neutral y 27.8% en desacuerdo) indica una falta de cohesión y colaboración; este ambiente puede estar afectando negativamente la productividad y la moral de los empleados, por lo tanto, sin un liderazgo que impulse estas áreas, el rendimiento global del GAD podría seguir afectado, lo que se refleja en una administración pública menos eficiente.

Tabla 7

Monitoreo constante y evaluación justa de los resultados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	35	26.3	26.3	26.3
	De acuerdo	1	.8	.8	27.1
	Neutral	32	24.1	24.1	51.1
	En desacuerdo	38	28.6	28.6	79.7
	Totalmente en desacuerdo	27	20.3	20.3	100.0

	Total	133	100.0	100.0	

Análisis: el 28.6% de los empleados no percibe un monitoreo constante ni una evaluación justa de los resultados, lo que indica problemas en la implementación de sistemas de retroalimentación; esto puede afectar la capacidad de los empleados para corregir el rumbo en sus tareas y mejorar su desempeño.

Tabla 8

Comunicación entre los niveles jerárquicos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	36	27.1	27.1	27.1
	Neutral	47	35.3	35.3	62.4
	En desacuerdo	28	21.1	21.1	83.5
	Totalmente en desacuerdo	22	16.5	16.5	100.0
	Total	133	100.0	100.0	

Fuente: elaborado por autores

Análisis: En la tabla 8 se observa un 21.1% percibe una falta de claridad en la comunicación entre los niveles jerárquicos, lo que puede contribuir a malentendidos y a la ineficiencia en la ejecución de proyectos.

Tabla 9

Satisfacción con ambiente de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	56	42.1	42.1	42.1
	De acuerdo	2	1.5	1.5	43.6
	Neutral	33	24.8	24.8	68.4
	En desacuerdo	28	21.1	21.1	89.5
	Totalmente en desacuerdo	14	10.5	10.5	100.0
	Total	133	100.0	100.0	

Fuente: elaborado por autores

Análisis. Si bien un 42.1% de los empleados está satisfecho con su ambiente de trabajo y las oportunidades de crecimiento, un porcentaje significativo (24.8% neutral y 21.1% en desacuerdo) muestra que no todos los empleados están conformes; esto sugiere que, si bien se han hecho esfuerzos para crear un entorno laboral positivo, aún hay espacio para mejorar, particularmente en cuanto a las oportunidades de desarrollo profesional.

Con base a los resultados obtenidos mediante las encuestas aplicadas al personal del GAD se realizó la siguiente prueba de hipótesis utilizando el programa estadístico SPSS:

Relación entre satisfacción laboral y percepción de liderazgo

- **Hipótesis 1:**
  - **H_0:** No existe una relación significativa entre la percepción de comunicación jerárquica efectiva y la satisfacción laboral de los empleados.
  - **H_1:** Existe una relación significativa entre la percepción de comunicación jerárquica efectiva y la satisfacción laboral de los empleados.

Tabla 10
Prueba de correlación hipótesis 1

Correlaciones

		Para cada afirmación, marque el nivel 1 que mejor refleje su opinión. [La comunicación entre los niveles jerárquicos es clara y efectiva.]	Para cada afirmación, marque el nivel 1 que mejor refleje su opinión. [Estoy satisfecho con mi ambiente de trabajo y las oportunidades de crecimiento.]
Para cada afirmación, marque el nivel 1 que mejor refleje su opinión. [La comunicación entre los niveles jerárquicos es clara y efectiva.]	Correlación de Pearson	1	.742**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	133	133
Para cada afirmación, marque el nivel 1 que mejor refleje su opinión. [Estoy satisfecho con mi ambiente de trabajo y las oportunidades de crecimiento.]	Correlación de Pearson	.742**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	133	133

Fuente: elaborado por autores

La correlación de Pearson entre *la comunicación entre los niveles jerárquicos es clara y efectiva* y *la satisfacción con el ambiente de trabajo* fue de **0.742** (p = 0.000), indicando una relación positiva alta y significativa. Esto permite rechazar la hipótesis nula (**H_0**) y aceptar la hipótesis alternativa (**H_1**). Los resultados sugieren que una mejora en la comunicación jerárquica está asociada con un incremento significativo en la satisfacción laboral de los empleados.

