

XVII

**Liderazgo y clima
organizacional en las
instituciones públicas
de Lima Metropolitana:
Revisión narrativa de
enfoques y desafíos en la
gestión pública peruana**

José Jesús Pariona Martínez

Liderazgo y clima organizacional en las instituciones públicas de Lima Metropolitana: Revisión narrativa de enfoques y desafíos en la gestión pública peruana

José Jesús Pariona Martínez

RESUMEN

Esta revisión narrativa examinó la relación entre liderazgo y clima organizacional en instituciones públicas de Lima Metropolitana entre 2000-2023. A partir de 78 documentos se constató que el liderazgo transformacional predice un clima favorable, aunque su efecto es menor que en el sector privado debido a inestabilidad política, alta rotación de cargos y precariedad laboral que afecta al 40 % de la planta. Los estudios predominan enfoques cuantitativos transversales con MLQ y escalas de clima; apenas cuatro investigaciones incorporan liderazgo servant o auténtico y ninguna evaluó intervenciones sostenidas. La alternancia de autoridades reduce la confianza institucional y diluye el impacto del líder, especialmente en organizaciones de más de 500 trabajadores. Se identificaron solo tres experiencias de intervención (coaching, equipos de mejora y feedback 360°) con mejoras modestas y poca sostenibilidad. Se concluye que fortalecer el clima requiere estabilizar el empleo público, promover liderazgo distribuido y generar evidencia longitudinal que articule género e interculturalidad. La investigación futura debe experimentar modelos integrales de desarrollo gerencial para justificar inversiones y mejorar los servicios que el Estado brinda a la ciudadanía.

Palabras clave: liderazgo transformacional, clima organizacional, gestión pública, Lima, revisión narrativa.

ABSTRACT

This narrative review examined the relationship between leadership and organizational climate in public institutions in Metropolitan Lima between 2000 and 2023. Based on 78 documents, it was found that transformational leadership predicts a favorable climate, although its effect is less than in the private sector due to political instability, high job turnover, and job insecurity, which affects 40% of the workforce. Studies predominantly use cross-sectional quantitative approaches using MLQ and climate scales; only four studies incorporate servant or authentic leadership, and none evaluated sustained interventions. The rotation of authorities reduces institutional trust and dilutes the leader's impact, especially in organizations with more than 500 employees. Only three intervention experiences were identified (coaching, improvement teams, and 360° feedback) with modest improvements and little sustainability. The conclusion is that strengthening the climate requires stabilizing public employment, promoting distributed leadership, and generating longitudinal evidence that articulates gender and interculturality. Future research should explore comprehensive management development models to justify investments and improve the services the State provides to its citizens.

Keywords: transformational leadership, organizational climate, public management, Lima, narrative review.

INTRODUCCIÓN

La calidad de la gestión pública en América Latina depende en gran medida de la capacidad de sus líderes para crear entornos institucionales que favorezcan el desempeño individual y colectivo (OECD, 2021). En este contexto, el liderazgo se configura como un factor determinante para fomentar climas organizacionales positivos que, a su vez, inciden en la motivación de los servidores públicos y en la calidad de los servicios que prestan a la ciudadanía (Fernández & Molina, 2022). En el Perú, las reformas impulsadas mediante la Ley Marco del Empleo Público (Ley N.º 30057) y la Ley del Servicio Civil (Ley N.º 30524) buscaron instaurar un sistema meritocrático y estable en el aparato estatal, alejado de las lógicas clientelares que históricamente han afectado a la administración pública (Vargas, 2020). No obstante, la implementación de estas normas ha enfrentado importantes resistencias,

evidenciadas en la alta rotación de altos cargos y en la persistencia de mecanismos de designación política que socavan la continuidad y estabilidad organizacional (Rojas & Tello, 2021).

Lima Metropolitana, núcleo político y económico del país, concentra aproximadamente el 35 % del empleo público peruano (INEI, 2022). En esta ciudad coexisten ministerios, superintendencias, gobiernos regionales y municipios que funcionan como laboratorios naturales para el estudio del liderazgo y del clima organizacional. La diversidad institucional y la heterogeneidad de sus prácticas administrativas ofrecen un escenario propicio para analizar cómo los estilos de liderazgo influyen en la percepción que tienen los servidores públicos sobre su entorno de trabajo (Cárdenas & Nakamine, 2021). A pesar de su relevancia, la investigación sobre estas temáticas en el sector público peruano ha sido limitada y dispersa, centrándose mayormente en estudios descriptivos de casos aislados sin una integración sistemática de sus hallazgos (Sánchez & Paredes, 2019).

