

Gestión del Talento Humano: Liderazgo y Capacitación en Entidades Públicas del Perú en el 2025

Pilar Carolina Zavala Castillo¹

¹Universidad César Vallejo (UCV), Piura, Perú

zavala.pilar@gmail.com | <https://orcid.org/0009-0001-2474-3461>

Correspondencia: zavala.pilar@gmail.com

Resumen: El presente estudio tuvo como objetivo analizar cómo se articulan el liderazgo y la capacitación en la gestión del talento humano de entidades públicas, con implicaciones para el fortalecimiento de la función pública peruana. Se empleó una revisión sistemática narrativa de alcance exploratorio, con enfoque cualitativo, método inductivo-analítico y diseño documental no experimental. La búsqueda se realizó en Scopus, SciELO, Web of Science y Dialnet hasta aproximadamente diciembre de 2025, con criterios de elegibilidad centrados en publicaciones indexadas entre 2020 y 2025 sobre liderazgo y capacitación en el sector público. Tras identificación, cribado y selección, se incluyeron 40 documentos: 33 estudios empíricos primarios y 7 síntesis de literatura o análisis bibliométricos. La síntesis narrativa evidenció que el liderazgo transformacional y ético se asocia consistentemente con mayor compromiso, motivación y desempeño institucional, mientras que la capacitación solo mejora el desempeño cuando se articula con diagnósticos reales de necesidades y mecanismos de seguimiento, condición que rara vez se cumple en los casos documentados. Un hallazgo relevante en sí mismo fue la ausencia de estudios primarios realizados en el Perú o en otros países de América Latina dentro del corpus revisado, lo que evidencia un vacío de investigación regional. Se concluye que fortalecer el liderazgo transformacional entre los cuadros directivos y vincular la capacitación pública a diagnósticos y procesos de evaluación continua constituyen condiciones favorables para profesionalizar la función pública peruana, aunque la evidencia disponible proviene mayoritariamente de contextos internacionales y debe interpretarse con la cautela correspondiente.

Palabras clave: gestión del talento humano; liderazgo; capacitación; sector público; revisión sistemática.

Código de clasificación UNESCO: 5909.01 - Gestión administrativa.

Clasificación OCDE-FOS: 5.6 - Ciencias Políticas.

Human Talent Management: Leadership and Training in Public Entities of Peru during 2025

Abstract: This study aimed to analyze how leadership and training are articulated within talent management in public entities, with implications for strengthening the Peruvian civil service. A narrative systematic review of exploratory scope was conducted, using a qualitative approach, an inductive-analytical method, and a non-experimental documentary design. The search was carried out in Scopus, SciELO, Web of Science, and Dialnet through approximately December 2025, with eligibility criteria focused on publications indexed between 2020 and 2025 on leadership and training in the public sector. After identification, screening, and selection, 40 documents were included: 33 primary empirical studies and 7 literature syntheses or bibliometric analyses. The narrative synthesis showed that transformational and ethical leadership is consistently associated with greater commitment, motivation, and institutional performance, whereas training improves performance only when it is aligned with genuine needs assessments and follow-up mechanisms-conditions rarely met in the documented cases. A finding notable in its own right was the absence, within the reviewed corpus, of primary studies conducted in Peru or elsewhere in Latin America, revealing a regional research gap. The study concludes that strengthening transformational leadership among managerial staff and linking public-sector training to needs assessments and continuous evaluation processes are favorable conditions for professionalizing the Peruvian civil service, although the available evidence comes predominantly from international contexts and should be interpreted with corresponding caution.

Keywords: human talent management; leadership; training; public sector; systematic review.

UNESCO Classification Code: 5909.01 - Administrative management.

OECD-FOS Classification: 5.6 - Political Science.

Gestão do talento humano: liderança e capacitação em entidades públicas do Peru em 2025

Resumo: O presente estudo teve como objetivo analisar como se articulam a liderança e a capacitação na gestão de pessoas em instituições públicas, com implicações para o fortalecimento da função pública peruana. Empregou-se uma revisão sistemática narrativa de escopo exploratório, com abordagem qualitativa, método indutivo-analítico e delineamento documental não experimental. A busca foi realizada nas bases Scopus, SciELO, Web of Science e Dialnet até aproximadamente dezembro de 2025, com critérios de elegibilidade centrados em publicações indexadas entre 2020 e 2025 sobre liderança e capacitação no setor público. Após identificação, triagem e seleção, foram incluídos 40 documentos: 33 estudos empíricos primários e 7 sínteses de literatura ou análises bibliométricas. A síntese narrativa evidenciou que a liderança transformacional e ética associa-se consistentemente a maior comprometimento, motivação e desempenho institucional, ao passo que a capacitação só melhora o desempenho quando articulada a diagnósticos reais de necessidades e mecanismos de acompanhamento, condição raramente observada nos casos documentados. Um achado relevante em si mesmo foi a ausência de estudos primários realizados no Peru ou em outros países da América Latina no corpus revisado, o que evidencia uma lacuna de pesquisa regional. Conclui-se que fortalecer a liderança transformacional entre os quadros diretivos e vincular a capacitação pública a diagnósticos e a processos de avaliação contínua constituem condições favoráveis para a profissionalização da função pública peruana, embora a evidência disponível provenha majoritariamente de contextos internacionais e deva ser interpretada com a devida cautela.

Palavras-chave: gestão do talento humano; liderança; capacitação; setor público; revisão sistemática.

Código de Classificação UNESCO: 5909.01 - Gestão administrativa.

Classificação OCDE-FOS: 5.6 - Ciência Política.

Cómo citar este artículo:

Zavala, P. C. (2026). Gestión del Talento Humano: Liderazgo y Capacitación en Entidades Públicas del Perú en el 2025. *Revista Scientific*, 11(Esp. 1), 109–129. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2026.11.e1.8.109-129>

Fecha de Recepción:
09-08-2025

Fecha de Aceptación:
16-12-2025

Fecha de Publicación:
05-02-2026

1. Introducción

La gestión del talento humano constituye un elemento decisivo para el funcionamiento de cualquier administración pública, en la medida en que de ella depende el cumplimiento de principios como la continuidad, la eficiencia y el servicio a la ciudadanía que exige la normativa de la administración pública nacional. A pesar de que existen diversas políticas orientadas a profesionalizar el servicio civil, la respuesta institucional continúa siendo insuficiente para garantizar un liderazgo idóneo y un sistema de capacitación continua capaz de fortalecer una función pública técnica y estable. En diversos organismos del Estado persisten, de hecho, problemas de carácter estructural en la gestión del personal, entre ellos la improvisación frente a los retos cotidianos, la alta rotación de mandos directivos y la escasez de mecanismos reales para el desarrollo profesional de los servidores.

La situación, sin embargo, va más allá de la simple identificación de carencias. La dinámica interna de la administración pública exige que los servidores asuman funciones estratégicas para resolver situaciones complejas, tarea que con frecuencia se desarrolla sin la guía adecuada de los directivos encargados de orientar, supervisar y acompañar dicho desempeño. La evidencia comparada documenta que, cuando los procesos de sucesión y evaluación del liderazgo público carecen de sistemas sólidos, se generan barreras políticas y crisis de capacidad institucional, en una tensión que la literatura caracteriza como imposición de mando antes que sucesión genuina (Kanu, 2025); de forma semejante, las debilidades de transparencia e integridad en la selección de posiciones directivas erosionan la legitimidad del liderazgo ante el personal (Maisondra, 2025).

Frente a este panorama, la evidencia sugiere que el liderazgo adaptativo, capaz de reducir en lugar de inducir tensión en las dinámicas de interacción entre los actores institucionales, constituye una vía más viable para enfrentar la complejidad organizacional del sector público que los estilos de mando tradicionales (Gadolin et al., 2023).

A esta insuficiencia de liderazgo se suma la debilidad de los programas de capacitación. Si bien la normativa reconoce la necesidad de promover procesos formativos, estos no siempre se sustentan en diagnósticos que precisen las necesidades reales de cada entidad. La evidencia disponible sobre capacitación en el sector público es, en realidad, más alentadora de lo que suele asumirse cuando el proceso formativo se diseña con rigor: la capacitación y el desarrollo profesional se relacionan positivamente con el desempeño laboral y median la calidad de la prestación del servicio (Ismail, 2023), y la competencia adquirida mediante el desarrollo del empleado incide favorablemente tanto en la motivación como en el desempeño (Sulistiyanto, 2022). El problema no reside, entonces, en la capacitación como tal, sino en su desarticulación respecto de la planificación institucional y del seguimiento posterior, condición que reduce buena parte de la oferta formativa a actividades esporádicas de bajo impacto en el fortalecimiento de competencias.

En el Perú, estas deficiencias podrían agravarse por limitaciones estructurales similares a las documentadas en otras administraciones públicas. La evidencia comparada muestra que la sobrecarga laboral y el consiguiente agotamiento del personal en entidades estatales alcanzan niveles preocupantes, con una satisfacción laboral que tiende a disminuir conforme aumentan la edad y la experiencia del trabajador (Athamneh, 2024), mientras que las entidades que sí despliegan prácticas integrales de gestión de recursos humanos (planificación, selección, capacitación, compensación y evaluación) alcanzan mejores niveles de desempeño organizacional (Karia, 2023), lo que sugiere que buena parte del rezago del sector público no obedece a una imposibilidad estructural, sino a la falta de implementación sistemática de dichas prácticas.

Estas condiciones dificultan el diseño de políticas de talento humano coherentes y sostenibles, y conducen a una conducción fragmentada del personal en capacitación, en la que la institución termina dependiendo de esfuerzos individuales en lugar de

estrategias públicas debidamente articuladas.

El liderazgo público no se limita a la dirección de equipos; implica conducirlos dentro de un marco normativo y administrativo que exige transparencia, legitimidad y eficiencia en el actuar. A diferencia del sector privado, la función directiva estatal está sujeta a principios de legalidad, servicio ciudadano y continuidad institucional, de modo que su ejercicio requiere habilidades de influencia, comunicación estratégica y capacidad para gestionar conflictos en entornos burocráticos (Jonck, 2024).

El liderazgo responsable en el sector público se articula, precisamente, en torno a los antecedentes de quien dirige, los roles que asume (normativo, relacional y operacional), los impulsores motivacionales que lo sostienen y la calidad de su relación con las partes interesadas (Jonck, 2024). La Ley del Servicio Civil peruana reconoce, en consonancia con lo anterior, que el directivo público es el principal responsable de garantizar el desempeño eficiente del personal y de promover un ambiente laboral adecuado para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La evidencia comparada muestra, además, que el estilo de liderazgo adoptado no es un factor neutro. El liderazgo transformacional se asocia de forma consistente con mayor lealtad, compromiso y desempeño del personal en entidades públicas de contextos muy distintos entre sí: impulsa la conducta de ciudadanía organizacional cuando existe compromiso y justicia organizacional (Han et al., 2023), favorece el desempeño del empleado cuando se articula con procesos de modernización como la adopción de compras públicas electrónicas (Gadzai et al., 2025), y ha sido el estilo predominante detrás de iniciativas exitosas de innovación pública orientadas al bienestar ciudadano (Saadah, 2023).

