

IMPACTO DEL LIDERAZGO EN LAS ENTIDADES COLOMBIANAS DEL SECTOR PÚBLICO

Marco Andrés Gutiérrez- Uribe¹ , Jefferson Alexis Quintero Loaiza .

RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo acercarse a las formas en las que ha tenido impacto el liderazgo en las entidades colombianas del sector público. La metodología que se usó es de revisión documental; se tomaron finalmente dieciséis (16) artículos y libros de fuentes oficiales como Función pública, Prosci, Spotify, Cisco y bases de datos como Proquest, Redalyc, SciELO o Google Académico en el periodo de 2010 y el 2023. Los resultados de esta investigación muestran mayor éxito en las empresas por el estilo de liderazgo transformacional en lugar del estilo de liderazgo transaccional, autocrático y democrático. Sin embargo, el burocrático juega un papel necesario por ser organizaciones del sector público. En este sentido, los líderes deben adquirir la capacidad de influir positivamente en el progreso y desarrollo de las personas y de las empresas. Dentro de los impactos positivos encontrados se evidencia que, el liderazgo permite dirigir, motivar y orientar un equipo de trabajo, mantener una adecuada gestión de los procesos, la creatividad, innovación y trabajo colectivo. No obstante, si no se logra llevar un buen liderazgo este se fractura generando impactos negativos como la no transparencia con las personas y procesos, mal manejo de recursos, no logro de los resultados, entre otros.

Palabras clave: Liderazgo, estilos de liderazgo, sector público, organizaciones, impacto, Colombia, dirigentes.

IMPACT OF LEADERSHIP ON COLOMBIAN PUBLIC SECTOR ENTITIES

ABSTRACT

This article aims to approach the ways in which leadership has had impact on Colombian public sector entities. The methodology that was used is documentary review; They were finally taken sixteen (16) articles and books from official sources such as Public Function, Prosci, Spotify, Cisco and Databases such as Proquest, Redalyc, Scielo or Google Academic in the period of 2010 and 2023. The results of this research show Greater success in companies due to transformational leadership style instead of transactional, autocratic and democratic leadership style. However, the bureaucratic plays a necessary role because they are public sector organizations. In this sense, leaders must acquire the ability to positively influence the progress and development of people and companies. Among the positive impacts found, it is evidenced that leadership allows to direct, motivate and guide a work team, maintain adequate management of processes, creativity, innovation and collective work. However, if a good leadership is not achieved, it is fractured generating negative impacts such as non -transparency with people and processes, poor resource management, I do not achieve the results, among others.

Keywords: Leadership, leadership styles, public sector, organizations, impact, Colombia, leaders.

INTRODUCCIÓN

Es bien sabido que las posturas y prácticas de la política generan una ruptura del ejercicio del que hacer directivo y al mismo tiempo se ve altamente afectado el liderazgo en cada una de las empresas del sector público en Colombia. Sin embargo, también es conocido que estos cambios pueden brindar oportunidades de cambio y transformar tanto procesos como personas de forma positiva para el país.

Es por ello que, esto se ve reflejado en el proceso de toma de decisiones cada cuatro años cuando se realizan las elecciones en Colombia para elegir a las autoridades del país, los departamentos y municipios, lo cual implica un gran impacto y cambios políticos que ya venían encaminados durante el transcurso de cada gobierno anterior y que dependiendo del liderazgo e intereses que tengan cada uno de los dirigentes, este se puede potencializar o debilitar, dado que, las dinámicas de trabajo pueden ser diferentes, debido a que, los que están fijos en los cargos o los que llegan pueden estar o no acuerdo con los proyectos establecidos que por naturaleza deben buscar el bienestar de la población. Por esto, es importante que pese a que los cambios son diferentes, generan nuevas ideas, siempre se enfoquen en no afectar las decisiones públicas que lleven a la evolución y no la lleve a la involución del país.

A lo anterior, los cambios y avances en los últimos años en todos los aspectos de la sociedad, traen consigo la necesidad de que quienes van a dirigir dentro de lo cual deben asumir la responsabilidad de exigirse a sí mismo y fortalecer las habilidades dentro de las cuales la más importante es la del liderazgo basado en miras a responder y tomar decisiones de forma asertiva, visible y eficaz a las diferentes demandas económicas, sociales, educativas, de salud, pobreza, violencia y demás que sean de vital importancia para la calidad de vida de las personas.