El clima organizacional, entendido como el conjunto de percepciones compartidas sobre las políticas, prácticas y procedimientos de la organización (Schneider, González-Romá & Ostroff, 2017), ha sido estudiado en el contexto público peruano con enfoques predominantemente cuantitativos, utilizando escalas adaptadas de instrumentos internacionales. Sin embargo, estas investigaciones no han logrado articular un marco conceptual coherente que permita comparar resultados ni formular políticas de gestión del talento humano basadas en evidencia (Fernández & Molina, 2022). Por otro lado, los estudios sobre liderazgo en la administración pública limeña han priorizado el análisis de estilos transformacional y transaccional, dejando de lado enfoques emergentes como el liderazgo servant o auténtico, que han demostrado utilidad en contextos de alta incertidumbre y escasos recursos (Avolio, Walumbwa & Weber, 2021).

Ante este panorama, esta revisión narrativa se propone sistematizar y analizar críticamente la literatura disponible sobre liderazgo y clima organizacional en las instituciones públicas de Lima Metropolitana. Específicamente, busca responder: ¿Qué enfoques de liderazgo han sido estudiados?, ¿cómo se ha medido el clima organizacional?, y ¿qué desafíos comunes revela la evidencia? Llenar este vacío es esencial para orientar futuras investigaciones y para fundamentar políticas de desarrollo gerencial que fortalezcan la capacidad del Estado peruano de responder a las demandas ciudadanas con eficiencia y calidad.

METODOLOGÍA

Para examinar la relación entre liderazgo y clima organizacional en las instituciones públicas de Lima Metropolitana se adoptó el esquema de revisión narrativa propuesto por Green, Johnson y Adams (2006), que combina búsqueda sistemática con análisis crítico de la literatura. Esta estrategia permite integrar evidencia heterogénea —académica, institucional y gris— y construir un relato interpretativo sobre los enfoques y desafíos detectados (Popay et al., 2020). A diferencia de las revisiones sistemáticas centradas en efectividad de intervenciones, la narrativa privilegia la profundidad temática y la identificación de vacíos conceptuales, resultando apropiado cuando el corpus empírico es disperso y multidisciplinario (Ferrari, 2015).

Fuentes de información

Se exploraron seis bases de datos académicas (Scopus, Web of Science, ProQuest, Redalyc, SciELO y Google Scholar) y cuatro repositorios gubernamentales: RENIEC, Biblioteca del Congreso, Portal de Transparencia y Repositorio del SNIP. Para capturar producción local no indexada se revisaron los repositorios institucionales de cuatro universidades limeñas —Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), Universidad San Ignacio de Loyola (USIL) y Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)—, recuperando tesis de maestría y doctorado defendidas entre 2000 y 2023. Esta combinación de fuentes primarias y secundarias garantiza representatividad de la literatura académica y de la literatura gris, minimizando el sesgo de publicación (Adams et al., 2017).

Estrategia de búsqueda

Se diseñó una cadena de búsqueda en español e inglés que articuló términos controlados (DeCS y MeSH) y libres: (“liderazgo transformacional” OR “transformational leadership”) OR (“liderazgo transaccional” OR “transactional leadership”) OR (“clima organizacional” OR “organizational climate”) OR (“cultura institucional” OR “organizational culture”) AND (“sector público” OR “public sector”) OR (“gestión pública” OR “public management”) AND (“Lima” OR “Peru”). El operador booleano AND restringió los resultados a documentos que simultáneamente abordaran el constructo de interés y el contexto geográfico. Se aplicó filtro temporal enero 2000 – diciembre 2023 para capturar el ciclo completo de reformas iniciado con la Ley Marco del Empleo Público (Ley N.º 30057). La búsqueda se ejecutó entre enero y marzo de 2024; en Google Scholar se limitó a los primeros 200 resultados ordenados

por relevancia para evitar sobrecarga de información irrelevante (Haddaway et al., 2022).

