



# Suma de Negocios

www.elsevier.es/sumanegocios

## ARTÍCULOS DE REVISIÓN

### Liderazgo en el sector público: una revisión de la literatura

Diego Rafael Roberto Cabrera Moya

*Estudiante de primer año del doctorado en Ciencias de la Dirección de la Universidad del Rosario en Bogotá, Colombia. Docente e investigador de la Universidad Jorge Tadeo Lozano. Correos electrónicos: cabreram.diego@urosario.edu.co; diegor.cabreram@utadeo.edu.co; cabrera.diego@gmail.com*

Recibido el 15 de octubre de 2014

Aceptado el 30 de octubre de 2014

#### Palabras clave

Atracción hacia el cumplimiento de la misión, Liderazgo transformacional, Motivación de servicio público, Sector público

#### Resumen

El escrito que se presenta a continuación constituye una revisión teórica y documental de la literatura sobre la relación de dos conceptos que han sido desarrollados de manera amplia por separado, pero cuya relación y posible interdependencia no encuentran por el momento grandes desarrollos ni investigaciones que la soporten: el liderazgo y la motivación en empresas públicas. Esta propuesta formará parte del sustento para la propuesta de tesis doctoral que presentará el autor de este artículo bajo la temática “Metodología de evaluación de los impactos económicos y sociales de Transmilenio en Bogotá” dado que en ella confluyen estos dos conceptos. Como un aporte a este tema de liderazgo en el sector público, el autor plantea como estos conceptos pueden convertirse en una interesante estrategia para la mejora organizacional de las empresas de este sector si se elaboran de manera simultánea.

En primera instancia se presenta una introducción donde se evidencia la necesidad de este tipo de estudios en respuesta a la búsqueda constante de las organizaciones de metodologías que permitan la optimización de sus procesos. Más aún cuando el campo de aplicación se ubica en un sector que adolece de resultados a este respecto: el sector público.

A continuación y como parte del aporte teórico para los procesos de este sector, se presenta una pequeña construcción que sustenta y resalta algunas condiciones que moldean este sector. Se trata de la teoría de los bienes y servicios públicos.

Dentro de la revisión de la literatura, se encontró un concepto teórico que se presenta de manera importante en la mayoría de estudios de liderazgo en el sector público. Se trata de la Motivación de Servicio Público (PSM). Una propuesta sobre sus conceptos base, origen, componentes y desarrollo se presenta como aporte al entendimiento de la revisión planteada.

Como tema central de esta propuesta y según se anuncia en el título, se presenta una revisión de la literatura acerca de los estudios sobre la relación entre el liderazgo, la motivación y el desempeño de los empleados en las empresas que ofrecen servicios públicos. Al tratarse de un tema que ha despertado el interés de los académicos en épocas relativamente recientes, esta revisión se ocupa de los últimos hallazgos al respecto.

Finalmente y a manera de conclusión, el autor presenta sus principales reflexiones sobre el tema y utiliza estas ideas como propuestas de las “futuras direcciones” en que podrían encaminarse las investigaciones al respecto.

**Key words**

Mission valence,  
Transformational  
leadership, Public  
service motivation,  
Public sector

**Leadership in the public sector: A review of the literature****Abstract**

The statement presented below is a theoretical and documentary review of the literature on the relationship between two concepts that have been widely developed separately, but whose relationship and interdependence are not yet find large developments or research to support it: leadership and motivation in public companies. This proposal will form part of the basis for the proposal to be submitted as a doctoral dissertation by the author of this article related with the topic “Methodology for evaluating the economic and social impacts of Transmilenio in Bogotá” because in it these two concepts converge. As a contribution to the topic of leadership in the public sector, the author suggests how these concepts can become an interesting strategy for organizational improvement of the companies in this sector if developed simultaneously.

First, an introduction where the need of this kind of research is shown as a response to the constant search for methodologies in the organizations to optimizing their processes. Especially when the scope is located in an area that suffers from performance in this respect: the public sector.

Then as part of the theoretical contribution to the processes of this sector, a small construction that supports and highlights some conditions that define this sector, is presented. This is the theory of public goods and services.

Within the literature review, a theoretical concept presented significantly in most studies of leadership in the public sector was found. This is the Public Service Motivation (PSM). A proposal about their basic concepts, origin, components and developments is presented as a contribution to the understanding of the stated review.

As a central theme of this proposal and as announced in the title, a review of the literature on the studies on the relationship between leadership, motivation and performance of employees in companies that provide public services is presented. As this is an issue that has attracted the interest of scholars in relatively recent times, this review focuses on recent findings about that.

Finally, as a conclusion, the author presents his main thoughts on the subject and use these ideas as a proposals for the “future directions” where could be directed the relevant investigations.

**Introducción**

La revolución de la administración pública (Kettl, 2005) indica que los gobiernos se encuentran en una constante búsqueda de mejora de la productividad en los procesos de las organizaciones estatales y de la orientación al servicio.

Para entender y contextualizar el espectro de actuación de los servidores públicos donde precisamente se “prestan” este tipo de servicios, en este artículo y de manera inicial se presenta una pequeña revisión de la teoría de los bienes y servicios públicos y del origen y evolución que este ha tenido a lo largo de su historia. Esta revisión incluye diferentes ópticas desde los puntos de vista económico y administrativo u organizacional, que permitirán al lector entender el concepto de liderazgo y motivación en la prestación de servicios públicos.

Precisamente, es la definición de Perry y Hondgehem (2008) la que permite iniciar la contextualización del ámbito de desarrollo y el nivel de prestación ideado para la “Motivación de Servicio Público - PSM”. En ella se expresa que el servicio orientado a la comunidad de las áreas del sector público, conllevan a una “orientación de los servidores a adelantar su desempeño con el propósito de hacer y generar el bien” tanto a la sociedad como a sus componentes”. Pero existen también estudios que demostraron el

fracaso de una iniciativa común en algunas empresas en los años 70’s: intentar obtener esta mejora en el servicio al ciudadano basada en incentivos financieros (Perry, Mesch, and Paarlberg 2006).

Esta preocupación de los gobiernos para mejorar la productividad, el fracaso afrontado en el pasado cuando se quiso basar esta mejora únicamente en incentivos financieros y la nueva óptica que explica *la orientación de algunos servidores públicos a generar bienestar dentro de la sociedad* (entendida en este artículo como Motivación de Servicio Público PSM), sirvió de punto de partida para que algunos académicos orientaran sus esfuerzos a investigar e intentar explicar el liderazgo (y particularmente el liderazgo transformacional) como *motivadores*<sup>1</sup> para influir en el rendimiento de los empleados. Tal como lo expresa Caillier, “los académicos adolecen en investigar el nivel en que dos

<sup>1</sup> El concepto de motivador (*motivator* en inglés), corresponde a un significado más amplio que lo que podría significar en español, donde podría entenderse como la persona o situación que “motivan” o “causan” una actitud, situación o respuesta. En inglés también puede tener esta acepción, pero siendo complementada con la idea de que una característica o situación especial de un individuo también pueden influir en una situación. Es decir, se adquiere una condición más de “sujeto activo” que de “causa” como tal.

motivadores (en este caso la PSM y la atracción de los empleados hacia la misión de la empresa <mission valence>) interactúan con el liderazgo transformacional para influir en el desempeño de los empleados (2014). Y sobre esta premisa se apoya la presente propuesta.

Un tercer planteamiento expuesto por Olsen (2006), critica a los detractores de las instituciones públicas que las califican como indeseables, obsoletas y sin viabilidad dado que responden perfectamente al prototipo de la antigua burocracia. Por el contrario, continúa este autor, las democracias contemporáneas se encuentran en una interesante discusión acerca de las correctas estrategias de administración pública, planteando que estas deben presentar niveles aceptables de identidad institucional y de viabilidad financiera.