Percepción de claridad de objetivos según la antigüedad

- **Hipótesis 2:**
    - **H_0:** Los años de experiencia en el GAD no influyen significativamente en la percepción de claridad de los objetivos del departamento.
    - **H_1:** Los años de experiencia en el GAD influyen significativamente en la percepción de claridad de los objetivos del departamento.

Tabla 11
Prueba de correlación hipótesis 2

Correlaciones

		Mi departamento tiene objetivos claros y bien definidos.	Años de experiencia en el GAD
Mi departamento tiene objetivos claros y bien definidos.	Correlación de Pearson	1	.112
	Sig. (bilateral)		.198
	N	133	133
Años de experiencia en el GAD	Correlación de Pearson	.112	1
	Sig. (bilateral)	.198	
	N	133	133

Fuente: elaborado por autores

La correlación de Pearson entre *los años de experiencia en el GAD* y *la percepción de claridad de los objetivos* fue de **0.112** (p = 0.198), indicando una relación muy débil y no significativa. No se rechaza la hipótesis nula (**H_0**), lo que sugiere que la antigüedad de los empleados no tiene un impacto relevante en su percepción de la claridad de los objetivos departamentales.

Diferencias en el sentido de equipo entre departamentos

- **Hipótesis 3:**
    - **H_0:** No existen diferencias significativas en la percepción de sentido de equipo entre los diferentes departamentos del GAD.
    - **H_1:** Existen diferencias significativas en la percepción de sentido de equipo entre los diferentes departamentos del GAD.

Tabla 12
Prueba de correlación hipótesis 3

Correlaciones

		Departamento en el que trabaja	Existe un fuerte sentido de equipo en mi departamento
Departamento en el que trabaja	Correlación de Pearson	1	-.028
	Sig. (bilateral)		.746
	N	133	133
Existe un fuerte sentido de equipo en mi departamento	Correlación de Pearson	-.028	1
	Sig. (bilateral)	.746	
	N	133	133

Fuente: elaborado por autores

La correlación de Pearson entre *el departamento en el que trabajan los empleados* y *la percepción de sentido de equipo* fue de **-0.028** (p = 0.746), mostrando una relación negativa insignificante y no significativa. No se rechaza la hipótesis nula (**H_0**), lo que indica que la percepción del sentido de equipo es homogénea en todos los departamentos.

Influencia de la participación en la toma de decisiones en la satisfacción laboral

- **Hipótesis 4:**
    - **H_0:** La participación en la toma de decisiones no influye significativamente en la satisfacción laboral de los empleados.
    - **H_1:** La participación en la toma de decisiones influye significativamente en la satisfacción laboral de los empleados.

Tabla 13
Prueba de correlación hipótesis 4

Correlaciones

		Se fomenta la participación de todos los empleados en la toma de decisiones	Para cada afirmación, marque el nivel 1 que mejor refleje su opinión. [Estoy satisfecho con mi ambiente de trabajo y las oportunidades de crecimiento.]
Se fomenta la participación de todos los empleados en la toma de decisiones	Correlación de Pearson	1	.639**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	133	133

Para cada afirmación, marque el nivel 1 que mejor refleje su opinión. [Estoy satisfecho con mi ambiente de trabajo y las oportunidades de crecimiento.]	Correlación de Pearson	.639**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	133	133

Fuente: elaborado por autores

La correlación de Pearson entre *la participación en la toma de decisiones* y *la satisfacción laboral* fue de **0.639** (p = 0.000), lo que indica una relación positiva alta y significativa. Se rechaza la hipótesis nula (**H_0**) y se acepta la hipótesis alternativa (**H_1**). Esto evidencia que fomentar la participación de los empleados en las decisiones organizacionales incrementa significativamente su satisfacción laboral.