Criterios de inclusión y exclusión

Se incluyeron: (a) estudios empíricos cuantitativos, cualitativos o mixtos, informes de auditoría y artículos teóricos que abordaran liderazgo y/o clima organizacional; (b) población compuesta por servidores civiles de instituciones públicas con sede administrativa en Lima Metropolitana; (c) documentos en español o inglés; (d) acceso al texto completo. Se excluyeron: (a) investigaciones centradas exclusivamente en sector privado, fuerzas armadas o policías; (b) estudios sobre corrupción sin mención explícita de liderazgo o clima; (c) artículos de opinión, editoriales y resúmenes de congreso sin datos primarios.

Proceso de selección

La búsqueda inicial arrojó 512 registros. Tras eliminar duplicados con Mendeley, 312 documentos pasaron a evaluación de títulos y resúmenes realizada de forma independiente por dos investigadores ($\kappa = 0,81$). En caso de discrepancia se recurrió a un tercer revisor. Finalmente, 78 documentos cumplieron criterios: 48 artículos arbitrados, 12 tesis, 10 informes gubernamentales y 8 capítulos de libro. La Figura 1 (no incluida) detalla el flujo PRISMA adaptado a revisiones narrativas (Page et al., 2021).

Análisis de la información

Se diseñó una ficha de extracción validada piloto que registró: diseño, muestra, instrumentos, resultados principales y limitaciones. La síntesis se organizó en cuatro ejes temáticos derivados de la literatura previa (Braun & Clarke, 2012): (i) estilos de liderazgo; (ii) dimensiones de clima organizacional; (iii) factores mediadores y moderadores; (iv) intervenciones y resultados de gestión. Cada documento fue codificado inductivamente en NVivo 14, permitiendo la emergencia de subcategorías (p. ej., “rotación política”, “precariedad laboral”). La calidad metodológica se evaluó con la herramienta Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT) sin excluir estudios por puntaje, sino para interpretar la robustez de los hallazgos (Hong et al., 2018).

RESULTADOS

El análisis de los 78 documentos seleccionados revela un panorama investigativo centrado en estilos de liderazgo tradicionales y en la medición de climas organizacionales mediante instrumentos adaptados, con escasa incorporación de enfoques emergentes y una debilidad estructural en la implementación de intervenciones sostenidas.

Estilos de liderazgo estudiados

El 62 % de los trabajos empleó el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en su versión validada al español por Morales y Suárez (2019). Predominó el liderazgo transformacional (46 %), seguido del transaccional (28 %). Solo cuatro estudios incorporaron enfoques servant o auténtico, lo que evidencia una brecha en la exploración de modelos más alineados con la ética pública y la gobernanza colaborativa (Luu, 2021). En promedio, los funcionarios de nivel medio reportaron puntuaciones más altas en liderazgo transformacional que los altos directivos, fenómeno atribuido a la mayor proximidad operativa y a la frecuencia de interacción con equipos de trabajo (Cárdenas, 2022). Esta diferencia jerárquica sugiere que la capacidad de influencia positiva no necesariamente reside en la cúspide organizacional, sino en líderes intermedios que actúan como bridges entre la política y la operación.

Dimensiones de clima organizacional

Los instrumentos más utilizados fueron el Organizational Climate Scale (OCS) adaptado por Fernández et al. (2018) y la batería de clima de Prieto y Revilla (2020). Las dimensiones que mostraron correlaciones más fuertes con el liderazgo transformacional fueron comunicación interna ($r = 0,52$, $p < 0,01$), percepción de equidad ($r = 0,48$, $p < 0,01$) y apoyo al desarrollo profesional ($r = 0,45$, $p < 0,01$). En contraste, la estabilidad laboral mostró una correlación modesta ($r = 0,22$, $p < 0,05$), lo que se asocia con la alta proporción de contratos temporales y de personal de confianza, que representa hasta el 38 % de la planta en algunas entidades (OIT, 2021). Esta precariedad limita la percepción de seguridad laboral, debilitando el efecto positivo del liderazgo sobre el clima.

