

**CONCEPTUAL ANALYSIS OF THE LEADERSHIP OF THE PUBLIC WORKS  
DIRECTORATE OF THE DECENTRALIZED AUTONOMOUS GOVERNMENT OF  
THE JAMA CANTON**

**ANÁLISIS CONCEPTUAL DEL LIDERAZGO DE LA DIRECCIÓN DE OBRAS  
PÚBLICAS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN  
JAMA**

María Karina Mera Loor<sup>1</sup>

Kerly Cruz Arteaga<sup>2</sup>

Elisa Juverly Zambrano Zambrano<sup>3</sup>

**RESUMEN**

Las personas dentro de las organizaciones reciben influencia diaria de su entorno afectando positiva o negativamente en el cumplimiento de los objetivos institucionales, por lo que se hace necesario la existencia del liderazgo en los directivos, que motive e inspire al buen desempeño en un adecuado clima laboral, sin embargo, no toda organización posee directivos con esas características; es por ello que el objetivo de la presente investigación es poder analizar los tipos de liderazgo propuesto por varios autores seleccionados para identificar el tipo de liderazgo que se presenta en la Dirección de Obras Públicas del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Jama. La metodología utilizada es de tipo bibliográfica, exploratoria, de campo y descriptiva, cuyo análisis es posible considerando la revisión artículos y autores contemporáneos que han dado aportes sobre liderazgo y sus principales implicaciones dentro de una organización, se usa el método inductivo-deductivo y como instrumento de medición se utilizará la rejilla o grid gerencial, de Robert Blake y Jane Mouton, para definir los estilos de liderazgo aplicado al personal de la Dirección de Talento Humano y el personal administrativo objeto de este estudio. Los resultados permitieron identificar y analizar el tipo de liderazgo que se aplica en esta dependencia, cuyo fin será un aporte

---

<sup>1</sup> Estudiante de la Maestría de Investigación en Gestión de Talento Humano de la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador. Ingeniera Comercial. Contacto: [karuka2016@gmail.com](mailto:karuka2016@gmail.com) <https://orcid.org/0000-0001-5376-0263>

<sup>2</sup> Magister en Educación y Desarrollo Social, Profesora de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas - Universidad Técnica de Manabí - Ecuador. Contacto: [kerly.cruz@utm.edu.ec](mailto:kerly.cruz@utm.edu.ec) <https://orcid.org/0000-0002-7120-3580>

<sup>3</sup> Magister en Educación y Desarrollo Social, Magister en Contabilidad y Auditoría. Profesora de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas - Universidad Técnica de Manabí - Ecuador. Contacto: [elisa.zambrano@utm.edu.ec](mailto:elisa.zambrano@utm.edu.ec) <https://orcid.org/0000-0001-9047-7117>

transitorio a la Gestión de Talento Humano, lo que genera como conclusión la importancia del liderazgo como factor imprescindible para lograr resultados eficientes dentro de una organización.

**Palabras clave:** Talento humano; motivación laboral; desempeño laboral.

### SUMMARY

People within organizations receive daily influence from their environment, which positively or negatively affects the fulfillment of institutional objectives, so it is necessary the existence of leadership in managers that motivates and inspires good performance in an appropriate climate. However, not every organization has leading managers; That is why the objective of this research is to be able to analyze the types of leadership proposed by several authors selected to identify the type of leadership that is presented in the Public Works Directorate of the Decentralized Autonomous Government of the Jama canton. The methodology used is of a bibliographic, exploratory, field and descriptive type, whose analysis is possible considering the review of contemporary articles and authors who have given contributions on leadership and its main implications within an organization, the inductive-deductive method is used and as a measurement instrument will be used the managerial grid, by Robert Blake and Jane Mouton, to define the leadership styles applied to the personnel of the Human Talent Directorate and the administrative personnel object of this study. The results made it possible to identify and analyze the type of leadership that is applied in this department, whose purpose will be a temporary contribution to Human Talent Management, which generates in conclusion the importance of leadership as an essential factor to achieve efficient results within an organization.

**Keywords:** Human talent; work motivation; job performance.

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo es una palabra de mucha importancia y más en el ámbito organizacional, pronunciada por muchos pero desconociendo el vasto contenido y la complejidad que conlleva en la práctica (Vázquez, et al., 2014), es por ello que el liderazgo desde sus inicios ha sido estudiado por distintos pensadores especialistas en la aplicación de esta técnica, los cuales han llegado segmentar en distintos conceptos y actividades las cuales con la sinergia suficiente logran transformar organizaciones, es a partir de este momento donde este término y a la vez herramienta vital dentro de las organizaciones, se relaciona con otras variables que aplica la gestión de talento humano como responsable directo del éxito o fracaso de una empresa (Heredia, Olea y Moya, 2015).

Según el autor Baena (2019), el liderazgo es considerado como la tendencia humana vigente en las organizaciones que hoy genera gran preocupación a toda gestión de talento humano como sistema de dirección para lograr resultados y competitividad, siendo este el activo más valioso con que cuenta cualquier organización (Chiavenato, 2009), (Rodríguez, 2014) (Heredia et al., 2015), por tanto este recurso debe ser dirigido de manera adecuada para el logro de todo objetivo y/o meta (Torres, 2011).

En consideración de los aportes de estos autores, se puede confrontar con la realidad ecuatoriana en donde existen muchas organizaciones gubernamentales que no consideran actitudes de liderazgo en los directivos que en algunas ocasiones son ubicados por compromisos políticos, afectando al clima laboral, empoderamiento de los miembros del equipo o departamento, considerando un factor relevante e indispensable en la gestión del talento humano para el logro de objetivos y la consecución de resultados que pueden determinar el futuro de la organización.

Referente al concepto de liderazgo, varios autores como (Francisco, 2013), (Cuenca & Soledad, 2014), (Rodríguez, 2014), (Heras & Vintimilla, 2015), (Cardona & Alejandro, 2016), (González, 2017), (Aldana, 2019) indican que el liderazgo es un proceso de influencia o habilidad para influir de un individuo a otros para el logro de los objetivos planteados, y de este modo lograr que se condicionen los escenarios adecuados para lograr el éxito en las actividades desarrolladas.

Para el autor Archenti (2016), en la actualidad debido a la globalización que se ha venido desarrollando a través de los años, el liderazgo es un considerado un componente esencial en la dirección de toda sociedad, institución u organización, del liderazgo que se aplique depende el éxito o fracaso de lo que se quiera obtener o donde se quiera llegar, principalmente

en tiempos de cambio e incertidumbre como las que se presentan en Ecuador y de manera constante en la provincia de Manabí sujeta en los últimos años a desastres naturales, pandemia y problemas económicos, políticos y sociales que afectan el buen desempeño de los colaboradores que sin un buen liderazgo podrían afectar al logro de objetivos planificados dentro de la organización.

