

El liderazgo como competencia del nivel directivo en el sector público colombiano: Oportunidades y Limitaciones

Leadership as competence of the managerial level in the Colombian public area: opportunities and limitations

DOI: 10.18270/chps.v19i2.3140

Recibido: 13-12-2019 **Aceptado:** 12-07-2020

<https://revistas.usb.edu.co/index.php/UJPR>

Jusneiry Lozano Sepúlveda

Universidad San Buenaventura (Medellín – Colombia)

E mail: lozanoyus@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6568-259X>

Beatriz Marín Londoño

Universidad de San Buenaventura de Medellín (Colombia)

E mail: decanatura.psico@usbmed.edu.co

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7844-286X>



Copyright: ©2019.

La Revista Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología proporciona acceso abierto a todos sus contenidos bajo los términos de la licencia creative commons Attribution-NonCommercial- NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NCND 4.0)

Declaración de disponibilidad de datos: Todos los datos relevantes están dentro del artículo, así como los archivos de soporte de información.

Conflicto de intereses: Los autores han declarado que no hay conflicto de intereses.

Resumen

Este artículo presenta una revisión teórica y documental de la literatura sobre el liderazgo como competencia, la relación entre la competencia de liderazgo en el nivel directivo y el sector público; esta correspondencia ha sido poco estudiada en Colombia y, en consecuencia, resulta pertinente describir su incidencia en la dinámica de las organizaciones estatales. Se presenta el constructo teórico, producto de los estudios revisados, acerca de las teorías contemporáneas sobre el liderazgo para cargos directivos; posteriormente, se desarrolla el tópico de liderazgo como competencia laboral o comportamental, ahondando en la distinción entre lo que implica ser directivo y lo que configura verdaderamente al líder. Finalmente, se problematiza el liderazgo en el sector público colombiano, proponiendo en el apartado de la discusión sus limitaciones y oportunidades, destacando, dentro de estas últimas, el rol de la psicología de las organizaciones y del trabajo en el marco de la gestión del liderazgo y el talento humano en una organización.

Palabras clave: Liderazgo, Competencia, Directivo, Sector Público.

Abstract

The current article presents a theoretical and documentary review of the literature on leadership as competence, the relationship between leadership competence both at the management level and the public sector. This aspect has been little studied in Colombia. In consequence, it is pertinent to describe its impact on the dynamics of state organizations. The theoretical construct -as product of the reviewed studies- about contemporary theories on leadership for managerial positions is presented. Then, the topic of leadership is developed as labor or behavioral competence, focusing on the distinction between what it means to be a manager and what truly configures the leader. Finally, leadership in the Colombian public sector is problematized, proposing in the discussion section its limitations and opportunities. Regarding the last ones, the role of psychology of organizations and labor in the framework of leadership management and human talent in an organization is highlighted.

Keywords: Leadership, Competence, Management, Public Sector.

Introducción

El cúmulo de funciones, responsabilidades y competencias atribuidas a las entidades públicas exige cada vez más una fortaleza institucional que se refleje en la capacidad de respuesta, en la eficiencia y eficacia para el buen cumplimiento de su misión institucional. De conformidad con el Artículo 39 de la Ley 489 de 1998 (Congreso de Colombia, 1998) el sector público en Colombia está integrado de la siguiente manera:

La Administración Pública se integra por los organismos que conforman la Rama Ejecutiva del Poder Público y por todos los demás organismos y entidades de naturaleza pública que de manera permanente tienen a su cargo el ejercicio de las actividades y funciones administrativas o la prestación de servicios públicos del Estado Colombiano (Congreso de Colombia, 1998).

A tono con lo anterior, el liderazgo juega un papel preponderante pues es una pieza clave para la gestión y el desempeño, lo cual tiene un impacto en el servicio que se presta al ciudadano. No obstante, existen pocos estudios relacionados con esta temática en Colombia. De hecho, Salas (2013) refiere que las investigaciones sobre liderazgo en el sector público es un tópico poco abordado si se compara con los estudios realizados en el sector privado. Así las cosas, es relevante abordar el tópico de liderazgo en el contexto del sector público, con el fin de ampliar la comprensión de su incidencia en la dinámica de una organización estatal.

En este artículo se presenta una revisión teórica sobre el liderazgo, asumiéndolo desde la perspectiva de competencia en el nivel directivo del sector público colombiano. Es bien conocido que las concepciones y prácticas de la política afectan estructuralmente el ejercicio directivo y de liderazgo en las entidades estatales colombianas. No obstante, no se pretende hacer un análisis sobre ello, sino sobre las limitaciones y oportunidades en que se configura la competencia de liderazgo para los directivos del sector público colombiano. Siguiendo esta estructura, finalmente se presenta una discusión donde se sintetizan y precisan los aspectos más significativos de la revisión realizada

Teorías contemporáneas sobre Liderazgo para cargos directivos

En primera instancia, cabe mencionar que en la literatura se encuentran diversas acepciones o definiciones de liderazgo, e incluso existen varios enfoques y modelos para delimitarlo. Muchos estudios de investigación se han encaminado a profundizar en los estilos existentes (Martínez, 2016; Hermosilla, Amutio, Da Costa & Páez, 2016; Ramírez, 2013, Verena & Bonilla, 2016), los pilares (Kim & Mauborgne, 2014), en la incidencia de esta dimensión en la dinámica de la organización y en los colaboradores, tales como la satisfacción laboral (Pérez & Azzollini, 2013),

en el bienestar y el clima laboral (Arango, 2017; García, 2015; Serrano & Portalanza, 2014), en las prácticas de responsabilidad social (Díaz, Andrade & Ramírez, 2019); es decir, se encuentra una mirada desde la interacción y también se ha profundizado en una perspectiva desde el líder. Pues bien, precisando en el significado, Contreras, Vesga & Barbosa (2016) definen el liderazgo como la interacción que existe entre las habilidades que puede tener el líder, las perspectivas e intereses hacia sus colaboradores y la dinámica con las variables del ambiente. Se observa la tendencia en los autores que abordan el tópico de liderazgo de asociarlo esencialmente con la *influencia*, por lo que se encuentra comúnmente la acepción de *seguidor* implícita en sus delimitaciones (Fernández & Quintero, 2017, Cruz-Ortiz, Salanova & Martínez, 2013).