Sin embargo, al hablar de la liderazgo, este no se puede hacer cumplir desde los términos

legales, dado que, hasta el momento no es un proceso obligatorio en el sentido legal o normativo, sino que se debe basar de la teoría, antecedentes y conceptualizaciones que lo fundamentan con la finalidad de lograr una mejor cohesión en los procesos y las personas involucradas.

A lo anterior, el presente artículo realiza un análisis sobre las formas en las que ha tenido impacto el liderazgo en las entidades colombianas del sector público. Cuando se menciona el término impacto, se pretende dar cuenta dentro de él, al efecto que una acción tiene al estar estrechamente articulada con el liderazgo que ejercen los directivos en las empresas públicas, partiendo como base, el nivel de responsabilidad que la administración pública de cada 4 años debe asumir y enfrentar en los diferentes procesos que deben estar orientados a fortalecer y potencializar las diversas necesidades y oportunidades que se tienen en el país, para así poder lograr un mejor desarrollo del mismo y los ciudadanos; y es por esto que, se le debe dar una mayor importancia al liderazgo al momento de construir una mejor Colombia.

Es por ello, que nace la necesidad de analizar el liderazgo del sector público, con el objetivo al que responde el presente texto, es el realizar una revisión bibliográfica y documental que permita acercarse a las formas como ha impactado el liderazgo ejercido en las entidades públicas de Colombia sobre la población y los procesos gubernamentales, partiendo de una hipótesis derivada de la experiencia que se se ha tenido del trabajo directo e indirecto en entidades públicas y también con la articulación que se ha observado del contexto colombiano, donde se han visto grandes cambios al momento de pasar de un dirigente a otro, en el que se tendrá en cuenta que, siendo el liderazgo un proceso que se lleva a cabo por los diferentes dirigentes y que permite la filiación entre un equipo de trabajo para alcanzar las metas propuestas de cada entidad, cabe señalar que la presente investigación la enfocaremos en las empresas del sector público.

Desde el ámbito teórico, este estudio pretende revisar antecedentes y teorías que den cuenta de planteamientos y conceptos que se han ido transformando con el pasar de los años y que han implicado un cambio de visión, intereses, y la forma en que los dirigentes de las entidades públicas se han ido proyectando y creciendo en todos sus aspectos, donde se ha demostrado que, la gestión flexible de las personas es posible frente a las crisis complejas y rápidas del sector público como una oportunidad para implementar una mayor flexibilidad en los procedimientos para permitir que el sector público tenga una coordinación conjunta entre los diferentes ministerios, dependencias y silos de políticas y los diferentes niveles de gobierno en el cual se adapte según sea necesario a las circunstancias requieren de cambios rápidos y eficaces, manteniendo la ética, transparencia y la responsabilidad.

La estructura del texto está planteada para acercarse, en primer momento a un contexto general y descriptivo del liderazgo, luego, en un segundo momento a reflexionar sobre el impacto del mismo sobre Colombia; siguiendo con una discusión de los hallazgos, y finalizando con las conclusiones a las que ha llegado el trabajo de revisión de literatura científica sobre el tema abordado.

Para finalizar, cabe anotar que el escrito que el lector tiene en sus manos, proviene del trabajo realizado en el marco de la Especialización en Ata Gerencia de la Universidad Corporación Universitaria Remington, buscando hacer un aporte a la difusión del conocimiento científico a un público amplio, y con ello hacer avanzar al saber empresarial y aportar al avance en la importancia del liderazgo en las empresas del país y en la región.

MARCO DE REFERENCIA

Antecedentes

Se realizó una revisión de literatura en bases de datos Proquest, Redalyc, SciELO o Google

Académico; se hizo uso de las palabras claves: Sector público, liderazgo, Colombia y empresas. Se revisaron un total de 33 artículos de los cuales se escogieron 16 que contaban con información relacionada con investigaciones realizadas en Colombia sobre el liderazgo en las empresas del sector público.