La propagación de los tres argumentos anteriores dentro de las Facultades de Administración Pública en el mundo se señala como origen de una nueva teoría de motivación de los empleados públicos y el cada vez más aceptado argumento de la realidad y de los principios que soportan la llamada “new public administration” (Zaharia, 2012), llevaron a que autores como Perry y Hondeghem (2008), Vrabková (2013), Wiesel y Modell (2014) afirmaran que en la primera década del siglo XXI inició el desarrollo de una nueva teoría de liderazgo y motivación en los sectores públicos. En ámbitos académicos y fruto del interés hacia el tema, empezó a popularizarse el concepto de la “Motivación de Servicio Público”. (PSM por su sigla en inglés). En la Figura 1 se esquematiza esta confluencia teórica y la propuesta de la nueva teoría PSM.

Para iniciar esta revisión, se considera necesario plantear una definición sobre lo que en este escrito se entenderá como liderazgo, para de esta forma tener un punto de partida común sobre otros conceptos. Como lo enuncia Fernández y Vecchio, el liderazgo es la forma en que los llamados “líderes” influyen en el comportamiento, valores y motivaciones de

otros para alcanzar los objetivos de una organización (1997). O entendiendo este papel de los encargados de un proceso para dirigir y motivar personas bajo su dirección para el logro de objetivos (Mintzberg, 1998). Estas dos concepciones tomadas para el artículo, ayudan a entender la relación estrecha entre el concepto de liderazgo y el de motivación. Y para que particularmente en el sector público pueda hablarse de una “Motivación de Servicio Público” o PSM.

## 1. Teoría de los bienes y servicios públicos

En este apartado se presenta una revisión teórica y de la literatura de los principales aspectos que configuran un servicio público y el papel del Estado en la prestación de los mismos.

Se considera importante esta precisión a manera de contextualización del papel que el liderazgo puede asumir en el Sector público. Entender el concepto de un bien o servicio público elevados a la categoría de estudio teórico también posibilita la comparación y análisis de la relación con otras teorías. Adicionalmente, al entender el impacto social y económico que la forma en que estos servicios públicos son prestados, posibilita también el entendimiento de la importancia que otras teorías que influyan en su proceso pueden tener. Y claro, entender la motivación y el liderazgo ejercido sobre los servidores públicos que se constituyen en los actores activos de este proceso, es también una manera de entender el concepto planteado en este artículo.

Tal y como lo explica Braña (2004), desde mediados de la década de los 90’s la teoría de los servicios públicos ha avanzado muy poco y la visión es similar a la que se tenía en épocas anteriores. Aun así, existe un tópico surgido de la dinámica del mundo actual: la teoría de los bienes y servicios públicos globales, situación que es importante analizar desde los orígenes de las teorías económicas de inicios del siglo XX.

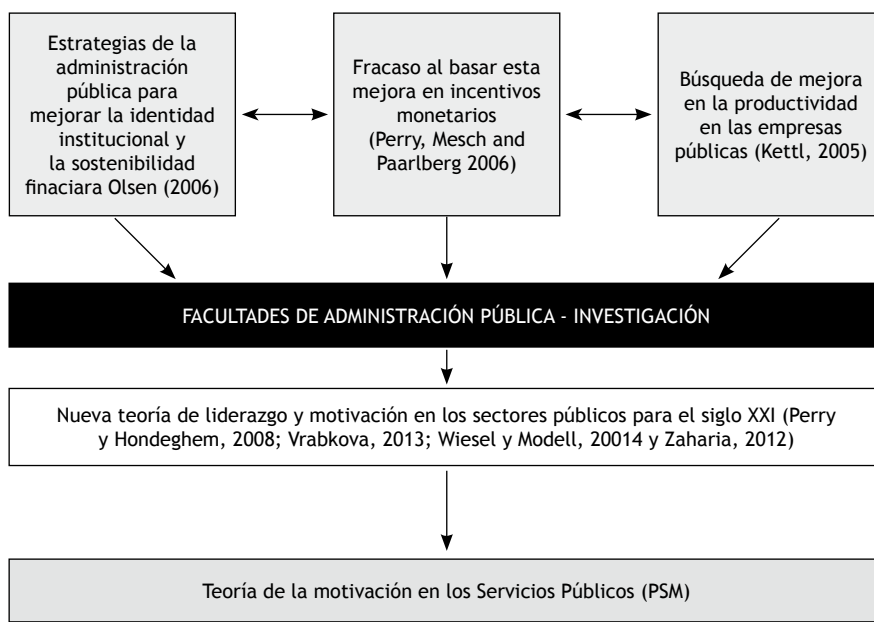


Figura 1. Origen y componentes de la teoría de Motivación en los Servicios Públicos

Fuente: El autor a partir de la revisión teórica

Como ejercicio de revisión histórica de este concepto y en atención a lo expresado en el anterior párrafo como estrategia para abordar las teorías actuales al respecto y de esta manera construir la propuesta de base para la investigación, en este apartado se presenta un breve recorrido por los aportes de autores tales como Lindahl y Wicksell, Musgrave, Samuelson, Sen, Dornbusch, Ledyard, McFadden, Gilbert, Charness y Rabin y Desai.

Musgrave (1939) como complemento a los primeros aportes de 1928 de Lindahl publicados casi tres décadas después de su planteamiento (1958) y Wicksell (1934) y posteriormente ellos mismos como evolución a sus postulados iniciales, relacionan directamente la base de esta teoría con la teoría neoclásica de la Hacienda Pública y que divide el papel económico del Estado en tres funciones: la asignación, la redistribución y la estabilización. Esta separación es importante dado que por primera vez se distinguen por separado los conceptos de asignación y redistribución. Continuando con el análisis de la Teoría, los autores destacan claramente la utilidad de la intervención del Estado al asignar bienes y servicios públicos al no ser estos en ciertos momentos respuesta a las necesidades preferentes o a las indeseables. Como resultado de estos planteamientos, se generó una inmensa discusión teórica que aún tiene incidencia en el concepto de la Teoría de servicios públicos en el siglo XXI y que presenta como principal tópico el papel del Estado como ente regulador de su asignación. Lo anterior en directa contraposición a un postulado de la teoría neoclásica de principios de la segunda mitad del siglo XX: la soberanía del individuo.

Samuelson (1954, 1955, 1958) brindó un importante aporte a esta Teoría al proponer modelos numéricos y gráficos de explicación a su funcionamiento. Estos modelos le permitieron adicionalmente plantear la relación y la función de los servicios públicos como agentes de distribución de la renta (del Estado) y susceptibles de tener asignaciones de renta.

Durante las cuatro últimas décadas, autores como Sen (1977), Arnott y Stiglitz (1979), Dornbusch (1980), Ledyard (1995), Stiglitz (1998), McFadden (1999), Gilbert (2001), Charness y Rabin (2002), Desai (2003) aportaron interesantes postulados y plantearon las bases de los que se podría llamar la Teoría de los Bienes y Servicios y el papel del Estado en su asignación y control para el siglo XXI. Aunque estos aportes poseen bastantes detalles que fortalecen esta teoría y la detallan profundamente, se podría resumir este proceso considerando lo siguiente: La tradicional teoría de los servicios públicos ha evolucionado al ritmo de los cambios que ha sufrido la economía global, existiendo actualmente una nueva forma de entender el concepto. Esto mismo es señalado por Braña en el 2004 y retomado por García-Arias (2004) al referirse al concepto de Teoría de los Bienes Públicos Globales (BPG), destacando que este nuevo concepto se genera al entender que los consumidores o usuarios de los bienes y/o servicios públicos podrían acceder de manera justa y equitativa a estos siempre y cuando exista un control y una intervención pública por medio de algún mecanismo supranacional que garantice un nivel de dotación (provisión) eficiente de los mismos.

