

---

# LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA DE VENEZUELA

---

**González Ruiz, Alejandra**

**Magíster Scientiarum en Gerencia  
Empresarial** Universidad Fermín Toro (2007),  
Doctorante en Gerencia Avanzada Universidad  
Fermín Toro (2017-2020) Licda. En Trabajo  
Social, egresada de la Universidad del Zulia  
(1999), Diplomado sobre la Orgánica para la  
Protección de Niños, Niñas y Adolescentes,  
Universidad de Los Andes, Diplomado e  
Orientación Familiar, Universidad de los Andes.  
Trabajadora Social, adscrita al Circuito de  
Protección de Niños, Niñas y adolescentes de  
la Circunscripción Judicial del Estado Mérida,  
humanista, abogada al servicio público.  
**E-mail:** aleja8775@gmail.com;  
aleja8775@hotmail.com.  
**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-6636-5438>

**Recibido:** 08-07-2020

**Revisado:** 09-08-2020

**Aceptado:** 14-01-2021

## RESUMEN

El presente ensayo tiene como propósito determinar el Liderazgo Transformacional y su incidencia en la Gestión Pública de Venezuela, el mismo tiene la intención de señalar cuales son las características de este tipo de liderazgo en la administración pública y en sus funcionarios. Las fuentes que han servido de información y revisión para realizar este artículo son la denominada o conocida como documentación especializada sobre el Liderazgo Transformacional y la gestión pública. A modo de reflexión el Liderazgo Transformacional debe asumir los nuevos paradigmas organizacionales en la administración pública, que se adapten a su contexto, para adoptar un nuevo rol desde una perspectiva humanista, para lograr que el líder busque construir un liderazgo basado en valores y principios centrados en el hombre, donde participen tanto quien dirige como los seguidores.

**Palabras clave:** Liderazgo transformacional, Gestión pública, burocracia, descentralización.

## TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ITS IMPACT ON THE PUBLIC MANAGEMENT OF VENEZUELA

### ABSTRACT

*The purpose of this essay is to determine the Transformational Leadership and its impact on the Public Administration of Venezuela, it intends to indicate what are the characteristics of this leadership in the public administration and its officials. The sources that have served as information and review. To carry out this essay they are called or known as specialized documentation on Transformational Leadership and public management. As a reflection, Transformational Leadership must assume the new organizational paradigms in public administration, which adapt to its context, to adopt a new role from a humanistic perspective, to ensure that the Leader seeks to build a leadership based on values and principles focused on the man, where both who directs and the followers participate.*

**Key words:** Transformational Leadership, Public Management, bureaucracy, decentralization.

## 1. INTRODUCCIÓN

En la medida en que avanza el siglo XXI, las tendencias económicas y demográficas están causando impacto en la cultura organizacional de las empresas nacionales, regionales, así como en las instituciones públicas y privadas. Estas nuevas tendencias conducen a cambios dinámicos que hacen que las organizaciones y sus gerentes se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia las nuevas tendencias marcadas por un profundo liderazgo, hecho que tiene una relevancia no sólo local sino mundial.

Al respecto Pascucci, (2010, p.197), hace referencia que la globalización, “como proceso económico, tecnológico, político, social y cultural a escala mundial, es un fenómeno nuevo a los que los gerentes junto a sus colaboradores se enfrentan como organización, sin embargo, el proceso de globalización, según Stiglitz, (2006,p.25) ha generado gran malestar en las sociedades lo que obliga a emprender algunos cambios tanto en lo político como en lo económico, lo que genera un reto para la gerencia y para el liderazgo emergente”

En ese orden de ideas la reflexión sobre el presente ensayo se enmarca en la idea de los beneficios que genera el Liderazgo en las organizaciones para resolver los problemas de manera individual o colectiva, lo que representa un cambio en la cultura organizacional; de tal modo que el liderazgo transformacional es una opción de gran valor.

Así mismo, refiere Barroso (2006, p. 40), que los nuevos estilos gerenciales de liderazgos “son el reflejo de la forma como el gerente dentro de la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos de la organización; a fin de desarrollar procesos claros y flexibles ante los cambios introducidos”

Estos nuevos estilos de liderazgos, en contraste con la manera tradicional de la gerencia en la gestión pública, exigen que las personas que conforman la organización

deben estar convencidas que la calidad del servicio que ofrecen tiene mucho que ver con el trabajo bien determinado y la preservación del bien común.

Es por ello, que el liderazgo transformacional, hace emerger la conciencia de lo seguidores acerca de lo que es importante, generando resultados superiores a los comúnmente esperados y fortalece el compromiso con la misión y visión de la organización, al margen de los objetivos personales, centrándose en el interés común, desde una perspectiva ética y moral.

Ahora bien, uno de los elementos que forman parte del perfil del Líder Transformador como gerente del futuro es, firmemente, su capacidad para establecer y desarrollar relaciones con otras personas. Según, Bellver, (2016, p.2), el liderazgo transformacional implica incrementar la capacidad que tienen los miembros de una organización para resolver los problemas de manera individual o colectiva. Este tipo de liderazgo es determinante para que los individuos puedan hacer más de lo que esperan, lo que termina transformando a grupos, organizaciones y a la sociedad.