Se destaca en base a las contribuciones de estos autores, al liderazgo como el factor clave dentro de toda organización e influyente para que exista un buen clima laboral propicio y motivador para que el personal tenga seguridad y compromiso con la organización a la que pertenece, siendo el vínculo personal-social que permite crear y mantener buenas relaciones personales y laborales, con el fin de lograr metas. En este sentido, se establece que toda organización pública o privada independiente de su producto o servicio que ofrezca debe formar y contar con líderes capaces de enfrentar los retos futuros tanto sociales como organizacionales.

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Ecuador (GAD) son organizaciones políticas; para los gobiernos municipales, las competencias y responsabilidad son: planificar el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, gestión de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley, de igual manera deben planificar, construir y mantener la infraestructura física, equipamientos de salud y educación, espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley en su Art. 264, (Barahona, Chinga, Rosero, & Cedeño, 2017).

Todo Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal (GADM) del país, en base a los principios establecidos en la última Constitución de la República del Ecuador, busca satisfacer necesidades de mayor prioridad para la ciudadanía. Con la finalidad de cumplir los objetivos y las competencias de las instituciones públicas, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Jama cuenta con un organigrama dividido en direcciones y jefaturas que facilitan el desarrollo y funcionamiento de cada una de las dependencias de esta institución, lo cual sus directores y jefes son ubicados en el cargo como tal por el Alcalde de turno.

La dirección de Obras Públicas del GAD Municipal del cantón Jama, objeto de estudio, es una de las dependencias más importantes en el desarrollo del cantón, encargado de la ejecución de obras públicas en beneficio de la ciudadanía generando mejor calidad de vida en sus habitantes que refleje un real desarrollo sostenible en toda la región. Sin embargo, se puede visualizar el lento ejercer en materia de obras públicas y ornato del cantón, pese a que lleva 20 años en esta categoría política; por lo que se hace necesario un estudio de identificar el

liderazgo de esta Dirección, ante el notorio estancamiento en materia de obras públicas de este cantón manabita desde su creación como tal.

Debido al valor que tiene el talento humano dentro de una organización en el cargo o función que se tenga y a la necesidad de contar con personas líderes, este estudio se centra en el liderazgo como fortaleza imprescindible en una organización porque a través de éste se logra conectar con otras variables que intervienen en este proceso, contribuyendo al logro de los objetivos planteados.

Considerando lo expuesto en párrafos anteriores, conocer el tipo de liderazgo desarrollado en el GAD de Jama es de relevancia poder aportar con este tipo de investigaciones con el fin de aportar al mejoramiento de los directivos, al logro de objetivos y a un desarrollo local palpable y sostenible, por ello se justifica el presente estudio que busca analizar el liderazgo que se presenta en la Dirección de Obras Públicas del GAD Jama como una de las unidades/direcciones que puedes aportar de manera más visible en la localidad.

## **DESARROLLO**

Las organizaciones están formadas por personas para el cumplimiento de funciones y logro de objetivos en coordinación con los otros recursos empresariales, existen gran variedad de organizaciones donde el hombre nace, aprende, cambia, trabaja y vive para la supervivencia misma y el desarrollo económico-social de los pueblos, por tanto, este dúo organización-hombre se convierte en una estructura inseparable, ya que ambas partes dependen una de la otra (Chiavenato, 2009). Los autores Alpuche y Bernal (2015) mencionan que el sujeto es el centro de la organización y se encuentra inmerso en la sociedad, fundamentalmente en una cultura que lo imbuye de elementos simbólicos a través de los cuales ve la realidad circundante. “Dentro del amplio abanico, básicamente son dos tipos de organizaciones las que predominan, públicas y privadas” (Velásquez, 2007, p.150).

Para el autor Rizo (2015) la naturaleza de las sociedades (pueblos o naciones) son las organizaciones, la naturaleza de las organizaciones son las personas y la naturaleza de las personas es el cambio, por lo tanto, es importante mencionar que desde esta perspectiva parte el rol protagónico del talento humano dentro de la organización y sociedad, porque las personas como únicos seres vivos racionales crean, mantienen y hacen crecer a las organizaciones en el tiempo, la cual contribuye al desarrollo económico y social, dependiendo del liderazgo de los dirigentes; factor que hoy emerge atención como generador de buen clima laboral y productividad. En resumen, “sin liderazgo no hay rumbo ni que poder hacer, es decir todo comienza y finaliza con el liderazgo” (Maxwell, 2005).

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados son corresponsables del desarrollo económico, de generar bienestar común, de brindar servicios de calidad en una comunidad y contribuir con el crecimiento socioeconómico del país. En este sentido el GAD municipal de Jama cuenta con ocho direcciones municipales cada una con su personal y funciones, siendo la Dirección de Obras Públicas por sus pocos resultados obtenidos en distintos periodos y al ser fundamental para el desarrollo de obras en beneficio de la localidad, el objeto de estudio de este artículo, por el cual tiene la misión de administrar, planificar y ejecutar las obras públicas priorizadas en los planes de desarrollo cantonal o aprobadas por el municipio, apoyar a la comunidad en el mejoramiento de los servicios de infraestructura vial, de espacios verdes, medios alternativos de movilización, parques, equipamientos urbanos y rurales de salud, educacionales, deportivos y más servicios que incidan en la obra pública cantonal, según la estructura orgánica funcional del GAD Municipal de Jama.

Los estudios realizados sobre liderazgos en directivos de instituciones públicas coinciden en que los mismos suelen ser pasivos debido al corto tiempo que estarán como directivos en un cargo transitorio que suele ser político según (Miller, 1991), citado por (Ysa & Salvador, 2015). Cabe mencionar que a la actualidad no se cuenta con un concurso de méritos y oposición para los cargos de los directores de los GADs del Ecuador. Los directores son designados por el alcalde de turno según numeral 23, Art. 69 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal lo cual fundamenta el hecho de no necesitar personas idóneas que cumplan con actitudes y aptitudes para el buen desempeño en estos cargos de libre remoción.

De este modo todo Alcalde previamente debería proponer requerimientos sobre el tipo de liderazgo que aplicaría en sí mismo y los directivos que lo acompañaran durante su administración para el cumplimiento de objetivos y competencias (Grijalva Cornejo, 2016).