En adición a lo anterior y a manera de conclusión final para este artículo en lo concerniente a la Teoría de los Servicios Públicos, se puede resaltar que tal y como lo expre-

san Fang y Norman (2014), la participación del gobierno en la prestación de un bien o servicio privado genera información sobre las preferencias del mercado y de esta forma facilita el mejoramiento en la dotación de estos servicios para mejorar la eficiencia del mercado.

## 2. Conceptos base para el desarrollo de la teoría PSM (motivación de servicio público)

Diferentes autores cuyas disciplinas principales de estudio se relacionaban con los procesos estatales y la “cosa pública”<sup>2</sup>, con el liderazgo y con la motivación en las organizaciones, desde hace más de tres décadas han contribuido con sus aportes al desarrollo del concepto de la Motivación de Servicio Público o PSM. Como se enunció anteriormente, estas contribuciones y la conjunción de los 3 elementos mencionados propiciaron esta nueva concepción de motivación y llevaron a los autores antes mencionados a formular su afirmación. Aunque inicialmente esta nueva teoría se enmarcó en la Administración Pública como disciplina, la innegable interacción de lo público, la sociedad y todos sus estamentos (donde se incluyen empresas privadas) derivó en que este tema también pudiera analizarse bajo ópticas y propuestas teóricas hasta ese momento no contempladas para este sector.

### a) Acercamientos a la identificación de características de los servidores públicos

Inicialmente se pueden clasificar aquellos autores que tomando como base estudios teóricos o estudios basados en la aplicación de diferentes instrumentos tendientes a identificar rasgos, características y tipologías en el desempeño y las actitudes de aquellos individuos que prestan servicios públicos, afirmaron que la naturaleza, la motivación, los valores y las necesidades de los empleados públicos los distancian bastante de sus homólogos en otros sectores. Analizando los planteamientos de Perry y Porter (1982), Wittmer (1991), Rawls, Ulrich, y Nelson (1975), Rainey (1982), y Nalbandian y Edwards (1983), pueden rastrearse los resultados de estos estudios empíricos sobre las diferencias.

En los estudios de Wittmer por ejemplo, se plantean las diferencias en las categorías que podrían originar motivación en un estudio que incluye 210 empleados de empresas públicas, privadas y mixtas. Perry y los demás investigadores señalados en el párrafo anterior llegaron a resultados similares. En este mismo sentido, Perry y Wise (1990) definieron la PSM como “el conjunto de valores asociado

<sup>2</sup> Concepto derivado de la expresión *res publicae* desarrollada en el derecho romano y utilizada comúnmente por los juristas contemporáneos, se refiere a aquellos “bienes públicos” pertenecientes a una “nación” que pueden ser usados por sus habitantes. En este sentido, el concepto de “cosa pública” o “lo público” se refiere a todos aquellos bienes que se “oponen a los privados”, es decir a todos aquellos bienes que no son privados o propiedad de un grupo limitado de personas (Terrazas, 2010). Es importante anotar que dada las nuevas discusiones sobre el concepto de “bienes”, esta definición también podría extenderse a los “servicios públicos”.

al desempeño en el servicio público” afirmando que esos motivos pueden ser traducidos por los líderes políticos en un comportamiento burocrático efectivo y eficiente. Sin embargo estos autores afirman que la fortaleza de la motivación por este servicio público es limitada. Como resultado de la revisión de la literatura que acompaña a este trabajo, se resalta que los autores identifican tipologías de motivación claramente definidas y asociadas con el servicio público que incluyen motivos racionales, motivos basados en el seguimiento estricto de las normas y motivos afectivos.

### b) Motivación y antecedentes de tipo racional, normativo y afectivo

En segunda instancia se presenta una revisión de la literatura sobre aquellos autores que involucran el concepto de PSM en sus propuestas relacionándola con la motivación que pueda tener una persona para elegir los servicios públicos como campo de desempeño. Estas relaciones pueden agruparse en tres grandes categorías:

- Tópicos acerca de las experiencias de vida de las personas y su relación en la infancia con los padres y con la familia en una categoría que Perry (1997) denominó Socialización Parental.
- Tópicos relacionados con la inclinación religiosa del individuo, y
- Características personales e identificación profesional.
- **Socialización parental.** Algunos de ellos plantean la idea de que el origen de la motivación hacia el servicio público se genera desde la misma infancia y la relación con la familia. Clary y Miller (1986) complementando un estudio de Rosenhans (1970) sobre activistas de los derechos civiles, plantean que existían evidencias empíricas entre las relaciones parentales durante la infancia y el comportamiento altruista como voluntarios de servicios públicos. Estos autores desarrollan un concepto que más adelante se convertirá en una de las bases de la PSM. Se trata del *altruismo sostenido*, conceptualizado como esa capacidad de “ayuda que se extiende en el tiempo”.  
Explican que los altos niveles de este tipo de altruismo se presentan en mayor medida en aquellas personas que en su infancia tuvieron mayor exposición a padres que con su ejemplo y comportamiento modelaron el altruismo (altruistas autónomos). Caso contrario aquellas personas que tuvieron padres con menores niveles de altruismo (altruistas normativos). Continuando con la investigación, concluyeron que las experiencias de vida también podían aumentar los niveles de altruismo de los voluntarios normativos, siempre y cuando estas estuvieran relacionadas con la cohesión social. Y que en cambio, el altruismo de los voluntarios autónomos no se ve afectada por esta experiencia.
- Por otro lado se desarrolló un planteamiento que ubica como componente del origen de la motivación, la denominada “socialización” religiosa. Según sus defensores, esta característica tiene un potencial de influencia bastante profundo en las personas y perfila definitivamente su comportamiento adulto en la orientación al servicio público y al compromiso, característica que puede refor-

zarse aún más si se pertenece a una comunidad que otorga gran importancia a los valores religiosos. Y este es el caso de la sociedad americana (estadounidense) en general. Es en este planteamiento donde el significado de la palabra inglesa “commitment” toma su verdadero significado al respecto. Bellah, Madsen, Sullivan, Swidler, y Tipton en su obra de 1985 que ha sido revisada y ampliada y que tiene su última versión en 2007, al afirmar que la religión es “la más importante de las formas en que los americanos se involucran con su comunidad y con la sociedad”. Resaltan que los estadounidenses donan más tiempo y dinero a las causas religiosas de servicio público, que a todo el conjunto consolidado de otras causas. En los resultados de sus estudios, esta inclinación se manifiesta en diferentes maneras, algunas de ellas en comunidad, otras en familia y otras de manera individual. Pero la relación entre la vocación al servicio público, el compromiso y la religión siempre está presente. Hood y Morris (1985) afirman al respecto que existe una positiva relación entre el fundamentalismo religioso y las creencias políticas y el comportamiento social. Es decir, las decisiones que toman las personas hacia su elección política y hacia sus comportamientos basados en creencias religiosas derivan explícitamente en sus características al desempeñar servicios públicos. Este postulado es apoyado por Perry (1997) cuando afirma que las “creencias religiosas fundamentales están relacionadas directamente con facetas de la PSM, en concreto en el compromiso con el interés público o deber cívico y la compasión [...] se espera una relación positiva entre la cercanía a Dios y la motivación de servicio público”

- En cuanto a la denominada **identificación profesional** (Mosher, 1982), se afirma que ciertas características presentes en la formación académica y en la experiencia laboral de los individuos también influyen en su orientación hacia el servicio público. Destaca el autor que ciertas disciplinas tales como la medicina, las relacionadas con los cuidados de la salud, las relacionadas con la orientación social, el clero, la jurisprudencia y la administración pública presentan mayores índices de orientación y motivación hacia los servicios públicos que otras. Y explica esta situación al enunciar que los conocimientos disciplinares de estas profesiones sumados a la experiencia laboral que lleva a los individuos a un contacto cercano con los ciudadanos, a conocer sus necesidades y a sentir que pueden ayudarlos gracias a su trabajo, hace que las personas que se desempeñan en estas profesiones sean proclives a presentar orientación hacia el bienestar común representado en los servicios públicos de los que ellos hacen parte.