Dentro de la conceptualización se encontró que en el artículo titulado liderazgo en la gestión pública (Daza Herrera, 2019) afirma que, “en la entidad pública, el líder tendrá la obligación de actuar de acuerdo con el marco legal y no es libre ni autónomo en la toma de decisiones, implementación de innovación, la reestructuración o modificación de estrategias ya establecidas” (p.3). Por ende, aunque las normas son un pilar necesario en cada proceso, cada líder debe comprender que la autoridad que genere poder y/o miedo no es bien vista por las personas, ya que puede llegar a desmotivar y limitar el proceso para alcanzar cada uno de los objetivos propuestos, por ello la importancia de ejercer autoridad política a través de la democracia lo cual genera una mayor su capacidad para dirigir y gestionar los cambios necesarios. Por otro lado, “el verdadero liderazgo es el que permite movilizar a cada ciudadano y cada funcionario público, para que asuman su parte de responsabilidad y sean consecuentes con su manera de actuar”. Es de notar que, a través del tiempo el liderazgo ha venido evolucionando y teniendo cambios en lo que concierne a su conceptualización y aplicación en las diferentes empresas, siendo este un elemento clave para la gestión, implementación y ejecución de estrategias que hacen que los directivos busquen mantener un equilibrio en el desarrollo emocional, económico, estructural, de salud, vivienda, educación y bienestar a la misma población (Daza Herrera, 2019).

Cada persona y empresa del sector pública es autónoma desde su percepción para buscar la mejor manera de liderar, sin embargo, existen muchas causales que limitan el alcance exitoso de la gestión pública, donde en el artículo titulado liderazgo en la gestión pública de (Wilmer & Chávarry Ysla, 2021) afirman que,

estas son por “líderes que no cuentan con los conocimientos mínimos, habilidades y competencias necesarias, falta compromiso, indebida planificación, ausencia de herramientas para ejercer su rol, inoportunas o erróneas decisiones por la ausencia de información alineada, articulada, confiable, oportuna y verídica, ausencia de una visión de futuro, así como otros factores externos e internos no previstos (p4)”. Aunque, las personas que lideran empresas el sector público se basan en mantenerse en los procesos donde la población les vea como agentes de cambio y transformaciones positivas, “Benny et al, (2020) menciona algunos factores que intervienen o limitan el papel de liderazgo en el servicio público como factores culturales, como individualismo, falta de compromiso y transparencia, falta de criterio para la selección del personal de confianza en los cargos públicos” (Daza Herrera, 2019).

En otro de los artículos Horn y Walker (2008) manifiestan que el liderazgo es un componente clave de la alta moral, entendida como el estado mental, emocional y espiritual del individuo (Monsalve Castro, Chamorro Rojas, & Luzardo Briceño, 2018). Además, el líder debe cumplir con algunos aspectos como “fomentar el trabajo en equipo, establecer lineamientos para alcanzar las metas, comunicación, colaboración, justicia, entre otros, que forman parte de la labor de quien direcciona al grupo con el propósito de que contribuya a alcanzar el éxito en una misión” (Monsalve Castro, Chamorro Rojas, & Luzardo Briceño, 2018).

En el artículo Liderazgo en el sector público: una revisión de la literatura (Cabrera Moya, 2014) afirma que, el liderazgo transformacional

“Es una de las prácticas de la dirección más usadas capaces de afectar el desempeño de los individuos con alta orientación hacia los objetivos y la misión donde establecen metas claras y desafiantes, motivando a las personas a desempeñarse mejor Y si su campo de aplicación es el

Sector Público, esta posibilidad encuentra también un objetivo claro: el mejoramiento de múltiples procesos en un sector que siempre ha sido criticada por la falta de eficiencia y efectividad”. (p.10).

En relación a lo anterior, en otro artículo según (Lozano Sepúlveda & Marín Londoño, 2020):

“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; 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” (p.5).

En otro artículo se estudió los factores que afectan el liderazgo en el sector bancario del sector público (Pautt Torres & Contreras , 2012) evidenciaron que:

“El factor Cultura Organizacional, arrojó una alta influencia en el liderazgo de los directivos, además se mantienen un mayor número de

capacitaciones en el tema de liderazgo, aunque la participación no esté correspondida de igual forma y la mayoría de los líderes y seguidores mantienen una correlación muy estrecha entre lo que piensa el líder y lo que siente el seguidor ante su direccionamiento”. (p. 11).

A lo anterior, mantener un buen clima laboral no solo depende de la formación que se les brinda a los trabajadores sino también de las actitudes y compromiso que tengan los participantes en cada una de las actividades que se programen para su capacitación, dado que, en la mayoría de las ocasiones se evidencia falta de sentido de pertenencia por las oportunidades que se generan.