En este mismo orden de ideas, Maxwell (1998), considerado como uno de los mayores expertos modernos en el tema de liderazgo en el plano global. Este autor ha escrito varios libros, tales como: “Las 21 cualidades indispensables de un líder”, “Desarrolle el líder que está en usted”, “Liderazgo al máximo”, “Liderazgo principio de oro”, “ABC del liderazgo”; su nueva obra, “Los cambios en el liderazgo”, explica ampliamente la importancia del de ello en las organizaciones que permitirá el desarrollo del líder, así como también el de las personas a las que lidera. Ese es el producto final de todo líder en las organizaciones, por lo que se espera que el liderazgo se transforme e incida favorablemente en los nuevos paradigmas de la gestión pública.

Otro aspecto a ilustrarse es el de la gestión pública, el cual tiene un basamento epistémico de larga data, desde antiguos pensadores chinos, egipcios, griegos y

romanos, hasta el Renacimiento europeo y la Modernidad, siempre referido a la organización institucional de la sociedad humana, desde distintos criterios y creencias.

En las últimas dos décadas, los dogmatismos de la administración tradicional pasaron a la gerencia, en la gerencia se gestó una nueva manera de dirigir. El nuevo modelo de gestión pública representa un cambio significativo en el enfoque de la gerencia, se pasó del modelo burocrático de gestión, basado en la fragmentación de tareas y la subordinación jerárquica, a las nuevas exigencias organizacionales, tales como el desarrollo de una cultura de cooperación y de capacidades específicas orientadas a la mejora de la calidad del servicio, competitividad en la gestión privada, participación ciudadana y la preservación del bien común.

Es por ello que la gestión pública en Venezuela está obligada a propiciar modelos de conducta que integren los valores éticos del servicio público en la actuación profesional y en las relaciones de los colaboradores con los ciudadanos, vislumbrando valores éticos que han de guiar el trabajo competitivo de los empleados públicos, tales valores como: asistencia al ciudadano, eficaz manejo del patrimonio público, responsabilidad en las funciones, lealtad compromiso a la organización, objetividad e imparcialidad, desarrollo del capital humano. Es de este modo como, mediante el liderazgo transformacional, la administración pública en Venezuela estará a la par de las tendencias vanguardistas de los últimos años.

Este ensayo que se somete a la consideración de los lectores está estructurado en tres secciones: Primera sección, en la misma se hace una presentación de varios autores, del origen del término liderazgo transformacional y sus características. Segunda sección, se muestra cómo el liderazgo impacta en la nueva gestión pública y como en ésta, a su vez, es determinante el estilo de liderazgo transformacional. Tercera sección, presenta cómo el modelo del liderazgo transformacional se relaciona con la eficacia en la gestión

pública. Por último, se deja abierta la temática para el desarrollo, ampliación y discusión del liderazgo transformacional y de cómo su actuación puede dar origen a cambios en la gestión pública en Venezuela.

## 2. Origen del liderazgo transformacional

De seguidas será tratado el concepto de liderazgo transformacional por Bass (1998, p.14) y su modelo, que se centra en los conceptos acuñados por Burns (1978), donde diferenciaba dos paradigmas de liderazgo el transaccional y transformacional.

El liderazgo transaccional, según Bass (1998, p.29) surge y se propone como un intercambio entre el líder y los colaboradores, de manera que trabajan y reciben algo a cambio. Igualmente, este autor ha estudiado el comportamiento humano dentro de la estructura organizacional y desde allí desarrolló su modelo de liderazgo transformacional. Continuando con los aportes de Bass (1998), quien propone algo diferente, donde los colaboradores se comprometen con la organización, su misión y sus objetivos, no moviéndose por intereses propios sino por el bien común de la organización, denominándolo liderazgo transformacional.

Ambos autores, Bass y Avolio (2006.p.15), presentan un modelo de liderazgo en el que argumentan que un mismo líder, según la situación, adopta un tipo de liderazgo distinto, en el que alterna el liderazgo transformacional con el transaccional. Cómo va a actuar el líder depende de las diversas situaciones que se le presenten en una organización, y a su vez, éste mostrará distintos estilos de liderazgo.