El liderazgo ético, por su parte, se relaciona con una mayor lealtad del empleado mediada por la motivación (Abdi & Hashi, 2024) y con una mejor salud mental de los servidores mediada por la confianza organizacional (Haar et al., 2022). No obstante, el

liderazgo transformacional no basta por sí solo: cuando no está acompañado de motivación laboral y compromiso organizacional, su efecto sobre el desempeño se diluye (Noordiana et al., 2022), lo que sugiere que el liderazgo opera como un factor necesario, pero no suficiente, dentro de un sistema más amplio de gestión del talento humano.

Justamente por ello, la justificación de la presente investigación se centra en ofrecer una evaluación rigurosa de los procesos de conducción y formación del personal estatal, que permita identificar las discrepancias entre los mandatos legales y las prácticas institucionales reales. Este análisis busca poner en evidencia los obstáculos que impiden la profesionalización del servicio civil, tales como la falta de liderazgo estratégico, la capacitación desarticulada de las necesidades reales y la ausencia de mecanismos de evaluación y seguimiento del personal, en línea con lo documentado para servidores públicos de otros contextos en los que el profesionalismo y el desarrollo de carrera inciden significativamente en el desempeño laboral (Iman & Wahyuningtyas, 2025). A partir de dicho análisis, la presente revisión se propone contribuir con elementos que fortalezcan la función administrativa y promuevan una gestión pública más eficiente, técnica y orientada al ejercicio ciudadano.

Buena parte de la evidencia empírica disponible sobre esta problemática proviene de administraciones públicas de Asia, África y otras regiones, y no necesariamente de estudios realizados en el Perú o en otros países de América Latina, vacío que esta revisión documenta de forma explícita y que condiciona el alcance de sus conclusiones. Con base en lo anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿cómo se relacionan el liderazgo y la capacitación en la gestión del talento humano dentro de las entidades públicas del Perú, según la evidencia internacional disponible sobre el sector público (P: entidades y servidores públicos; E: estilos de liderazgo y prácticas de capacitación; O: desempeño, motivación y compromiso institucional)?.

En respuesta a esta interrogante, la presente

revisión sistemática tiene como objetivo analizar la relación entre el liderazgo y la capacitación en la gestión del talento humano en entidades públicas, con el propósito de identificar implicaciones aplicables al fortalecimiento de la función pública peruana.

2. Metodología

La presente investigación se desarrolló como una revisión sistemática narrativa de alcance exploratorio, orientada a analizar la relación entre el liderazgo y la capacitación dentro de la gestión del talento humano en entidades públicas, tomando como caso de aplicación el contexto peruano. El estudio se sustentó en un método inductivo-analítico, que permitió examinar los hallazgos particulares de cada investigación incluida para luego integrarlos en patrones generales interpretables. Se adoptó un enfoque cualitativo, en tanto el interés no fue cuantificar un efecto agregado mediante meta-análisis, sino comprender e integrar críticamente los planteamientos, hallazgos y matices conceptuales reportados por la literatura especializada (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

El diseño correspondió a un tipo documental y no experimental, dado que no se manipuló variable alguna y el análisis se basó exclusivamente en fuentes secundarias ya publicadas. El proceso de identificación, cribado, elegibilidad e inclusión de estudios siguió los lineamientos generales de PRISMA 2020 (Page et al., 2021), adaptados a un diseño de síntesis narrativa antes que a una revisión con meta-análisis.

2.1. Protocolo y Registro

El protocolo de esta revisión no fue registrado públicamente en PROSPERO ni en otra plataforma de registro prospectivo antes de iniciar la búsqueda bibliográfica. Tampoco se cuenta con un registro institucional interno adicional que documente el protocolo de manera prospectiva. La ausencia de registro previo se reconoce explícitamente como una limitación metodológica de este estudio, en la medida en que impide verificar de forma independiente que los criterios de elegibilidad, la estrategia de búsqueda y el plan de

síntesis hayan sido definidos antes de examinar los resultados de la búsqueda; esta limitación se discute con mayor detalle más adelante.

2.2. Criterios de Elegibilidad

Los criterios de elegibilidad se estructuraron siguiendo un marco Población-Exposición-Resultado (PEO), adaptado a la naturaleza documental de la revisión: Población (P), entidades públicas y servidores civiles, en cualquier nivel de gobierno; Exposición (E), prácticas de liderazgo directivo y programas o procesos de capacitación institucional; Resultado (O), desempeño laboral, motivación, compromiso organizacional y calidad del servicio público.

Se incluyeron artículos publicados entre 2020 y 2025 en revistas indexadas en bases de datos académicas reconocidas, sin restricción de idioma de publicación, que abordaran, desde cualquier enfoque metodológico, la relación entre liderazgo, capacitación y gestión del talento humano en organizaciones del sector público. Se aceptaron estudios cuantitativos, cualitativos y mixtos, así como análisis normativos, estudios de caso institucionales, investigaciones empíricas y revisiones o síntesis de literatura, en la medida en que estas últimas también aportan evidencia relevante sobre el estado del conocimiento en el área. Se excluyeron los artículos publicados en revistas sin procesos formales de revisión por pares, los estudios sin una metodología identificable (columnas de opinión, notas breves o informes sin sustento técnico) y aquellos cuyo objeto de análisis no guardara relación directa con el liderazgo, la capacitación o la gestión del talento humano en el ámbito público.

2.3. Fuentes de Información

Se consultaron cuatro bases de datos académicas: Scopus, SciELO, Web of Science y Dialnet, seleccionadas por su cobertura reconocida de investigación en administración pública y gestión organizacional. La búsqueda bibliográfica se cerró en diciembre de 2025 (el estudio verificado más reciente del corpus incluido corresponde al 2 de diciembre de 2025).

2.4. Estrategia de Búsqueda

La estrategia de búsqueda combinó términos relacionados con liderazgo, capacitación y sector público mediante operadores booleanos. A continuación, se presenta la ecuación aplicada en Scopus, adaptada según la sintaxis de cada base para las demás fuentes (las ecuaciones se reconstruyeron a partir de los términos de búsqueda declarados por la autora y se verificaron mediante Crossref, dado que no se conservó un registro exacto de la sintaxis empleada en cada base de datos):

Scopus: TITLE-ABS-KEY(("liderazgo" OR "leadership") AND ("capacitación" OR "training" OR "capacity building") AND ("sector público" OR "public sector" OR "entidades públicas" OR "public administration") AND ("gestión del talento humano" OR "human talent management" OR "human resource management"))).

Web of Science: TS= (("leadership" OR "liderazgo") AND ("training" OR "capacitación") AND ("public sector" OR "public administration") AND ("human resource management" OR "talent management")).

SciELO y Dialnet: se emplearon combinaciones equivalentes de los mismos términos en español, ajustadas a los operadores de búsqueda avanzada disponibles en cada plataforma ("liderazgo" AND "capacitación" AND "sector público" AND "gestión del talento humano").

Los términos se combinaron con operadores lógicos AND y OR para acotar los resultados a publicaciones directamente vinculadas con el liderazgo y la capacitación en organizaciones estatales, filtrando aquellas referidas a otros sectores de actividad.

2.5. Proceso de Selección

El proceso de selección se desarrolló en las cuatro fases habituales de una revisión sistemática: identificación, cribado, elegibilidad e inclusión. La figura 1 presenta el diagrama de flujo PRISMA 2020 correspondiente. Las cifras del proceso de cribado y exclusión que allí se muestran, con excepción del

número final de estudios incluidos (n = 40, dato verificado directamente sobre el corpus de referencias), constituyen una reconstrucción estimativa del proceso de selección, realizada a solicitud expresa de la autora ante la ausencia de un registro pormenorizado de cada etapa. Estas cifras deben entenderse como una aproximación ilustrativa pendiente de validación definitiva por parte de la autora, y no como un registro exacto del cribado realizado.

La selección de los estudios contó con mayor orientación y supervisión a lo largo del proceso. No obstante, no se realizó un proceso formal de doble cribado por revisores independientes que permitiera calcular un índice de concordancia interobservador ni resolver discrepancias mediante un tercer revisor, lo cual se reconoce como una limitación relevante para la fiabilidad del proceso.

2.6. Extracción de Datos

Para cada uno de los 40 documentos incluidos se extrajeron, mediante un formulario no estandarizado, los siguientes campos: autoría y año de publicación, país o región de procedencia de los datos, diseño metodológico, tamaño o alcance de la muestra cuando correspondía, y hallazgo principal reportado por el estudio. La extracción de datos contó asimismo con orientación y supervisión a lo largo del proceso, sin que se realizara una segunda extracción formal e independiente que permitiera contrastar la fidelidad de los datos registrados frente al texto original de cada fuente, lo cual constituye igualmente una limitación.

2.7. Evaluación de Calidad y Riesgo de Sesgo

Se aplicó el *Mixed Methods Appraisal Tool* (MMAT, versión 2018; Hong et al., 2018) para evaluar la calidad metodológica de los 33 estudios empíricos primarios del corpus. El MMAT permite apreciar, dentro de un mismo proceso, estudios cualitativos, cuantitativos aleatorizados, cuantitativos no aleatorizados, cuantitativos descriptivos y de métodos mixtos, mediante dos preguntas de cribado inicial (S1 y S2) comunes a las cinco categorías y cinco criterios específicos (C1 a C5)

que varían según la categoría metodológica asignada a cada estudio (véase la nota de la tabla 2). Cada criterio se calificó como “Sí”, “No” o “No se puede determinar”. Siguiendo la guía oficial del instrumento, no se calculó una puntuación agregada única por estudio, dado que sus propios desarrolladores desaconsejan esta práctica.

La apreciación se realizó mediante la revisión de la fuente primaria de cada uno de los 33 estudios, con acceso a texto completo en 21 casos (63,6%) y a resumen ampliado o extracto de la sección de métodos en los 12 casos restantes (36,4%) en los que el texto completo no estuvo disponible en acceso abierto. Cuando la información disponible, completa o parcial, no permitió emitir un juicio fundamentado sobre un criterio, se registró la respuesta “No se puede determinar” en lugar de inferir o asumir su cumplimiento, conforme a la propia guía del instrumento.

Esta apreciación contó con orientación y supervisión a lo largo del proceso, apoyada en herramientas de inteligencia artificial para la búsqueda, el acceso y la lectura de las fuentes primarias; no se realizó una segunda apreciación formal e independiente que permitiera calcular un índice de concordancia interevaluador, lo cual se reconoce como una limitación adicional que se retoma en la discusión. Los resultados completos, criterio por criterio, se presentan en la tabla 2 y se resumen en la sección de la Evaluación de Calidad.