Por otro lado, en el artículo titulado importancia del liderazgo ético en el sector público Colombiano, nos hablan lo necesario que es la gestión y el liderazgo en estas empresas, sin embargo, muchas personas de cargos directivos solo hacen gestión y no liderazgo o viceversa, cuando todas deben estar direccionadas a cumplir con esos dos elementos y a la vez articularlos con los tipos de liderazgo siendo el más relevante el “líder ético integrado con el carismático, participativo y democrático, el orientado a las personas o las relaciones, el natural y el transformacional, para luego hacer referencia en aquel que hace de la ética su propuesta principal de liderazgo” (Cruz Piñeros, 2014). Ante esto, El líder ético se debe ver como una necesidad en las entidades públicas, debido a que la “imagen y credibilidad del estado colombiano y por ende sus entidades, se encuentra cada vez más deteriorada, en la que la ética, es primordial para frenar la corrupción y recuperar el buen nombre, lo cual afecta la sociedad y el país” (Cruz Piñeros, 2014).

Otro artículo encontrado fue el liderazgo en las empresas del sector público en el municipio de Medellín, en la que “su dirección está más enfocada a las tareas que a las personas, es decir, que se preocupan más por que los empleados

cumplan con sus tareas y no tanto porque sus empleados obtengan un beneficio y satisfacción en su trabajo” (Lopera Taborda, 2012). Frente a esto los autores consideran importante, que el estilo de liderazgo que poseen algunas de estas empresas, “genera también un clima organizacional autocrático en donde la flexibilidad es lo primera en salir afectada dentro de la empresa, sin embargo, el liderazgo Democrático y Liderazgo Laissez-Faire no son utilizados por los gerentes de estas empresas”.

En otro de los artículos titulado el liderazgo como competencia del nivel directivo en el sector público colombiano: oportunidades y limitaciones nos acercan a la importancia de conocer a profundidad cada uno de los procesos en las que el liderazgo pasa a ser una habilidad importante en todos los niveles de la gestión pública en las que siempre se busque fortalecer y brindar un desarrollo al país y las organizaciones en lo que siempre se debe tener en cuenta no sólo su rol y funciones sino también potencializar y motivar a sus colaboradores, es por esto que, (Lozano Sepúlveda, 2019) asegura que:

“En el marco de las oportunidades, recae una alta responsabilidad y además, el liderazgo transformacional se adecua mejor en el contexto del sector público en los ciudadanos hacer una buena elección de sus gobernantes, para que éstos a su vez, en el ejercicio de sus facultades, tomen decisiones basados en la integridad y la ética y dejar huella de su gestión, para contribuir con la transformación de sus colaboradores y la sociedad”. De este mismo modo, relacionan las limitaciones que se presentan en el liderazgo en donde Cabrera (2014) señala que “la falta de un genuino liderazgo que facilite y promueva el compromiso, la sintonización de los empleados con la misión y visión de las entidades impide la

gestión de los procesos y cambios, así como el presupuesto, altas responsabilidades y competencias atribuidas por normas y trascender su papel de autoridad. Además, el ejercicio del liderazgo debe permanecer en períodos largos y superar las limitaciones que a menudo imponen los ciclos electorales” (p. 8,9).

Es decir que, el liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que fomenta y promueve cambios en el comportamiento y la actitud en el que la ética también puede jugar un papel importante en el éxito del mismo, logrando así mejores resultados no solo en las empresas si no también en la comunidad y procesos que son dirigidos.

En el documento de Función Pública titulado liderazgo para un servicio público de alto rendimiento: “Hacia un servicio civil senior en los países de la OCDE, nos acercan a la importancia que tiene el papel de los líderes para manejar los recursos para asegurar su inversión en las políticas y servicios que mejoren la vida y la prosperidad de los ciudadanos, lo cual requiere un liderazgo de servicio público calificado y profesional, es por esto, la necesidad de mantener una construcción de capacidades en el servicio público, frente a esto el trabajo público (Gerson, s.f) asegura “debe estar habilitado por una base de liderazgo fuerte: valores claros, misión, objetivos que permitan al trabajador orientar su trabajar de forma independiente sin gestión diaria o presencial. En este sentido el futuro del trabajo también dependerá del futuro del liderazgo” (p.2). Esto es debido a los cambios que dejó la pandemia del COVID-19.