## 3. Liderazgo transformacional

Así mismo Bracho, (2013.p.15) refiere que diversos autores: Pérez (2006), Sepúlveda (2009), identifican la necesidad del liderazgo en las organizaciones, entre otras por la constante incertidumbre del cambio de variables en el ambiente competitivo, y la complejidad que se presenta en las relaciones internas de la organización. Por su parte, Drucker (1993) afirma que el

proceso de definir la misión y las metas de la organización es una de las actividades que deben ser realizadas por el líder. De igual manera, Senge (1994) coincide con lo que afirman Katz y Kahn (1985), al argumentar que, ante el entorno cambiante, la función principal del líder es alentar el aprendizaje en la organización. Asimismo, Bass y Stogdill's (1990) afirman que los líderes actuales deben ser transformacionales, es decir, carismáticos y fuente de inspiración, y que, al tratar individualmente a sus seguidores, pueden al mismo tiempo satisfacerlos en sus necesidades y estimularlos intelectualmente. Por ello, Zamora y Poriet (2011) reiteran que la sociedad del nuevo milenio se enfrenta al reto de la transformación del liderazgo actual, en tal sentido, proponen investigar acerca de las prácticas de liderazgo que contribuyen al éxito de las organizaciones, sobre las acciones que desarrollan los líderes de tal forma que se afronten la globalización, la tecnología y la gestión del conocimiento y de la Información.

Las conceptualizaciones de liderazgo ofrecen un aporte sustancial a la presente investigación, debido a que plantean las reflexiones y las formas en torno a cómo distintos pensadores han abordado el referido tema.

En ese orden de ideas, Arias y Heredia (2001, p.205), citan algunos modelos de liderazgo usados por autores como: Hersey y Blanchard (1981); estos últimos refieren que el líder debe adoptar cuatro posibles estilos para ser efectivo, dependiendo del grado de madurez, habilidades, y motivación de sus colaboradores para efectuar una tarea específica.

En cambio, Fiedler (1979), ha realizado diversas investigaciones en cuanto al liderazgo y su capacidad de determinar la efectividad del mismo, para ello es necesario tomar en cuenta tres factores: las relaciones, la estructura de tareas y la autoridad. Por su parte, Goleman, (1995) propone el término de inteligencia emocional. Este último autor ha realizado estudios referentes al liderazgo, y sus hallazgos indican que el 90% de la diferencia entre altos ejecutivos exitosos y otros con menos éxitos dependen

de la inteligencia emocional. Este mismo autor, en el año 1998, describe los cinco componentes de la inteligencia emocional de los líderes, las cuales se identifican como: conciencia de sí mismo, autorregulación, motivación, empatía y habilidad social.

Continuando con Lussier y Achua (2010, p.348) resumen las características de los líderes transformacionales como agentes de cambio, visionarios, que gozan de alto nivel de confianza de sus seguidores, asumen riesgo con precaución, sus comportamientos están orientados por valores centrales, poseen habilidades cognitivas, creen en las personas y son sensibles a sus necesidades, son sensibles, abiertos al aprendizaje y experiencia.

Entonces se puede apreciar que el liderazgo transformacional ha sido profusamente estudiado, definido y caracterizado, convirtiéndose en un estilo de liderazgo que les permite a las organizaciones cumplir con su misión, visión y propósito de función social que tiene como norte el bien común.

### 3.1. Liderazgo transformacional y sus cuatro pilares

El teórico Leith Wood, (1994.p.04) profundizó en las diferencias entre este modelo y los liderazgos instructivos, que son todos aquellos basados en una dinámica jerarquizada y en la obediencia. Para él, estos últimos resultaban insuficientes ante los nuevos desafíos directivos del siglo XXI. Aunque sus principales aportes estaban orientados al sector educativo, Leith Wood, definió cuatro conceptos básicos que bien pueden extrapolarse al proceso transformacional en un plano más genérico. Se trata de elementos que no pueden faltar si se quiere hablar de un liderazgo orientado a cambiar la estructura de una organización. Estos elementos son:

**Propósito:** es la visión compartida que los miembros de la organización tienen en relación con algo. El líder transformacional los denomina expectativas de cambio», es decir, la disposición de las personas a generar y asumir la transformación.

**Personas:** es la razón de ser el líder transformacional. Y se refiere, en concreto, a la definición de los grupos o individuos sobre los se dispone a operar. Para que el proceso de cambio tenga éxito, debe conocerlos a profundidad: sus motivaciones, habilidades, comportamientos, aptitudes, entre otros aspectos.

**Estrategia:** es la manera en que se efectúan los cambios, la cual está condicionada, desde luego, por las características de la organización o el grupo de trabajo: número de miembros, objetivos, expectativas, grado de heterogeneidad, edad, entre otros.

**Cultura:** es el proceso mediante el cual los cambios se incorporan a la filosofía de la organización, coincidiendo, en muchos casos, con su visión y misión.

### 3.2. Características del líder transformacional

Según Bellver, (2016, P.3) el líder transformacional se identifica porque tiene unas específicas características, las cuales son:

#### Es un estilo de liderazgo motivacional y transformador

Es un estilo de liderazgo que motiva a las personas y las transforma, porque está relacionado con las necesidades humanas, con la autorrealización, la autoestima y el crecimiento personal. El ejercicio del liderazgo transformacional estimula conductas más efectivas, sus colaboradores que están motivados a dar más incluso de lo que se espera de ellos.