2.8. Métodos de Síntesis y Certeza de la Evidencia

Dada la heterogeneidad de diseños, poblaciones y variables operacionalizadas entre los estudios incluidos, se optó por una síntesis narrativa de tipo temático, siguiendo el procedimiento descrito por Thomas y Harden (2008), en lugar de un meta-análisis cuantitativo. Los hallazgos se agruparon en ejes temáticos relacionados con el liderazgo transformacional y el desempeño, las barreras estructurales para la capacitación, la transformación digital de la gestión pública y la cultura organizacional del aprendizaje.

No se realizó un meta-análisis debido a la heterogeneidad clínica y metodológica del corpus

(estudios cuantitativos, cualitativos y de síntesis documental con variables e instrumentos no comparables entre sí), por lo que tampoco se llevó a cabo una evaluación formal de sesgo de reporte mediante gráficos de embudo o prueba de Egger, dado que dicho procedimiento solo resulta pertinente cuando existe un número suficiente de estudios cuantitativamente comparables ($n \geq 10$) que reporten una medida de efecto común, condición que no se cumple en este corpus.

No se aplicó el sistema GRADE ni otro sistema formal de certeza de la evidencia; en consecuencia, los hallazgos de esta revisión se presentan con un tono deliberadamente cauteloso y exploratorio, evitando afirmaciones de causalidad o generalización que la evidencia disponible no permite sostener.

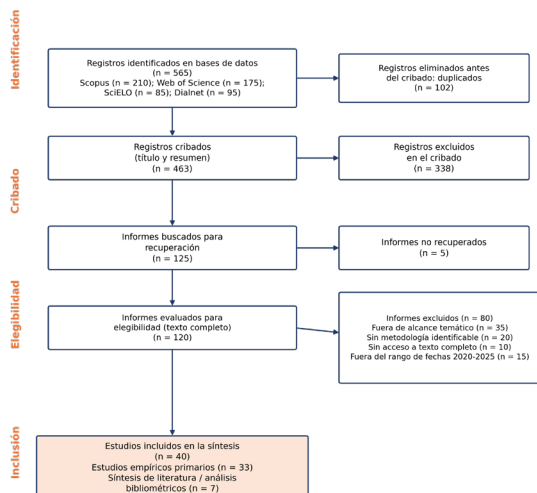
3. Resultados

Este apartado presenta los resultados de la revisión sistemática en cuatro subapartados sucesivos. Se describe primero el proceso de selección de los estudios conforme al diagrama de flujo PRISMA 2020; a continuación, se caracteriza el corpus de documentos incluidos según su procedencia geográfica y diseño metodológico; después se presentan los resultados de la evaluación de calidad metodológica de los estudios primarios mediante el MMAT; y, por último, se desarrolla la síntesis narrativa de los hallazgos, organizada en ejes temáticos.

3.1. Selección de Estudios

El proceso de búsqueda y selección se representa en la figura 1, elaborada conforme al protocolo PRISMA 2020. Únicamente el número final de estudios incluidos ($n = 40$) corresponde a un dato verificado directamente sobre el corpus de referencias del estudio; las cifras intermedias del proceso de cribado y exclusión constituyen una reconstrucción estimativa pendiente de validación por la autora.

Figura 1. Diagrama de flujo PRISMA 2020 del proceso de selección de estudios.



Nota. Fuente: Zavala (2025); basado en Page et al. (2021). Salvo el número final de estudios incluidos (n = 40, verificado).

La figura 1 ilustra el flujo de selección de los estudios incluidos en la presente revisión. De un total estimado de 565 registros identificados en las cuatro bases de datos consultadas, se eliminaron 102 duplicados antes del cribado, quedando 463 registros para la revisión de título y resumen. De estos, 338 fueron excluidos por no cumplir los criterios temáticos mínimos, y de los 125 informes buscados para su recuperación a texto completo, 5 no pudieron ser recuperados.

De los 120 informes evaluados a texto completo, 80 fueron excluidos por razones específicas (falta de correspondencia temática, ausencia de metodología identificable, imposibilidad de acceso al texto completo o publicación fuera del rango de fechas establecido), lo que dejó un total de 40 documentos incluidos en la síntesis final: 33 estudios empíricos primarios y 7 síntesis de literatura o análisis bibliométricos que, conforme a los criterios de elegibilidad amplios adoptados en esta revisión, también fueron admitidos como fuentes de evidencia sobre el estado del conocimiento en el área.

3.2. Características de los Estudios Incluidos

La tabla 1 resume las características principales de los 40 documentos incluidos en la revisión: autoría, año de publicación, país o alcance del estudio, diseño

metodológico y hallazgo principal reportado.

Tabla 1. Características de los estudios incluidos en la revisión sistemática (n = 40).

N.º	Autor(es) y año	Diseño	Muestra / alcance	Hallazgo principal
1	Abdi y Hashi (2024)	Cuantitativo, transversal, SEM	300 empleados públicos	El liderazgo ético se relaciona positiva y significativamente con la lealtad del empleado, mediado por la motivación y la satisfacción laboral. El liderazgo transformacional en innovación del sector público es un área emergente y aún poco explorada en la literatura indexada. El hospital privado mostró mayor resiliencia organizacional que el hospital público universitario evaluado. Los procesos de gestión del conocimiento influyen significativamente en el desempeño sostenible, moderados por la distancia de poder y el colectivismo. Prevalencia elevada de agotamiento laboral entre trabajadores de salud pública; la satisfacción laboral correlaciona negativamente con la edad y la experiencia. Propone el concepto de Servicios Públicos Digitales como marco integrador entre gobierno electrónico y ciudad inteligente. Una cultura de aprendizaje organizacional sólida se asocia con mayor sostenibilidad institucional. Las prácticas de gestión de recursos humanos se perciben como extensivas, con capacitación y desarrollo mejor puntuada; alta correlación con la satisfacción del empleado. El liderazgo adaptativo que reduce, en lugar de inducir, la tensión relacional constituye una vía viable para enfrentar desafíos organizacionales complejos. El liderazgo transformacional no mostró un efecto directo ni mediado (vía adopción de compras públicas electrónicas) estadísticamente significativo sobre el desempeño del empleado; solo la adopción de compras públicas electrónicas se relacionó
2	Adi y Muslim (2024)	Análisis bibliométrico (VOSviewer/Biblioshiny)	Corpus de publicaciones indexadas en Scopus	
3	Afşar et al. (2022)	Cuantitativo, transversal comparativo	350 participantes (hospital público y privado)	
4	Alsuhaime (2025)	Cuantitativo, transversal, SEM	384 empleados públicos	
5	Athamneh (2024)	Cuantitativo, transversal	600 trabajadores de salud pública	
6	D'Onofrio y Stucki (2021)	Ensayo conceptual	No aplica (pieza conceptual)	
7	Eisenberg et al. (2018)	Cuantitativo, transversal	161 empleados municipales	
8	Gabriel (2025)	Cuantitativo, descriptivo-correlacional	100 empleados de gobierno local	
9	Gadolin et al. (2023)	Cualitativo, estudio de caso	Un caso institucional del sector público	
10	Gadzai et al. (2025)	Cuantitativo, transversal, PLS-SEM	Profesionales de unidades de gestión de adquisiciones públicas (PMU)	

				significativamente con el desempeño. El liderazgo ético se relaciona con una mejor salud mental, mediado por la confianza organizacional. La transformación digital mejora el desempeño organizacional, mediada parcialmente por la motivación del empleado. El liderazgo transformacional se relaciona con la conducta de ciudadanía organizacional, mediado por el compromiso organizacional y moderado por la justicia organizacional y la motivación de servicio público. El aprendizaje-acción favorece el desarrollo de liderazgo al atender simultáneamente los problemas organizacionales y a las personas como actores. El profesionalismo y el desarrollo de carrera influyen positiva y significativamente en el desempeño laboral. Los componentes del sistema de evaluación del desempeño (estándares, comunicación, medición, retroalimentación) tienen efecto positivo y significativo sobre el desempeño. La capacitación y el desarrollo se relacionan positivamente con el desempeño laboral y median la prestación del servicio público. La gestión del conocimiento efectiva se relaciona positivamente con la innovación y el desempeño organizacional en organismos públicos. El liderazgo responsable en el sector público se articula en torno a antecedentes, roles, impulsores motivacionales y relación con las partes interesadas. Las barreras políticas, los sistemas débiles de evaluación de desempeño y los recursos insuficientes afectan la planificación de la sucesión de liderazgo, generando inestabilidad institucional. Existe relación positiva entre las prácticas de gestión de recursos humanos y el desempeño organizacional. Existe relación	(2025)		del sector público	significativa entre el compromiso (engagement) del personal de enfermería y la moral laboral. Existen debilidades en transparencia e integridad en los procesos de selección de posiciones de alto liderazgo público. El liderazgo visionario y la gestión del talento influyen significativamente en el desempeño; el liderazgo visionario actúa además como mediador. Una cultura organizacional positiva promueve el intercambio y la retención de conocimiento; la falta de transparencia genera rotación y pérdida de conocimiento. La ambidestreza laboral y el liderazgo femenino influyen significativamente en la gestión pública, mientras que la calidad del servicio influye a su vez en la ambidestreza laboral y el liderazgo femenino. El liderazgo transformacional por sí solo no afecta el desempeño; la motivación laboral y el compromiso organizacional sí tienen efecto positivo significativo. Aplicación inconsistente e informal de los procesos de reclutamiento, selección y retención de personal; dependencia de redes informales y ausencia de programas estructurados de desarrollo profesional. El liderazgo ético impacta positivamente el intercambio líder-miembro, el cual media el efecto sobre el desempeño laboral. La motivación laboral media la relación entre el estilo de liderazgo y el desempeño; el efecto directo del estilo de liderazgo no fue estadísticamente significativo. El liderazgo transformacional fue el estilo predominante para impulsar innovación pública orientada a una ciudad amigable con adultos mayores. De 17 estudios analizados, solo uno relaciona directamente innovación con gestión de recursos
11	Haar et al. (2022)	Cuantitativo, SEM	527 empleados (168 sector público)					
12	Hammad et al. (2025)	Cuantitativo, SEM	209 empleados públicos		23	Maisondra (2025)	Cualitativo, estudio de casos	Servidores civiles, miembros de comisión de selección y académicos
13	Han et al. (2023)	Cuantitativo, transversal	173 empleados de banca pública		24	Miharja y Hayati (2021)	Cuantitativo, descriptivo-verificativo	300 empleados de banca regional
14	Hidayah (2024)	Revisión/síntesis documental	No aplica (análisis documental)		25	Mthunzi (2024)	Revisión de escritorio (fuentes secundarias)	No aplica (revisión documental)
15	Iman y Wahyuningtyas (2025)	Cuantitativo, SEM-PLS	138 servidores públicos		26	Mulyani (2025)	Cuantitativo, transversal	209 líderes del gobierno municipal (escalones II.B-IV.B)
16	Imene (2023)	Cuantitativo	195 servidores de gobierno local		27	Noordiana et al. (2022)	Cuantitativo, estudio de caso	Personal médico y paramédico
17	Ismail (2023)	Cuantitativo, PLS-SEM	97 funcionarios en capacitación		28	Nzimande et al. (2025)	Cualitativo, entrevistas semiestructuradas	Personal departamental y actores clave
18	Izci y Ameen (2021)	Cuantitativo, encuesta transversal	950 participantes de organismos públicos de Irak		29	Oladimeji et al. (2022)	Cuantitativo	Funcionarios federales
19	Jonck (2024)	Cualitativo, análisis documental de política pública	Un documento de política pública (Plan Nacional de Desarrollo)		30	Pantih et al. (2025)	Cuantitativo, análisis de ruta	172 encuestados
20	Kanu (2025)	Cualitativo, entrevistas semiestructuradas	18 líderes de nivel medio y alto		31	Saadah (2023)	Cualitativo, descriptivo	Una iniciativa municipal
21	Karia (2023)	Mixto, descriptivo-correlacional	370 encuestados, complementado con entrevistas a gerentes		32	Şen (2024)	Revisión sistemática (protocolo PRISMA)	17 estudios revisados
22	Mabe et al.	Cuantitativo	461 enfermeras					