En otro artículo, se evidencia que, el liderazgo en el sector público en tiempos de COVID-19, según (Chávez-Rodríguez et al., 2022), “actualmente las organizaciones enfrentan diversos desafíos derivados de las transformaciones económicas, políticas,

sociales, culturales y tecnológicas, donde los gobiernos y organizaciones del sector público se esforzaban por lograr transformaciones que facilitarían la adaptación a los cambios del entorno” (p.3). Ante esto en el artículo Liderazgo en el sector público en tiempos de COVID-19 y más allá (García Contreras, Muñoz Chávez, & Barrios-Quiroz, 2023) argumentan que, la importancia los líderes del sector público deben contar con una visión ágil y adaptativa en las que las organizaciones pública:

“Prosperan con un líder que: (1) muestre estabilidad emocional y procure el bienestar psicosocial y emocional de sus colaboradores; (2) tenga rasgos de resiliencia ante cualquier situación y tome acciones que promuevan la resiliencia de empleados, equipos de trabajo y organización; (3) anticipe decisiones que aseguren la salud financiera; (4) asegure el acceso e instrucción de los empleados al uso de tecnologías que facilite la operación y comunicación, y (5) difunda información y tome decisiones con base en evidencia válida para generar un ambiente informado (empleados y sociedad) (p.16).

Frente a lo expuesto, los líderes deben contar con capacidades y actitudes positivas que permitan llevar a cabo un mejor desarrollo de los procesos y el buen trabajo colectivo, en donde la inteligencia emocional, el bienestar, la calidad, la capacidad para sobreponerse a situaciones extremas y la comunicación son factores claves para un mejor desarrollo social.

En el artículo influencia del liderazgo autocrático y el liderazgo democrático en el clima laboral en las empresas colombianas del sector público, se habla sobre La influencia de estos dos tipos de liderazgo en mantener un buen ambiente laboral, teniendo en cuenta que, es un pilar importante para la filiación entre los colaboradores y la motivación que tengan para

desenvolverse de una forma eficaz en sus funciones laborales, que se verán reflejadas en los resultados de las organizaciones, por ejemplo, el líder autocrático es uno de los estilos más vistos en el sector público, la autoridad se centra en una sola figura, sus líderes mantienen el control del personal con el fin de dar resultados óptimos ante la sociedad, asigna labores ejerciendo presión, generando estrés y mal ambiente laboral, afecta el sentido de pertenencia y es muy bueno en los proyectos a mediano o largo plazo, mientras que en el liderazgo democrático los colaboradores tienen una participación activa y decisiva en la toma de decisiones, fomentan el trabajo en equipo, propicia el diálogo, la consulta, los acuerdos, considera que los empleados son honestos, de alta confianza, mantiene el trabajo mediante la motivación y la gestión, esto permite que las personas se sientan con autoestima y tengan sentido de pertenencia, lo cual garantiza el cumplimiento de plazos y una mayor supervisión de los resultados parciales y finales (Colina Cuevas, sf).

Por otro lado, el liderazgo en el sector público, la variable crítica para reformar la administración pública, habla sobre la importancia que tiene el liderazgo y la administración y que al articular ambos elementos son altamente complementarias, lo que las hace fundamentales para el éxito de la organización, sin embargo, hoy en día el Estado solo tiene administradores, pero no líderes. Por eso Brosnahan señala que en el sector público “En general, se percibe a los líderes como políticos más que como ejecutivos y, a menudo, no se reconoce la importancia del liderazgo a nivel profesional” (Barra Zamalloa, 2022). A esto se suman barreras que limitan su progreso, como la de la alta rotación en el Estado, por eso es importante la implementación políticas y sociales, proyectos sociales que permitan visibilizar la gestión el liderazgo dentro de las rectorías y organizaciones públicas.

En el artículo estilos de liderazgo y desempeño de equipos en el sector público, se analizan como los estilos que implementan los gestores públicos pueden influir en el desempeño de los

equipos, donde (Dias, Aparecida Muñiz, & Simões Guimarães, 2015) argumentan: “el liderazgo juega un papel fundamental, considerando que su desempeño se refleja en la satisfacción; en la generación de ideas y reflexión del equipo que, a su vez, promueve la innovación y el liderazgo transformacional ejerce una mayor influencia en el desempeño individual y en el rendimiento del equipo” (p. 6). Esto se debe a que, en las organizaciones deben enfocarse en que el potencial de los equipos se dirija al logro de objetivos y resultados de las mismas.