#### Producen cambios de visión en sus seguidores

Los líderes transformacionales ejercen influencia en los miembros del grupo, produce cambios de visión que impulsan a las personas a dejar a un lado los intereses personales para buscar el bien colectivo. Incluso buscarán el interés colectivo, aunque no tuvieran satisfechas sus necesidades más básicas como la seguridad, la salud o el amor. El liderazgo transformacional

es apropiado cuando se quiere cambiar la visión o la misión de la propia organización porque el entorno es dinámico y de rápidos cambios. En estos entornos el estilo de liderazgo más apropiado porque es lo que consiguen estos líderes.

#### Son líderes carismáticos e inspiradores

Son líderes con carisma, que muestran influencia a través de su carácter, de la influencia que ejercen y de los comportamientos ejemplares. Los líderes transformacionales acaban convirtiéndose en un modelo a imitar por parte de sus seguidores. El liderazgo transformacional acaba generando un impacto en los seguidores porque se identifican con él, con sus creencias, con sus valores y sus objetivos. Los líderes transformacionales tienen la capacidad de entusiasmar a sus seguidores y de transmitirles confianza y respeto. Además, son inspiradores porque incrementan el optimismo y el entusiasmo de sus seguidores.

#### Prestan atención a los seguidores de manera individual y se muestran disponible para ellos

El líder transformacional presta atención a sus seguidores, de manera que promueve su desarrollo y su crecimiento. También los estimula de manera intelectual, de manera que sus seguidores inician acciones, intentan hacer cosas nuevas, pensar de manera novedosa los problemas. Se muestra disponible hacia ellos, de manera que les comunica altas expectativas y él se muestra confiable y dispuesto a ayudarlos. Atienden a los miembros de manera individual, de manera que lo aconseja, le de formación y lo atiende particularmente.

#### Generan vínculos emocionales en sus seguidores

Los seguidores acaban conformando un vínculo emocional fuerte con el líder transformacional, por lo que acaban formando una visión compartida. Los seguidores se sienten más seguros de sí mismos, con mayor autoestima, por lo que acaban respondiendo de forma positiva a lo

que el líder les requiere, esforzándose por conseguir los logros colectivos.

### **Son líderes autorregulados**

Los líderes transformacionales suelen tener un auto-concepto positivo, les interesa saber cuáles son las expectativas que tienen los seguidores de sus comportamientos. Se autorregulan, tratando de lograr una congruencia entre las expectativas y su comportamiento para ser más eficaces. Para que sus seguidores se identifiquen con ellos y terminen siguiéndoles, es necesario que se autorregulen, detectando cuáles son las discrepancias entre su comportamiento y lo que se espera de ellos. Se ve que hay discrepancias, se motivan para modificarlo y ajustarse a lo que se espera de ellos.

### **Promueven la cooperación**

Dentro de la autorregulación, son líderes que se adaptan muy bien a las exigencias de la organización. Esto hace que promuevan la cooperación dentro de la organización, que todos los miembros se entiendan y que se satisfagan las expectativas tanto de la propia organización como del grupo.

### **Promueven el efecto cascada o dominó**

Una de las características fundamentales es el efecto cascada o dominó, que se refiere a la capacidad que tienen los propios líderes transformacionales de convertir a sus seguidores en potenciales líderes transformacionales. De este modo, cuando en otras situaciones es necesario, son los propios seguidores los que se convertirán en líderes transformacionales garantizando que la organización sea sostenible.

### **Estimulan intelectualmente a sus seguidores**

Otra de las características fundamentales del liderazgo transformacional es la estimulación intelectual a sus seguidores. De este modo, favorecen enfoques nuevos para problemas que ya se han presentado y se centran en la resolución de problemas. Además, consideran que la formación continua es importante, porque creen que

los seguidores crecen personalmente de esta manera.

### **El liderazgo compartido es importante para ellos**

Para los líderes transformacionales es importante el “liderazgo compartido”, es decir, se fundamentan en la participación, de modo de lograr un consenso con los colaboradores sobre los valores de la organización que colaboran para definirla y son participantes de la misma. Para ellos el trabajo en equipo es importante, porque se logran mejores resultados dentro de la organización.

### **Son roles simbólicos de autoridad**

Los líderes transformacionales adquieren un papel de “rol simbólico de autoridad”, de manera que se convierten en agentes responsables. Saben que se sienten responsables de la organización, por lo que llevan a cabo comportamientos específicos para servir de guía. Son un ejemplo de disponibilidad a la empresa, de ser honestos, responsables y de trabajar duro para poder alcanzar los objetivos y ser consecuentes con los valores organizacionales.

### **Se definen según valores morales**

Tienen efectos sobre sus seguidores basados en la confianza, la admiración, la lealtad y el respeto. Se preocupan por la conciencia de sus seguidores, apelando a valores como la libertad, la justicia o la paz. Atendiendo a los distintos valores, logran efectos en sus seguidores haciéndoles conscientes de los objetivos organizacionales, les inducen a ir más allá de su propio interés y activa sus necesidades superiores, como la autorrealización.