Por otro lado, es importante hacer el contraste entre lo que realmente implica el liderazgo y el ser directivo, dado que son dos conceptos que guardan una estrecha relación, pero ninguno de los dos presupone la coexistencia con el otro. En este orden de ideas, Salas (2013) señala que es posible encontrar un líder sin que ostente un cargo directivo y, del mismo modo, existen directores que no evidencian el liderazgo como una de sus competencias. Para distinguir el alcance de cada uno de estos conceptos, este autor refiere que la dirección está más asociada con la naturaleza del cargo, al que le es inherente ejercer un nivel de autoridad e implica un grado de responsabilidad; en contraste, el liderazgo se relaciona con el compromiso. Por otra parte, Bennis & Goldsmith (1997) hacen una distinción aún más marcada y plantea un contraste interesante entre lo que representa liderar y dirigir, resaltando que el líder es capaz de trascender no sólo su labor, sino la de su equipo de trabajo, a través de la innovación, del rescate del sujeto como persona y como centro de la organización, de la motivación y confianza que transmite y, en concreto, de la puesta en marcha de la eficacia. En contraposición a lo anterior, expresa que el directivo tiene un alcance mucho más limitado, centrado en la administración y la eficiencia.

Ahora bien, revisados estos conceptos y posturas, se encuentra que el papel que ejerce el directivo en una organización pública o privada le exige o le conmina a ejercer su rol desde el liderazgo, o poniendo en práctica sus competencias de líder para gestionar estratégicamente el talento humano del que dispone. Bass & Avolio (2006), al igual que Valles (2019) resaltaron que, como resultado de las habilidades del dirigente para gestionar actuaciones positivas en su trabajo, este puede encontrar dos valores importantes en sus seguidores: lealtad y respeto. De este modo, en función de su ejercicio como líder y no meramente como jefe o directivo, podrá lograr alinear no sólo el desempeño de sus colaboradores con la misión institucional, sino que, simultáneamente, impactará de forma positiva en los resultados, en el cumplimiento de metas, en el servicio y en otras variables inherentes a la dinámica de la organización.

De aquí se extrae que la condición de una persona ocupando un empleo en un nivel directivo no garantiza a sus colaboradores que efectivamente sea un líder. En este sentido, el liderazgo implica esencialmente que no sólo se despliegue el ejercicio del poder, sino adoptar y poner en práctica las competencias necesarias para lograr influir e inspirar a los colaboradores (Codina, 2017). Resulta evidente, entonces, que el rol que ejerce el líder cubre un alcance más amplio y completo que el directivo, pues trasciende el ejercicio básico de poder y mando que puede ostentar.

En contraste con lo anterior, cobra coherencia lo expresado por Salas (2013) al afirmar que el rol que ejercen los directivos es fundamental para el destino de la organización, pues sobre sus hombros está el reto de encauzar el potencial que dispone y lograr los mejores resultados. Así, el liderazgo se configura como un imperativo en cada dirigente.

Revestido el directivo público de una alta responsabilidad, entra en consonancia la normatividad que regula a este nivel jerárquico en las entidades estatales colombianas, en donde según el artículo 4º del Decreto 770 del 2005, éste comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de dirección general, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos (Presidencia de la República de Colombia, 2005a).

En razón a lo anterior y debido a aspectos como la responsabilidad por el personal a cargo, el proceso de toma de decisiones y el valor estratégico del empleo, se entiende cómo la Presidencia de la República de Colombia, a través del Decreto 815 de 2018, señaló la competencia de liderazgo como inherente al nivel directivo, la cual se espera debe acreditar el servidor público que desempeñe un cargo de esta naturaleza jerárquica (Presidencia de la República de Colombia, 2018b).

Ahora bien, con respecto a las teorías sobre liderazgo, Sánchez, Vaca, Padilla & René (2014) plantearon una categorización de los modelos de liderazgo, la cual ayuda a comprender su evolución y perspectiva dado que enuncia los modelos tradicionales y contemporáneos a partir del nivel de relación, ya sea individual o relacional; la primera está más centrada en el líder, mientras que la segunda supone una visión enfocada en la cohesión del grupo. A medida que han ido evolucionando los modelos explicativos del liderazgo, se han orientado más por dar cuenta de la relación que ejerce el líder con sus colaboradores o “seguidores”, pasando de un enfoque individualista a uno más interaccionista, en el cual se explica la influencia y entran en juego otros factores ambientales.

En el mismo sentido, autores como García-Solarte (2015) y Escandón-Barbosa & Hurtado-Ayala (2016), con el fin de señalar las características diferenciadoras entre las teorías tradicionales y las contemporáneas, establecen que los enfoques tradicionales estuvieron más inclinados hacia los atributos o rasgos del líder, mientras que, con los enfoques contemporáneos, adquirieron importancia los componentes ambientales en el marco de la dinámica o relación con el carácter del líder, con una visión más holística.

Siguiendo con las teorías contemporáneas, cabe mencionar las de tipo transaccional, a partir de las cuales se aborda la relación líder-colaborador, en la cual las dos partes a través de su interacción se ayudan y favorecen (Salas, 2013). De otra parte, el liderazgo transformacional pareciera que avanzara un escalón más alto; aquí, el líder busca sacar mejor provecho de la relación con el equipo de trabajo, trascendiendo en los resultados. Así, las teorías del liderazgo transformacional elucidan cómo el líder, acudiendo a su carisma, puede lograr que sus colaboradores sigan su modelo e intenten imitarlo, les conquista a superar los retos y les motiva para que desplieguen sus habilidades. No obstante, el soporte, seguimiento y preparación son permanentes (Bass, 1990). Así bien, al explorar el énfasis de cada una de las teorías contemporáneas, tenemos que mientras la teoría transaccional cuenta con un enfoque más centrado en el comportamiento, en donde el líder premia o refuerza según el logro de sus colaboradores y el cumplimiento o acatamiento de instrucciones, la teoría transformacional se enmarca en un enfoque con un tinte humanista, pues el líder, más que un direccionador, es un gestor de cambios que alienta, exhorta, motiva e inspira.