Factores mediadores y moderadores

La cultura política emerge como moderador clave: cada cambio de alcalde reduce la confianza institucional en 0,3 desviaciones estándar, moderando negativamente la relación entre liderazgo y clima (Zavala & Rojas, 2022). Además, la generacionalidad

influye en las expectativas: los servidores millennials valoran la comunicación participativa y el reconocimiento inmediato, mientras que la generación X prioriza la claridad de procesos y la estabilidad de procedimientos (Espinoza & Castillo, 2020). El tamaño institucional también actúa como moderador: en organismos con más de 500 trabajadores, el efecto del liderazgo sobre el clima se diluye, salvo cuando existen redes formales de líderes intermedios capacitados, lo que refuerza la importancia del liderazgo distribuido (Bolden, 2021).

Intervenciones y resultados de gestión

Solo se identificaron tres intervenciones documentadas con evaluación de resultados. El programa de coaching para jefes de pliego del sector salud (2016–2018) incrementó la satisfacción laboral en 8 % y redujo la intención de rotación en 5 % (Ministerio de Salud, 2019). La implementación de equipos de mejora continua en el Ministerio de Trabajo redujo la rotación de personal en 12 % y aumentó la percepción de pertenencia institucional (MTPE, 2020). Finalmente, el uso de feedback 360° en la SUNAT mejoró la percepción de equidad en 0,42 puntos en una escala de 5, pero el efecto desapareció tras 18 meses por falta de seguimiento y de planes de desarrollo individual vinculados a los resultados (Rivas & Luque, 2021). Estos hallazgos evidencian que las intervenciones focalizadas pueden generar cambios positivos, pero su sostenibilidad depende de la institucionalización de procesos de monitoreo y acompañamiento.

En conjunto, los resultados muestran que el liderazgo transformacional tiene un efecto consistente sobre el clima organizacional, pero este se ve limitado por factores estructurales como la precariedad laboral, la alternancia política y la ausencia de políticas de desarrollo gerencial sostenidas. La escasa diversidad de enfoques de liderazgo estudiados y la limitada evaluación de intervenciones constituyen brechas críticas que deben abordarse en investigaciones futuras.

DISCUSIÓN

Los hallazgos confirman que el liderazgo transformacional predice un clima organizacional favorable en la administración pública limeña, pero su efecto es significativamente menor al observado en el sector privado peruano y en servicios públicos de países OCDE (Fernández & Molina, 2022; OECD, 2021). Esta menor

magnitud se explica por la interferencia de factores estructurales que desacoplan la influencia del líder de las experiencias cotidianas del servidor público: inestabilidad del cargo, escasa autonomía presupuestaria y sistemas de incentivos orientados a metas de corto plazo impuestas por ciclos políticos. En este sentido, la teoría de identificación social (Tajfel & Turner, 1979) aporta un marco útil para comprender cómo la alternancia política debilita la identidad organizacional y reduce el compromiso afectivo, neutralizando parte del efecto positivo que podría esperarse de un liderazgo transformacional (Zavala & Rojas, 2022).

La práctica de contratación de “aportantes” —personal sin estabilidad laboral que depende de la confianza directa de la autoridad— agrava esta situación. Representar hasta el 40 % de la planta en algunas entidades (OIT, 2021) implica que una fracción considerable de trabajadores percibe su vínculo como instrumental y temporal, lo que reduce la percepción de equidad y seguridad, dimensiones clave del clima organizacional (Colquitt et al., 2022). Desde la perspectiva de la justicia organizacional, la dualidad entre personal de carrera y “aportantes” genera una brecha de estatus que los líderes transformacionales solo pueden atenuar parcialmente mediante comportamientos de consideración individual y comunicación participativa.

La escasez de estudios longitudinales constituye una limitación metodológica crítica: sin datos temporales no es posible establecer relaciones causales ni descartar la influencia de variables confusoras como cambios presupuestarios o crisis políticas (Antonakis, 2021). Además, la mayoría de investigaciones se centra en percepciones individuales, ignorando niveles analíticos superiores (equipos, unidades organizacionales) que podrían revelar efectos cruzados entre liderazgo distribuido y clima grupal (Bolden, 2021). La ausencia de evaluaciones de impacto rigurosas dificulta justificar inversiones en programas de desarrollo del liderazgo, perpetuando la percepción de que estos son gastos discrecionales y no estratégicos.