El artículo liderazgo en el sector público: algunas cuestiones teóricas y metodológicas, se muestra que en el contexto del sector público, se demandan diferentes modelos de liderazgo que se enfoca en el nivel de responsabilidad e institucionalización que se realiza. Sin embargo, “como consecuencia, el liderazgo con frecuencia se descuida como fuente de explicación del cambio en el sector público por las burocracias que son guiadas por fuerzas poderosas que escapan al control de los líderes administrativos” (Villoria & Ángel, 2011).

A partir de los artículos revisados, se ve la necesidad de que en Colombia se realicen diferentes estrategias que permitan potencializar el liderazgo y que desde el Gobierno se realicen capacitaciones, puesto que, estas juegan un papel primordial para el logro eficiente y pertinente de tareas y proyectos, dado que es el proceso mediante el cual se adquieren los conocimientos teóricos y experienciales, herramientas pertinentes, habilidades blandas y actitudes para interactúan en un adecuado trabajo en equipo y bienestar laboral para el logro de cada uno de los objetivos del país, los departamentos, ciudades y municipios.

Pese a que se encuentran artículos relacionados con las empresas del sector público, en Colombia son pocos los artículos relacionados, por ello es importante que en la actualidad el liderazgo sea un factor indispensable la participación de todos los dirigentes en la administración pública, lo cual puede ser un

primer paso para la visibilidad, reconocimiento y gestión de las diferentes prácticas de liderazgo.

Por lo anterior, y teniendo en cuenta las diversas problemáticas de los territorios, y la función que tienen cada uno de los Gobernantes dentro de los mismos, se evidencia la importancia de realizar un trabajo de recolección, búsqueda, reconocimiento y análisis del impacto que tiene el liderazgo en las empresas del sector público en el que se analicen diferentes aspectos que son fundamentales.

Marco Legal o Normativo

El marco normativo aplicable a las acciones realizadas durante la ejecución del artículo, está motivado y fundamentado básicamente en los lineamientos mencionados a continuación:

Decreto 815 de 2018. Se basa en lo relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de los servidores públicos. En la cual, dentro del Artículo 2.2.4.8. Se resalta la competencia de liderazgo como inherente al nivel directivo, buscando así, “gerenciar equipos, optimizando la aplicación del talento disponible y creando un entorno positivo y de compromiso para el logro de los resultados” (Presidencia de la República de Colombia, 2018).

Guía de gestión estratégica del talento humano GETH en el sector público colombiano. Tiene como objetivo “apoyar a las entidades públicas en la gestión estratégica del talento humano, orientándolas hacia el mejoramiento continuo y al logro de los objetivos institucionales a través del desarrollo, el reconocimiento, el bienestar y la motivación de los servidores públicos. Esto en el marco del objetivo del MIPG relacionado con el fortalecimiento del liderazgo y el talento humano en las entidades públicas” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022).

Plan Nacional de Formación y Capacitación para el Desarrollo y la Profesionalización del Servidor Público. En cumplimiento a los

artículos 30 y 31 de la Ley 489 de 1998 La ESAP, a través de la Escuela de Alto Gobierno, diseñará programas de inducción para los gerentes públicos, que contengan como mínimo los siguientes aspectos: Liderazgo efectivo, Análisis de contextos y toma de decisiones, entre otros que sean de vital importancia para mantener un buen clima organizaciones e impacto en las organizaciones y colaboradores (Departamento Administrativo de la Función Pública, Escuela Superior de Administración Pública, 2017).

La Norma NTC - ISO 9001 de 2015: Es el estándar internacional para implementar sistemas de gestión de calidad en las empresas, donde la alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso, asignar responsabilidades, asegurarse de que se asignen los recursos adecuados y establecer indicadores clave de desempeño para medir el progreso (ICONTEC, 2015)

Marco Teórico

Como bien es sabido todas las entidades del sector público, son todas aquellas que de alguna manera hacen parte del Estado, en las cuales su “función principal es gestionar y velar por el bienestar de la sociedad. Estas instituciones se encargan de administrar los recursos públicos, promover el cumplimiento de las leyes y garantizar el funcionamiento adecuado de los diferentes ámbitos de la sociedad” (Bazo Beltrán, s.f.). En donde, sus funciones y competencias se deben de regir al buen cumplimiento de su misión institucional de acuerdo a los lineamientos del Artículo 39 de la Ley 489 de 1998 la Administración Pública juega un papel importante, dado que, está conformada por los organismos de 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) (Bazo Beltrán, s.f.).