Esta condición también se hace presente en las empresas privadas y en las de carácter mixto. Los funcionarios de alto nivel, incluyendo los de entidades públicas, construyen y desarrollan sus carreras de forma que sus resultados se articulen de la mejor manera con el contexto social actual. Y esto incluye su vocación o compromiso hacia el servicio y la motivación a desempeñar altos estándares en el sector (Rita da Silva, Balassiano y Leite da Silva, 2014). Precisamente estos autores hacen uso de instrumentos de Hall y Moss (1998) con el fin de caracterizar aquellas condiciones

que propenden a un cambio en las actitudes de los trabajadores públicos. Precisamente Hall y Moss son autores de una obra sobre la necesidad de los empleados a adaptarse en lo que denominan el “nuevo contrato variable”. Al iniciar su artículo resaltan las preguntas que la sociedad se hace en este nuevo milenio: “¿Qué pasó con el trabajo?, ¿Qué paso con los trabajos de carrera?, ¿Qué busca el *downsizing*?”. Resaltan la aparición de empleadores temporales, donde Manpower, Inc., la empresa más empleadora en ese año se trataba precisamente de una empresa de trabajo temporal. Para ser competitivas las empresas deben ser más eficientes, fuertes, veloces, adaptables para responder con éxito a los cambios. Pero esta capacidad de adaptación depende de los empleados y de la calidad de servicio que ofrezcan al cliente. Y si se trata de empresas del sector público, está en manos de los empleados hacer gala de sus competencias como “servidores públicos” y de la posibilidad de ser flexibles y adaptativos.

### c) Revisión bibliográfica y documental

En tercer lugar, se pueden agrupar aquellos autores que retomaron planteamientos anteriores al respecto y se atreven a presentar definiciones, componentes y taxonomías para el concepto de PSM. O En algunos casos, aquellos autores que han sido pioneros en el tema y son reconocidos como referentes al respecto, cuyo recorrido se convierte en una guía acerca del origen y evolución al respecto.

Al remontarse al origen del concepto de PSM y a los primeros autores que se refirieron formalmente a este, pueden identificarse como los primeros trabajos al respecto los elaborados por Rainey (1982), Anderson y Gerbing (1988), Comrey y Howard (1992), Leibfried (1992), Siaroff (1994), los cuales desarrollaron temáticas relacionadas con la modelación matemática del comportamiento “humanista” de la población ante diferentes situaciones extremas tales como la pobreza, la igualdad de género, el bienestar social.

En la etapa subsiguiente y que da origen a los intentos de internacionalización y unificación de escalas de medición de la PSM en diferentes escenarios, se encuentran autores como Bangcheng, Ningyu y Xiaomei (2008), Cerase y Farinella (2009), Dana y Janez (2004), Leisink y Steijn (2009), Ritz y Waldner (2011), Wandenabeele (2008a, 2008b). El mayor aporte de estos autores fue el de determinar que las escalas de medición de la PSM desarrolladas en Norteamérica no necesariamente eran replicables en otros países. Incluso llegaron a expresar que las diferencias no solo eran culturales sino también conceptuales, operativas y de medición. En la Tabla 1 se pueden diferenciar tres etapas en el desarrollo conceptual de la PSM.

Una mención especial merece el académico James L. Perry, Profesor distinguido de la Escuela de Asuntos Públicos y Ambientales de la Universidad de Indiana. En la Tabla 2, se presenta una relación de sus principales investigaciones y publicaciones en libros, artículos o conferencias en los últimos años (como autor- investigador o coautor), acerca del liderazgo y la motivación en el sector y la gestión pública donde comparte trabajo con autores como Brudney, Buckwalter, Cho, Coursey, Fernández, Hondeghe, Littlepage, Paarlberg y Wise, entre otros.

**Tabla 1.** Etapas en el desarrollo conceptual de la PSM.

Período	Temática	Autores
1982-1994	Igualdad, bienestar	Anderson y Gerbing Comrey y Howard Leibfried Rainey Siaroff
2004-2011	Características diferenciales según el lugar de aplicación	Bangcheng, Ningyu y Xiaomei Cerase y Farinella Dana y Janez Leisink y Steijn Ritz y Waldner Wandenabeele
2013	Desarrollo del concepto de la PSM y definición de nuevas teorías aplicables en diferentes escenarios	Andersen Cerase Christensen De Vivo Kim Perry Wandenabeele Wright

Fuente: El autor a partir de la revisión bibliográfica adelantada para este artículo

**Tabla 2.** Liderazgo y motivación en el sector público - James L. Perry

Año	Publicación / Investigación
2013	Investigating the Structure and Meaning of Public Service Motivation across Populations
2011	Does Public Service Motivation Matter in Volunteering Domain Choices? A Test of Functional Theory
2011	Advancing creativity and citizen engagement by collaborative leadership
2010	Jossey-Bass reader on nonprofit and public leadership
2010	The public service of the future
2010	Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future
2010	Exploring the link between integrated leadership and public sector performance
2009	EGPA symposium on public service motivation and performance: Introduction
2008	From theory to practice: Strategies for applying public service motivation
2008	Psychometric Verification of Perry's Public Service Motivation Instrument
2008	Psychometric verification of Perry's public service motivation instrument
2008	Building theory and empirical evidence about public service motivation
2008	hat Drives Morally Committed Citizens? A Study of the Antecedents of Public Service Motivation

Fuente: El autor a partir de la revisión bibliográfica adelantada para este artículo

En el artículo más reciente sobre PSM, Perry trabaja en conjunto con autores de diferentes países y proponen un instrumento de medición de esta motivación para 12 países. La propuesta la hacen sobre la premisa de la necesidad de contar con instrumentos de medida internacionalizados que respondan a diferentes realidades. Como principal conclusión del estudio anotan que, el resultado del instrumento multidimensional con 16 ítems mejora teórica y empíricamente el concepto de PSM a la fecha, también deja claro que los rasgos, el significado y la escala de medidas de los mismos cambian notoriamente a través de las culturas e idiomas. De la misma forma concluyen que el estudio plantea serios problemas en cuanto a la capacidad de desarrollar una única escala universal y problemas en cuanto a la posibilidad de hacer comparaciones directas entre los resultados de diferentes países (2013).

### 3. Análisis de la literatura: estudios sobre la relación entre el liderazgo, la motivación y el desempeño de los empleados en las empresas que ofrecen servicios públicos

Ahora bien, la teoría de la Motivación de Servicio Público (PSM) y el Liderazgo Transformacional son dos conceptos que se han estudiado poco en el ámbito académico, de manera conjunta. Por esa razón en esta revisión se abordarán propuestas de la relación entre el Liderazgo y el Sector Público. Estudios adelantados en Estados Unidos y Europa como los reseñados por Caillier (2014) Caillier (En prensa-a), Caillier (En prensa-b), Salanova, Wang, Tsai y Tsai (2014), no son aún suficientes para establecer en definitiva las reglas en que estas dos teorías interactúan. Pero esta falencia o “laguna” conceptual es lo que precisamente justifica propuestas como las presentadas en este artículo. Hecho que cobra mayor importancia al responder a la situación enunciada al inicio de este artículo, dado que esta formará parte del sustento para la propuesta de tesis doctoral que presentará el autor de este artículo bajo la temática “Metodología de evaluación del Impacto Social Económico de Transmilenio en Bogotá”.

Diferentes autores han abordado el tema de la relación entre las prácticas de liderazgo transformacional y mejora en el rendimiento de los trabajadores. En la revisión de la literatura, incluso en épocas recientes, se encuentra que este tipo de liderazgo es una de las prácticas de la dirección que más se ha estudiado.