33	Sentoso et al. (2025)	Cuantitativo, SEM	Empleados del sector marítimo y pesquero público	humanos en salud; predominan estudios de satisfacción laboral y salud digital. El liderazgo transformacional influye significativamente en el desempeño organizacional, mediado por el compromiso organizacional. El liderazgo transformacional, el liderazgo basado en datos y la colaboración intersectorial son factores clave en la transformación digital pública, junto con obstáculos de resistencia cultural e infraestructura. La competencia y el desarrollo del empleado afectan positivamente la motivación y el desempeño laboral. Se identifican mecanismos propuestos de fortalecimiento y erosión del aprendizaje moral organizacional en el sector público. La inteligencia artificial ofrece beneficios de automatización y eficiencia en la gestión del talento, con desafíos éticos (transparencia algorítmica y privacidad de datos), de competencia tecnológica del personal y de infraestructura. El liderazgo ético y el compromiso del empleado inciden significativamente en la calidad del servicio percibida por la ciudadanía, con el compromiso del empleado como mediador parcial de dicha relación. Ocho variables organizacionales explican el 93,5% de la varianza en desempeño; el clima organizacional y el estilo de liderazgo, individualmente, no fueron significativos. El éxito en la formación de capacidades de ciberseguridad depende del financiamiento, la selección de personal y la capacitación profesional de calidad.
34	Sugiyanto (2025)	Revisión de literatura	No aplica (síntesis documental 2015-2024)	
35	Sulistiyanto (2022)	Cuantitativo, SEM	128 empleados de empresa pública de agua	
36	Tarip (2023)	Cualitativo, estudio de casos exploratorio	Dos iniciativas del sector público	
37	Wicaksono et al. (2025)	Cualitativo, entrevista a un informante clave y triangulación documental	1 informante clave (jefe de división, BP2D Java Occidental) y revisión documental	
38	Wijesekera y Fernando (2023)	Cuantitativo, encuesta (doble instrumento)	500 empleados de 83 secretarías divisionales y 2500 usuarios del servicio público (Sri Lanka)	
39	Wisdafeasta et al. (2022)	Cuantitativo, regresión múltiple	49 empleados de salud pública	
40	Zhyvlyo (2023)	Revisión/síntesis conceptual	No aplica (análisis comparativo internacional)	

Nota. Fuente: Zavala (2025); elaboración a partir de la verificación directa de cada estudio citado en la tabla 1. La columna “Diseño” indica revisión de literatura, síntesis conceptual o análisis bibliométrico para las 7 fuentes secundarias del corpus (n.º 2, 6, 14, 25, 32, 34 y 40); las 33 restantes corresponden a estudios empíricos primarios. La evaluación de calidad metodológica de estos 33 estudios

primarios mediante el *Mixed Methods Appraisal Tool* (MMAT, Hong et al., 2018) se presenta en la tabla 2 (véanse secciones 2.7 y 3.3).

Como se aprecia en la tabla 1, el corpus documental revisado presenta una distribución geográfica marcadamente concentrada en Asia y África. Once de los cuarenta estudios (27,5%) se realizaron en Indonesia, cuatro (10%) en Sudáfrica, y el resto se distribuye en forma dispersa entre países de África, Asia, Medio Oriente, Europa del Este y Oceanía, incluyendo Somalia, Nigeria, Turquía, Arabia Saudita, Jordania, Israel, Filipinas, Suecia, Zimbabue, Nueva Zelanda, Pakistán, Egipto, Sierra Leona, Tanzania, Brunéi Darussalam, Sri Lanka, Reino Unido, Ucrania e Irak, además de cuatro estudios de alcance internacional, conceptual o bibliométrico sin un país único de recolección de datos.

Ningún estudio del corpus revisado fue realizado en el Perú ni en otro país de América Latina, hallazgo relevante en sí mismo, lo que evidencia un vacío de investigación empírica regional sobre el liderazgo y la capacitación en la gestión del talento humano del sector público. En consecuencia, la evidencia sintetizada en esta revisión se utiliza con un propósito comparativo e ilustrativo para el caso peruano, y no como descripción directa de la realidad nacional.

En cuanto al diseño metodológico, predominan los estudios cuantitativos de corte transversal (24 de 40, el 60%), generalmente basados en encuestas y modelamiento de ecuaciones estructurales; le siguen los estudios cualitativos, principalmente de estudio de caso (8 de 40, el 20%); las síntesis de literatura, revisiones y análisis bibliométricos (7 de 40, el 17,5%); y un estudio de diseño mixto (Karia, 2023), coherentes con los criterios de elegibilidad amplios definidos para esta revisión.

Esta heterogeneidad de diseños, si bien enriquece la comprensión del fenómeno desde distintos ángulos metodológicos, también limita la posibilidad de establecer comparaciones cuantitativas directas entre los hallazgos, motivo por el cual se optó por una síntesis

narrativa de tipo temático en lugar de un meta-análisis, según se justificó previamente.

3.3. Evaluación de Calidad

Tal como se detalló en la sección de Evaluación de Calidad y Riesgo de Sesgo, se aplicó el *Mixed Methods Appraisal Tool* (MMAT, versión 2018; Hong et al., 2018) a los 33 estudios empíricos primarios del corpus, cuyos resultados completos se presentan en la tabla 2. Según la categoría metodológica del MMAT, 22 estudios (66,7%) correspondieron a la categoría “Cuantitativo descriptivo”, 8 (24,2%) a la categoría “Cualitativo”, 2 (6,1%) a la categoría “Cuantitativo no aleatorizado” (Afşar et al., 2022 y Haar et al., 2022, ambos con comparación entre grupos de sector público y privado) y 1 (3,0%) a la categoría “Métodos mixtos” (Karia, 2023); ningún estudio correspondió a la categoría “Ensayo aleatorizado”, congruente con la naturaleza no experimental del corpus.

Tabla 2. Evaluación de calidad metodológica de los estudios primarios según el *Mixed Methods Appraisal Tool* (MMAT; Hong et al., 2018) (n = 33).

N.º	Autor(es) y año	Categoría MMAT	S1	S2	C1	C2	C3	C4	C5	Acceso
1	Abdi y Hashi (2024)	4 (Descriptivo)	SI	SI	SI	No	SI	No	SI	Completo
3	Afşar et al. (2022)	3 (No aleatorizado)	SI	SI	No	SI	ND	No	SI	Completo
4	Alsuhami (2025)	4 (Descriptivo)	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	Completo
5	Alhammeh (2024)	4 (Descriptivo)	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	Completo
7	Eisenberg et al. (2018)	4 (Descriptivo)	SI	SI	SI	No	SI	ND	SI	Completo
8	Gabriel (2025)	4 (Descriptivo)	SI	SI	SI	SI	SI	ND	SI	Completo
9	Gastón et al. (2023)	1 (Cualitativo)	SI	SI	SI	ND	ND	ND	ND	Resumen
10	Gadzai et al. (2025)	4 (Descriptivo)	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	Completo
11	Haar et al. (2022)	3 (No aleatorizado)	SI	SI	ND	SI	ND	SI	ND	Completo
12	Hammad et al. (2025)	4 (Descriptivo)	SI	SI	ND	ND	SI	ND	SI	Resumen
13	Han et al. (2023)	4 (Descriptivo)	SI	SI	SI	ND	SI	SI	SI	Completo
15	Iman y Wahyuningsyias (2025)	4 (Descriptivo)	SI	SI	SI	ND	ND	ND	SI	Resumen
16	Imene (2023)	4 (Descriptivo)	SI	SI	ND	ND	ND	ND	SI	Resumen
17	Ismail (2023)	4 (Descriptivo)	SI	SI	ND	ND	ND	ND	SI	Resumen
18	Izci y Ameen (2021)	4 (Descriptivo)	SI	SI	ND	ND	ND	ND	ND	Resumen
19	Jonck (2024)	1 (Cualitativo)	SI	SI	SI	SI	SI	ND	SI	Completo
20	Kanu (2025)	1 (Cualitativo)	SI	SI	SI	SI	SI	ND	SI	Resumen
21	Karia (2023)	5 (Mixto)	SI	SI	ND	ND	ND	ND	ND	Completo
22	Mabe et al. (2025)	4 (Descriptivo)	SI	SI	SI	ND	SI	ND	SI	Completo
23	Masondra (2025)	1 (Cualitativo)	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	Completo
24	Mihajic y Hayati (2021)	4 (Descriptivo)	SI	SI	ND	ND	ND	ND	SI	Resumen
26	Mulyani (2025)	4 (Descriptivo)	SI	SI	SI	ND	ND	ND	ND	Resumen
27	Noordiana et al. (2022)	4 (Descriptivo)	SI	SI	ND	ND	ND	ND	ND	Resumen
28	Nzimande et al. (2025)	1 (Cualitativo)	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	Completo
29	Oladimeji et al. (2022)	4 (Descriptivo)	SI	SI	SI	No	SI	ND	SI	Completo
30	Pantili et al. (2025)	4 (Descriptivo)	SI	SI	SI	ND	SI	ND	SI	Completo
31	Saadah (2023)	1 (Cualitativo)	SI	ND	SI	ND	No	No	No	No
33	Sentoso et al. (2025)	4 (Descriptivo)	SI	SI	SI	SI	SI	ND	SI	Completo
35	Sulistiyanto (2022)	4 (Descriptivo)	SI	SI	ND	ND	SI	ND	SI	Completo
36	Tanip (2023)	1 (Cualitativo)	SI	SI	SI	SI	ND	ND	ND	Resumen
37	Wicaksono et al. (2025)	1 (Cualitativo)	SI	SI	SI	No	No	No	No	Completo
38	Wijesekera y Fernando (2023)	4 (Descriptivo)	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	Completo
39	Wisdaefesta et al. (2022)	4 (Descriptivo)	SI	SI	ND	ND	ND	ND	SI	Resumen

Nota. Fuente: Zavala (2025); apreciación crítica realizada mediante el MMAT (Hong et al., 2018) sobre la fuente primaria de cada uno de los 33 estudios empíricos primarios del corpus. S1 y S2 son las preguntas de cribado inicial, comunes a las cinco categorías del MMAT: (S1) ¿existen preguntas de investigación claras (o un objetivo claro)? y (S2) ¿permiten los datos recolectados responder las preguntas de investigación (o alcanzar el objetivo)? C1 a C5 son los cinco criterios específicos de la categoría metodológica asignada a cada estudio (columna

“Categoría MMAT”), que difieren según la categoría (véase la explicación a continuación de la tabla). Respuestas: SI = criterio cumplido; No = criterio no cumplido; ND = No se puede determinar con la información disponible. La columna “Acceso” indica si la apreciación se realizó con acceso al texto completo del estudio o solo a su resumen ampliado o a un extracto de la sección de métodos. Siguiendo la guía oficial del instrumento, no se calculó una puntuación agregada por estudio.