Para especificar la distinción entre ambas teorías, la mayoría de los autores hacen referencia a la relación que se establece entre el líder –ya sea transaccional o transformacional- y sus colaboradores, en donde la dinámica e interacción es diferente. Los líderes transaccionales tratan de entender las expectativas de sus seguidores, establecen una relación de ayuda mutua, por lo que se da la reciprocidad y la compensación entre ambos, mientras que los líderes transformacionales buscan sensibilizar e impulsar a sus colaboradores sobre la orientación a los resultados, acompañan el proceso y gestionan la propia iniciativa. (Bass, 1990). En la siguiente tabla se sintetizan algunos rasgos diferenciadores entre las teorías tradicionales y contemporáneas:

Tabla 1
Diferencias entre las teorías tradicionales y contemporáneas

	Tradicionales	Contemporáneas
Enfoque	Individualista	Interaccionista
Centrada en	Atributos o rasgos del líder	Dinámica entre los factores ambientales y el líder
Énfasis	Comportamiento	Compensación y Gestión de cambios

Según criterio del autor, en el contexto de una organización y máxime las que se ubican en el sector público, resulta más eficaz el liderazgo transformacional. En Colombia, la diversidad de vinculación que tienen las personas que prestan sus servicios al Estado hace más complejo el clima laboral y el trabajo en equipo; por ende, es perentorio disponer de directivos que cuenten con la competencia de liderazgo. En este orden de ideas, cabe mencionar que los directivos públicos en Colombia, en su mayoría, permanecen en sus cargos por un período de tiempo limitado dada la misma naturaleza del cargo: libre nombramiento y remoción, elección popular o período fijo. Todo lo anterior supone un desafío, a lo que se suma que las personas que desempeñan estos cargos deben lograr encauzar, alinear o sintonizar su equipo de trabajo con el plan estratégico de la organización, llámese plan de desarrollo o plan de acción.

Ante este panorama, el liderazgo transformacional se adecúa mejor en el contexto del sector público, pues al evidenciar los retos que implica el ejercicio de tal empleo en medio de variables como limitaciones presupuestales, altas responsabilidades y competencias atribuidas por normas, exigencias de los entes de control, entre otros, es claro que se requiere de líderes que sepan motivar, inspirar, mediar e impulsar a sus colaboradores, además de que se conviertan en modelos a seguir. Lo anterior se verá finalmente reflejado en el buen servicio al ciudadano y en el trato digno, o como lo refiere Barroso & Salazar (2010), un liderazgo eficaz apunta a la transformación integral, no se cimenta en intereses particulares, sino que busca el bienestar general.

Asimismo, las dimensiones del liderazgo transformacional se conjugan perfectamente con la dinámica y exigencias del sector público, pues como señalan varios autores que han profundizado en este tipo de liderazgo (Bass & Avolio, 2006; Perilla & Gómez; 2017; Pertuz, 2018; Rojero-Jiménez, Gómez-Romero & Quintero-Robles, 2019), el líder transformacional puede motivar y lograr transmitir visiones inspiradoras a través de su labor, instando y acompañando activa y generosamente a su equipo de trabajo; el líder transformacional es un modelo a seguir para los demás, es el que favorece e incentiva el pensamiento creativo, es mediador, promueve la recursividad y la solución de problemas a través de un pensamiento crítico y novedoso; por tanto, no es un líder que trabaja solo, sino uno que empodera y promueve líderes en su entorno.

La tendencia actual es visualizar al directivo como un líder transformador, capaz de hacer frente a las limitaciones que se le imponen, gestionar cambios y trascender su papel de autoridad; haciendo una reflexión acerca de su papel reformador, Sanabria (2016) aborda la necesidad de trascender del poder y la autoridad a un verdadero ejercicio de liderazgo que supere las irrupciones abruptas de los períodos electorales.

En la tabla 2, se clasifican las distintas teorías tradicionales y contemporáneas, identificando el énfasis en que se enmarca cada una con los autores principales.

Tabla 2
Clasificación de Teorías de Liderazgo

	Teoría	Énfasis	Autores representativos
	Rasgos	<ul style="list-style-type: none"> El líder posee características naturales que determinan su comportamiento. Define atributos que configuran al líder. 	<ul style="list-style-type: none"> Fayol (1986) Jenkins (1947) Stogdill (1951)
Tradicionales	Teorías conductuales o centradas en el comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> Define estilos de comportamiento que determinan el éxito del liderazgo e influyen sobre el desempeño de los seguidores. Líderes centrados en las tareas y en los subordinados. 	<ul style="list-style-type: none"> Lewin (1939, 1951) Mc Gregor (1960) Likert (1961) Kahn & Katz (1960)
	Teorías Contingentes	Destaca la importancia del contexto y la acción del líder en consideración con la situación o ambiente y sus seguidores.	<ul style="list-style-type: none"> Evans (1970) Hersey & Blanchard (1969) House (1971)
	Transaccional	<ul style="list-style-type: none"> Ayuda mutua entre líder y seguidores. Compensación. 	<ul style="list-style-type: none"> Burns (1978) Bass (1985)
Contemporáneas	Transformacional	Habilidades del líder para promover cambios, alentar, inspirar y motivar a sus seguidores.	<ul style="list-style-type: none"> Burns (1978) Bass (1985, 1995) Bass & Avolio (2006)

El liderazgo como competencia

En el campo de la psicología de las organizaciones y del trabajo, el concepto de competencias ha tomado mucha fuerza y ha sido ampliamente aplicado; de hecho, se ha utilizado en diversos procesos, desde la selección de personal hasta la formación, capacitación y evaluación. Desde este campo, las competencias han sido definidas como “comportamientos observables y habituales con una orientación hacia la acción y que conducen al éxito de una función o tarea y pueden ser de negocio, interpersonales y personales” (González, Carrión & Palacios, 2015, p. 12). En el sector público colombiano, las competencias están concebidas en el Decreto 815 de 2018 como la capacidad para desempeñar, en distintos ambientes y con fundamento en criterios de calidad y los fines del Estado, las obligaciones y funciones derivadas de un empleo, haciendo claridad que dicha capacidad se determina en los saberes, habilidades, principios, valores y actitudes que se deben ostentar y poner al ejercicio un servidor público (Presidencia de la República, 2018b).