Relación entre reconocimiento de logros y percepción del liderazgo organizacional

Hipótesis 5:

- **H_0:** No existe una relación significativa entre el reconocimiento de logros individuales y grupales y la percepción de liderazgo organizacional.
- **H_1:** Existe una relación significativa entre el reconocimiento de logros individuales y grupales y la percepción de liderazgo organizacional.

Tabla 14
Prueba de correlación hipótesis 5

Correlaciones

		Los logros individuales y grupales son reconocidos adecuadamente	Hay un monitoreo constante y una evaluación justa de los resultados.
Los logros individuales y grupales son reconocidos adecuadamente	Correlación de Pearson	1	.470**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	133	133
Hay un monitoreo constante y una evaluación justa de los resultados.	Correlación de Pearson	.470**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	133	133

Fuente: elaborado por autores

La correlación de Pearson entre *el reconocimiento de logros individuales y grupales* y *la percepción de liderazgo organizacional* fue de **0.470** (p = 0.000), indicando una relación positiva moderada y significativa. Se rechaza la hipótesis nula (**H_0**) y se acepta la hipótesis alternativa (**H_1**). Los resultados sugieren que el reconocimiento adecuado de los logros contribuye a una mejor percepción del liderazgo organizacional.

DISCUSIÓN

Con base a los datos obtenidos se enfatiza la importancia de la comunicación jerárquica y la participación en la toma de decisiones como factores esenciales para mejorar el clima organizacional y la motivación. Estos resultados se alinean con investigaciones como las de Polo et al., (2022) y Sornoza et al., (2020) quienes destacan la necesidad de una comunicación efectiva y un reconocimiento rápido para mejorar las relaciones laborales y la satisfacción de los empleados. Los empleados motivados tienden a estar más comprometidos con sus tareas, mostrando mayor iniciativa y creatividad, lo que contribuye al logro de los objetivos organizacionales.

En referencia a la correlación entre la comunicación y la satisfacción laboral reflejan una asociación significativa, lo que implica que la claridad y la coherencia de la información entregada por los diferentes niveles de gestión en el GAD a sus empleados conlleva la expresión de mayores niveles de satisfacción en su lugar de trabajo. En concordancia con Andrade y Zuñiga (2020) el rol de la comunicación fomenta la unidad organizacional y minimiza el estrés relacionado con el trabajo. Esto significa que el compromiso con la transparencia sirve para fomentar la rendición de cuentas e infundir confianza en las instituciones gubernamentales, por

consiguiente, la implementación de políticas de comunicación mejora el desempeño organizacional.

Del mismo modo, se encontró una alta correlación entre la participación en la toma de decisiones y la satisfacción laboral, lo que implica que cuando los empleados participan en dichos procesos, aumenta su sentido de pertenencia y dedicación hacia los objetivos. A semejanza de los estudios de Bernal y Flores (2022) y Cabanilla et al., (2022) los hallazgos obtenidos señalan que la participación en decisiones vitales dentro de una institución no solo mejora la satisfacción laboral, sino que también cultiva un sentido de justicia organizacional que beneficia el desempeño.

Por otra parte, el reconocimiento de los logros individuales y colectivos tiene una correlación moderada, pero significativa con la percepción del liderazgo organizacional. A similitud con los hallazgos de Palacios et al., (2024) y Batista et al., (2020) este estudio enfatiza que el reconocimiento adecuado de los logros, es importante para crear un ambiente de trabajo motivador y generar cohesión en la organización, lo que se traduce también como un enfoque adecuado de un excelente liderazgo dentro de la administración de instituciones.