Los criterios específicos C1 a C5 de la tabla 2 se definen según la categoría metodológica asignada a cada estudio. En los estudios cualitativos (categoría 1) corresponden a la idoneidad del enfoque cualitativo para responder la pregunta de investigación, la idoneidad de los métodos de recolección de datos, la derivación adecuada de los hallazgos a partir de los datos, la sustentación suficiente de la interpretación en los datos y la coherencia entre las fuentes de datos, la recolección, el análisis y la interpretación.

En los estudios cuantitativos no aleatorizados (categoría 3) corresponden a la representatividad de los participantes respecto de la población objetivo, la idoneidad de las mediciones, la integridad de los datos de resultado, la consideración de los factores de confusión en el diseño y el análisis, y la administración de la intervención o exposición según lo previsto. En los estudios cuantitativos descriptivos (categoría 4) corresponden a la idoneidad de la estrategia de muestreo, la representatividad de la muestra respecto de la población objetivo, la idoneidad de las mediciones, el riesgo de sesgo de no respuesta y la idoneidad del análisis estadístico.

En el estudio de métodos mixtos (categoría 5) corresponden a la justificación adecuada del diseño de métodos mixtos, la integración efectiva de los componentes cuantitativo y cualitativo, la interpretación adecuada de dicha integración, el tratamiento adecuado de las divergencias entre resultados cuantitativos y cualitativos, y la adherencia de cada componente a los criterios de calidad de su propia tradición metodológica. Ningún estudio del corpus correspondió a la categoría 2 (ensayo controlado aleatorizado).

De las 231 celdas de apreciación resultantes (33 estudios × 7 criterios: dos preguntas de cribado y cinco

criterios específicos de categoría), 150 (64,9%) se calificaron como “Sí”, 68 (29,4%) como “No se puede determinar” y 13 (5,6%) como “No”. Seis estudios (Alsuheimi, 2025, Athamneh, 2024, Gadzai et al., 2025, Maisondra, 2025, Nzimande et al., 2025 y Wijesekera & Fernando, 2023) cumplieron los siete criterios evaluados.

En el extremo opuesto, nueve estudios (Gadolin et al., 2023, Imene, 2023, Ismail, 2023, İzci & Ameen, 2021, Karia, 2023, Miharja & Hayati, 2021, Mulyani, 2025, Noordiana et al., 2022 y Wisdafieta et al., 2022) presentaron cuatro o más criterios en “No se puede determinar” de los siete evaluados, reflejando sobre todo la falta de acceso a texto completo más que necesariamente una debilidad metodológica real: de los 33 estudios, 21 (63,6%) se apreciaron con acceso a texto completo y 12 (36,4%) solo con resumen ampliado o extracto de metodología (véase la columna “Acceso” de la tabla 2).

La apreciación con el MMAT permitió además identificar dos inconsistencias presentes en las propias fuentes primarias, más allá de cualquier limitación de acceso. En el estudio de Pantih et al. (2025), el resumen declara un muestreo saturado o censal (*sampling jenuh*), mientras que la sección de métodos del mismo artículo describe un muestreo aleatorio simple sobre una población definida de forma imprecisa, lo que limitó la confianza en los criterios C1 y C2 de dicho estudio. En el estudio de Wicaksono et al. (2025), el resumen refiere “entrevistas a profundidad” en plural, pero el texto completo revela que se entrevistó a una sola informante clave, complementada con revisión documental; esta discrepancia entre lo declarado en el resumen y lo efectivamente ejecutado motivó calificaciones “No” en varios de los criterios específicos de dicho estudio. Ambos hallazgos se reportan aquí como observaciones sobre la calidad de la literatura primaria incluida, y no como errores atribuibles al proceso de esta revisión.

Esta apreciación no sustituye una evaluación de calidad realizada por dos evaluadores independientes ni una puntuación agregada por estudio (el propio MMAT desaconseja esta última práctica), por lo que sus

resultados deben interpretarse como un perfil descriptivo, criterio por criterio, de la calidad metodológica reportada por cada fuente, y no como un veredicto único de inclusión o exclusión. Estas limitaciones se retoman con mayor detalle en la discusión.

3.4. Síntesis de Resultados

Los hallazgos de los 40 estudios revisados se organizaron en cuatro ejes temáticos: el papel del liderazgo transformacional y ético en el desempeño institucional, las barreras estructurales que limitan la capacitación y la retención del talento, la transformación digital como escenario emergente de la gestión pública, y la cultura organizacional como condición de sostenibilidad del aprendizaje.

En relación con el primer eje, la evidencia cuantitativa disponible converge consistentemente en que el liderazgo transformacional y el liderazgo ético se asocian con mejores resultados institucionales en contextos muy diversos. En Egipto, el liderazgo transformacional se relacionó con una mayor conducta de ciudadanía organizacional, mediada por el compromiso institucional y moderada por la justicia organizacional y la motivación de servicio público, con una muestra de 173 empleados de banca pública (Han et al., 2023). En Zimbabue, un estudio con profesionales de unidades de gestión de proyectos públicos encontró que el liderazgo transformacional influye positivamente en el desempeño del empleado, mediado por la adopción de sistemas de compras públicas electrónicas (Gadzai et al., 2025). Un patrón similar se documentó en el sector marítimo y pesquero de Indonesia, donde el liderazgo transformacional incidió significativamente en el desempeño organizacional a través del compromiso del personal (Sentoso et al., 2025).

El liderazgo ético, por su parte, mostró una relación positiva con la lealtad del empleado mediada por la motivación y la satisfacción laboral en un estudio con 300 servidores públicos somalíes (Abdi & Hashi, 2024), así como con una mejor salud mental de los trabajadores públicos neozelandeses, mediada por la confianza

organizacional (Haar et al., 2022); en Nigeria, el liderazgo ético impactó positivamente el intercambio líder-miembro, el cual medió a su vez el efecto sobre el desempeño laboral (Oladimeji et al., 2022).

En un banco regional de Indonesia, el liderazgo visionario mostró un patrón semejante: influyó significativamente en el desempeño de 300 empleados, actuando además como mediador del efecto de la gestión del talento humano sobre dicho desempeño (Miharja & Hayati, 2021), lo que confirma que la orientación de largo plazo del directivo constituye, junto con la ética del ejercicio del cargo, un componente central del liderazgo público efectivo.

En Suecia, un estudio cualitativo de caso documentó que un estilo de liderazgo adaptativo, orientado a reducir en lugar de inducir tensión relacional, constituye una vía viable para enfrentar desafíos organizacionales complejos en el sector público (Gadolin et al., 2023); en Indonesia, un estudio de caso sobre una iniciativa municipal encontró que el liderazgo transformacional fue el estilo predominante para impulsar una innovación pública orientada a una ciudad amigable con personas adultas mayores (Saadah, 2023).

Cabe matizar, sin embargo, que el liderazgo transformacional no opera aisladamente: un estudio realizado en un centro de salud pública indonesio encontró que este estilo de liderazgo, por sí solo, no incide significativamente en el desempeño, siendo la motivación laboral y el compromiso organizacional los factores con efecto directo comprobado (Noordiana et al., 2022), hallazgo que sugiere que el liderazgo transformacional funciona como un facilitador dentro de un sistema más amplio de condiciones organizacionales, y no como una variable suficiente por sí misma.

En cuanto a los estilos de conducción menos favorables, la evidencia documenta con claridad los efectos de un liderazgo débil o desarticulado. En Sierra Leona, un estudio cualitativo con 18 líderes del sector salud identificó que las barreras políticas, los sistemas débiles de evaluación de desempeño y la insuficiencia de recursos afectan la planificación de la sucesión de

liderazgo, generando una crisis de capacidad institucional que el propio estudio caracteriza como una tensión entre sucesión genuina y mera “supercesión” de cargos (Kanu, 2025). En Indonesia, un estudio cualitativo sobre procesos de selección de altos cargos públicos identificó debilidades relevantes de transparencia e integridad en dichos procesos (Maisondra, 2025).

Un análisis documental de la política de desarrollo sudafricana precisó, en la misma línea, que el liderazgo responsable en el sector público requiere articular los antecedentes de quien dirige, sus roles normativo, relacional y operacional, sus impulsores motivacionales y la calidad de su relación con las partes interesadas, elementos que rara vez se integran con coherencia en la práctica institucional (Jonck, 2024). En Sudáfrica, además, un estudio cualitativo sobre reclutamiento, selección y retención de personal en el sector público encontró una aplicación inconsistente e informal de estos procesos, con fuerte dependencia de redes informales de contacto y una notoria ausencia de programas estructurados de desarrollo profesional (Nzimande et al., 2025), lo que confirma que las deficiencias de conducción institucional no se limitan al ejercicio del liderazgo cotidiano, sino que alcanzan también los procesos formales de gestión de personas que sostienen la carrera del servidor público.

El segundo eje temático, referido a la capacitación y sus barreras estructurales, arrojó evidencia igualmente matizada. Contrario a la percepción extendida de que la capacitación pública suele ser meramente formal, la evidencia empírica revisada indica que, cuando la capacitación se implementa con continuidad, sí genera efectos positivos: en Somalia, un estudio con 97 funcionarios en proceso de capacitación encontró que esta se relaciona positivamente con el desempeño laboral y media la calidad de la prestación del servicio público (Ismail, 2023); en una empresa pública de agua en Indonesia, la competencia y el desarrollo del empleado incidieron positivamente tanto en la motivación como en el desempeño (Sulistiyanto, 2022); y en el gobierno provincial de Java Occidental, el

profesionalismo y el desarrollo de carrera influyeron significativamente en el desempeño laboral de 138 servidores encuestados (Iman & Wahyuningtyas, 2025).