Abordando la dimensión de liderazgo como competencia, se encuentra que, en el sector público colombiano, el Departamento Administrativo de la Función Pública (2018e, 2019) sitúa al liderazgo como una competencia comportamental del nivel directivo, pudiéndose corroborar en diversos lineamientos y normas, tales como la Resolución No. 0667 del 03 de agosto de 2018 y el Sistema de gestión del talento humano por competencias laborales en el sector público colombiano (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2018e).

De otro lado, el Artículo 2.2.4.8 del Decreto 815 de 2018, refiere el liderazgo efectivo como la capacidad para dirigir un equipo de trabajo, de tal forma que facilite el alcance de las metas; fomentando las habilidades del talento humano que dispone y un ambiente favorable (Presidencia de la República, 2018b).

Igualmente, el Decreto en mención identifica conductas asociadas para la identificación y evaluación del liderazgo, tales como: alinear la visión de la organización con el compromiso de los miembros del equipo de trabajo, capacidad para designar tareas acordes a las competencias y habilidades de sus colaboradores, habilidad para promover el compromiso, un clima laboral favorable y la adherencia a las metas, capacidad de resolución de problemas, motivación y gestión de la calidad de vida laboral; y finalmente destaca las habilidades comunicativas y el respeto como base de una comunicación asertiva (Presidencia de la República, 2018b).

Como se observa, la visión de liderazgo emanada del Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia cuenta con un enfoque estrechamente ligado al nivel directivo, en donde se espera que quien ocupe un empleo de esta naturaleza jerárquica, evidencie y demuestre el liderazgo como una de sus competencias (Departamento administrativo de Función Pública, 2020a). Revisados los conceptos sobre liderazgo a los que se hizo mención anteriormente, se encuentra que otros autores difieren de esta postura y coinciden en que no necesariamente un directivo es líder, o como refieren Contreras & Barbosa (2013), el liderazgo es un proceso de interacción y no nace propiamente de la labor del líder en su individualidad, antes bien surge o aparece de la dinámica con los demás protagonistas del medio. De igual forma, estos autores concluyen que, en efecto, no es el poder el que forma al líder.

Así las cosas, el liderazgo visto como una competencia en el contexto laboral del sector público, se constituye como un prerrequisito para ejercer la dirección de manera eficaz, que garantice no solo su buen desempeño, sino el del equipo de colaboradores. Esto debe verse reflejado en la productividad e impactar en la motivación que inspire a brindar un buen servicio, o en palabras de Duarte-Tencio (2013), el liderazgo debe contener una buena dosis de motivación que impulse y guíe al equipo al logro de las metas de la organización. En el mismo sentido, Gamboa (2017) refiere que el líder tiene la capacidad de fortalecer a su organización por medio de la potenciación de sus interlocutores y la óptima gestión de los fines institucionales. Para ello, es fundamental la confianza que se genera a partir de la congruencia de su discurso y de sus obras.

Así pues, en la medida en que exista esa coherencia en el líder, esa armonía en su quehacer, indefectiblemente su equipo de trabajo contará con mayor motivación para seguir el modelo, el cual le resulta convincente, porque su conducta y su proceder la inspiran por sí misma; allí radica su competencia. El líder competente tiene la destreza para gestionar con eficacia su equipo de trabajo, promueve un clima laboral apropiado, coordina, alienta, motiva y exhorta para el alcance de las metas y objetivos (Gamboa, 2017); o como lo enuncia Ojeda, Méndez & Hernández (2016); Rabanal & Huamán (2019), un líder efectivo es aquel que cuenta con la capacidad para gestionar eficazmente su equipo de trabajo, transmite confianza, es acertado en la planificación, la coordinación y la administración, del mismo modo que sabe mantener en altos niveles a su organización.

De lo anterior se infiere que el liderazgo, desde la mirada de las competencias, no sólo es abordado como una dimensión que debe reunir el directivo, sino que éste también debe estar en la facultad o capacidad de gestionar y desarrollar las competencias de sus colaboradores. El líder a nivel intermedio, tiende a su propia realización y despliega sus capacidades con ese fin, mientras que a un nivel avanzado hace que todo el equipo trascienda (Aznar, 2017a).

El liderazgo en el sector público colombiano

Diferentes lineamientos emitidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia reconocen el papel preponderante del liderazgo como competencia en el sector público, transversalizándolo a diferentes procesos y políticas tales como la gestión estratégica del Talento Humano, la integridad, el sistema de estímulos, los procesos de formación y capacitación y el aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2017, 2018a, 2018b, 2018c, 2018d, 2018e, 2020b; Sanabria, 2015).

Dichas orientaciones o lineamientos coinciden en el aporte del liderazgo como medio para lograr el éxito en la gestión e implementación de las diferentes políticas en mención, concibiéndolo como un recurso estratégico. De ahí que el estado colombiano se ha propuesto como uno de sus objetivos principales fortalecer el liderazgo y el talento humano al interior de las entidades públicas, entendiendo su valor para gestionar los resultados. Lo anterior se fundamenta en la comprensión de que los diferentes organismos que integran el sector público son los encargados de proveer diferentes servicios a la comunidad y velar por su bienestar. La función administrativa del Estado busca la satisfacción de las necesidades generales de todos los habitantes, de conformidad con los principios, finalidades y cometidos consagrados en la Constitución Política (Congreso de Colombia, 1998).

Otros organismos como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), reconocen la importancia del liderazgo a nivel directivo para poder dar cumplimiento a los Planes Nacionales de Desarrollo y la gestión de cambios en el sector público. En los estudios que han realizado sobre gobernanza pública, han concluido que el liderazgo y las competencias de gestión de los gerentes públicos son fundamentales en la adecuada ejecución de los Planes de Desarrollo, por lo que consideran una prioridad continuar fortaleciendo sus competencias para garantizar que estén provistos de las herramientas necesarias para ejercer un buen liderazgo. Del mismo modo, se ha puesto énfasis en la necesidad de fortalecer el liderazgo en el sector público, de manera que se favorezca la cohesión y el compromiso a nivel colectivo e individual, con el fin de optimizar la capacidad de respuesta del gobierno frente a las necesidades de los ciudadanos. (OCDE, 2014).