En estudios revisados en cuanto a liderazgo en bases de datos de calidad, investigaciones sobre la temática, libros, etc., se evidencia que la concepción del liderazgo ha venido evolucionando año tras año sin que se cuente todavía con un concepto global (Lupano Perugini & Castro Solano, 2013), y según (Antonakis, Cianciolo & Sternberg, 2004), citado por el autor anterior indica que algunos investigadores mencionan que debido a la complejidad que presenta esta figura no se tendría una definición universal, el mismo que gana fuerza influyendo continuamente en el éxito de toda empresa e institución. Sin embargo, no es fácil delimitar conceptualmente al liderazgo, debido a su complejidad que lo caracteriza (Vázquez Toledo et al., 2014).

Las investigadoras consideraron relevante relacionar los aportes de algunos autores sobre el liderazgo para consolidar la importancia per se de estas características dentro de los

miembros de la organización y de manera indispensable los que se han ubicado en la siguiente tabla:

**Tabla 1: Definiciones de Liderazgo**

AUTORES	LIDERAZGO	PALABRAS CLAVES
(Williams Rodríguez, 2013)	El liderazgo es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de acción de ese grupo.	Habilidad, orientación, grupos humanos, dirección, valores de acción
(Francisco Ayuso, 2013)	El liderazgo es la fuerza central que se esconde en las organizaciones exitosas. Además, como herramienta del proceso de dirección influye directamente en el ámbito empresarial, por lo que en la actualidad adquiere gran relevancia en la Gestión de Talento Humano.	Fuerza central, organizaciones exitosas, proceso, de dirección, Gestión de Talento Humano.
(Cuenca & Soledad, 2014)	El liderazgo es el arte, actitud, habilidad o proceso de influir en un determinado grupo de individuos o seguidores para alcanzar determinados objetivos.	Arte, actitud, habilidad, influencia, proceso, objetivos
(Terrazas Pastor, 2015)	El liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un grupo social o de una colectividad. Se puede entender al liderazgo como aquellos intentos de influencia interpersonal que se ejerce sobre otros individuos, a los cuales se suma un proceso de comunicación en procura de cumplir ciertos objetivos y metas.	Dirección, conducción de grupo social, influencia interpersonal, Proceso de comunicación, cumplimiento de objetivos y metas
(Rizo Pozos, 2015)	El liderazgo es el proceso en el cual el líder ejerce poder, es decir motiva a ayuda a otros a trabajar con entusiasmo para alcanzar los objetivos determinados.	Proceso, ejerce poder, motiva, trabajar con entusiasmo, logro de objetivos
(Fernández Iglesias, 2015).	El liderazgo es el cúmulo de habilidades y capacidades que cuenta una persona al frente de un equipo humano para coordinar de manera positiva el accionar físico e intelectual del mismo con dirección a lograr objetivos y metas planteadas, es decir es la fortaleza intelectual para generar y aunar esfuerzos del grupo encaminado a una meta.	Habilidades, capacidades, equipo humano, coordinar de manera positiva, logro de objetivos, fortaleza intelectual, aunar esfuerzos
(Heras Pino & Vintimilla Sarmiento, 2015)	El liderazgo es una habilidad innata de las personas e influyen directamente en las características de las personalidades.	Habilidad innata, influencia
(Cardona & Alejandro, 2016)	El liderazgo es la capacidad de influir a una persona o a un grupo de personas, en las cuales ellas siguen por convicción propia y no por miedo.	Capacidad de influir, seguimiento.
(Medina, Salazar, & González, 2017)	El liderazgo es la capacidad que tiene el individuo para influir en los demás y estos logren las metas u objetivos de las organizaciones	Capacidad, influir, logro de metas y objetivos

(Luna & Mayra, 2017)	Liderazgo es la capacidad que posee el ser humano para influir en otros de manera positiva, y hacer que estos voluntariamente a través del manejo eficaz de sus competencias alcancen el objetivo determinado de manera exitosa.	Capacidad, influencia positiva, manejo eficaz de sus competencias, logro de objetivos
(Almeida & Paredes, 2018)	El liderazgo es la capacidad de una persona para poder conducir un grupo, de tal forma que todos los miembros del mismo puedan desarrollar sus habilidades, no solo laborales sino también personales.	Capacidad, conducir un grupo, desarrollo de habilidades
(Aldana Chávez, 2019)	El liderazgo es la influencia que tiene una persona específica en el pensamiento de cada individuo que forma parte del equipo, de tal manera que esta persona consiga adeptos, los cuales comparten su objetivo y que apoyen las decisiones que se toman desde la dirección, con tal de conseguir una meta planteada.	Influencia, objetivos en común, dirección
(Armijos Suárez, 2019)	El fenómeno del liderazgo es uno de los más comunes debido al carácter social del ser humano. El liderazgo es un atributo de la persona, por lo que no todos pueden ser líderes.	Atributo personal

Fuente: Elaborado por las autoras

Según las definiciones sobre liderazgo en la tabla 1 de trabajos realizados en los últimos 10 años se considera al liderazgo como la habilidad, el proceso, dirección, capacidad, acción de influir en grupos de personas y como medio de conducción para el logro de los objetivos tanto personales como organizacionales.

Analizando estos conceptos, se indica y se coincide con estos autores que el liderazgo es la capacidad que posee una persona (líder) de influir en grupos humanos, agregando que esta influencia debe ser mediante las habilidades de aprendizaje y conductuales, acorde con el entorno interno como externo de la organización, que permita lograr un potencial equipo de trabajo involucrado en la visión y en objetivos comunes, es por ello que Williams (2013) menciona que:

*“El liderazgo es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de acción de ese grupo”* (p.29). Por lo tanto, el liderazgo guía a las personas a realizar actividades que tienen como resultado beneficios independientemente a la actividad a la que se dediquen.

Continuando con el análisis Aldana (2019) manifiesta que *“El liderazgo es la influencia que tiene una persona específica en el pensamiento de cada individuo que forma parte del equipo, de tal manera que esta persona consiga adeptos, los cuales comparten su objetivo y que*



*apoyen las decisiones que se toman desde la dirección, con tal de conseguir una meta planteada” (p.50).*

Referente a lo que indica el autor anteriormente citado de la tabla N° 1 se aborda que todas las personas poseen habilidades y destrezas para la conducción de actividades de otras personas, sin embargo, no todas las personas tienen la cualidad o la capacidad de influir o conducir en grupos de personas para la ejecución de tareas y consecución de objetivos. El liderazgo como capacidad ha sido confirmado en los resultados de un artículo titulado *“La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa”*, donde se determina la palabra capacidad como término de mayor frecuencia para la definición de liderazgo (Vázquez Toledo et al., 2014). De igual manera se coincide con (Luna & Mayra, 2017) quien indica en su tesis titulada *“Como el estilo de liderazgo influye en el clima laboral de los trabajadores de la empresa Quito Motors S.A.C.I de la ciudad de Quito”* que el liderazgo es la capacidad de un individuo para conducir a otros de forma voluntaria en la consecución de objetivos planteados. *“Todo lo que usted logre estará limitado por su capacidad de dirigir a otros”* (John C, 2002).