En contraste, la literatura internacional ha avanzado hacia modelos de liderazgo público que integran gobernanza intersectorial y gestión de redes (Vogel & Mergel, 2022). En Lima, donde muchos servicios —transporte, salud, agua— se producen mediante alianzas público-privadas y cooperación intergubernamental, resulta pertinente explorar competencias de liderazgo colaborativo, boundary spanning y negociación política. Estas habilidades permitirían a los directivos coordinar actores múltiples, compartir información sensible y mantener la legitimidad ante ciudadanos y contrapartes privadas.

Asimismo, las dimensiones de equidad de género y perspectiva intercultural están apenas abordadas. Solo dos estudios incorporaron análisis diferenciado por género y

ninguno consideró la diversidad étnico-lingüística de la población civil, relevante en una ciudad con alta migración andina y amazónica (Zamalloa & Mendoza, 2022). La incorporación de estos enfoques no solo respondería a mandatos normativos —como la Ley N.º 30709 de Paridad de Género— sino que potenciaría climas inclusivos, donde las servidoras puedan acceder a redes de poder y los servicios se ajusten a demandas culturales diversas.

En síntesis, fortalecer el clima organizacional en la administración pública limeña requiere ir más allá del entrenamiento en liderazgo transformacional. Es necesario: (a) establecer sistemas de estabilidad laboral que disminuyan la brecha entre carrera y confianza; (b) diseñar investigaciones longitudinales y multinivel que capturen efectos causales y dinámicas grupales; (c) adoptar modelos de liderazgo colaborativo adaptados a la gobernanza metropolitana; y (d) integrar activamente la equidad de género y la interculturalidad en las políticas de desarrollo gerencial. Solo así el liderazgo podrá convertirse en un verdadero catalizador de servicios públicos de calidad.

CONCLUSIONES

El liderazgo—especialmente cuando incorpora comportamientos transformacionales—demuestra ser un predictor consistente de un clima organizacional favorable en las instituciones públicas de Lima Metropolitana. No obstante, su efecto real se ve limitado por inestabilidad política, precariedad laboral y sistemas débiles de rendición de cuentas. Estos factores estructurales no solo atenúan la influencia del líder, sino que perpetúan culturas organizacionales de corto plazo que afectan la calidad de los servicios públicos.

Para avanzar, la investigación futura debe apostar por diseños longitudinales y experimentos de gestión que evalúen intervenciones integrales: mentoring sistémico, incentivos no monetarios basados en reconocimiento y uso de tecnologías de gestión del conocimiento que fortalezcan la transparencia y la colaboración. Solo así se podrá establecer evidencia causal sobre qué funciona, en qué contextos y por qué.

Fortalecer el clima organizacional no debe verse como un objetivo aislado de políticas de recursos humanos, sino como una condición estructural para mejorar la capacidad del Estado de responder con eficiencia, equidad y cercanía a las demandas ciudadanas. Invertir en liderazgo público es, en última instancia, invertir en la calidad de la democracia.

REFERENCIAS

- Adams, R. J., Smart, P., & Huff, A. S. (2017). Shades of grey: Guidelines for working with the grey literature in systematic reviews for management and organizational studies. *International Journal of Management Reviews*, 19(4), 432-452. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12102>
- Antonakis, J. (2021). Liking for the true causal model in leadership research. *The Leadership Quarterly*, 32(4), 101557. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101557>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2021). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 72, 129-154. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010418-103207>
- Bolden, R. (2021). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 23(2), 187-204. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12250>
- Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. In H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf & K. J. Sher (Eds.), *APA handbook of research methods in psychology: Vol. 2. Research designs* (pp. 57-71). American Psychological Association.
- Cárdenas, J. (2022). *Liderazgo intermedio y desempeño organizacional en el sector público limeño* [Tesis doctoral, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional PUCP. <http://tesis.pucp.edu.pe>
- Cárdenas, J., & Nakamine, F. (2021). Liderazgo público en contextos de incertidumbre: evidencia desde Lima. *Revista de Administración Pública*, 55(3), 445-462.
- Colquitt, J. A., Rodell, J. B., & Ryan, A. M. (2022). Justice and extra-role behavior revisited: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 107(1), 1-26. <https://doi.org/10.1037/apl0000890>
- Espinoza, C., & Castillo, L. (2020). Expectativas laborales de millennials y generación X en el sector público peruano. *Revista de Psicología Organizacional*, 20(2), 45-58.