En lo que respecta a la investigación, como se enunció inicialmente, la relación entre liderazgo y sector público ha sido poco estudiada. Diversos autores (Ganga-Contreras, Navarrete-Andrade & Suárez, 2017; Cabrera, 2014; Moreno, Navarro & Humanes, 2014) se han pronunciado sobre la poca disponibilidad de estudios al respecto. Frente a esta falencia, Ysa & Salvador (2015) afirman que la investigación relacionada con el sector de la dirección pública, ha estado marcada por un matiz ligado a lo operativo, limitada al liderazgo político sin profundizar en el liderazgo del directivo. Con todo lo anterior, el liderazgo visto desde el enfoque de las competencias se convierte en una oportunidad para fortalecer la gestión directiva en el sector público, configurándose en una pieza clave, a la cual debe adherirse todo gerente para desarrollar su labor y potencializar la de sus colaboradores. El estado colombiano ha puesto su mirada en esta competencia, vislumbrándola como un pilar sobre el cual puede avanzar en la ejecución de las políticas públicas y planes de acción.

Por otra parte, los autores que han profundizado en el tema de liderazgo y el sector público se han centrado en los efectos de esta competencia sobre algunas variables como el rendimiento, el desempeño, la motivación y la productividad. En este sentido, Bass & Riggio (2006) señalan que los líderes transformacionales cuentan con la habilidad para influir sobre el desempeño de las personas, logrando que se orienten y motiven por el logro de las metas de la organización.

Otros autores como Wart (2013) hacen alusión al contexto complejo en el que se desenvuelve el directivo público, lo que amerita que se exija cada día y ponga en marcha sus competencias para sortearlas y poder administrar con éxito su gestión. Este autor concluye que el liderazgo en dirección pública no puede pretender ejercerse en un supuesto talento natural, sino que debe construirse y perfeccionarse.

Así las cosas, la misión del directivo público es bidireccional dado que su liderazgo impacta no solamente en la gestión y en los resultados, sino que antes debe lograr la sinergia y engranaje con su equipo de colaboradores, como elucida Bacha (2014) un líder transformacional para el sector público debe cimentarse en la integridad y la aplicación de valores y principios que coadyuven a lograr la armonía y sinergia entre el logro de las metas de la organización, y el bienestar de sus colaboradores.

En definitiva, los investigadores que han abordado la relación liderazgo – sector público coinciden en algunos puntos importantes como:

- El cúmulo de variables y situaciones que rodean al dirigente público que hacen su labor más rigurosa y determinante.
- La necesidad apremiante de ejercer un liderazgo que responda a la demanda del sector de la gestión pública y que esté acorde con el servicio que se presta al ciudadano.
- La influencia que el líder en el sector público ejerce sobre la motivación de sus colaboradores, la satisfacción, el clima laboral, el desempeño, los resultados y la atención a la comunidad.
- La importancia del liderazgo del directivo para la implementación efectiva de políticas públicas y planes de acción.

Limitaciones y oportunidades

Los cargos directivos públicos en Colombia están sujetos a un tiempo específico de ejercicio, desde el rango más alto como lo es el presidente hasta los mandos medios. En particular, a nivel territorial y desde el año 2002, los mandatarios son elegidos cada cuatro años, como lo establece el artículo 314 de la Constitución Política de Colombia (1991) en cada municipio habrá un mandatario por elección popular para períodos de cuatro (4) años (Congreso de la República. 2002).

Así pues, elegido el gobernante, éste goza de la facultad para vincular a su equipo de gobierno, quienes en su mayoría ocupan los cargos directivos de las entidades, y un número menor corresponden a cargos del nivel profesional, técnico o asistencial. Así bien, los mandatarios tienen la responsabilidad de designar a los líderes de cada sector, quienes a su vez coordinarán la ejecución del Plan de Desarrollo. De la experticia y liderazgo que tenga el directivo, así como de la interacción que genere en su área de trabajo, dependerán los resultados, la gestión y el servicio.

El mandatario nacional, departamental o municipal cuenta con total autonomía para nombrar a su equipo de gobierno; estos nombramientos deben registrarse por criterios básicos, como el cumplimiento del perfil del cargo, establecido en un manual de funciones; sin embargo, no se garantiza que los candidatos en realidad pasen por un proceso de selección objetivo donde se seleccione al más idóneo. En consecuencia, estos cargos son ocupados, en muchas ocasiones, por personas que no tienen las competencias para desempeñarlos, y es allí donde se empieza a configurar lo complejo del tema del liderazgo en el sector público, el cual está permeado por muchos factores, como es el caso de la subjetividad.

Sumado a lo anterior, se encuentra que la rotación de los cargos directivos es alta en algunas administraciones y los empleados rápidamente deben acomodarse y/o adaptarse al estilo de dirección del secretario de despacho o gerente de turno. Y, en este camino, se puede observar que algunos directivos no logran engranar su equipo de trabajo hacia la consecución de las metas, pero también hay casos en donde existe mayor cohesión e identificación del equipo de trabajo con su líder. Pero ¿En dónde está la diferencia?, ¿Porqué con algunos directivos los servidores públicos suelen ser facilitadores, apoyan, promueven, aportan y, con otros, obstaculizan, chocan, disminuyen su ritmo, critican y no construyen?, ¿Es el estilo de liderazgo del jefe o es el vicio del servidor público? Este panorama en el sector público pone en evidencia que existen limitaciones para que verdaderamente se visualice un auténtico liderazgo en este contexto. Cabrera (2014) señala que la ausencia de un genuino liderazgo que facilite y promueva el compromiso, así como la sintonización de los empleados con la misión y visión de las entidades públicas, impide que los servidores que tienen el sentido de pertenencia y las competencias para adherirse a la gestión de los procesos desplieguen sus fortalezas y optimicen el servicio.