En consideración de lo mencionado con anterioridad, se destaca la importancia de la presente investigación al tratar de demostrar de la manera más acertada cómo el liderazgo que se aplica en el departamento de obras públicas del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jama corresponde de manera proporcional con la motivación, el empoderamiento y logro de objetivos de esta dependencia lo cual afecta la efectividad y eficiencia de los colaboradores del mismo.

Las organizaciones competitivas y exitosas cuentan con personas líderes, así los directivos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados deben tener ese perfil, una mentalidad visionaria facilita y mejora la gestión de recursos humanos y al buen direccionamiento de la organización. Actualmente las instituciones del estado, particularmente los Gobiernos Municipales como órganos descentralizados requieren de una buena gestión que le permitan ofrecer una mejora en la calidad de vida de los habitantes y desarrollo económico, por tanto, se hace necesario determinar el o los estilos de liderazgos que presentan los directivos dentro de las instituciones u organizaciones, sabiendo que Rizo (2015) menciona que *“El liderazgo es el proceso en el cual el líder ejerce poder, es decir motiva a ayuda a otros a trabajar con entusiasmo para alcanzar los objetivos determinados”* (p. 10).

Los estudios realizados de liderazgo basados en diferentes teorías sobre liderazgo, han permitido identificar estilos que han trascendido a través del tiempo, que dependen del tipo de organización y de la situación en la que se encuentren, teniendo ciertas características,

ventajas y desventajas, así también importante impacto en el clima laboral, calidad de vida de los empleados y en el logro de los objetivos organizacionales.

**Tabla 2:** *Estilos de liderazgo (Definición, características, causas, ventajas, desventajas e impacto)*

<b>Estilo</b>	<b>Autoritario (Haz lo que ordeno)</b>
Definición	Líder que solo ordena y los empleados solo obedecen, sin cuestionamiento (Pizarro, 2016)
Características	Basado en la disciplina, orden y mando
Causa o efecto	Desmotivación, Fuga de talento, Miedo
Ventajas	Es útil en situaciones de crisis o emergentes
Desventajas	A largo plazo deteriora el clima laboral y ambiente de trabajo
Impacto	Negativo, según Kurt Lewin 1951 citado por (García-Solarte, 2015) y según Goleman 1999 citado por (Fernández Iglesias, 2015)
<b>Estilo</b>	<b>Democrático (Tú opinión es importante)</b>
Definición	Líder que valora la participación de los empleados para la toma de decisiones (Fierro & Villalva, 2017)
Características	Basado en la opinión del grupo en la toma de decisiones
Causa o efecto	Mayor participación, confianza, Trabajo en equipo y motivación
Ventajas	Es útil cuando hay tiempo para la toma de decisiones
Desventajas	No tiene utilidad si no se cuenta con empleados formados
Impacto	Positivo, según Kurt Lewin 1951 citado por (García-Solarte, 2015) y según Goleman 1999 citado por (Fernández Iglesias, 2015)
<b>Estilo</b>	<b>Afiliativo (Ustedes son lo primero)</b>
Definición	Es un líder enfocado en las personas primeramente (Almeida & Paredes, 2018)
Características	Basado en crear vínculos emocionales con las personas
Causa o efecto	Armonía, Confianza, Colaboración, Motivación
Ventajas	Es útil cuando existe un buen ambiente laboral. Fomenta el clima laboral
Desventajas	Se olvida de los resultados y para conseguirlos hay que ejercer cierta presión, y no es el mejor para hacerlo.
Impacto	Positivo, según Goleman 1999 citado por (Fernández Iglesias, 2015)
<b>Estilo</b>	<b>Visionario u orientador (Vengan conmigo)</b>
Definición	Es un líder que se anticipa a detectar oportunidades así como problemas (Cornejo & del Carmen, 2017)

Características	Basado en la generación de los propios recursos y motivación de los miembros
Causa o efecto	Motivación, Compromiso, Igualdad
Ventajas	Es útil en los actuales momentos de cambios e incertidumbres
Desventajas	Falla si el equipo está formado de expertos que cuentan con mayor experiencia que el líder
Impacto	+ Positivo, según Goleman 1999 citado por (Fernández Iglesias, 2015)
<b>Estilo</b>	<b>Timonel o ejemplar (Haz lo que yo espero)</b>
Definición	Es un líder que dirige dando ejemplo o imitación (Cornejo & del Carmen, 2017)
Características	Basado en el protagonismo, las personas deben saber lo que tienen que hacer.
Causa o efecto	Compromiso, Motivación
Ventajas	Es útil si se cuenta con un experto en la materia
Desventajas	Destruye el clima laboral
Impacto	Negativo, según Goleman 1999 citado por (Fernández Iglesias, 2015)
<b>Estilo</b>	<b>Coach o formativo (Intenten)</b>
Definición	Es un líder que forma a las personas según Goleman citado por (Almeida & Paredes, 2018)
Características	Basado en el desarrollo del potencial de las personas
Causa o efecto	Motivación, Iniciativa
Ventajas	Es útil si los colaboradores tienen conciencia de mejorar su rendimiento
Desventajas	Por cualquier motivo se resisten a aprender o a mejorar
Impacto	Positivo, según Goleman 1999 citado por (Fernández Iglesias, 2015)
<b>Estilo</b>	<b>Transaccional (Hagamos)</b>
Definición	El líder y los empleados se benefician mutuamente (Barahona et al., 2017)
Características	Basado en el beneficio mutuo.
Causa o efecto	Motivación
Ventajas	Es útil en momentos de estabilidad
Desventajas	No funciona en momentos de inestabilidad
<b>Estilo</b>	<b>Transformacional (Empoderamiento)</b>
Definición	Es un líder que promueve la ayuda entre compañeros y otros colaboradores (Hermosilla, Amutio, Costa, & Páez, 2016)
Características	Basado en la sinergia y armonía, asume riesgos
Causa o efecto	Motivación, Productividad
Ventajas	Es útil para liderar cambios en la organización
Desventajas	Los resultados son visibles a largo plazo