- Pero este mismo análisis en empresas del sector público encuentra resultados más limitados. Sin embargo, Caillier (2014) sigue siendo uno de los académicos que más ha intentado explicar esta relación entre el liderazgo y el desempeño de los empleados con una característica adicional muy importante: intenta explicar también el papel que diferentes motivadores tienen en este desempeño. Su análisis intenta no solo relacionar lo anteriormente citado sino que también lo complementa con análisis sectoriales. En una de sus más recientes obras este académico involucra además del desempeño de los trabajadores, el papel del liderazgo transformacional y la motivación de servicio público (PSM), análisis sobre el

compromiso con la misión y los objetivos de la empresa y sus consecuencias en el desempeño de los trabajadores.

En este estudio, el autor adelantó encuestas vía web (por Internet) que constaban de preguntas agrupadas en 49 ítems para empleados locales, estatales y federales en Estados Unidos (empleados públicos). Un aspecto importante para esta revisión de literatura, es que el autor resalta que esta metodología es bastante utilizada para medir la relación entre los aspectos que se relacionan en este apartado del artículo y que se mencionan en el inicio. Entre los aspectos evaluados como variables se tomaron la evaluación de satisfacción del empleado y el nivel de educación del mismo. Para ello utilizaron la metodología de Vermont para medición de desempeño. Esta puede encontrarse en la dirección <http://humanresources.vermont.gov/forms#P>.

La conclusión más importante del estudio en relación con el tema de este artículo, señala que los líderes transformacionales son notoriamente capaces de afectar el desempeño de los individuos con alta orientación hacia los objetivos y la misión de la organización (*mission valence*) porque esos líderes establecen metas relacionadas con esta lo suficientemente claras y desafiantes, que, logrando motivar a las personas que creen firmemente en esta guía para desempeñarse mejor (Bass y Riggio, 2006).

Como hipótesis inicial, el autor plantea que la PSM y la concordancia con la atracción de los empleados hacia la misión de la empresa (*mission valence*), moderan la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño de los empleados. Esta hipótesis se muestra en la Figura 2.

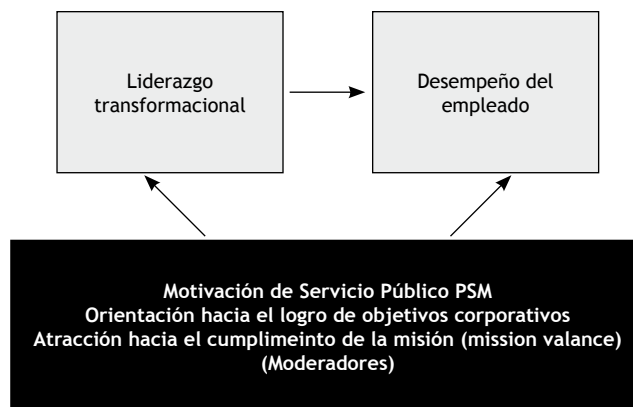


Figura 2. Relación entre el liderazgo transformacional y el rendimiento de los empleados, con la moderación de la PSM  
Fuente: El autor a partir de Caillier (2014).

Complementando la revisión anterior, también se pueden citar otros autores con resultados menos desarrollados pero que se convierten en punto de partida para el desarrollo del tema, al contar con iniciativas de relacionar lo anterior con diferentes motivadores aún no muy estudiados en la literatura (Bacha 2014, Grant 2012, Mokgolo, Mokgolo y Modiba 2012, Zhang, Lepine, Buckman y Wei 2014, Yi-Feng 2014).

- Bacha (2014) tomó una muestra de 100 empleados públicos, por medio de un instrumento que pretendía medir la relación entre el liderazgo transformacional, la ejecución de tareas y ciertas medidas de percepción de las características del trabajo en empresas francesas del sector público. Del estudio se resalta que se adelantó en otro escenario diferente al norteamericano, particularmente en Francia. Como resultado principal encontró que existen relaciones parciales entre el liderazgo transformacional, las percepciones del trabajador, la ejecución de tareas. Como limitaciones del estudio destaca que las respuestas están sesgadas por la percepción de cada trabajador. Adicionalmente encontró que el género y la región a la que pertenecía el trabajador también influían en los resultados de liderazgo.

Esta autora también involucra algunas características para ejercer el liderazgo y las plantea a manera de conclusión. Plantea que un líder transformacional para el sector público debe lograr el equilibrio entre la búsqueda de resultados y supervivencia de la empresa y el bienestar de los empleados, siendo de manera simultánea responsable, ético y con altos niveles de desempeño basado en valores.

Esta característica permitió en el estudio medir la relación entre el liderazgo y la equidad. Este equilibrio es percibido por los empleados como apropiado para mejorar su desempeño. Un valor agregado del estudio consiste en que su universo de aplicación incluía empresas públicas y privadas, del sector industria y servicios logrando así un fortalecimiento en la validez. Así mismo permite conclusiones por cada característica por separado.

- Grant (2012) por su parte, plantea una interesante variable en este grupo de investigaciones. Propone la interacción e incluso el involucramiento de los seguidores del líder con los beneficiarios de su trabajo, reforzando la idea de que compartir el sentido de visión de la empresa mejora el desempeño del trabajador.

Este estudio se adelantó en empresas del Estado y se concluyó que el trabajo relacional aumenta los efectos motivacionales surgidos del liderazgo transformacional. Para el estudio, existe evidencia que la relación entre el liderazgo y el desempeño es muy fuerte si existe contacto con el beneficiario. Esto se relaciona con la percepción que el seguidor tiene sobre el impacto social de su desempeño.

- En cuanto al trabajo de Mokgolo, Mokgolo y Modiba (2012), también se pueden resaltar hechos importantes.

El primero de ellos tiene que ver con el fenómeno antes citado en Bacha y que se refiere al interés cada vez más descentralizado de estudiar el impacto del liderazgo transformacional en conjunción con diferentes motivadores y variables de análisis. En este caso, los autores retoman conceptos tales como la aceptación del liderazgo por parte de los subordinados, el desempeño en el trabajo y la satisfacción en el mismo.

Estos autores enuncian como principal motivación la necesidad de entender fenómenos relacionados con el liderazgo en ambientes cada vez más inestables a nivel mundial, intentando determinar si este tipo de liderazgo tiene una relación beneficiosa con la aceptación por

parte del subordinado, su desempeño y la satisfacción laboral. El estudio se adelantó entre 1050 empleados del sector público de Suráfrica, utilizando diferentes instrumentos de medición tales como el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), la Escala de Aceptación de Liderazgo (LAS), la Encuesta de Satisfacción Laboral (JSS) y la Encuesta de Desempeño Trabajo (JPS).

Como principales conclusiones, los autores destacan: la correlación positiva entre el liderazgo transformacional y las variables enunciadas al inicio de este párrafo. Se sugiere de manera interesante, la definición de estrategias de capacitación para los líderes por parte de los líderes que puedan aumentar los niveles de satisfacción y rendimiento en el trabajo.