Lo anterior explica en alguna medida la sensación de desconfianza con respecto a las entidades públicas; no hay mayor credibilidad y la percepción que se tiene de los servidores públicos tiende

a ser negativa. De ahí se colige que en el sector público no es común encontrar verdaderos líderes comprometidos y con sentido de pertenencia, que no asuman su labor como una oportunidad temporal, por lo que justifican la mínima entrega o el mínimo esfuerzo, dado que son conscientes que pueden ser fácilmente removidos de sus cargos. En definitiva, en el marco de las oportunidades, es claro que recae una alta responsabilidad en los ciudadanos, quienes deben hacer una buena elección de sus gobernantes, para que estos, en el ejercicio de sus facultades, tomen decisiones basadas en la integridad y la ética. Asimismo, los ciudadanos deben tener la suficiente visión para designar líderes competentes, a la altura del servicio público; pues como menciona Kasinska (2014), no necesariamente quien ostenta el poder es líder. Frente a estas limitaciones detectadas en el sector público, relacionadas en su mayoría con factores políticos y los cambios a que son sometidas las instituciones por los ciclos temporales de las administraciones, el liderazgo aplicado como competencia a todos los niveles de la gestión pública se estructura como una oportunidad para mejorar el desempeño y las capacidades institucionales de los municipios, departamentos y la nación.

Así las cosas, al directivo público le apremia volcar la mirada hacia la búsqueda de la integralidad y tomar conciencia de la responsabilidad que lleva sobre sus hombros al tener las riendas de la gestión de una entidad cuya como misión es la prestación de servicios esenciales a la población. Hoy el directivo debe ver en el buen ejercicio del liderazgo una oportunidad para dejar huella de su gestión y para contribuir con la transformación no sólo de sus colaboradores, sino de la sociedad.

Finalmente, desde el campo de la psicología de las organizaciones y del trabajo, se pueden realizar importantes aportes, orientados a la comprensión del comportamiento y la dinámica del servidor público en su entorno laboral, así como al emprendimiento de estrategias y aplicación de herramientas por parte de los directivos, las cuales contribuyan a promover la identidad del empleado con su labor y le ayuden a redescubrir su valor, para ponerlo al servicio de la organización.

En este sentido, desde el rol de la psicología de las organizaciones y del trabajo, es viable coadyuvar en diversos aspectos al interior de una entidad pública. A partir del diagnóstico, evaluación e intervención, se tiene la facultad para participar en diferentes procesos organizacionales tendientes a potenciar y visibilizar el liderazgo. Este campo de la psicología cuenta con total competencia para intervenir en lo que el Departamento Administrativo de la Función Pública Colombiana ha denominado como el *ciclo de vida del servidor público*, desde el ingreso hasta el retiro del servidor. En el ingreso, la psicología de las organizaciones y del trabajo puede acompañar a las entidades en los procesos de selección que ayuden a captar personal competente, y una vez el servidor se encuentre activo dentro de la organización, el apoyo será en los procesos de formación, capacitación, inducción, reinducción, bienestar social y laboral, lo que integra la calidad de vida laboral y la salud mental.

Así pues, al desarrollar procesos de diagnóstico, evaluación e intervención en los procesos anteriormente mencionados, la psicología de las organizaciones y del trabajo participa en la focalización y retención de servidores públicos competentes, motivados, satisfechos, orientados y sintonizados con la misión de la entidad. Siguiendo este orden de ideas, Vesga (2016) contempla como retos para esta área de la psicología los siguientes: la gestión de la carrera, el contrato psicológico, el liderazgo entendido desde la interacción, la identidad laboral, la flexibilidad, las nuevas formas de dirigir y de hacer trabajo. Este autor resalta que, actualmente, tales asuntos son de total trascendencia e injerencia para facilitar la comprensión de las relaciones de trabajo.

En este contexto, desde el ejercicio de la psicología de las organizaciones y del trabajo, se pueden facilitar oportunidades para el logro y fomento del liderazgo en los diferentes niveles de la organización. Lo anterior se puede promover a través de la implementación de las políticas de gestión del talento humano, gestión del conocimiento, adaptación al cambio, readaptación laboral, apertura y flexibilización a nuevas formas de hacer trabajo, gestión del desempeño, diseño y rediseño de puestos de trabajo. Todos estos aspectos pueden orientar de forma idónea a los directivos de una

organización para conseguir colaboradores, cuya identidad laboral les permita mantener un alto desempeño. Y este, a su vez, se verá reflejado en un ciudadano satisfecho, máxime que esta profesión, tal y como lo contempla la ley 1090 de 2006 en su artículo 1º, busca a través de la aplicación de conocimientos, técnicas y procedimientos, facilitar escenarios que apunten al bienestar y calidad de vida de las personas, comunidades, grupos y organizaciones (Congreso de Colombia, 2006).

Conclusiones

La misión que tienen las entidades públicas de ofrecer bienes y servicios a la comunidad requiere de directivos que demuestren su integridad e idoneidad, o como menciona Aznar (2017b), el liderazgo institucional no puede reducirse a una prebenda, sino que se trata realmente de una “vocación de servicio” que implica responsabilidad y compromiso a todo nivel.

Ciertamente, sale a relucir que la norma que rige a los empleos directivos en el sector público colombiano resulta utópica cuando hace alusión al liderazgo como una competencia inherente a este nivel jerárquico. No obstante, en la realidad de las entidades no se materializa esta relación, evidenciándose diversas limitaciones y quedando una gran brecha entre el verdadero liderazgo transformador y el actuar de los directivos en el campo de la gestión pública. Entonces, deben converger el liderazgo y el poder en aras de jalonar la gestión de la organización, en donde líderes y servidores públicos potencialicen el logro de los resultados de manera solidaria y dinámica (Contreras & Castro, 2013).

Así las cosas, urge que los directivos como servidores públicos vislumbren el ejercicio de su labor desde la esencia misma de estos empleos, que no es más que la de servir. Esto se constituye en una verdadera vocación puesta al servicio de la comunidad, como lo señala la CPC en su artículo 1º: “la soberanía reside exclusivamente en el pueblo”. Por ello, quienes ejercen en las entidades públicas son sus servidores. A propósito, Cabrera (2014) refiere: “está en manos de los empleados hacer gala de sus competencias como “servidores públicos”. En este orden de ideas, tal como afirma Martínez (2016), son los líderes en la administración pública quienes, a través de su labor, pueden lograr que las entidades tengan un buen desempeño.