Finalmente, indicadores como la edad y la dinámica del equipo no se correlaciona de manera significativa con la satisfacción laboral o la claridad de los objetivos. Sin embargo, la investigación realizada por Márquez et al., (2023) sugiere que este tipo de variables suelen estar mayormente determinadas por influencias culturales generales y políticas de una institución que por rasgos personales; lo que subraya la relevancia de estudiarlas estas en diferentes contextos particulares para descubrir su influencia en los procesos administrativos.

CONCLUSIONES

Se estableció como objetivo analizar el liderazgo organizacional y su incidencia en la efectiva administración pública del Gad Pedernales. Esto pudo cumplirse a través de un diseño metodológico que proporcionó evidencia empírica sobre los estilos de liderazgo y los niveles de motivación dentro del contexto de estudio. La implementación de una correlación de Pearson permitió no solo medir la relación entre variables, sino también cuantificar el impacto potencial del liderazgo en los procesos administrativos, lo que llevó a ciertas conclusiones.

Se determina que, a pesar de que las instituciones públicas desdén dotadas de aspectos tecnológicos como un factor preponderante para la optimización de recursos, factores como la motivación personalizada, la cultura de innovación y aprendizaje, permiten construir vínculos entre la fidelidad del personal y las estructuras jerárquicas que tienden a transformarse con la cambios socioeconómicos y culturales.

Se comprueba que el liderazgo se fundamenta de una efectiva inteligencia interpersonal, que origina un clima de trabajo motivador y humanista. Por consiguiente, el líder que focaliza sus esfuerzos en satisfacer las necesidades y aspiraciones de los colaboradores, fortalece la visión empresarial basada en la confianza y respeto para una eficaz cohesión del equipo. Esto permite

confirmar que un liderazgo participativo contribuye a la mitigación de tensiones laborales y establece estrategias que conllevan el mejoramiento de la administración estatal.

Se concluye que la toma de decisiones estratégicas hace posible la creación de ambientes de colaboración y motivación en el que los empleados son valorados y comprometidos con los objetivos institucionales. En consecuencia, el reconocimiento coherente y la necesidad de reforzar la participación activa en todos los niveles jerárquicos, maximizan la eficacia administrativa y ratifican la calidad de servicio ante las demandas individuales y colectivas.

Fortalezas y limitaciones

Una de las fortalezas del estudio es el diseño metodológico que permitió la recopilación de información sobre la percepción de los colaboradores frente a la situación abordada en el contexto de estudio. A pesar de sus aportes significativos, la investigación presenta ciertas limitaciones como la no exploración de factores externos, como la estructura salarial, que podrían influir significativamente en los niveles de motivación. Este estudio ha demostrado que el liderazgo basado en la comunicación, la toma de decisiones en conjunto y recompensa por desempeño desarrolla un ambiente positivo para el trabajo que mejora el sentimiento de justicia y equidad dentro de la organización,

Futuras líneas de investigación

Una de las líneas de investigación que se sugiere investigar dentro de la administración pública es la implementación de políticas internas y su relación entre liderazgo y motivación. De tal manera que estimule el desarrollo de estudios longitudinales para evaluar de qué manera la

gobernanza sostenible se relaciona con el comportamiento y acciones de los bajo diferentes condiciones económicas o estratégicas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcázar, P. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Revista de coyuntura y perspectiva, 5*(4).

Andrade, K., & Zuñiga, D. (2020). Clima organizacional como factor en la satisfacción laboral de una empresa de servicios. *Investigación & Negocios, 13*(21), 15-22.