### **Tratan de reducir al mínimo los errores**

Los líderes transformacionales intentan reducir al mínimo los errores, pero lo realizan activamente. Para ello, intentan anticiparse a éstos para que no se produzcan, pero cuando tienen lugar los errores, no se lamentan ni toman represalias, simplemente intentan que se transformen en experiencias de aprendizaje. De los errores se aprende

y por tanto no castigan a los colaboradores por haber cometido errores.

### Es creativo

Invitan a los seguidores a contribuir con nuevas ideas, les incentivan la creatividad para que sean independientes. Para ello, les invitan a descubrir de manera creativa la mejor forma de resolver los problemas y ejecutar las tareas. Tiene una visión orientada hacia el futuro y dirige todas sus energías en resolver problemas complicados, no utilizando el pensamiento convencional sino empleando su inteligencia para lograr el éxito.

### E interactivo

Es interactivo a la hora de trabajar en equipo como una estrategia para lograr la sinergia dentro de la organización. Para ello, se centra en formar y seguir desarrollando a los miembros de la organización implica la aplicación de nuevas tecnologías.

Vistas las anteriores características, puede afirmarse que el líder transformacional que ejercite cada una de ellas, mostrará que en cada ser humano hay energía y potencial creativo, generando con ello nuevas oportunidades, tantos en el propio líder como en los colaboradores. Todo esto propiciara que sus capacidades afloren y se materialicen en las labores diarias.

Ahora bien, otro autor moderno como John Maxwell (1998.p.05), en su libro 21 leyes de liderazgo, enuncia unos principios de carácter universal, que aún se mantienen en vigencia y, por tanto, perdurarán a lo largo del tiempo. Para edificar el auténtico liderazgo, incluyendo el liderazgo transformacional, se debe desarrollar los siguientes principios:

#### - La ley del límite

El límite de crecimiento como persona, en el trabajo o negocio está determinado por el nivel de liderazgo. A Mayor liderazgo mayor eficacia. La dedicación al éxito es importante. Así como también lo es el talento humano y la inteligencia, pero sin la habilidad de liderazgo, nunca se llegará al éxito. De allí la

importancia de tener éxito en la vida, que te permitirá desarrollarte como líder.

#### - La ley de la influencia

El verdadero liderazgo no puede ser transmitido, necesita ser ganado. La idea que buenos gerentes son buenos líderes es un mito. Los líderes influyen en las personas mientras que los gerentes manejan operaciones con excelencia. Algunos gerentes no son necesariamente líderes.

#### - La ley del proceso

El liderazgo es complejo, posee varias caras: respeto, experiencia, fortaleza emocional, habilidad para el trato con las personas, disciplina, visión, inercia, oportunidad, etc. Muchos de los valores que participan en el liderazgo son intangibles. Es por ello que los líderes requieren tanta inteligencia emocional para ser eficaces.

#### - La ley de la navegación

El liderazgo requiere planificación y una capacidad para ejecutar lo planeado. Mientras más grande es la organización, es preciso que el líder mire hacia adelante con más claridad. Los líderes están conscientes de que personas los siguen, por ello no pueden darse el lujo de no pensar bien el futuro. La capacidad de hacer una correcta planeación unida con una visión clara transmite seguridad y confianza a los miembros del equipo.

#### - La ley de E.F. Hutton

La persona que maneja la reunión, puede que no sea el verdadero líder. El verdadero liderazgo depende de la influencia. El hombre o mujer que es escuchado es el verdadero líder. Los verdaderos líderes tienen fortaleza en su carácter, construyen buenas relaciones y saben sobre su trabajo. Tienen una fuerte intuición y talento. El líder tiene y sabe manejar la información. Por sí solo, el conocimiento no hace al líder; pero sin él, nunca podrá serlo.



### - La ley del terreno firme

La confianza de tus seguidores es tu activo más valioso. Las personas quieren creer en tu carácter. Si se cometen errores y no lo admiten, se perderá la confianza. La confianza no se desarrolla hablando de los demás, se desarrolla alcanzando resultados, siempre con integridad y de una forma que explique una verdadera preocupación por el grupo.

### - La ley del respeto

Las personas con fortaleza buscan líderes aún más fuertes, siempre basándose en el respeto y la profundidad de su carácter.

### - La ley de la intuición

La intuición es una cualidad difícil de definir. La intuición se desarrolla con el tiempo y a través de la experiencia. Algunas personas nacen con una gran intuición al liderazgo. Otras necesitan trabajar en desarrollarla. Al final necesitas controlar, comprender y trabajar con los factores intangibles para alcanzar las metas del liderazgo.

### - La ley del magnetismo

Habitualmente, el líder atrae a personas que tienen cualidades similares a las de él, comparten valores, actitudes, tus habilidades hasta experiencias.

### - La ley de la conexión

Para poder comunicar efectivamente el mensaje, es imperativo conectar con las personas a un nivel emocional. Cuando un líder ha hecho el trabajo de conectar con su equipo, se nota en la organización. Entre los miembros existe lealtad y ética de trabajo. La visión del líder se convierte en la aspiración de las personas.