- Por otra parte, Zhang, Lepine, Buckman y Wei (2014) también adelantan un interesante estudio donde desarrollan y ponen a prueba un modelo teórico en el cual evalúan la justicia organizacional como mecanismo de intervención que explica las asociaciones entre dos dimensiones de los estresores laborales (desafíos y obstáculos) y cinco dimensiones de desempeño en el trabajo (ejecución de la tarea, ayudando, voz, comportamiento contraproducente y la creatividad). El estudio se adelantó para 339 empleados y supervisores. Un hallazgo interesante clasifica a las iniciativas de liderazgo como reductoras del estrés en el trabajo, ya que logran que el trabajador relacione estos factores con los desafíos laborales y el concepto de justicia organizacional. Es decir, configuran al liderazgo como un intermediario moderador, que aún no tiene soporte ni en la investigación ni en la teoría.
- Otro aspecto evaluado concerniente al liderazgo transformacional en el sector público fue desarrollado por Yi-Feng (2014) en Taiwan, intentó establecer la relación de este tópico y la confianza de los seguidores en sus líderes sobre la satisfacción laboral. Para ello adelantó un estudio entre 341 trabajadores utilizando el inventario de conductas del liderazgo transformacional, la escala de confianza en el liderazgo y una versión corta del Cuestionario de Satisfacción (en el trabajo) de Minnesota. Como hallazgo para resaltar en este estudio, se encontró que la confianza en el liderazgo sirvió de mediador entre el efecto del liderazgo y la satisfacción en el trabajo.
- Complementando el análisis aquí presentado, se cita a Simmons (2011) quién aborda la relación del liderazgo en las operaciones de las empresas de servicios públicos desde una óptica complementaria a los estudios anteriormente citados: el bajo nivel de desarrollo que evidencian las empresas de servicios públicos en una característica competitiva que teóricamente se privilegia mucho, y que tiene que ver con el nivel de involucramiento o “escucha” que se debe tener hacia las opiniones de los usuarios y clientes. Esta nueva óptica tiene un nivel de coincidencia muy importante con el tema de la tesis doctoral para el que este artículo se convierte en un producto de sustento inicial, tal y como se enunció al inicio de este capítulo de revisión de la literatura. El autor llama a la situación descrita como la “brecha de escucha” de las empresas de servicios públicos. El autor plantea la necesidad de encontrar un equilibrio entre el “liderazgo” y el “escuchar”.

Metodológicamente el estudio plantea varias etapas. En primer lugar, el estudio intenta entender la naturaleza de cada usuario por medio de sus expresiones y la naturaleza de los “proyectos” de estos usuarios. En segundo lugar, se intentó encontrar niveles de congruencia (o incongruencia) de estos proyectos a través de la comparación de la visión del mundo tanto de los usuarios como de los líderes. Por último se analizan las formas en que las empresas de servicios públicos podrían avanzar sobre la definición de la relación entre el liderazgo y los niveles de “escucha”. Para el estudio y en cada fase se utilizaron diferentes instrumentos tales como entrevistas semi-estructuradas a 80 usuarios y 30 proveedores y 543 encuestas a clientes.

- En el caso de los estudios de Wright (2012), estos son más concluyentes respecto a la relación entre los tópicos que constituyen el objeto de estudio central de este artículo. Es así que el autor afirma que “los hallazgos del estudio proporcionan nuevas pruebas sobre las fuentes de la Motivación de Servicio Público... en segundo lugar, se encuentran pruebas sobre la relación entre el liderazgo transformacional y la atracción hacia el cumplimiento de la misión (*mission valence*)”. Aunque el autor reconoce la falencia de estudios más concluyentes que permitan comprobar de manera irrefutable estas afirmaciones, presenta algunas cuestiones al mundo académico que este autor también tomará para las propuestas de futuras direcciones en investigación al respecto: “¿Hasta qué punto las organizaciones deben enfatizar en diferentes motivadores intrínsecos o extrínsecos? ¿Hasta qué punto deben centrar los gerentes la atención en los sistemas de gestión formales o en los sistemas informales? ¿Qué papel juega el liderazgo en este proceso?”
- Como colofón para esta revisión de la literatura propuesto, pero apenas como un inicio a las futuras direcciones que podrían tomar investigaciones a este respecto, se cita el trabajo de Fitriati (2014) titulado “Aplicación de la planificación interactiva de Liderazgo en la Organización: El caso de la Transformación de los servicios de Transporte Público en Banjarmasin (Indonesia)”.

Este trabajo presenta una característica especial que tiene que ver con la concordancia no solo del tema principal sino con el objeto de estudio de la propuesta de tesis doctoral que se enunció al inicio: El Sistema de Transporte Público en una ciudad cosmopolita. Los problemas resaltados en la ciudad de Banjarmasin son similares a los de Bogotá en cuanto al crecimiento desordenado de la ciudad, la ausencia de políticas de planeación, la falta de educación ciudadana, el rebosamiento en el uso de vehículos privados.

El artículo destaca que para resolver el problema, el gobierno de la ciudad tiene que adoptar políticas adecuadas al desarrollo de la ciudad y a las necesidades de sus habitantes. La investigación utiliza un método de planificación interactiva para diseñar planes de futuro (Ackoff, 2001).

Aunque el estudio plantea diferentes soluciones en materias relacionadas con la planeación, la ingeniería y la política pública, destaca que “El resultado del estudio muestra que, en primer lugar, se necesita un liderazgo firme y resuelto en la planificación del sistema de

transporte público en Banjarmasin”. Este autor propone después de esta revisión, que lo anterior corresponde directamente al concepto de liderazgo transformacional en el Sector Público.

Finalmente se destaca el hecho de que algunas publicaciones de relevancia a nivel mundial se están especializando en publicar estudios que involucran los conceptos que se han querido abordar en este artículo. Y así mismo, importantes autores han encontrado en ellas un medio de difusión para sus resultados. Dentro de estas revistas podemos citar la *International Public Management Journal*, *Academy of Management Journal*, *Human Relations*, y *Journal of Leadership & Organizational Studies*. En cuanto a otros autores que suman sus investigaciones a las que ya se han relacionado en páginas anteriores se destacan Anderson & Kjeldsen, 2013; Piccolo & Colquitt, 2006; Resick, Hargis, Shao, & Dust, 2013; Zhu, Riggio, Avolio, & Sosik, 2011.

## Conclusiones y futuras direcciones

Como conclusión principal de esta revisión, el autor plantea la importancia de la comprensión y aprovechamiento de las posibilidades brindadas por el liderazgo transformacional aplicado a los procesos del Sector Público.

Esta posibilidad, tal y como lo demuestra la literatura a lo largo de este artículo, ha demostrado que mejora falencias que siempre se han presentado en el Sector Público y que tienen que ver con la despersonalización y la falta de compromiso de la mayoría de servidores públicos al adelantar los procesos bajo su cargo.

La falta de un verdadero liderazgo que permita que el compromiso y la atracción hacia el cumplimiento de la misión y de los objetivos corporativos de la organización sea el valor principal entre los trabajadores de esta tipo de empresas, no permite que aquellos que realmente tienen potencial de comprometerse con estos procesos (porque presentan las características que lo posibilitarían dada su formación y proceso de aprendizaje y desarrollo humano, tal y como se destacó en el capítulo 2 de esta propuesta acerca de la teoría PSM) logren desarrollar todas sus capacidades y aportar a la mejora de los resultados de las empresas. Y de la misma manera, no permite que se presenten condiciones propicias para que esta PSM se desarrolle en aquellos individuos que no la poseen.

Aprovechando los importantes resultados presentados en las investigaciones analizadas, este autor destacará algunas de ellas como planteamientos de “futuras direcciones” a seguir por los académicos e investigadores que aborden esta temática. No sin antes manifestar su total acuerdo con los resultados obtenidos en estas investigaciones e identificar que la mayoría contribuirán en parte a su propósito investigativo actual.

Se resalta que en atención a los diferentes objetos de estudio y marcos de referencia que se aborden, podrán existir diferentes *motivadores* que al combinarse con las iniciativas de liderazgo y de compromiso con la misión de la empresa, permitirán que los resultados buscados por una organización se obtengan de maneras más efectivas, velo-

ces y con mejores resultados en comparación con situación donde estos no existieran.

La teoría económica de los bienes y servicios públicos plantea una serie de características que precisamente podrían fungir como *motivadores* en este proceso. En respuesta a que se trata de un importante sustento teórico que explica muchos de los fenómenos que se presentan en el Sector Público.