Aranibar, E., Salinas, F., & Seguil, N. (2023). Explorando tendencias del devenir público: cienciometría y revisión sistemática. *Universitas-XXI, Revista de Ciencias Sociales y Humanas*(39), 109-135. DOI: https://doi.org/10.17163/uni.n39.2023.05

Arocutipa, J., Nugent, M., Silva, G., & Bellido, I. (2021). Liderazgo en tiempos de 4ta revolución industrial. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG, 26*(96), 1096-1107. DOI: https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.7

Asensio, R. (2021). El marco regulador del teletrabajo en la administración pública y en las entidades del sector público. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas, 4*(2), 18-39. DOI: https://doi.org/10.47623/ivap-rvgp.19.2020.ab.01

Asif, M., Asad, M., Bhutta, N., & Khan, S. (2021). Leadership behavior and sustainable leadership among higher education institutions of Pakistan. *In 2021 Sustainable Leadership and Academic Excellence International Conference (SLAE), 36*, 1-6. DOI: doi: 10.1109/SLAE54202.2021.9788081.

Askeland, H., Espedal, G., Jelstad, B., & Sirris, S. (2020). *Understanding values work: Institutional perspectives in organizations and leadership.* Springer Nature. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-37748-9.

Batista, J., Rojas, M., & Batista, J. (2020). Liderazgo integrador en la gerencia pública en el contexto latinoamericano. *Tendencias en la Investigación Universitaria: Una visión desde Latinoamérica, 10*, 170-186. DOI:

Bejarano, M., Vaca, C., García, C., Carhuancho, I., Isaías, A., & Isaías, D. (2021). La mediación de la satisfacción laboral en la relación del estilo de liderazgo y el compromiso organizacional. *Apuntes Universitarios, 11*(2), 234-265. DOI: https://doi.org/10.17162/au.v11i2.657.

Bernal, I., & Flores, A. (2022). Motivación y satisfacción laboral factores de éxito organizacional. *Vinculatégica EFAN, 8*(4), 90-100. https://doi.org/10.29105/vtga8.4-250

Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). *Managing Performance: International Comparisons. Routledge.* DOI:10.4324/9780203935958

Boy, A., Espinoza, A., Olmos, D., & Ramos, J. (2022). Percepción del liderazgo en organizaciones públicas en Lima, Perú. *Revista Venezolana de Gerencia, 27*(100), 1462-1473. DOI: https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.100.11

Burlacu, S., Popescu, M., Diaconu, A., & Sârbu, A. (2021). Digital Public Administration for Sustainable Development. *European Journal of Sustainable Development, 10*(4), 33-33. DOI: 10.14207/ejsd.2021.v10n4p33

Cabanilla, G., Cando, C., y Valencia, M. (2022). La satisfacción laboral como determinante de la productividad del capital humano. *Revista Universidad y Sociedad, 14*(3), 403-408.

Campos, L., Mera, A., & Rocha, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios, 10*(4), 156-174. DOI: https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501

Casco, A., & Moran, E. (2020). Análisis de la Administración financiera en el Sector Público. *Revista de investigación sigma, 7*(02), 17-22. DOI: https://doi.org/10.24133/sigma.v7i02.1850

Cernas, D., & Mercado, P. (2023). Teorías de liderazgo en organizaciones: Clasificación paradigmática y oportunidades de investigación. *CIENCIA ergo-sum, Revista Científica Multidisciplinaria de Prospectiva, 30*(3), 1-11. DOI: https://doi.org/10.30878/ces.v30n3a10

Chacón, J., López, E., & Arias, J. (2022). Liderazgo compartido en equipos directivos y desempeño organizacional: el rol mediador del capital social. *Estudios Gerenciales, 38*(162), 32-44. DOI: https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.162.4524

Chavarria, R. (2023). Innovación y liderazgo. *Economía & Negocios, 5*(2), 127-141.