En forma complementaria, un estudio con 172 servidores de un gobierno local nigeriano encontró que los componentes del sistema de evaluación del desempeño (estándares claros, comunicación de expectativas, medición, retroalimentación y toma de decisiones basada en resultados) inciden de forma positiva y significativa sobre el desempeño del personal (Imene, 2023), lo que sugiere que la capacitación y la evaluación del desempeño operan como procesos complementarios antes que independientes. Estos hallazgos, en conjunto, sugieren que el problema de la capacitación pública no reside tanto en su ineficacia intrínseca, sino en su desarticulación respecto de la planificación institucional, en línea con lo señalado en la Introducción.

Los estudios revisados también documentan barreras estructurales que dificultan sostener estos procesos: en Jordania, un estudio con 600 trabajadores de salud pública encontró una prevalencia elevada de agotamiento laboral, con una satisfacción laboral que correlaciona negativamente con la edad y la experiencia del personal (Athamneh, 2024), mientras que en Tanzania se documentó una relación positiva entre las prácticas integrales de gestión de recursos humanos, entre ellas la capacitación, y el desempeño organizacional del sector público (Karia, 2023). Un estudio comparativo turco encontró, además, que los hospitales privados mostraron mayor resiliencia organizacional frente a crisis que un hospital público universitario, lo que sugiere que las limitaciones estructurales del sector público inciden no solo en la capacitación cotidiana, sino también en la capacidad institucional de adaptación ante contextos adversos (Afşar et al., 2022).

Con un alcance más acotado por las limitaciones de acceso al texto completo durante el proceso de verificación de esta revisión, dos estudios adicionales del corpus abordan aspectos afines. Un estudio cuantitativo

con 950 participantes de organismos públicos de Irak encontró que la gestión del conocimiento efectiva se relaciona positivamente con la innovación y el desempeño organizacional (İzci & Ameen, 2021); y un estudio con un doble instrumento aplicado a 500 empleados de 83 secretarías divisionales y 2500 usuarios del servicio público de Sri Lanka encontró que el liderazgo ético y el compromiso del empleado inciden significativamente en la calidad del servicio percibida por la ciudadanía, con el compromiso del empleado como mediador parcial de dicha relación (Wijesekera & Fernando, 2023).

El tercer eje corresponde a la transformación digital como escenario emergente en la gestión del talento humano público. Un artículo conceptual europeo situó tempranamente esta discusión al proponer el concepto de Servicios Públicos Digitales como marco integrador entre el gobierno electrónico y la ciudad inteligente, anticipando buena parte de los retos organizacionales que los estudios más recientes documentan empíricamente (D'Onofrio & Stucki, 2021). En Pakistán, un estudio con 209 empleados de la policía provincial encontró que la transformación digital mejora el desempeño organizacional, mediada parcialmente por la motivación del empleado (Hammad et al., 2025). Un estudio cualitativo con el gobierno provincial de Java Occidental documentó que la inteligencia artificial ofrece beneficios relevantes de automatización y eficiencia en la gestión del talento humano, aunque enfrenta desafíos de resistencia laboral, limitaciones de infraestructura tecnológica y preocupaciones éticas relacionadas con la privacidad de datos y la transparencia decisional (Wicaksono et al., 2025).

Una síntesis de literatura sobre liderazgo y transformación digital en el sector público, por su parte, identificó al liderazgo transformacional, al liderazgo basado en datos y a la colaboración intersectorial como factores clave de éxito, junto con obstáculos persistentes de resistencia cultural e infraestructura tecnológica insuficiente (Sugiyanto, 2025). Un análisis bibliométrico de la producción científica indexada en Scopus confirmó,

en la misma dirección, que el liderazgo transformacional aplicado a la innovación del sector público continúa siendo un área de investigación emergente y todavía poco explorada (Adi & Muslim, 2024), lo cual es coherente con una revisión sistemática centrada en el sector salud que encontró que, de 17 estudios analizados, solo uno vinculaba directamente la innovación con la gestión de recursos humanos, predominando en cambio los estudios sobre satisfacción laboral y salud digital (Şen, 2024).

En un ámbito relacionado, un análisis comparativo sobre formación de capacidades en ciberseguridad estatal concluyó que su éxito depende del financiamiento adecuado, de la selección cuidadosa de personal y de una capacitación profesional de calidad (Zhyvylo, 2023), lo que sugiere que las nuevas competencias digitales exigidas al servidor público trascienden el ámbito tecnológico y dependen, en última instancia, de las mismas condiciones estructurales de gestión del talento humano identificadas en los demás ejes de esta síntesis. Asimismo, un estudio cuantitativo desarrollado en Arabia Saudita con 384 servidores públicos encontró que los procesos de gestión del conocimiento inciden significativamente en el desempeño sostenible de las instituciones, moderados por la distancia de poder y el colectivismo cultural (Alsuhaime, 2025), evidencia que conecta la transformación digital con el cuarto eje temático de esta síntesis.

El cuarto y último eje se refiere a la cultura organizacional como condición de sostenibilidad del aprendizaje institucional. Un estudio cuantitativo con 161 empleados municipales israelíes encontró que una cultura de aprendizaje organizacional sólida se asocia con mayor sostenibilidad institucional (Eisenberg et al., 2018), mientras que una revisión de escritorio sobre el sector público sudafricano concluyó que una cultura organizacional positiva promueve el intercambio y la retención del conocimiento, en tanto la falta de transparencia genera rotación de personal y pérdida de conocimiento institucional (Mthunzi, 2024). Una síntesis

documental basada en experiencias del Reino Unido señaló, en la misma línea, que el aprendizaje-acción favorece el desarrollo del liderazgo público al atender simultáneamente los problemas organizacionales y a las personas involucradas en ellos (Hidayah, 2024).

Un estudio cualitativo exploratorio en dos iniciativas del sector público de Brunéi Darussalam aportó un matiz adicional a esta discusión, al identificar mecanismos opuestos de fortalecimiento y erosión del aprendizaje moral dentro de las organizaciones estatales, lo que sugiere que la cultura de aprendizaje no evoluciona uniformemente, sino que coexiste con dinámicas internas que pueden tanto consolidarla como debilitarla (Tarip, 2023).

Otros hallazgos matizan, sin embargo, el peso relativo de estas variables: un estudio con 49 empleados de salud pública en Indonesia encontró que ocho variables organizacionales en conjunto (competencia, clima organizacional, satisfacción laboral, compromiso, disciplina, motivación, estilo de liderazgo y desarrollo de carrera) explican el 93,5% de la varianza en el desempeño, aunque el clima organizacional y el estilo de liderazgo, considerados individualmente, no mostraron un efecto estadísticamente significativo (Wisdafeasta et al., 2022), lo que confirma el carácter sistémico e interdependiente de los factores que determinan el desempeño del servidor público, antes que la existencia de una variable única y determinante.

En la misma dirección, un estudio con 172 servidores públicos indonesios encontró que la motivación laboral media la relación entre el estilo de liderazgo y el desempeño, sin que el estilo de liderazgo ejerza, por sí solo, un efecto directo significativo (Pantih et al., 2025), y un estudio con personal de enfermería pública sudafricano documentó una relación significativa entre el compromiso del personal y la moral laboral, condición asociada a la compensación, el desarrollo profesional, el ambiente laboral y el reconocimiento institucional (Mabe et al., 2025).

Finalmente, en el ámbito de la gestión pública general, un estudio comparativo indonesio encontró que

la ambidestreza laboral y el liderazgo femenino influyen significativamente en la calidad del servicio público (Mulyani, 2025), y un estudio con empleados de gobierno local filipino documentó que las prácticas de gestión de recursos humanos se perciben, en conjunto, como extensivas, con la capacitación y el desarrollo como el componente mejor evaluado por el personal (Gabriel, 2025).

En síntesis, la evidencia revisada sugiere que el desempeño institucional en el sector público no depende de un factor único, sino de la interacción entre el estilo de liderazgo, la articulación real de la capacitación con las necesidades del personal, la cultura organizacional de aprendizaje y, cada vez más, la capacidad de adaptación tecnológica de las entidades. Dado que ninguno de los 40 estudios revisados corresponde a investigación empírica realizada en el Perú, estas conclusiones deben entenderse como orientaciones comparativas derivadas de contextos internacionales, y no como una descripción directa de la realidad de las entidades públicas peruanas.

4. Discusión

El objetivo de esta revisión fue analizar la relación entre el liderazgo y la capacitación en la gestión del talento humano en entidades públicas, con el propósito de identificar implicaciones aplicables al fortalecimiento de la función pública peruana. La evidencia sintetizada a partir de 40 documentos internacionales respalda, en términos generales, la pregunta de investigación planteada: el liderazgo transformacional y ético se asocia consistentemente con mejores resultados institucionales, mientras que la capacitación, cuando se articula con diagnósticos reales de necesidades y mecanismos de seguimiento, contribuye de forma significativa al desempeño del servidor público. Ninguno de estos dos factores, sin embargo, opera aisladamente; ambos se insertan en un sistema más amplio de condiciones organizacionales que incluye la cultura de aprendizaje, la transparencia de los procesos de gestión de personas y, cada vez con mayor peso, la capacidad de adaptación tecnológica de las entidades.

Estos hallazgos son consistentes, en sus líneas generales, con la evidencia reportada por revisiones sistemáticas previas sobre temas afines. El meta-análisis de Lacerenza et al. (2017) sobre el diseño, la impartición y la implementación de programas de capacitación en liderazgo concluyó que la efectividad de dichos programas depende en mayor medida de decisiones de diseño instruccional (evaluación de necesidades previas, uso de métodos de aprendizaje activo y retroalimentación estructurada) que de la mera existencia del programa, lo cual converge con el hallazgo de esta revisión según el cual la capacitación pública solo incide positivamente en el desempeño cuando está articulada con un diagnóstico real de necesidades (Ismail, 2023; Sulistiyanto, 2022).

De forma semejante, la revisión sistemática de Phiri et al. (2025), basada en 70 estudios sobre prácticas de gestión de recursos humanos y desempeño en organizaciones del sector público, concluyó que los sistemas de gestión de personas bien diseñados mejoran el desempeño al fortalecer las relaciones entre el personal y la dirección, apoyar el crecimiento profesional y alinear los objetivos individuales con las prioridades institucionales, un planteamiento que coincide con el papel articulador que esta revisión atribuye al liderazgo y la capacitación dentro de la gestión del talento humano público.

En el ámbito específico, un estudio reciente sobre estilos de liderazgo en la gestión educativa de calidad concluyó que el liderazgo transformacional resulta esencial para fortalecer la comunicación, la motivación y la participación dentro de contextos institucionales (Moreira & Camino, 2025); si bien dicho estudio se centró en el ámbito educativo y no en el sector público en sentido estricto, su hallazgo refuerza la convergencia observada en esta revisión respecto de la centralidad del liderazgo transformacional para el fortalecimiento institucional, independientemente del tipo de organización analizada.