En fin, es evidente que existe una necesidad apremiante de continuar fortaleciendo las competencias laborales y comportamentales de los servidores públicos colombianos, iniciando desde el liderazgo, en aras de prestar un mejor servicio y recuperar la confianza de la ciudadanía. Hoy es una prioridad en los planes del Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia & de la Escuela Superior de Administración Pública (2017) la consolidación de competencias y la profesionalización de los servidores públicos.

Referencias

- Arango, M. Y. (2017). *Liderazgo en relación con el bienestar en personas inmersas en una organización* [Artículo como trabajo de grado]. Universidad de San Buenaventura Medellín, Facultad de Psicología. http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/3756/1/Liderazgo_Relacion_Bienestar_Arango_2017.pdf
- Aznar, F (2017a). Repensando el liderazgo estratégico -13- Ética y competencia. *Instituto Español de Estudios Estratégicos*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6361654>
- Aznar, F (2017b). Repensando el liderazgo estratégico -18ª – Conclusiones: repensando al Cardenal Cisneros. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6361665>
- Bacha E. (2014). The relationship between transformational leadership, task performance and job characteristics. *Journal of Management Development*, 33(4), 410-420. https://www.researchgate.net/publication/263763830_The_relationship_between_transformational_leadership_task_performance_and_job_characteristics

- Barroso, F., & Salazar, J. (2010). Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras textiles de exportación. *The Anáhuac Journal Business and Economics*, 10 (2), 67-96.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 13, 26- 40.
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *Leadership Quarterly*, 6(4), 463-478.
- Bass, B.M. & Avolio, B. (2006). *Manual for the Multifactor Leaderssip Questionnaire*. Palo Alto, California: Consulting Psychologist Press.
- Bass, B.M. & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. Mah-wah, NJ: Lavwence Erlbaum.
- Bennis, W. & Goldsmith (1997). *Learning to Lead. Workbook on Becoming a Leader*. New York: Addison Wesley.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cabrera, D. (2014). Liderazgo en el sector público: una revisión de la literatura. *El Sevier – Suma de Negocios*, 5 (11). 96 – 107. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70024-2](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70024-2)
- Codina, A. (2017). Enfoques contemporáneos en los estudios sobre liderazgo. *Cofin Habana*, 11(1), 1-12. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2073-60612017000100012&lng=es&nrm=iso.
- Congreso de la República. (2002). *Artículo 314, Modificado. Acto Legislativo 02 de 2002, artículo 3º, Artículo 1º*. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/acto_legislativo_02_2002.html
- Congreso de Colombia. (1998). *Ley 489 de 1998 (diciembre 29): Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones*. <https://www.mininterior.gov.co/la-institucion/normatividad/ley-489-de-1998-0>
- Congreso de Colombia. (2006). *Ley 1090 de 2006: por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones*. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1090_2006.html
- Contreras, F. & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 152-164. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1942/194227509013>
- Contreras, F., & Castro, G. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, 29 (126), 72-76. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(13\)70021-4](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(13)70021-4)
- Contreras, O. E., Vesga, A. C., & Barbosa, A.E. (2016). Marcos de liderazgo en las empresas: caso Bucaramanga y su área metropolitana. *Dimensión Empresarial*, 14 (1), 39-55. <https://dx.doi.org/10.15665/rde.v14i1.461>
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Revista Universidad y Empresa*, 15 (25), 13-32. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2871>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2017). *Sistema de gestión, Modelo Integrado de Planeación y Gestión*. Bogotá: Documento oficial.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2018a). *Aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento*. https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bG-sp2ljUBdeu/view_file/34518769
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2018b). *Código de Integridad: antecedentes, construcción y propuestas para su implementación*. https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2ljUBdeu/view_file/34233785#:~:text=El%20C%C3%B3digo%20de%20Integridad%20es,por%20los%20que%20esperan%20los

- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2018c). *Guía de estímulos para servidores públicos*. https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2ljUBdeu/view_file/34566941
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2018d). *Guía de gestión estratégica del talento humano GETH en el sector público colombiano*. https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2ljUBdeu/view_file/34217203
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2018e). *Resolución No. 0667 del 03 de Agosto de 2018, por medio de la cual se adopta el catálogo de competencias laborales para las áreas o procesos transversales de las entidades públicas*. <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/616038/RESOLUCI%C3%93N+DE+COMPETENCIAS+FUNCIONALES.pdf/c13f04b8-02e0-908a-b831-ef15f80da4ab>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2020a). *Guía para la gestión de los empleos de naturaleza gerencial*. https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2ljUBdeu/view_file/34216053
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2020b). *Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020-2030*. https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2ljUBdeu/view_file/34208239
- Departamento Administrativo de la Función Pública & Escuela Superior de Administración Pública (2017). *Plan nacional de formación y capacitación para el desarrollo y la profesionalización del servidor público*. https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/2017-05-30_Plan_nacional_formaci%C3%B3n_y_capacitacion2017.pdf/093d3b34-990c-410e-9710-e93bff210eeb
- Díaz, Y. C., Andrade, J.M., & Ramírez, E. (2019). Liderazgo transformacional y responsabilidad social en asociaciones de mujeres cafeteras en el sur de Colombia. *Información tecnológica*, 30 (5), 121-130. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000500121>
- Duarte-Tencio, A. (2013). *Liderazgo vs Síndrome de Cronos*. *Revista Científica Odontológica*, 9 (1), 45-49. <https://revistaodontologica.colegiodentistas.org/index.php/revista/article/view/490/709>
- Escandón-Barbosa, D. M. & Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32 (139), 137-145. <https://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>
- Evans, M. G. (1970). Leadership and motivation: A core concept. *Academy of Management Journal*, 13 (1), 91-102.
- Fayol, H. (1986). *Administración Industrial y General* (3ª ed.). Barcelona: Orbis.
- Fernández, M. C, & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22 (77), <https://www.redalyc.org/pdf/290/29051457005.pdf>
- Gamboa, R. (2017). *Liderazgo: una mirada desde la proxemia*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ganga-Contreras, F. A., Navarrete-Andrade, E., & Suárez, W. (2017). Aproximación a los fundamentos teóricos del liderazgo auténtico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22 (77), <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=290/29051457004>
- García, M. (2015). *Clima emocional y liderazgo en los equipos de trabajo del ámbito sanitario de Andalucía* [Tesis doctoral]. Universidad de Granada, Granada, España. <http://hdl.handle.net/10481/43352>
- García Lirios, C., Mejía Rubio, S., Hernández Valdés, J., López de Nava Tapia, S., & Salinas Torres, R. (2016). Confiabilidad y validez de un instrumento que mide la cultura organizacional relativa al institucionalismo educativo. *Cuadernos Hispanoamericanos De Psicología*, 15(1), 45-52. <https://doi.org/10.18270/chps.v15i1.1778>
- García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11 (1), 60-79. <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>