<b>Estilo</b>	<b>Laissez faire (Dejar hacer)</b>
Definición	Es un líder que no interviene ante las personas (Boada Cadena, 2017).
Características	Basado en la autonomía y pasividad.
Causa o efecto	Comodidad, Satisfacción.
Ventajas	Sin la presencia del líder la empresa funciona.
Desventajas	Poca influencia en el logro de los objetivos.
Impacto	Positivo/negativo, según Kurt Lewin 1951 citado por (García-Solarte, 2015).
<b>Estilo</b>	<b>Situacional</b>
Definición	Es un liderazgo eficaz que radica en el nivel de adaptación y respuesta que tengan los empleados ante diversas situaciones y cambios del entorno, para Rafael Muñiz (2016), citado por (Chica & Rade, 2017).
Características	Se caracteriza por obtener un ambiente laboral sano, productivo y positivo.
Causa o efecto	Satisfacción
Ventajas	Favorece a que los miembros del equipo se adapten a las diferentes situaciones que se puedan presentar en el giro de negocio
Desventajas	Un líder inexperto, puede llegar a ser extremadamente complicado entender qué nivel de madurez tiene cada uno de sus empleados.
Impacto	Positivo

Fuente: Elaborado por las autoras

La tabla 2 muestra los estilos de liderazgos que se presentan en las organizaciones. Según Goleman, en los que se puede indicar que ninguno de estos estilos puede aplicarse por sí solo aun siendo los que tienen impacto positivo, quedaría rezagado antes los cambios en las formas de dirigir personas y empresas, por los objetivos de cada estilo, provocando mal funcionamiento y fracaso empresarial, particularmente las organizaciones en la actualidad deben de contar con personal gerencial y directivo que posean más de un estilo de liderazgo.

Por otra parte, los estudios se suman a esta afirmación, *“No existe un estilo único de LIDERAZGO que pueda considerarse el mejor, pero si existe el estilo óptimo en cada situación”* (Hersey & Blanchard, 1972), *“El estilo de liderazgo óptimo es aquel que se adapta a cada situación, es decir, se ejerce de acuerdo a las necesidades del equipo”* (Caranguí Yagual, 2017).

Una investigación realizada por la universidad estatal de Ohio identificó dos dimensiones del liderazgo: enfoque a la persona y el enfoque a la tarea. Según Ayoub (2010) citado por (Rochina Núñez, 2019), el primer enfoque se refiere al logro de los objetivos y el otro al bienestar común del grupo.

## **El COVID – 19 y sus repercusiones en el buen liderazgo organizacional**

En la realidad actual, se puede mencionar que desde el mes de marzo del año 2020, el gobierno del Ecuador ha adoptado medidas consideradas por críticos y expertos como drásticas, para hacerle frente al COVID-19, afectando el presupuesto general del estado, Según el Universo (2020), el gobierno nacional ha ajustado el presupuesto general del estado en \$2918 millones de dólares en lo que va del año fiscal, es así como en los primeros cinco meses que van del año 2020, el Presupuesto General del Estado (PGE) se ajustó a la baja ya que inicialmente era de \$35 498 millones; para el 14 de mayo de este año estaba revisado en \$32 580 millones, según la ejecución presupuestaria del Ministerio de Finanzas.

Es momentos de crisis es donde los verdaderos líderes manejan adecuadamente las diversas situaciones de las que nadie se esperaba, son los líderes los que deben realizar propuestas y aplicar acciones que puedan realizar el cumplimiento de los objetivos institucionales, tomando en cuenta la situación en la que se encuentra el país y las repercusiones que ésta tiene sobre los GAD's municipales, por ende, los líderes deben de motivar. Tranquilizar, dar seguridad y apoyar a los empleados con el fin de no disminuir el rendimiento y tener una rápida adaptación y empoderamiento para el servicio a la sociedad que es la razón de ser de los GAD's.

Sin embargo, en muchas ocasiones sucede que se presentan problemas con los jefes departamentales o Directores de áreas al momento de dirigir al equipo de trabajo, al momento de tomar decisiones, de transmitir seguridad y organizar al personal lo que desencadena conflictos, desorientación, temores que afectarán directamente al clima laboral y al rendimiento y productividad del grupo humano dentro de una institución.

En la actualidad con las directrices que se han emitido en los diferentes decretos que han salido del ministerio del trabajo, se han generado un sin número de inconvenientes, entre los que destacan son los despidos masivos, los cuales se incrementaron en gran cantidad en los últimos meses, pues según el diario El Universo (2019), cerca de 173.000 personas han perdido sus empleos en los meses de marzo a junio del presente año en el Ecuador a causa de la baja de producción, comercialización y captación de ingresos que tienen las empresas por la llegada del COVID-19 al país, elevándose esa cifra a 427.009 en la primera semana se octubre del 2020 según Toranzos (2020).

De lo mencionado anteriormente, es importante destacar que los GAD's municipales han sido afectados por estos recortes presupuestarios, teniendo que eliminar empresas públicas y organismos adheridos a los mismos, suprimir partidas de personal contratado e incluso bajar

a los funcionarios de escala remunerativa mensual, esto también ha ocurrido en el GAD Municipal del cantón Jama, causando retardo en las actividades que estos desempeñaban por falta de personal y ambiente laboral tenso a causa de que cada decisión que se tome de manera gubernamental significa baja de sueldo, incremento de las aportaciones a IESS o despido de los funcionarios.