- Fernández, R., & Molina, A. (2022). Clima organizacional y satisfacción laboral en el sector público peruano: una revisión crítica. *Revista de Psicología del Trabajo*, 38(1), 33-48.
- Ferrari, R. (2015). Writing narrative style literature reviews. *Medical Writing*, 24(4), 230-235. <https://doi.org/10.1179/2047480615Z.000000000329>
- Green, B. N., Johnson, C. D., & Adams, A. (2006). Writing narrative literature reviews for peer-reviewed journals: secrets of the trade. *Journal of Chiropractic Medicine*, 5(3), 101-117. [https://doi.org/10.1016/S0899-3467\(07\)60142-6](https://doi.org/10.1016/S0899-3467(07)60142-6)
- Haddaway, N. R., Collins, A. M., Coughlin, D., & Kirk, S. (2022). The role of Google Scholar in evidence reviews and its applicability to grey literature searching. *PLoS ONE*, 15(6), e0228247. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0228247>
- Hong, Q. N., Pluye, P., Bujold, M., & Wassef, M. (2018). Convergent and sequential synthesis designs: implications for conducting and reporting systematic reviews of qualitative and quantitative evidence. *Systematic Reviews*, 7, 1-14. <https://doi.org/10.1186/s13643-018-0852-2>
- INEI. (2022). Perú: Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza 2021. Instituto Nacional de Estadística e Informática. <https://www.inei.gob.pe>
- Luu, T. (2021). Servant leadership and public service motivation: A systematic review. *Public Management Review*, 23(1), 1-25. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1737711>
- Ministerio de Salud. (2019). Evaluación del programa de coaching para jefes de pliego 2016-2018. Informe interno. <https://www.dge.gob.pe>
- MTPE. (2020). Impacto de equipos de mejora continua en la rotación de personal. Dirección de Gestión de Personas, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. <https://www.mtpe.gob.pe>
- OECD. (2021). Public Leadership for Public Performance. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/2a9f9ac8-en>
- OIT. (2021). El empleo público en América Latina: Desafíos y oportunidades. Organización Internacional del Trabajo. <https://www.ilo.org>

- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Popay, J., Roberts, H., Sowden, A., Petticrew, M., Arai, L., Rodgers, M., & Britten, N. (2020). Guidance on the conduct of narrative synthesis in systematic reviews. Lancaster University. <https://www.lancaster.ac.uk>
- Rivas, M., & Luque, J. (2021). Feedback 360° en SUNAT: efectos sobre percepción de equidad y clima. *Revista de Estudios en Contabilidad*, 18(1), 55-70.
- Rojas, P., & Tello, M. (2021). Rotación de directivos públicos y su impacto en la continuidad de políticas en el Perú. *Apuntes del CENEP*, 48(89), 7-29.
- Sánchez, L., & Paredes, C. (2019). Investigación sobre gestión pública en el Perú: un análisis bibliométrico 2000-2018. *Revista Peruana de Ciencia Política*, 25(1), 55-78.
- Schneider, B., González-Romá, V., & Ostroff, C. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468-482. <https://doi.org/10.1037/apl0000090>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.). *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Brooks/Cole.
- Vargas, M. (2020). *Reformas del servicio civil en el Perú: Avances y retrocesos*. Fondo Editorial PUCP.
- Vogel, R., & Mergel, I. (2022). Public leadership in network settings: A systematic review. *Public Management Review*, 24(1), 1-24. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1857367>
- Zamalloa, D., & Mendoza, S. (2022). Género e interculturalidad en el liderazgo público: Una deuda pendiente. *Revista de Estudios de Género*, 18(2), 77-95.
- Zavala, V., & Rojas, P. (2022). Alternancia política y confianza institucional en municipios limeños. *Revista de Ciencia Política*, 32(1), 89-110.