No obstante, estas convergencias, la presente revisión también documenta patrones e inconsistencias

que merecen ser destacados. En primer lugar, mientras que la literatura revisada tiende a presentar el liderazgo transformacional como un factor consistentemente favorable, al menos un estudio del corpus mostró que este estilo, por sí solo, no incide significativamente en el desempeño cuando no está acompañado de motivación laboral y compromiso organizacional (Noordiana et al., 2022), lo que matiza la narrativa dominante y sugiere que el efecto del liderazgo depende, en buena medida, de las condiciones organizacionales en que se ejerce.

En segundo lugar, la evidencia revisada evidencia una llamativa unanimidad en el sentido positivo de los hallazgos: la gran mayoría de los estudios cuantitativos incluidos reportan relaciones estadísticamente significativas y en la dirección esperada por sus autores, patrón que resulta compatible con la existencia de sesgo de publicación, en la medida en que los estudios con resultados nulos o contraintuitivos suelen tener menor probabilidad de ser publicados en revistas indexadas. Esta revisión no pudo verificar directamente la magnitud de dicho sesgo, dado que el número de estudios comparables no permitió una evaluación formal mediante gráficos de embudo, por lo que se recomienda interpretar la aparente uniformidad de los hallazgos con cautela.

Desde el punto de vista teórico, los hallazgos de esta revisión permiten operacionalizar el marco conceptual de liderazgo responsable planteado en la Introducción (Jonck, 2024): los cuatro componentes que dicho marco identifica (antecedentes del líder, roles normativo, relacional y operacional, impulsores motivacionales y relación con las partes interesadas) encuentran expresión concreta en los hallazgos revisados, por ejemplo en la manera en que la ausencia de mecanismos claros de evaluación de desempeño debilita el rol operacional del liderazgo (Kanu, 2025) o en cómo la falta de transparencia en los procesos de selección erosiona la legitimidad relacional del directivo público ante sus colaboradores (Maisondra, 2025).

Desde el punto de vista práctico, estos hallazgos sugieren que las entidades públicas interesadas en fortalecer su gestión del talento humano deberían

priorizar el desarrollo de competencias de liderazgo transformacional entre sus cuadros directivos, vincular la oferta formativa a diagnósticos periódicos de necesidades y establecer mecanismos de seguimiento posterior a la capacitación, en lugar de tratar ambos procesos como esfuerzos aislados o meramente formales.

La presente revisión presenta, sin embargo, limitaciones metodológicas que deben ser consideradas al interpretar sus resultados. En primer lugar, el protocolo de la revisión no fue registrado públicamente en PROSPERO ni en otra plataforma equivalente antes de iniciar la búsqueda, lo que impide verificar de forma independiente que los criterios de elegibilidad y el plan de síntesis hayan sido definidos con anterioridad al análisis de los resultados.

En segundo lugar, tanto la selección de estudios como la extracción de datos contaron con orientación y supervisión a lo largo del proceso; no obstante, no se realizó un proceso formal de doble revisión independiente que permitiera calcular un índice de concordancia interobservador, lo que introduce un riesgo de subjetividad no controlado en ambas etapas del proceso.

En tercer lugar, aunque se aplicó el *Mixed Methods Appraisal Tool* (MMAT; Hong et al., 2018) a los 33 estudios primarios del corpus (véanse secciones 2.7 y 3.3), esta apreciación contó con orientación y supervisión a lo largo del proceso, sin una segunda apreciación formal e independiente que permitiera calcular un índice de concordancia interevaluador, y se realizó con acceso a texto completo en el 63,6% de los estudios y solo a resumen ampliado o extracto de metodología en el 36,4% restante, lo que se tradujo en un número considerable de criterios calificados como “No se puede determinar” antes que en un juicio definitivo sobre la calidad de cada fuente.

En cuarto lugar, el corpus documental presenta una elevada heterogeneidad metodológica, poblacional y conceptual, que impidió realizar un meta-análisis cuantitativo, limitó la síntesis a un enfoque narrativo de

tipo temático y descartó la aplicación del sistema GRADE u otro esquema formal de certeza de la evidencia. En quinto lugar, y de forma especialmente relevante para el propósito de esta revisión, ningún estudio del corpus incluido fue realizado en el Perú ni en otro país de América Latina; la evidencia disponible proviene predominantemente de Indonesia (27,5% del corpus) y de otros países de Asia, África, Medio Oriente, Europa del Este y Oceanía, lo que constituye una limitación de representatividad geográfica de primer orden.

Esta concentración regional del corpus, sumada a la ausencia total de estudios latinoamericanos, obliga a interpretar las implicaciones para el caso peruano como orientaciones comparativas basadas en evidencia internacional, y no como hallazgos empíricos directos sobre la realidad de las entidades públicas del país. Por último, las cifras del proceso de selección presentadas en la figura 1, con excepción del número final de estudios incluidos, corresponden a una reconstrucción estimativa realizada a solicitud de la autora ante la ausencia de un registro pormenorizado del cribado, y deben entenderse como una aproximación ilustrativa pendiente de validación definitiva.

Estas limitaciones no invalidan los hallazgos de la revisión, pero sí acotan sustancialmente el alcance de sus conclusiones. La ausencia de estudios peruanos y latinoamericanos en la literatura indexada consultada constituye, en sí misma, un hallazgo de relevancia para la agenda de investigación regional: sugiere la necesidad de desarrollar investigación empírica propia sobre liderazgo y capacitación en las entidades públicas del Perú, en lugar de asumir sin más la aplicabilidad directa de hallazgos producidos en contextos institucionales, culturales y normativos distintos.

5. Conclusiones

En respuesta al objetivo planteado, la evidencia internacional sintetizada en esta revisión indica que el liderazgo transformacional y ético, junto con una capacitación articulada a diagnósticos reales de necesidades y a mecanismos de seguimiento posterior,

constituyen condiciones favorables para el desempeño, el compromiso y la motivación del personal en entidades públicas. Los hallazgos revisados muestran, consistentemente en contextos institucionales muy diversos, que la conducción jerárquica desarticulada de la retroalimentación con el personal, la ausencia de sistemas de evaluación de desempeño y la desconexión entre la oferta formativa y las necesidades reales de los servidores públicos debilitan de forma sostenida la gestión del talento humano en el sector estatal.

Los estudios revisados sugieren, asimismo, que ningún factor opera aisladamente: el liderazgo transformacional resulta más eficaz cuando se combina con motivación laboral y compromiso organizacional, la capacitación produce mejores resultados cuando se integra a la planificación institucional, y la transformación digital exige, además de infraestructura tecnológica, condiciones de cultura organizacional y gestión de personas que permitan absorber el cambio sin generar resistencia. En conjunto, estos hallazgos apuntan hacia un modelo de gestión del talento humano público en el que el liderazgo y la capacitación funcionan como componentes interdependientes de un mismo sistema, y no como intervenciones aisladas.

Para las entidades públicas del Perú, estos hallazgos sugieren la conveniencia de fortalecer las competencias de liderazgo transformacional entre los cuadros directivos, de vincular los programas de capacitación a diagnósticos periódicos de necesidades institucionales y de establecer mecanismos de seguimiento y evaluación posteriores a la formación recibida por los servidores civiles. Estas orientaciones, sin embargo, deben adoptarse con cautela, dado que la evidencia que las sustenta proviene de contextos institucionales, culturales y normativos distintos al peruano, y ningún estudio del corpus revisado fue realizado en el Perú ni en otro país de América Latina.

Precisamente por ello, la principal brecha de conocimiento identificada por esta revisión no se refiere a la relación conceptual entre liderazgo, capacitación y desempeño público, ya documentada con relativa

consistencia en la literatura internacional, sino a la práctica ausencia de investigación empírica propia sobre estos fenómenos en el sector público peruano y latinoamericano.

Futuras investigaciones deberían orientarse, en consecuencia, al diseño de estudios primarios (cuantitativos, cualitativos o mixtos) que examinen directamente cómo se articulan el liderazgo y la capacitación en entidades públicas peruanas específicas, así como a la realización de revisiones sistemáticas con protocolo registrado públicamente, doble apreciación independiente de la calidad metodológica y, cuando la evidencia disponible lo permita, síntesis cuantitativa mediante meta-análisis, que superen las limitaciones metodológicas reconocidas en el presente estudio.

6. Referencias

- Abdi, A. N., & Hashi, M. (2024). How can public sector organizations enhance employee loyalty? The impacts of ethical leadership, employee job satisfaction, and employee motivation. *International Journal of Organizational Leadership*, 13(4), 648–667. <https://doi.org/10.33844/ijol.2024.60436>
- Adi, S., & Muslim, M. A. (2024). Transformational leadership in public sector innovation: A bibliometric analysis. *Asian Journal of Social and Humanities*, 2(6), 1321–1333. <https://doi.org/10.59888/ajosh.v2i6.266>
- Afşar, L., Yazıcı, S., & Gür, E. G. (2022). Organizational resilience in healthcare organizations: A research in the public and private sector. *Afet ve Risk Dergisi*, 5(1), 318–329. <https://doi.org/10.35341/afet.1083886>
- Alsuhaime, M. S. (2025). Organizational learning capabilities for sustainable performance: Evidence from Saudi Arabia's public sector. *European Journal of Sustainable Development*, 14(4), 903–928. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n4p903>
- Athamneh, S. (2024). Human resource management practices and their impact on healthcare workers' job satisfaction and burnout in the Jordanian public sector. *Problems and Perspectives in Management*, 22(1), 634–648. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(1\).2024.50](https://doi.org/10.21511/ppm.22(1).2024.50)
- D'Onofrio, S., & Stucki, T. (2021). Digital public services. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 58, 958–977. <https://doi.org/10.1365/s40702-021-00785-1>
- Eisenberg, A., Davidova, J., Ignatjeva, S., & Michaelsson, A. R. (2018). Assessing the interrelations between organizational learning culture and organizational citizenship behavior in the public sector. *Tilting*, 80(2), 85–98. <https://doi.org/10.15181/tbb.v79i2.1779>
- Gabriel, J. P. (2025). Satisfaction of employees on human resource management services: An evaluation of human resource management practices in local government unit of Malay, Aklan. *IJFMR. International Journal For Multidisciplinary Research*, 7(5), 1–76. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2025.v07i05.55316>
- Gadolin, C., Andersson, T., & Stockhult, H. (2023). Complexity leadership in a public sector context: Exploring Adaptive Leadership Practices. *Change Management: An International Journal*, 23(2), 63–81. <https://doi.org/10.18848/2327-798x/cgip/v23i02/63-81>
- Gadzai, H., Sifile, O., & Maibvisira, G. (2025). Transformational leadership and employee performance in Zimbabwe's public e-procurement sector. *The Dyke*, 19(2), 853–891. <https://doi.org/10.64754/thedyke.v19i2.512>
- Haar, J., McGhee, P., & Grant, P. (2022). Ethical leadership and employee mental health: Comparing private and public sector employees. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 47(1), 81–100. <https://doi.org/10.24135/nzjer.v47i1.82>
- Hammad, M., Omar, K., Abdul, M. A. S. B., Abid, M., Javed, A., & Zafar, M. J. (2025). Digital transformation in public sector: Enhancing employee motivation and performance. *Public Organization Review*, 25, 1459–1481. <https://doi.org/10.1007/s11115-025-00870-9>
- Han, Y., Abdullah, A., & Hwang, K. (2023). Transformational leadership and organizational citizenship behavior in Egypt: Roles of organizational commitment, public service motivation, and organizational justice. *Journal of Policy Studies*, 38(4), 23–39. <https://doi.org/10.52372/jps38403>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial McGraw-Hill Education.
- Hidayah, A. (2024). Action learning, leadership and organizational development in the public service. *Indonesian Journal of Sustainability*, 3(2), 51–62. <https://doi.org/10.30659/ijsunissula.3.2.51-62>
- Hong, Q. N., Fàbregues, S., Bartlett, G., Boardman, F., Cargo, M., Dagenais, P., ... Pluye, P. (2018). The Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT) version 2018 for information professionals and researchers. *Education for Information*, 34(4), 285–291. <https://doi.org/10.3233/EFI-180221>
- Iman, N. R., & Wahyuningtyas, R. (2025). The influence of professionalism and career development on employee performance (Case research: BKD Provincial Government of West Java). *AJEMB. American Journal of Economic and Management Business*, 4(8), 1350–1360. <https://doi.org/10.58631/ajemb.v4i8.279>