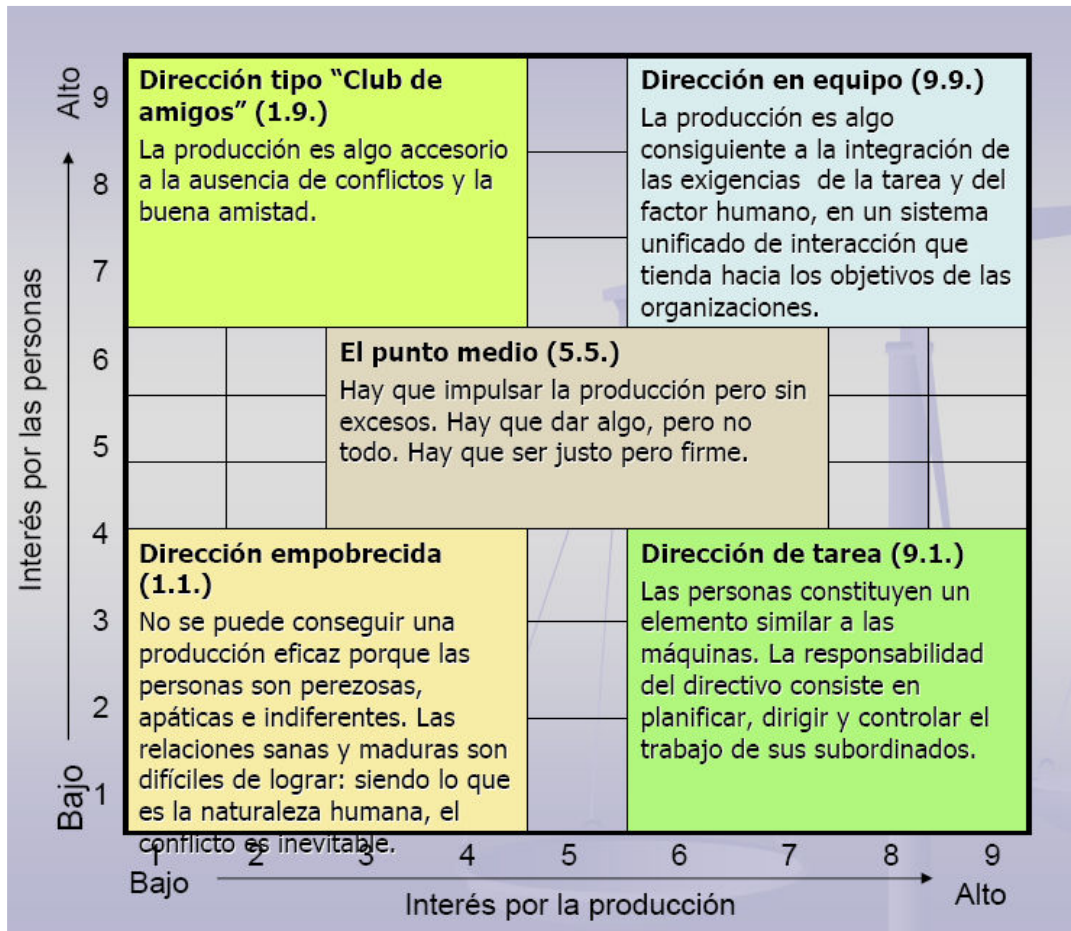
## **METODOLOGÍA**

La presente investigación utiliza el método deductivo-inductivo, partiendo de lo general mediante revisión bibliográfica sobre liderazgo y de tipo exploratorio, de campo y descriptivo en donde de un caso particular como lo es el liderazgo que se presenta en la Dirección de Obras Públicas del GAD del cantón Jama podemos contrastar con el liderazgo de otros estudios anteriores de otras organizaciones. Se considera de tipo exploratorio porque se investigó información en cuanto al liderazgo (libros, revistas, artículos científicos, tesis, base como scielo, scopus) que ayudaron a la construcción de este artículo; de campo porque se observó y se aplicó técnica rejilla de Grid Gerencial, la cual es muy importante para determinar los niveles de importancia en cada parámetro investigado y descriptivo porque permitió conocer el liderazgo en función de los estilos, características e impacto.

Para realizar el diagnóstico sobre el liderazgo que existe en la Dirección de obras Públicas del GAD de Jama se aplicó el cuestionario del modelo de Blake y Mouton o Grid Gerencial a 48 de 55 trabajadores del personal administrativo de la Dirección de Obras Públicas por ser una escala que se adapta a cualquier situación.

El Grid gerencial es considerado una especie de rejilla de dos dimensiones en la que se mide el comportamiento de la persona líder hacia la producción o personas, para su efecto se elabora un cuestionario para presentar a los líderes, la rejilla tiene una ponderación del 1 y 9 en cada eje, teniendo un total de 81 estilos de liderazgos, para mayor compresión el modelo presenta 5 estilos de liderazgos como se muestra en la figura 1. De este modo se establece que tarea y relación no son estilos de liderazgos opuestos, son guías de comportamiento de los líderes que se demostrar gráficamente en ejes diferentes (Hersey & Blanchard, 1972).

**Figura 1:** *Modelo de Grid Gerencial*



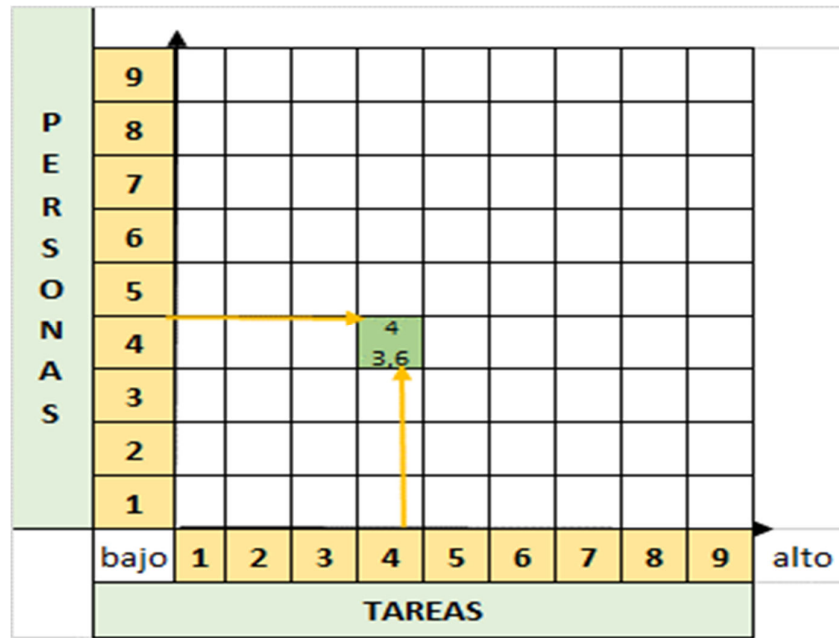
Fuente: Blake y Mouton (1964)

El estilo (1,1), se sitúa en la parte inferior izquierda de la rejilla, presenta un liderazgo empobrecido, se despreocupa por las personas y por la producción. El estilo (9,1) se sitúa en la parte inferior derecha de la rejilla, presenta un liderazgo autoritario, poco interés por las personas y absoluto interés por la producción. El estilo (5,5) se sitúa en la parte central de la rejilla, conocido como el liderazgo a mitad del camino con moderado énfasis en personas y tareas. El estilo (1,9) se sitúa en la parte superior izquierda de la rejilla, conocido como liderazgo club de campo con gran interés en los seguidores y poco en las tareas. El estilo (9,9) se sitúa en la parte superior derecha de la rejilla, conocido como liderazgo integrado con gran interés en la satisfacción de sus seguidores y las tareas.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La presente encuesta fue aplicada al personal administrativo de la Dirección de Obras Públicas del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jama obteniendo los siguientes resultados:

**Gráfico 1:** *Rejilla de Grid Gerencial*



Fuente: Elaboración propia

Después de analizar los resultados obtenidos en cuanto a la situación se indica que el liderazgo (Gráfico N°1) que se aplica en la Dirección de Obras Públicas del GAD de Jama es indiferente (3,6,4) ya que existe baja preocupación por los empleados y sus tareas a desarrollar; refleja despreocupación en la resolución de conflictos o problemas que surgen en esta dirección desfavoreciendo la generación de expectativas positivas que debe reflejar desde la dirección al personal lo cual genera desmotivación y un clima laboral no adecuado que entorpece el logro de objetivos de esta dependencia pública, desde la perspectiva de las investigadoras y fundamentadas en la teoría y en los resultados solo se limitan a desarrollar actividades indispensable para justificar sus horas laborales sin motivación o empoderamiento que logre mejoras sus tareas asignadas.