### - La ley del círculo interno

Para hacer una organización más efectiva necesitas buscar líderes fuertes y colocarlos en tu círculo interno. No inviertas todo el esfuerzo en convencer o inspirar a personas negativas. Invierte la energía en las personas

que comparten tu visión.

### - La ley de la entrega del poder

El mejor líder es aquel que tiene suficiente sentido común para escoger buenos hombres y mujeres para que hagan lo deseado, y suficiente dominio de sí mismo para no entrometerse mientras lo hacen.

### - La ley de la reproducción

La gran mayoría de los líderes tienen como mentor a otro líder. Los mejores mentores son líderes con experiencia. Tú sólo puedes dar a otros lo que posees.

Muchos líderes no ven el valor en generar otros líderes, y muchos inclusive empujan a otros hacia abajo para mantenerse arriba. Esas personas terminan destruyendo su liderazgo.

Construir nuevos líderes es esencial para el desarrollo de la organización. Mientras más líderes hay en la compañía, más potencial tiene.

### - La ley del convencimiento

Muchas personas creen que la visión viene primero, pero no es así. Cuando los seguidores están perdidos, siempre buscan al líder primero. Construye tu credibilidad como líder primero y luego las personas seguirán tu visión.

### - La ley de la victoria

Los verdaderos líderes comparten una incapacidad para aceptar el fracaso. Cualquier cosa que no sea ganar les parece del todo inaceptable, de modo que determinan qué deben hacer para lograr la victoria, y luego la buscan con todo lo que está a su disposición. Los líderes encuentran la forma de que su equipo tenga éxito. Se aseguran que su equipo desarrolle los siguientes tres componentes: unidad de visión, diversidad de habilidades en el equipo y un líder dedicado a la victoria que eleve a los miembros del equipo a su máximo potencial.

### - La Ley del momento de inercia

Para llegar a cualquier parte, necesitas estar en movimiento. Lograr que un equipo pase de un estado de reposo a movimiento es un trabajo difícil, pero al comenzar a moverse es difícil detenerlo. Esto es el principio de inercia, el mejor amigo de un líder. Cuando no existe la inercia, incluso las tareas más fáciles pueden parecer problemas insuperables, pero cuando se tiene inercia de tu lado, el futuro luce brillante, los obstáculos parecen pequeños y los problemas se ven como algo pasajero. Con suficiente inercia, se puede lograr casi cualquier cambio.

### - La ley de las prioridades

Las personas pueden estar ocupadas todo el día y dedicar toda su energía, talento y tiempo a actividades que no te llevarán a dónde quieres ir. Un líder es capaz de definir cuáles son las actividades que realmente te acercan a la meta y se aseguran en hacerlas primero que las demás.

### - La Ley del Sacrificio:

En varias oportunidades el líder necesita estar dispuesto a perder algo para luego ganar algo mejor. Dar a veces un paso atrás para luego poder dar dos para adelante. Muchas veces implica reducciones de salario y más trabajo sin compensación. El sacrificio es constante en el liderazgo. Es un proceso continuo, no un pago único. Los líderes muchas veces ceden para poder ascender.

### - La ley de la oportunidad

Muchas veces estar en el lugar correcto en el momento correcto es la clave para ganar una batalla. Los líderes entienden que deben actuar en el momento correcto. Intuitivamente utilizan la siguiente matriz de pensamiento:

- Una acción equivocada en el momento incorrecto es igual al desastre.
- Una acción correcta en el momento incorrecto es igual a la resistencia.
- Una acción equivocada en el momento correcto es un error.

- Una acción correcta en el momento correcto es igual al éxito.

### - La ley del crecimiento explosivo

Los líderes que desarrollan seguidores hacen crecer su organización una persona a la vez. Los líderes que desarrollan líderes multiplican el crecimiento, porque por cada líder que desarrollan, reciben también a todos los seguidores de éste. El desarrollo del liderazgo no es un proceso rápido, requiere tiempo, energía y recursos.

### - La ley del legado

Se crea un legado sólo cuando una persona pone a la organización en la posición de hacer grandes cosas sin él. El líder no será juzgado por lo que logró personalmente, o por lo que hizo cuando estaba dirigiendo, será juzgado por lo bien que se desempeñó en la organización y su actitud con sus colaboradores.

Autores recientes como Bass, Leith Wood, Maxwell, y Bellver, ha estudiado el comportamiento humano dentro de la estructura organizacional y desde allí han desarrollado sus modelos de liderazgo transformacional, que aún se mantienen en vigencia y son utilizados en las organizaciones como punto de referencia para lograr el éxito.

Ahora bien, el liderazgo transformacional será un nuevo estilo de liderazgo puesto en práctica. Anteriormente, en la doctrina tradicional sobre la administración pública, se produjo una nueva manera de pensar, característica de los directivos en las funciones de la administración pública, es decir, propia de la burocracia, lo cual represento el polo opuesto al de los líderes emprendedores.

La gestión pública, según el Chanduvi, (2011.p.02) es definida como el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo. En consecuencia, se puede decir que la gestión pública está

conformada por las instituciones, a través de los cuáles el Estado diseña e implementa políticas, suministra bienes, servicios y aplica regulaciones con el propósito de facilitar la materialización de sus funciones.