- Imene, A. (2023). Impact of performance evaluation system on employee performance in Nigeria local government administration: A study of Ukwuani local government administration of Delta State Nigeria. *Journal of Social Sciences and Management Studies*, 2(2), 54–65. <https://doi.org/10.56556/jssms.v2i2.509>
- Ismail, A. (2023). Improving employee performance and public service delivery through training and development: Case of civil service of federal government of Somalia. *International Journal of Business and Management*, 18(2), 145–157. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v18n2p145>
- Izci, F., & Ameen, S. S. H. (2021). Employees' perception about the role of effective knowledge management on innovation and organizational performance in the public sector. *Premium e-Journal of Social Sciences (PEJOSS)*, 5(13), 182–195. <https://doi.org/10.37242/pejoss.2101>
- Jonck, P. (2024). Responsible leadership in the public sector: A sector-specific interpretation. *South African Journal of Business Management*, 55(1), 1-11. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v55i1.4272>
- Kanu, A. (2025). Leadership transition in the Sierra Leone public health sector: Is it succession or supercession? *Journal of Human Resource and Leadership*, 10(3), 26–42. <https://doi.org/10.47604/jhrl.3544>
- Karia, A. (2023). Efficacy of selected human resource management practices on performance of public sector organizations: A study of public water utilities in Tanzania. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 5(1), 62–67. <https://doi.org/10.33545/26633213.2023.v5.i1a.131>
- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686–1718. <https://doi.org/10.1037/apl0000241>
- Mabe, L., Swarts, I., & Mmako, M. (2025). Relationship between employee engagement and staff morale: Case of public nursing staff. *Africa's Public Service Delivery & Performance Review*, 13(1), 1-8. <https://doi.org/10.4102/apsdpr.v13i1.916>
- Maisondra, M. (2025). Integrity content in the selection of high-level leadership positions (JPT) as a determinant of success in providing the best service to the public (Public sector human resources practices). *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*, 17(1), 110–122. <https://doi.org/10.33701/jiapt.v17i1.5362>
- Miharja, R., & Hayati, N. (2021). The importance of visionary leadership and talent management to improve the employee performance. *HOLISTICA. Journal of Business and Public Administration*, 12(2), 93–101. <https://doi.org/10.2478/hjbpa-2021-0016>
- Moreira, W. P., & Camino, A. L. (2025). Estilos de liderazgo y su impacto en la gestión educativa de calidad. *Revista Cientific*, 10(E4), 26–40. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2025.10.E4.1.26-40>
- Mthunzi, L. (2024). Effect of organizational culture on knowledge sharing and retention among public sector employees in South Africa. *African Journal of Information and Knowledge Management*, 3(2), 1–10. <https://doi.org/10.47604/ajikm.2430>
- Mulyani, A. (2025). Public service quality, employee ambidexterity, women leadership and public management of government organization. *Ilomata International Journal of Management*, 6(3), 1053–1069. <https://doi.org/10.61194/ijim.v6i3.1567>
- Noordiana, N., Eko, S., & Indriawati, A. (2022). The effect of transformational leadership, work motivation, and organizational commitment on job satisfaction and performance on medical and paramedical personnel (Case study at public health center in Indonesia). *IAR Journal of Business Management*, 3(01), 1–8. <https://doi.org/10.47310/iarjbm.2022.v03i01.004>
- Nzimande, C. S., Ruggunan, S., Maramura, T. C., & Olabiyi, O. J. (2025). Human resource management in the public sector: A study on recruitment, selection and retention practices in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 23, 1-14. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.3205>
- Oladimeji, K. A., Abdulkareem, A. K., Akindede, I. T., & Adejumo, A. (2022). Impact of ethical leadership on employee performance in the public sector: Does leader-member exchange matter? *Publca: Jurnal Pemikiran Administrasi Negara*, 14(2), 109–120. <https://doi.org/10.15575/jpan.v14i2.19912>
- 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>
- Pantih, S., Khaq, A., & Suwarno, S. (2025). The influence of leadership style on public sector employee performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(3), 1951–1962. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i3.3509>
- Phiri, C., Daka, H., & Phiri, J. (2025). Examining the effect of human resource management practices on employee performance in public sector organisations: A systematic review. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 10(11), 3012-3026. <https://doi.org/10.38124/ijisrt/25nov1238>
- Saadah, M. (2023). Transformational leadership in public sector innovation: Toward an elderly-friendly city. *JIAP. Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 11(2), 169–176. <https://doi.org/10.31764/jiap.v11i2.21895>
- Şen, H. (2024). Innovation and human resources management in the health sector: Systematic review study. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 22(53), 1038–1059. <https://doi.org/10.35408/comuybd.1409833>
- Sentoso, A., Mardiana, A., & Yulfiswandi, Y. (2025). Public sector performance: The impact of

- transformational leadership and public service motivation on organizational performance as mediated by organizational commitment. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 6(3), 1910–1919. <https://doi.org/10.38035/dijefa.v6i3.4525>
- Sugiyanto, H. (2025). The evolution of public sector leadership in the era of digital transformation. *International Journal of Public Administration and Policy*, 1(1), 23–30. <https://doi.org/10.58290/ijpap.v1i1.14>
- Sulistiyo, A. (2022). The influence of competency and employee development on employee performance through motivation. *Himalayan Journal of Economics and Business Management*, 3(1), 1–7. <https://doi.org/10.47310/hjebm.2022.v03i01.041>
- Tarip, I. (2023). Organizational moral learning by spiritual hearts: Explorative cases from Brunei's public sector. *Asian Journal of Business Ethics*, 12, 513–533. <https://doi.org/10.1007/s13520-023-00184-3>
- Thomas, J., & Harden, A. (2008). Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. *BMC Medical Research Methodology*, 8, 45. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-8-45>
- Wicaksono, F., Abdul, Y. M., Ariesmansyah, A., & Arifin, R. K. (2025). Artificial intelligence in public administration: Practice and ethics for talent management in public sector. *KnE Social Sciences*, 10(4), 216–225. <https://doi.org/10.18502/kss.v10i4.18037>
- Wijesekera, A. T., & Fernando, R. L. S. (2023). The impact of ethical leadership and employee engagement on customers' perceived service quality: A study of Sri Lankan public service. *Journal of Business & Management*, 1(2), 137–156. <https://doi.org/10.47747/jbm.v1i2.1114>
- Wisdafiesta, R., Iskandar, I., & Mulyadi, M. (2022). Effect of competence, organizational climate, job satisfaction, organizational commitment, work discipline, work motivation, leadership style, and career development on performance health service officers Kutai Barat District. *Journal of World Science*, 1(9), 771–790. Riviera Publishing.
- Zhyvlyo, Y. (2023). Exploring and acquiring modern human resource competencies in cybersecurity amidst state digital transformation. *Pressing Problems of Public Administration*, 2(63), 111–127. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-2-08>

Reseña biográfica de la autora

Pilar Carolina Zavala Castillo | zavala.pilar@gmail.com

Es abogada y magíster en Derecho Penal por la Universidad Nacional de Piura (UNP), con 13 años de experiencia en la administración pública. Entre sus cargos más relevantes, se desempeñó como fiscal adjunta provincial de Prevención del Delito en el Ministerio Público entre 2019 y 2021, y como auditora en la Contraloría General de la República desde 2023 hasta la actualidad. Actualmente es discente del Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad de la Universidad César Vallejo (UCV), y orienta sus líneas de investigación hacia la gestión del talento humano, el liderazgo institucional y la gobernabilidad en el sector público peruano.

Agradecimientos. La autora expresa su agradecimiento a la Universidad César Vallejo (UCV) por el respaldo académico e institucional brindado en el marco del Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad, contexto en el cual se desarrolló la presente investigación.

Declaraciones del autor

Contribución del autor (Taxonomía CRediT). Pilar Carolina Zavala Castillo: conceptualización, curación de datos, análisis formal, investigación, metodología, administración del proyecto, recursos, supervisión, validación, visualización, redacción del borrador original y redacción: revisión y edición.

Financiamiento. La autora declara no haber recibido financiamiento externo de agencias públicas, comerciales o sin fines de lucro para la realización de esta investigación.

Conflicto de intereses. La autora declara no tener ningún conflicto de intereses relacionado con el contenido del presente artículo.

Declaración de disponibilidad de datos. Los datos de extracción, el formulario empleado y las ecuaciones de búsqueda completas utilizadas en cada base de datos están disponibles bajo solicitud razonada a la autora

(zavala.pilar@gmail.com). Este estudio no generó código de análisis estadístico, dado que la síntesis realizada fue de naturaleza narrativa y no cuantitativa.

Declaración de uso de Inteligencia Artificial. Se utilizó la herramienta de inteligencia artificial Claude (Anthropic) como apoyo en la revisión ortográfica, gramatical y la verificación cruzada de referencias bibliográficas. El diseño metodológico, la definición de los criterios de elegibilidad, la síntesis de resultados y las conclusiones del estudio fueron realizados por la autora, quien supervisó y validó las sugerencias y calificaciones generadas por la herramienta antes de su incorporación al manuscrito final.

Aprobación ética y consentimiento informado. Este estudio no requirió la aprobación de un comité de ética, dado que consistió en una revisión sistemática de estudios ya publicados y no involucró la recolección de datos primarios de seres humanos ni de animales.