Frente a este panorama encontramos una contradicción pues la situación actual del cantón Jama en cuanto a Obras Públicas ha mejorado un poco en este semestre, esto se justifica debido a que en Ecuador se acercan las elecciones y tradicionalmente es donde se generan mejoras con el afán de atraer la simpatía y agradecimiento de la población en función de mejorar su proyección política y ostentar cargos políticos de mayor envergadura o buscar la reelección.

Ante los resultados expuestos con anterioridad, se ha podido identificar al estilo de liderazgo aplicado en la Dirección de Obras Públicas del Gobierno Autónomo Descentralizado del



Cantón Jama, como el estilo Laissez faire, debido a que el líder al ser ubicado en esta dirección muchas veces no posee conocimientos gerenciales, administrativos o de gestión y dirección adecuados, no conoce ni se interesa por el grupo humano con el que va trabajar en su administración.

Es de conocimiento general que en estas direcciones es común que se ubiquen a personas por favores políticos que no están empoderadas de la importancia de liderar, motivar y apoyar a su equipo de trabajo y conocer empoderándose de que son instituciones con fines sociales, que aporten al desarrollo local y beneficien a la colectividad, esto genera como consecuencia el ejercer una dirección poco adecuada y a desvincularse de su grupo de colaboradores coincidiendo con lo que afirma el autor Castaño (2013) donde menciona que en este tipo de liderazgo, el líder no ejerce liderazgo alguno, por el contrario da total libertad para la decisión personal sin apenas intervención del líder, que solo actúa en casos extremos.

El mismo Castaño (2013) concuerda con que este tipo de liderazgo está orientado en líderes que no influyen con iniciativa propia, y con un futuro incierto en sus actividades desarrolladas, en cuanto a intervenciones con sus empleados, estos líderes poseen una actitud pasiva frente a las demás personas solo dejando que cada una de ellas realicen las actividades de la manera que mejor le parezca.

En cuanto a un buen líder Barahona et al. (2011) indica que un buen líder invita a sus trabajadores con el fin de convertir una buena idea en materia de discusión y así poder mejorarla, de la misma discusión que se da en el grupo formado se generan ideas para el futuro y en caso de dudas se suelen proponer alternativas posibles y así aclarar este tipo de situaciones, el buen líder se incluye en el grupo aplicando la misma cantidad de dedicación y energía que las demás personas que trabajan en estas actividades y su objetividad a la hora de hablar o criticar una opinión es única.

En referencia a las obras realizadas en campañas electorales, Según Corona (2011) dirigida a las masas, la famosa “propaganda política” intenta ejercer su influjo con efectos emotivos y no con razones. Exagerando las cualidades y escondiendo defectos de los candidatos, como en los productos ofrecidos y obras dirigidas hacia la población, la propaganda política, elaborada por especialistas calificados y asesores extranjeros, pretende interpretar y responder a las encuestas, estudiar diversos aspectos del comportamiento electoral, para ofrecerle al pueblo lo que este desea oír (p. 326). Es por ello que, en el Cantón Jama, en épocas electorales los representantes de los partidos políticos en especial los alcaldes en turno, quienes poseen el poder, comienzan a invertir gran parte del presupuesto del GAD de

Jama en la realización de obras que mejoran físicamente el casco urbano del cantón para llamar la atención y atraer afinidad en la población votante.

## **CONCLUSIONES**

En consideración a la concepción epistemológica los autores referenciados destacan de diversas maneras la importancia del liderazgo dentro de cualquier organización, empresa o institución que aportará al logro de objetivos institucionales de manera más eficiente.

Pese a que existen distintos tipos de liderazgo, no existe un liderazgo idóneo, pues en la práctica un verdadero líder debe intercalar los distintos estilos de liderazgo según se presente la situación, pues todos los estilos de liderazgo poseen características a favor y en contra de una estandarización de un solo estilo.

Todas las personas tendemos a algún estilo de liderazgo, quizá no tan desarrollado en algunos y más desarrollado en otros de manera innata o fortalecida por la rama profesional de gerencia o administración.

Una vez analizado el tipo de liderazgo aplicado en el Departamento de Obras Públicas del GAD municipal del Cantón Jama se considera como una de las principales debilidades existentes que influyen en el cumplimiento de metas institucionales, la aplicación de un buen liderazgo es de vital importancia, por lo que las acciones de los directivos aportan valor a la misma y permiten que estas se desenvuelvan en un excelente ambiente de trabajo.

Dentro del Departamento de Obras Públicas del GAD municipal del Cantón Jama existe una baja preocupación por los empleados y sus tareas a desarrollar, pues se refleja despreocupación en la resolución de conflictos o problemas que surgen en esta dirección lo cual genera desmotivación y un clima laboral no adecuado que entorpece el logro de objetivos de esta dependencia pública.