Chinchay, W., & Chávarry, P. (2021). Liderazgo en el sector público. *Revista Venezolana de Gerencia, 26*(5), 650-662. DOI: https://doi.org/https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.41

Dill'Erva, I. (2021). Retos de la administración pública del bicentenario. *Saber Servir: revista de la Escuela Nacional de Administración Pública, 5*, 117-138. DOI: https://doi.org/10.54774/ss.2021.05.07

Eslava, R., Omaña, J., Sierra, F., & Mogrovejo, J. (2023). Estilos de liderazgo: un estudio en Latinoamérica, Estados Unidos y Europa. *Salud, Ciencia y Tecnología, 3*(401). DOI:10.56294/saludcyt2023401

Izquierdo, J. (2021). La calidad de servicio en la administración pública. *Horizonte empresarial, 8*(1), 425-437. DOI: https://doi.org/10.26495/rce.v8i1.1648

Flavio, F., Espinoza, R., Ramos, O., & Agama, G. (2021). Gestión administrativa, liderazgo en el Programa Presupuestal 068 sector Salud, 2020. *Journal of business and entrepreneurial studie, 5*(1), 92-112. DOI: https://doi.org/10.37956/jbes.v5i1.163

Güemes, C. (2020). "Wish you were here" confianza en la administración pública en Latinoamérica. *Revista de Administración Pública, 53*(2), 1067-1090. DOI: https://doi.org/10.1590/0034-761220180230

Hancock, A., Gellatly, I., Walsh, M., Arnold, K., & Connelly, C. (2023). Implications for Followers' Work-Related and Context-Free Outcomes. *Journal of Management, 49*(2), 640 – 676. DOI: https://doi.org/10.1177/01492063211050391

Hustedt, T., Randma, T., & Savi, R. (2020). Public administration and disciplines. *EUROPEAN PERSPEC*, 129. DOI: 10.2307/j.ctvv417th.11.

Kokhanovskaya, I., Fatykhova, I., Khachaturyan, A., & Khachaturyan, K. (2019). Questions of the estimation of efficiency of public administration in modern conditions. *In SHS Web of Conferences, 62*, 02002. DOI: 10.1051/shsconf/20196202002

Landeo, A., Belzusarri, J., Ingaruca, M., & Almidón, C. (2022). Liderazgo eficaz: Enfoque para el desarrollo organizacional desde los resultados en cuanto a los inversionistas. *Revista de ciencias sociales, 28*(2), 319-335.

Londoño, C. (2022). Estilos de liderazgo en los medios públicos ecuatorianos. *Revista de Comunicación, 21*(1), 251-272. DOI: 10.26441/RC21.1-2022-A13

Longo , F. (2019). La administración pública en la era del cambio exponencial. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*(3), 52-73.

Márquez, E. (2024). Liderazgo y ética. Un vínculo necesario. *Saber Servir: revista de la Escuela Nacional de Administración Pública*(11), 62-68. DOI: https://doi.org/10.54774/ss.2024.11.04

Márquez, J., Garduño, Y., & Cardoso, D. (2023). El liderazgo y su influencia en micro y pequeñas empresas del sur Estado de México, 2021. *Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación, 5*(46), 110-130. DOI: https://doi.org/10.51896/rilcods.v5i46.257

Mestanza , J., & Vega , M. (2021). Liderazgo directivo y su impacto en la gestión centrada en los aprendizajes. *Epistemia, 5*(1). DOI: https://doi.org/https://doi.org/10.26495/re.v5i1.1890

Montalvo, I. (2022). *El ejercicio del liderazgo en organizaciones sin fines de lucro exitosas: Un estudio de caso múltiple.* University of Puerto Rico. https://hdl.handle.net/11721/2926

Molina, H., & Salazar, B. (2023). Estrategias para un liderazgo efectivo: Evaluación de la gestión administrativa en un instituto de investigación. *Revista de El Colegio de San Luis, 13*(24), 1-28. DOI: https://doi.org/10.21696/rcsl132420231479

Munayco, M., & Bojórquez , M. (2021). El liderazgo en la gestión pública: el poder del cambio. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 5*(6), 13730-13739. DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1353

Nave, F., & Correia , J. (2020). Leadership and organizational innovation in the third sector: A systematic literature review. *International Journal of Innovation Studies, 4*(2), 51-67. DOI: https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijis.2020.04.001

Norena, D., Guevara, R., de la Torre Araníbar, G., & Martín, M. (2022). Influencia de los estilos de liderazgo en el comportamiento innovador de oficiales del Ejército peruano. *Revista Científica General José María Córdova, 20*(39), 467-485. DOI: https://doi.org/10.21830/19006586.865

Novales, A., de La Fuente, A., De Rus, G., Gonzales, L., & Fernández, M. (2022). Modernización de la Administración Pública. *Policy Paper, 1*(1).