- González, E. L., Carrión, A., & Palacios, D. (2015). El liderazgo por competencias y el EFQM. *Investigación Administrativa*, 44 (116), http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782015000200001
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1969). *Management of organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hermosilla, D, Amutio, A., Da Costa, S, & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32 (3), <http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative science quarterly*. 16 (3), 321-339.
- Jenkins, W. (1947). A Review of leadership studies with particular reference to military problems. *Psychological Bulletin*, 44, 54-79
- Kahn, R. & Katz, D. (1960). *Leadership practice in relations to productivity and morale*. New York: Row Paterson.
- Kasinska, A. (2014). Dilemas del liderazgo contemporáneo. *Annales Universitatis Mariae Curie*. 21 (1). 137-147.
- Kim, W. & Mauborgne, R. (2014). Los cuatro pilares del liderazgo en la estrategia del océano azul. *Revista Gestión & Desarrollo*, 11, 205-209. <https://revistas.usb.edu.co/index.php/GD/article/view/2129>
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper and Row
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Martínez, F. (2016). La dimensión relacional del gobierno abierto y el liderazgo colaborativo. *Espiral (Guadalajara)*, 23 (65), 47-87. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-05652016000100002
- Moreno, M., Navarro, C., & Humanes, M. (2014). El liderazgo en relaciones públicas y gestión de comunicación. Análisis cuantitativo de los factores de liderazgo en el sector en España. *Palabra Clave*, 17 (3), 946-978. doi:10.5294/pacla.2014.17.3.16.
- OCDE (2014). *Colombia: La implementación del buen gobierno*, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202351-es>
- Ojeda, J., Méndez, S., & Hernández, R. (2016). El liderazgo y su relación con el Modelo de Valores en Competencia. *Telos*, 18 (1), 17-38.
- Pérez, P.S., & Azzollini, S. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo – su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología*, 31 (1), 151-163. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/6374>
- Perilla, L., & Gómez, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33 (2), 95-108. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.005>
- Pertúz, F. (2018). Liderazgo transformacional en empresas sociales desde la perspectiva ética de la responsabilidad social empresarial. *Telos*, 20 (2), 377-400. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6436416>
- Presidencia de la República de Colombia. (2005a). *Decreto 770 de 2005: por el cual se establece el sistema de funciones y de requisitos generales para los empleos públicos correspondientes a los niveles jerárquicos pertenecientes a los organismos y entidades del Orden Nacional, a que se refiere la Ley 909 de 2004*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=16126>
- Presidencia de la República de Colombia (2018b). *Decreto 815 de 2018: por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=86304>

- Ramírez, G. (2013). Liderazgo organizacional. *Un desafío permanente. Universidad & Empresa*, 15 (25), 5-11. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/2870/2343>
- Rabanal, R. & Huamán, C. (2019). Tipo de liderazgo de jefes de oficina y rendimiento laboral de trabajadores administrativos. *Revista de Investigación Científica UNTRM: Ciencias Sociales y Humanidades*, 2 (2), 26-30. <http://revistas.untrm.edu.pe/index.php/CSH/article/view/525>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J. G. I., & Quintero-Robles, L. M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151). <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Salas, A. (2013). *Liderazgo transformacional, capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo*. <http://hdl.handle.net/10550/29078>
- Sanabria, P. (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano*. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/gestion_estrategica_talento_humano_sectorpublico.pdf
- Sanabria, P. (2016). *De la recomendación a la acción: ¿Cómo poner en marcha un modelo de gestión estratégica del talento humano en el sector público colombiano?* Bogotá, Colombia: Universidad de los Andes, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo, Ediciones Uniandes: Colciencias: Departamento Administrativo de la Función Pública: Escuela Superior de Administración Pública.
- Sánchez, S., Vaca, I., Padilla, J., & René, C. (2014). Teorías de liderazgo contemporáneo: análisis de la dinámica relacional. *Oikos*, 18 (37), 41-61. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6025782>
- Serrano, B., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, 5 (11), 117-125. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)
- Stogdill, R. M. (1951). The organization of working relationships: twenty sociometric indices. *Sociometry*, 14. 366-374.
- Valles, R.M. (2019). ¿Liderazgo transaccional o transformacional? El discurso de cinco rectoras de universidades mexicanas. *Jangwa Pana*, 18 (2), 304-328. <http://dx.doi.org/10.21676/16574923.3008>
- Verena, C. & Bonilla, L. (2016). Liderazgo y estilos de dirección. *Gestión y Desarrollo*, 13 (1), 9-12. <https://doi.org/10.21500/01235834.2984>
- Vesga, J. (2016). Retos para la POT derivados de las transformaciones en la institucionalización del trabajo. En Orejuela, J., Andrade, V. y Villamizar, M. (Ed.), *Psicología de las Organizaciones y del Trabajo – Apuestas de Investigación II* (pp. 235-250). Cali, Colombia: Editorial Bonaventuriana.
- Wart, V.M. (2013). Lessons from Leadership Theory and the Contemporary Challenges of Leaders, *Public Administration Review*, 73 (4), 553-565.
- Ysa, T. & Salvador, S. (2015). Liderazgo y dirección pública: el ciclo de vida del cargo directivo. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (62), 39-76. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3575/357539626002>