Por otra parte, Campos (2003.p.1) señala que la gerencia pública tiene como principal objetivo buscar soluciones a las dificultades administrativas que afectan la eficacia y eficiencia de los programas del Estado, relacionado con la administración de justicia, educación, seguridad, salud, infraestructura, vivienda, finanzas, ciencia, tecnología e innovación, entre otros.

Según Chanduvi (2011.p.4), frente a estas nuevas exigencias han surgido nuevas propuestas: una responde al nombre de gerencialismo, que es el intento de gestionar la administración pública “como si fuera una empresa,” situación que resulta inconveniente, porque la administración pública, aunque comparta algunos rasgos que son comunes, tanto en el ámbito privado como público, no es una empresa privada.

Por otro lado, se encuentra la propuesta de Moore (1995, p.5), que es una forma de pensar diferente sobre los directivos públicos: más próxima que la doctrina burocrática tradicional pero no idéntica a los directivos privados. Este autor ve a los directivos públicos como exploradores, que intentan descubrir, definir y crear valor público, personas que operan más como estrategias que como técnicos, y son más innovadores que continuadores.

Otro autor, González (1996.10), señala que la Nueva Gestión Pública, surge a finales de los años ochenta e inicios de los noventa, la idea principal de este nuevo sistema se centra en intentar acercar la producción pública a los procedimientos de producción privada, pero sin trasladar directamente sus métodos, como propone el gerencialismo, sino adecuando estos a la producción pública dadas las peculiaridades que esta plantea. González (2010) expone respecto a sus planteamientos los siguientes elementos, los cuales son considerados como los principales:

Descentralización y especialización, es lo que se denomina “disgregación del sector público” permite reducir el tamaño de las organizaciones. La descentralización permite dotar a las organizaciones de poderes de decisión en el ámbito de su especialidad de modo que se evita la lentitud e ineficacia burocráticas que quedan excluidas del control parlamentario y además implica una reducción del tamaño de las mismas lo que las hace más asequibles para los ciudadanos y más eficaces, ya que su cercanía a los ciudadanos hace que sean más sensibles a las necesidades de estos y les atiendan adecuadamente.

Desregulación de amplios sectores de actividad, esto implica la introducción de las reglas de la competencia, o bien organizar la producción a través de concursos competitivos y liberalizar los mercados de modo que las organizaciones compitan entre sí para captar recursos y clientes.

Jerarquías aplanadas, se trata de acercar los organismos a los lugares donde se producen los problemas, de modo que estos últimos se suavicen a lo interno de la organización, habida cuenta de que tales problemas se originan en la macro-dimensión. Esto permite reducir los retrasos, tanto en el conocimiento de las necesidades de los administrados, como en la solución de los problemas y la adopción de las políticas correspondientes.

Desburocratización y ruptura del monolitismo, se crean unidades especializadas independientes de pequeño tamaño que disponen de una organización interna propia y están vinculados a las estructuras centrales mediante contratos presididos por criterios de racionalidad económica.

Desmantelamiento de la estructura estatutaria, este sistema característico del funcionariado dificulta la competencia, es demasiado rígido por lo que complejiza la innovación, potencia escasamente la motivación del personal y presenta un exceso de solidaridad corporativa o solidaridad automática. Al desmantelar esta estructura se dota al personal de una

mayor movilidad, lo cual permite optimizar el talento humano. Además, se introducen mecanismos de incentivo que se basan en la valoración individual de cada trabajador. Por último, implica operar cambios en la gestión de dicho talento, en un intento de mejorar la adecuación entre el trabajador y el cargo en el que se desempeña, ya que se puede despedir al personal que no cumpla con sus funciones

Orientación al cliente, el consumidor es considerado como un cliente que demanda los bienes y servicios facilitados, aunque de un modo indirecto, por el sector público. La actividad pública se orienta hacia los resultados, el control del output y los procedimientos de observación, están orientados a satisfacer al cliente. El cliente, por su parte, reclama calidad, de modo que se plantea la posibilidad de que éste y la Administración intercambien puntos de vista o expectativas mutuas.

Incorporación de las técnicas de evaluación como norma, mediante la incorporación de indicadores adecuados, estas técnicas permiten conocer el grado en el que se han alcanzado los objetivos propuestos y permiten orientar la acción pública hacia la maximización del bienestar colectivo. Se trata de compatibilizar la economía con la eficacia y la eficiencia.

Cambios en la cultura organizativa y en la cultura de los empleados públicos, La Administración trata de ofrecer un servicio de calidad, para ello la nueva gestión pública pretende mejorar la prestación formal, el grado de respuesta y atención o cobertura de las necesidades de los ciudadanos. Para alcanzar este objetivo es necesaria la modificación de la estructura de la Administración Pública, de modo que se

creen distintas unidades, unas encargadas de funciones de control y garantía, otras encargadas de la prestación de servicios en el interior de la Administración y, finalmente, otras que ofrezcan servicios a los clientes. Para realizar estas modificaciones es necesario incorporar nuevas técnicas y conocimientos, articular el proceso de trabajo de cada unidad como un proceso de producción y no como un proceso administrativo.