El compromiso estatal y gubernamental y el diseño de políticas que tengan como base teorías demostradas que posibiliten la mejor actuar del talento humano en las organizaciones, es una condición necesaria para que este tipo de estrategias tenga éxito. De ser así, las iniciativas de liderazgo adelantadas en las empresas públicas encontrarán condiciones favorables para optimizar su contribución al éxito de los procesos.

E este orden de ideas, se destaca que la comprensión de los procesos de liderazgo transformacional y de su aplicación particular en el sector de estudio son necesarias para que el funcionamiento del servicio público puede mejorar sus prácticas con el fin de prestar un servicio de calidad a los ciudadanos (Fitriati, 2014)

El efecto positivo y mediador de las prácticas de liderazgo en las organizaciones, al operar entre diferentes factores de estrés y su asociación con características que pudieran ser percibidas como positivas en las empresas, logradas mediante la asociación con otros factores de desafío en el trabajo, permiten en cualquier momento que situaciones de tensión entre los trabajadores se conviertan de manera positiva en “retos motivacionales” que permitan no solo superar la situación, sino obtener un desempeño destacado de los trabajadores involucrados.

Aunque existe una cantidad importante de bibliografía al respecto, la PSM y el Liderazgo Transformacional, además de la relación simultánea entre ellos en una organización, se ha estudiado poco y aún adolece de resultados concluyentes. Esta es una situación lógica, si se atiende al hecho de que estas iniciativas han empezado a formalizarse recientemente. Este autor propone como la principal etapa a continuar por parte de los investigadores, profundizar tanto en las premisas presentadas como en muchas otras que aún pueden identificarse en las organizaciones. El tema del liderazgo y su relación con otras teorías analizadas en cuanto a su impacto en los procesos, se constituye en un recurso con mucho que abordar en investigaciones futuras. Y si su campo de aplicación es el Sector Público, esta posibilidad encuentra también un objetivo claro: el mejoramiento de múltiples procesos en un sector que siempre ha sido criticado por su falta de eficiencia y efectividad, sobre todo en un país como Colombia.

El establecimiento de metas claras, definidas y desafiantes en una organización, son un campo de acción muy interesante para que las iniciativas de liderazgo transformacional encuentren su mejor campo de acción y puedan ser aprovechadas sus posibilidades.

Como se destacó en el artículo de Bacha (2014), los estudios de este tipo y los resultados de las investigaciones siempre estarán sesgados por la percepción del trabajador y por la concepción que este tenga de la realidad, hechos que son consecuencia de múltiples variables socioeconómicas y demográficas. Por esta razón se resalta nuevamente que la

posibilidad de adelantar estudios al respecto donde se combine lo mencionado anteriormente y que sean delimitados de manera detallada, además de la posibilidad de adelantar estudios complementarios que validen sus resultados entre sí, permiten el avance de la ciencia a este respecto.

Como se destacó anteriormente, el universo de aplicación de este tipo de investigaciones incluye empresas tanto públicas como privadas, de cualquier tamaño, sector o ubicación. Esta realidad complementa lo expresado en el párrafo anterior. Adicionalmente, el interés cada vez más descentralizado de estudiar el impacto del liderazgo transformacional en conjunción con diferentes *motivadores* y variables de análisis, refuerza lo expresado.

La búsqueda de sustentos teóricos e investigaciones cada vez más completas y concluyentes que expliquen fenómenos y situaciones de una realidad cambiante y siempre dinámica, permite que las organizaciones vean como adecuados los intentos de solución a sus problemáticas. Es papel entonces del investigador, leer e interpretar esta realidad de manera adecuada y contribuir con sus estudios a “transgredir” la barrera del conocimiento permitiendo que éste sea cada vez más completo.

Para que lo anterior sea posible, se destaca una conclusión de Mokgolo, Mokgolo y Modiba (2012): se hace necesaria la definición de estrategias de capacitación para los líderes por parte de los líderes que puedan aumentar los niveles de satisfacción y rendimiento en el trabajo. Así mismo se resalta una de las conclusiones de Simmons (2011)

Quien resalta que el involucramiento de los clientes y usuarios en los procesos de mejoramiento de la empresa, son primordiales para alcanzar los objetivos. Así mismo, la mejora en la capacidad de las empresas de tener en cuenta las opiniones de los usuarios, se convierte en un diferenciador imprescindible para la dinámica actual de las organizaciones.

## Referencias bibliográficas

- Ackoff, R. (2001). *A Brief Guide to Interactive Planning and Idealized Design*. México: Ed. Limusa
- Anderson, J., & Gerbing, D. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Arnott, R. J., & Stiglitz, J. E. (1979). Aggregate land rents, expenditure on public goods, and optimal city size. *The Quarterly Journal Of Economics*, 93(4), 471-500.
- Bacha E. (2014). The relationship between transformational leadership, task performance and job characteristics. *Journal of Management Development*, 33(4), 410-420.
- Bangcheng L, Ningyu T, Xiaomei Z. (2011). Public service motivation and job satisfaction in China. *International Journal of Manpower*, 29(8):684-699
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bellah, E. R. N., Bellah, R. N., Tipton, S. M., Sullivan, W. M., Madson, R., Swidler, A. & Tipton, S. M. (2007). *Habits of the heart: Individualism and commitment in American life*. Univ of California Press.
- Braña, F. J. (2004). Teoría de los bienes públicos y aplicaciones prácticas: Presentación de un número monográfico sobre “Bienes públicos”. *Estudios de Economía Aplicada*, 22(2), 177-185.
- Caillier, J. (2014). Toward a Better Understanding of the Relationship Between Transformational Leadership, Public Service Moti-