Es importante indicar que el desarrollo de un buen clima laboral generado por el buen liderazgo de sus directivos, enlaza los objetivos de la organización con la motivación y entusiasmo en el desarrollo de sus tareas asignadas, causando empoderamiento con la institución lo cual les da sentido de pertenencia e incrementa el amor por su organización/institución/empresa y el comportamiento de los empleados que genera un clima agradable para trabajar disminuyendo conflictos laborales y fortaleciendo las relaciones interpersonales y el apoyo mutuo entre los trabajadores, por lo cual el liderazgo debe ser una condición sine qua non en el alto mando de la organización. Se recomienda generar

fortalecimiento del liderazgo en los directivos y en todo el personal de esta importante organización gubernamental con finalidad de que su aporte al desarrollo local sea notorio y eficiente.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aldana, B. (2019). *Liderazgo y clima laboral en la empresa "Cleaning Corp"*. UCE, Quito.
- Almeida, J., & Paredes, H. (2018). Incidencia del tipo de liderazgo en el clima laboral. Caso: área de cajas de las agencias de Quito de una entidad financiera. *Economía y Negocios*, 9(1).
- Alpuche, E., & Bernal, J. (2015). La Institución y la Organización: un análisis centrado en el actor. *Scielo*. 10(1), 45-55. Recuperado el 25/10/2020 de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-49642015000200002](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-49642015000200002)
- Archenti, L. (2016). *Liderazgo del Alcalde y Gestión Municipal en el Distrito de Pajarillo*, 2016.
- Armijos, E. (2019). *INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA DURINI INDUSTRIA DE LA MADERA CA EDIMCA, ZONA COSTA-AUSTRO*.
- Baena, N. (2019). El talento humano: factor estratégico para la innovación y la transformación organizacional. *Science of Human Action*, 4(1), 147-163.
- Barahona, H., Cabrera, D., y Torres, U. (2011). Los líderes en el siglo XXI. *Entramado*. Vol. 7 (nº2), pág.86-97. Recuperado el 03 de marzo de 2020, desde: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3942518>
- Barahona, V., Chinga, D., Rosero, E., & Cedeño, G. (2017). *EL LIDERAZGO COMO FACTOR RELEVANTE PARA LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL EN QUEVEDO–LOS RÍOS*.
- Boada, I. (2017). *Liderazgo y clima laboral en CLINMEYD S.A. Northospital*. UCE, QUITO. Retrieved from Informe final del trabajo de Titulación de Psicología Industria
- Carangui, E. (2017). *Liderazgo situacional en la gestión organizacional de la comuna Ayangue*.
- Cardona, C., & Alejandro, L. (2016). *Nuevo modelo de liderazgo que beneficiará a Gestión Humana: con énfasis en clima laboral y procesos de elección en empresas privadas de Colombia*.
- Castaño, R. (10 de 08 de 2013). *Un modelo del liderazgo por valores (Tesis Doctoral)*. Recuperado el 2020 de 02 de 5, de <http://dspace.uah.es/dspace/handle/10017/20002>
- Cornejo, S., & del Carmen, M. (2017). *Estilos de liderazgo en jefes de servicio de enfermería del I y II nivel de atención*. Tacna 2016.

- Corona, J. (2011). Propaganda electoral y propaganda política. Estudios de Derecho Electoral. Memoria del Congreso Iberoamericano de Derecho Electoral. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Cuenca, P., & Soledad, D. (2014). *La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja*. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (S. A. D. C. V. McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES Ed. Tercera ed.).
- Chica, M., & Rade, F. (2017). Incidencia del liderazgo situacional en el Índice de satisfacción laboral de los empleados de la ESPAM. *INNOVA Research Journal*, 2(10), 17-43.
- El Universo. (2020). Ajuste del presupuesto general del estado, recuperado de: <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/05/18/nota/7844313/presupuesto-general-estado-recortes-ingresos-25-caida>
- Fernández, S. (2015). Un análisis del fenómeno del liderazgo en la empresa= An analysis of the phenomenon of business leadership.
- Fierro, I., & Villalva, M. (2017). El liderazgo Democrático: Una Aproximación Conceptual. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 155-162.
- Francisco, B. (2013). El liderazgo en la empresa.
- García, M. (2015). Formulation of a leadership model based on organizational theories. *Entramado*, 11(1), 60-79.
- González, R. (2017). Detección del liderazgo como factor detonante de un buen clima organizacional en Educación Media Superior.
- Grijalva, P. (2016). *ANÁLISIS DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, CASO DE ESTUDIO DEL GADM SANTO DOMINGO*.
- Heras, S., & Vintimilla, D. (2015). *Diagnóstico del clima laboral de la Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte Terrestre de Cuenca (EMOV EP), propuesta y aplicación de un plan de mejora, periodo 2014-2015*.
- Heredia, R., Olea, M., & Moya, E. (2015). TENDENCIAS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL SECTOR PÚBLICO. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 2(2).
- Hermosilla, D., Amutio, A., 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.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1972). Liderazgo situacional. *Englewood Cliff: Prentice Hall*.
- John C, M. (2002). *LIDERAZGO 101*.
- Luna, F., & Mayra, A. (2017). *¿Cómo el estilo de liderazgo influye en el clima laboral de los trabajadores de la empresa Quito Motors S.A.C.I. de la ciudad de Quito?* (TERCER

- NIVEL), Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador. Retrieved from <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/11844/1/T-UCE-0007-PI017-2017.pdf>
- Lupano, M., & Castro, A. (2013). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación.
- Maxwell, J. C. (2005). *Lider de 360°*.
- Medina, A., Salazar, M., & González, S. (2017). Incidencia de los Estilos de Liderazgo en la Satisfacción de los Colaboradores en Empresas de Servicios del Ecuador. *PODIUM*, 41-64.
- Pizarro, H. (2016). *Diferencias en el estilo de liderazgo según sexo, de acuerdo a la percepción de Directivos Públicos del II Nivel Jerárquico de la Región de Valparaíso*. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
- Rizo, M. (2015). Diagnóstico del clima organizacional en una dependencia gubernamental, período de estudio 2014-2015.
- Rochina, D. (2019). *Relación entre estilos de liderazgo y el comportamiento socialmente responsable en el área Administrativa y financiera de la matriz del Ministerio de Educación (Planta Central) durante el período 2017*. Quito, 2019.
- Rodríguez, A. (2014). El liderazgo en el ámbito empresarial dentro del contexto del desarrollo humano.
- Terrazas, R. (2015). Liderazgo tridimensional. *Revista Perspectivas* (35), 7-28.
- Toranzos, M. (2020). Hasta octubre se han perdido 427.009 empleos en el país. Diario Expreso. Recuperado el 10/11/2020 de: <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/octubre-han-perdido-427-009-empleos-pais-91624.html>
- Torres, P. (2011). Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 19(1), 213-228.
- Vázquez, S., Agudo, B., Luis, J., & Liesa, M. (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa. *REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*.
- Velásquez, A. (2007). La organización, el sistema y su dinámica: una versión desde niklas luhmann. *Redalyc*. 61(1), 149-154. Recuperado el 25/11/2020 de: <https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495014.pdf>
- Williams, L. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública*. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Ysa, T., & Salvador, S. (2015). Liderazgo y dirección pública: el ciclo de vida del cargo directivo. *Revista del CLAD Reforma y Democracia* (62), 39-76.