Conforme a lo antes señalado, la creación de un nuevo modelo de gestión estaría orientado a resultados que promuevan, la sinergia de los diversos actores que la componen, pues el mismo intenta producir cambios y modificaciones en la estructura organizacional, por lo que se debe tener en cuenta el conjunto de correlaciones de fuerzas y de poder que se entre cruzan al momento de tomar decisiones y definir el futuro de la administración pública.

Todo lo antes propuesto implica la necesidad de ofrecer al ciudadano un servicio eficiente, eficaz, efectivo, oportuno y continuo, para lo cual se busca consolidar la estructura básica y facilitar el acceso a los mismos. Asimismo, se procura lograr el fortalecimiento en los procesos de estructuración organizacional que permita una gestión moderna y eficiente, que responda a las exigencias de los usuarios, por lo cual se encuentra íntimamente relacionada con la oferta de servicios de calidad, con la credibilidad y la eficacia organizacional, que, a través de la transparencia, independencia, equidad, celeridad, igualdad, permitirán una mejor relación entre el usuario y los servidores públicos. Por ello, a objeto de lograr lo propuesto, se requiere la presencia de un liderazgo Transformacional.

#### 4. REFLEXIONES FINALES

La nueva gerencia está haciendo referencia a la necesidad de contar con un modelo de gestión articulado, visto como un todo integrado, compuesto de estructuras diversas, interactuantes y especializadas, las mismas que evidencian sinergia y comparten un idéntico propósito: el logro de objetivos y metas institucionales que producen un efecto positivo al interior de la organización y hacia afuera, esto es, hacia el servicio ofrecido a los ciudadanos, guiado por un gerente que tenga las características y principios de un

## Liderazgo Transformador.

En este sentido, el Liderazgo Transformador debe asumir los nuevos paradigmas organizacionales en la administración pública, que se adapten a su contexto, para adoptar un nuevo rol desde una perspectiva humanista, lograr que el Líder busque construir un liderazgo basado en valores y principios centrados en el hombre, donde participen tanto quien dirige como los seguidores. Esto permitirá construir una gerencia necesaria que tendrá como efecto el éxito en la nueva gestión pública.

## 5. REFERENCIAS

- Arias F. y V. Heredia (2001). Administración de Recursos Humanos. Para alto desempeño. México, DF: Trillas.
- Barroso, M. (2005). Meditaciones Gerenciales. Caracas, Venezuela: Galac. S.A
- Bass, B y B. Avolio (1994). Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. Thousand Oaks-London-New Delhi: Sage Publications.
- Bass, B. y B. Avolio (2006), Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Consulting Psychologist Press, Palo Alto, California: Consulting Psychologist Press.
- Bass, B. y R. Bass, R. (2008). The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications. (4th edition). New York: The Free Press.
- Bass, B. (1985). Leadership and Performance beyond Expectations. New York: The Free Press.
- Bracho, O. et al (mayo-agosto, 2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. Telos. 15, (2). 165-177. Recuperado en: <https://www.redalyc.org/pdf/993/99328423003.pdf>.
- González-Páramo, J. (1997). Gestión pública: conceptos e instituciones. Barcelona, España: Ariel.
- Leithwood, K. (1994). Liderazgo para la reestructuración de las escuelas. Revista de educación. 31-60. Recuperado en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=19021>.
- Lussier, R. y C. Achua (2002). Liderazgo. México DF. Editorial internacional Thomson.
- Moore, H. (1995). Creating Public Value. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Stiglitz, J. (2006) El Malestar en la Globalización. Barcelona, España: Taurus.

## REVISTAS

- \_\_\_\_\_.(enero-marzo,2004). La Nueva Ola del Liderazgo Trabajos de Investigación, documentos técnicos y audiovisuales. Debates IESA. IX (2). Recuperado en: [https://issuu.com/debatesiesa/docs/debates\\_iesa\\_xx-3-la\\_gerencia\\_que\\_](https://issuu.com/debatesiesa/docs/debates_iesa_xx-3-la_gerencia_que_).
- Bellver, R. (2016). Liderazgo Transformacional: 15 Características, Ventajas y Desventaja. Recuperado en: <http://www.rociobellver.com>

Campos, T. (2003) Hacia una gerencia pública en Venezuela. Recuperado en: <https://www.ucab.edu.ve/wp-content/uploads/sites/2/2017/09/3.Hacia-una-nueva-gerencia-publica-en-Venezuela.pdf>.

Chanduvi, R. (2011). La nueva gestión pública. Evolución y tendencias en Perú. Recuperado en: <https://www.gestiopolis.com/la-nueva-gestion-publica-evolucion-tendencias/>.

Pascucci, P. (2010). Una Aproximación al Líder y al Liderazgo de un Tiempo Nuevo. Cabudare, Lara: Universidad Fermín Toro.