- vation, Mission Valence, and Employee Performance: A Preliminary Study. *Public Personnel Management*, 43(2), 218-239.
- Caillier, J. (En prensa-a). Linking transformational leadership to self-efficacy, extra-role behaviors, and turnover intentions in public agencies: The mediating role of goal clarity. *Administration & Society*.
- Caillier, J. (En prensa-b). Transformational leadership and whistleblowing attitudes: Is this relationship mediated by affective commitment and public service motivation. *American Review of Public Administration*.
- Cerese, F. & Farinella, D. (2009). Public service motivation: How does it relate to management reforms and changes in the working situation of public organizations? A case study of the Italian Revenue Agency. *Public Policy and Administration*, 24(3), 281-308.
- Charness, G. & Rabin, M. (2002). Understanding social preferences with simple tests. *The Quarterly Journal Of Economics*, 118(3), 817-869.
- Clary, E., & Miller, J. (1986). Socialization and Situational Influences on Sustained Altruism. *Child Development*, 6(6), 1358-1369.
- Comrey, A. & Howard, L. (1992). *A first course in factor analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum Associates.
- Dana M., A. & Janez, S. (2004). Multinational Perspectives on Work Values and Commitment. *International Journal Of Cross Cultural Management*, 4(2), 181-209.
- Desai, M. (2003). Public goods: historical perspective. En I. Kaul, P. Conceicao, K. LeGoulven, & R. Mendoza (Eds.). *Providing global public goods. Managing globalization*. New York, N.Y., EE.UU.: Oxford University Press.
- Dornbusch, R. (1980). *Open economy macroeconomics*. Ann Arbor, MI, EE.UU: Basic Books.
- Fang, H. y Norman, P. (2014). Toward an efficiency rationale for the public provision of private goods. *Economic Theory*, 56(2), 375-408.
- Fernandez, C. & Vecchio, R. (1997). Situational leadership theory revisited: A test of an across-job perspective. *Leadership Quarterly* 8(1), 67-85.
- Fitriati, R. (2014). Applying Interactive Planning on Leadership in the Organization: The Case of Transforming Public Transport Services in Banjarmasin. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 115, 283-295.
- García-Arias, J. (2004). La estabilidad cambiaria como bien público global. Algunas consideraciones de eficiencia. *Revista de economía*.
- Gilbert, M. (2001). Collective preferences, obligation and rational choice. *Economics & Philosophy*, 17(1), 109-120.
- Grant, A. (2012). Leading with Meaning: Beneficiary Contact, Prosocial Impact, and the Performance Effects of Transformational Leadership. *Academy of Management Journal*, 55(2), 458-476.
- Hall, D. & Moss, J. (1998). The new protean career contract: helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26(3), 22-37.
- Hood Jr, R. W. & Morris, R. J. (1985). Boundary maintenance, social-political views, and presidential preference among high and low fundamentalists. *Review of Religious Research*, 27(2), 134-145.
- Kettl, D. (2005). *The Global Public Management Revolution*. Washington, D.C.: Brookings Institution.
- Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L., Cerese, F., Christensen, R. K., Perry, J. & De Vivo, P. (2013). Investigating the Structure and Meaning of Public Service Motivation across Populations: Developing an International Instrument and Addressing Issues of Measurement Invariance. *Journal Of Public Administration Research & Theory*, 23(1), 79
- Ledyard, J. (1995). Public goods: a survey of experimental research. En Jhon Hagel & Alvin Roth (Eds.). *Handbook of Experimental economics*. Princeton, N.J., EE.UU.: Princeton University Press.
- Leibfried, S. (1992). Towards a European Welfare State? On Integrating Poverty Regimes into the European Community. En Z. Ferge, J. Kolberg (Eds.). *Social policy in a changing Europe*. Wien, Austria: European Centre for Social Welfare Policy and Research Public Policy and Social Welfare series.
- Leisink, P., & Steijn, B. (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 35-52.
- Lindahl, E. (1958). *Knut Wicksell: Selected papers on Economic theory*. Cambridge, MA, EE.UU: Harvard University Press.
- McFadden, D. (1999). Rationality for economists?. *Journal of risk and uncertainty*, 19(1), 73-105.
- Mintzberg, H. (1998). Covert leadership: notes on managing professionals. *Harvard Business Review*, 76(6), 140-147.
- Mokgolo, M., Mokgolo, P., & Modiba, M. (2012). Transformational leadership in the South African public service after the April 2009 national elections. *South African Journal of Human Resource Management*, 10(1), 1-9
- Mosher, F. (1982). *Democracy and the Public Service* (2ª. Ed.). New York, EE.UU: Oxford University Press
- Musgrave, R. (1939). The voluntary Exchange theory of public economy. *Quarterly journal of economics*, 53, 213-237.
- Nalbandian, J., & Edwards, J. (1983). The Values of Public Administrators: a Comparison With Lawyers, Social Workers, and Business Administrators. *Review of Public Personnel Administration*, 4(1), 114-127.
- Olsen, J. P. (2006). Maybe it is Time to rediscover bureaucracy. *Journal of Public Administration Research and Theory* 16, 1-24.
- Perry, J. L. (1997). Antecedents of Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 7(2), 181.
- Perry, J. L. & Hondeghem, A. (2008). Directions for Future Theory and Research. En J. L. Perry, J. & A. Hondeghem. (Eds.). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service* (pp. 294-313). Oxford, EE.UU.: Oxford University Press.
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (Eds.). (2008). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service: The Call of Public Service*. Oxford University Press.
- Perry, J. L., Mesch, D. & Paarlberg, L. (2006). Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited. *Public Administration Review* 66(4), 505-514.
- Perry, J. L., & Porter, L. W. (1982). Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations. *The Academy Of Management Review*, 1(1), 89-98.
- Perry, J. L., & Wise, L. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 3(3), 367-373.
- Rainey, H. G. (1982). Reward Preferences among Public and Private Managers: In Search of the Service Ethic. *American Review of Public Administration*, 16(4), 288-302.
- Rainey, H. G. (1982). Reward Preferences among Public and Private Managers: In Search of the Service Ethic. *American Review Of Public Administration*, 16(4), 288.
- Rawls, J. R., Ullrich, R. & Nelson, O. (1975). A Comparison of Managers Entering or Reentering the Profit and Nonprofit Sectors. *The Academy Of Management Journal*, 3(3), 616-622.
- Rita da Silva, J., Balassiano, M., & Leite da Silva, A. (2014). Burocrata Proteano: Articulações de Carreira em torno e além do Setor Público. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 18(1), 1-19.
- Ritz, A. & Waldner, C. (2011). Competing for future leaders: A study of attractiveness of public sector organizations to potential job applicants. *Review of Public Personnel Administration*, 31(3), 291-316.
- Rosenhan, D. (1970). The Natural Socialization of Altruistic Autonomy. En J. Macaulay & L. Berkowitz. (Eds.). *Altruism and Helping Behavior* (pp.251-268). New York: Academic Press.
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M., & Martinez, I. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67(10), 2256-2266.

- Samuelson, P. (1954). The pure theory of public expenditure. *Review of Economics and Statistics*, 36, 387-389.
- Samuelson, P. (1955). A diagrammatic exposition of a theory of public expenditure. *Review of Economics and Statistics*, 37, 350-356.
- Samuelson, P. (1958). Aspects of the expenditure theories. *Review of Economics and Statistics*, 40, 332-338.
- Sen, A. (1977). Rational fools: A critical of the behavioural foundations of economic theory. *Philosophy and public affairs*, 6, 317-344.
- Siaroff, Alan. (1994). Work, welfare and gender equality: A new typology. En D. Sainsbury (Ed.). *Gendering welfare states*. London: Sage Publications.
- Simmons, R. (2011). Leadership and Listening: The Reception of User Voice in Today's Public Services. *Social Policy & Administration*, 45(5), 539-568.
- Stiglitz, J. E. (1998). International Financial Institutions and the Provision of International Public Goods. *EIB Papers*, 3(2), 117-132.
- Terrazas, J.D. (2010). El concepto de "res publicae", I: la noción de "res" en el lenguaje de los juristas romanos. *Revista de estudios histórico-jurídicos*, (32), 127-158.
- Vrabková, I. (2013). Quality management in public sector: perspectives of common assessment framework model in European Union. *Economic studies & analyses / ACTA VSFS*, 7 (2), 145 - 159.
- Vandenabeele, W. (2008a). Government calling: Public service motivation as an element in selecting government as an employer of choice. *Public Administration* 86, 1089-1105.
- Vandenabeele, W. (2008b). Development of a public service motivation measurement scale: Corroborating and extending Perry's measurement instrument. *International Public Management Journal* 11, 143-167.
- Wang, C., Tsai, H., & Tsai, M. (2014). Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity. *Tourism Management*, 4079.
- Wicksell, K. (1934). *Lectures on political Economy* (Routledge & Kegan, Trans.). London, England. (Trabajo original publicado en 1928).
- Wiesel, F. & Modell, S. (2014). From new public management to new public governance? Hybridization and implications for public sector consumerism. *Financial, Accountability and Management*, 30 (2), 175-205.
- Wittmer, D. (1991). Serving the People or Serving for Pay: Reward Preferences among Government, Hybrid Sector, and Business Managers. *Public Productivity & Management Review*, (4), 369-383.
- Wright, B., Moynihan, D., & Pandey, S. (2012). Pulling the Levers: Transformational Leadership, Public Service Motivation, and Mission Valence. *Public Administration Review*, 72(2), 206-215.
- Yi-Feng, Y. (2014). Studies of transformational Leadership: evaluating two alternative models of trust and satisfaction. *Psychological Reports*, 114(3), 740-757.
- Zaharia, P. (2012). Introduction of the new public management in the Romanian and Swiss local public administration. *Economic insights, trends and challenges*, 1, 4, 70-78.
- Zhang, Y., Lepine, J. A., Buckman, B. R. & Wei, F. (2014). It's not fair...or is it? The role of justice and leadership in explaining work stressor-job performance relationships. *Academy of Management Journal*, 57(3), 675-697.