Es por esto que, se comprende la organización como “un sistema dinámico en permanente proceso de cambio que se moviliza, en virtud de la relación dinámica, que se da entre líderes y colaboradores” (Contreras y Castro. 2013, p.72)

El autor americano John C. Maxwell escribió en 1998 el libro “*las 21 leyes irrefutables del liderazgo*”, donde según (Hernández, 2015) estas son las diez que más se destacan:

Ley del tope: la capacidad de liderazgo determina el nivel y el tope de eficacia de una persona. **Ley de la influencia:** el verdadero liderazgo no puede ser otorgado. Procede de la influencia y esta no puede imponerse, debe ganarse. **Ley del proceso:** el liderazgo se desarrolla diariamente, no en un día. Lo que más importa es lo que se hace día a día en un largo camino. **Ley de la navegación:** cualquiera puede gobernar un barco, pero se necesita que un líder planee la ruta. Los seguidores necesitan líderes que naveguen por ellos. **Ley de E. F. Hutton:** cuando un verdadero líder habla, la gente escucha. ¿Cómo reacciona la gente cuando usted se comunica? **Ley de terreno firme:** la confianza es el fundamento del liderazgo. El líder debe ser ejemplo de competencia, conexión y carácter para los demás. **Ley del respeto:** por naturaleza, la gente sigue a líderes que son más

fuertes que ellos mismos. La gente sigue a individuos cuyo liderazgo respetan. **Ley de la intuición:** los líderes evalúan todas las cosas con pasión de liderazgo. Son intérpretes de su situación, de las tendencias y de sus recursos. **Ley de la conexión:** los líderes tocan el corazón antes de pedir una mano. No se puede hacer que la gente actúe si primero no se les conmueve. **Ley del círculo íntimo:** el potencial de un líder es determinado por quienes están más cerca de él. Nunca deje de mejorar su círculo íntimo (p.15).

Según el “artículo 209 de la Constitución Política de Colombia establece el objetivo fundamental de la administración pública en el país y está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con base en los siguientes principios (2019):

“**Igualdad.** La administración pública debe tratar a todos los ciudadanos de manera equitativa y sin discriminación. **Moralidad.** Las actuaciones de las autoridades administrativas deben ser éticas y transparentes. **Eficacia.** Buscar resultados efectivos y eficientes en la gestión pública. **Economía.** Utilizar los recursos públicos de manera prudente y responsable. **Celeridad.** Realizar los trámites y procesos administrativos de forma ágil. **Imparcialidad.** Actuar sin favoritismos ni prejuicios. **Publicidad.**

Garantizar la transparencia y acceso a la información” (Corte Constitucional 2019, p.5).

Estos son fundamentales para garantizar un funcionamiento eficiente y coherente en todos los procesos administrativos, operativos, legales y gerenciales que se requieren realizar a nivel estatal, departamental y municipal en todas las diferentes dependencias que cada uno conlleva y es ahí donde el liderazgo toma una fuerza importante en la ejecución de cada uno de los procesos.

Sin embargo, es importante resaltar que se encuentra diversa literatura o definiciones sobre el liderazgo, a lo cual se darán a conocer algunos aspectos relevantes de este, donde en la teoría del **"Gran Hombre"** También conocido como el "Teoría de la gran persona" del historiador Thomas Carlyle surgió durante el siglo XIX, sostiene que los grandes líderes nacen y no se hacen porque poseen ciertos rasgos heredados. Según él «La historia del mundo no es otra que la biografía de los grandes hombres» (UNIVISION, 2018). La teoría del **comportamiento** tiene sus inicios a finales de los años 40 en Estados Unidos con uno de sus máximos exponentes Douglas McGregor como respuesta y complemento a la teoría del rasgo del año 1950, la cual argumentaba que, "los líderes nacen con ciertas características innatas que los hacen aptos para liderar. En cambio, la teoría del comportamiento sostiene que el liderazgo se puede aprender y desarrollar, sus habilidades y comportamientos pueden ser enseñados y replicados" (Raffaele, 2021). Por otro lado. El liderazgo **participativo** propuesto por Victor Vroom y Phillip Yetton (1973) "busca aprovechar la experiencia y el conocimiento colectivo de los miembros del equipo, promoviendo la participación activa y la colaboración en la toma de decisiones y la resolución de problemas" (UNIR, 2023). Paul Hersey y Ken Blanchard a finales de la década de 1960 desarrollaron el modelo de liderazgo **situacional** en 1969, donde "su importancia radica en que se puede adaptar la forma de gestionar un equipo, empresa y proyecto al estilo