Ogbari, M., Chima, G., Olarewaju, F., Arasomwan, E., & Nwunde, C. (2022). Innovative leadership styles: innovative entrepreneurial leadership and sustainable economy – a case study of Asia. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, 18*(5), 656-674. DOI:10.1504/WREMSD.2022.125644

Ongaro, E., Fernández, A., Arellano , D., & Bouckaert, G. (2020). *Filosofía y administración pública: Una introducción.* CIDE. DOI:10.29265/jpp.v30i1.845

Palacios, L., Cortez, C., Cueva, M., & Ramírez, W. (2024). Reconocimiento del desempeño laboral como principio gerencial en el liderazgo organizacional. *Revista de ciencias sociales, 30*(1), 470-484. https://doi.org/10.31876/rcs.v30i1.41668

Pedraja, L., Marchioni, Í., Espinoza, C., & Muñoz, C. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. *Formación universitaria, 13*(5), 3-14. http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000500003

Polo, B., Hinojosa, C., Sandoval, J., & Castañeda, W. (2022). El clima laboral como un factor determinante en el compromiso organizacional. *Universidad, Ciencia y Tecnología, 26*(114), 60-71.

Ramirez , R., Ruiz , C., González, J., Terán , N., Cáceres , J., y Palomino, G. (2021). Clima organizacional en los gobiernos locales. *Ciencia Latina, 5*(1), 1198-1208. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.321

Rodelo, J., López, N., & Gómez, R. (2023). Liderazgo y clima laboral en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG, 28*(103), 1295-1311. https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.103.23

Rodríguez, C., Ruiz, A., Villacis, K., & Salazar, A. (2022). Liderazgo y gestión administrativa en las instituciones educativas del Ecuador. *Ciencia y Educación, 3*(3), 41-49.

Romero, J. (2021). Realidades del liderazgo en las organizaciones del siglo XXI. *Adultus, 1*(1), 1-10.

Sánchez, A. (2020). Liderazgo resiliente pertinente para una sociedad cambiante. *Foro educacional, 34*(95), 77-103. https://doi.org/10.29344/07180772.34.2361

Schaedler, L., Graf-Vlachy, L., & König , A. (2022). Strategic leadership in organizational crises: A review and research agenda. *Long Range Planning, 55*(2). https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102156

Sornoza, D., Sornoza, G., Parrales, M., & Guaranda, V. (2020). Motivación hacia el servicio público, un análisis de la literatura de China y Ecuador. *Revista ESPACIOS, 798*, 1015.

Tabares, L., Pérez, V., & Cárdenas, O. (2020). Papel de la administración pública en la relación entre los sectores público y privado. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*(8), 1.

Valencia, D., & Wunder, D. (2020). *La buena administración pública en el siglo XXI: análisis del caso colombiano.* Grupo Editorial Ibáñez. doi.org/http://dx.doi.org/10.18623/rvd.v15i33.1326

Wollmann, H. (2020). Administración pública comparada: conceptos, métodos y campo de investigación. *BARATARIA. Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*(27), 18-31. https://dx.doi.org/10.20932/barataria.v0i27.529

Zamalloa, R. (2023). El liderazgo en el sector público, la variable crítica para reformar la administración pública. *Vox Juris, 41*(1), 153-161. DOI: 10.24265/VOX JURIS.2023.v41n1.12