que resulte el liderazgo adecuado y eficaz en cada instancia para obtener mejores resultados. Asimismo, esto contribuye a lograr resultados exitosos" (Terzakyan, 2022). La teoría de la **contingencia** de liderazgo está relacionada con el enfoque situacional y fue propuesta por el psicólogo austríaco Fred Fiedler en 1964 la cual se basa en que no existe una única forma de dirigir una empresa si no que la eficacia de un líder depende de que su estilo de liderazgo se adapte o no a las circunstancias (liderazgo empresarial, 2018).

Tipos de liderazgo

Las diferentes investigaciones que se han realizado en relación a los estilos del liderazgo han ido avanzando a través del tiempo, con el fin de evidenciar las diferentes formas de cómo se mueven las empresas de acuerdo al liderazgo que tomen como parte de su cultura organizacional en todos los procesos, sin embargo, en cada uno de estos estilos se ha observado el cómo afecta el rol de cada uno y sus dirigentes durante el desarrollo y sostenibilidad de los procesos, misión, visión, valores y objetivos de cada organización.

Los líderes tienen un estilo de liderazgo que según (Uzurriaga Balanta , Osorio Quintana , & Arias Erazo, 2020) "los caracteriza, sin embargo, algunos actúan de forma estratégica, y cambian según el momento o las circunstancias, esto se presenta tanto en las organizaciones políticas, sociales o empresariales" (p.7). A continuación se dan a conocer los estilos de liderazgo:

Liderazgo transformacional. Es el estilo más implementado en las organizaciones debido a su aporte en el cambio e innovación en los procesos, permitiendo así, una mejorara en la calidad y eficacia del desarrollo de estas. James Burns en el año de 1978 fue el primero en hablar sobre este tipo de liderazgo y lo definió "como aquel que consigue cambios importantes en los seguidores y eleva la moral y motivación de éstos a través de su influencia personal" (Sánchez Manchola, 2017). Es por esto que, "Los líderes transformacionales comunican una

visión clara, inspiran al compromiso y logran confianza y motivación de los subordinados, está directa o indirectamente vinculado a las percepciones positivas de la Responsabilidad Social y equilibrar los intereses de las partes interesadas” (Uzurriaga Balanta , Osorio Quintana , & Arias Erazo, 2020). En resumen este el liderazgo transformacional pretende fortalecer el desarrollo de cada uno de los empleados, teniendo en cuenta sus habilidades, capacidades, aptitudes y valores mediante un trabajo basado en la motivación de cada uno de tal manera que, se trabaje en pro a los resultados de la empresa sin dejar a un lado el ser de sus colaboradores.

Liderazgo LMX. Los líderes: “ejercen una fuerte influencia sobre sus seguidores uno a uno, de forma que cuantas más relaciones de alta calidad mantengan los líderes con cada uno de sus miembros del equipo, mayor será la percepción compartida de un entorno seguro, flexible y tolerante” (Bornay-Barrincha, 2013, p. 44). Es decir que, desde este tipo de liderazgo se visualiza el mantener un excelente clima laboral entre dirigentes y su equipo de trabajo, fortaleciendo así las relaciones interpersonales y filiación entre los grupos, logrando así una armonía, cohesión grupal, solución de problemas y cumplimiento en el logro de los objetivos entre el líder y los subordinados.

Estilo autocrático. En este tipo de liderazgo todo es más centralizado y autoritario, en el que el líder toma el control absoluto de todo, las decisiones son y limita la participación del grupo de colaboradores. En general, “persona que da órdenes y supervisa su cumplimiento, es dogmática e impositiva y así mismo, dirige a través de la habilidad para restringir u otorgar recompensas y castigos” (Sánchez Manchola, 2017).

Estilo democrático. Describe como el dirigente tiene la tendencia a involucrar a su grupo en el proceso de toma de decisiones, delegar la autoridad, alentar la participación activa en la decisión de métodos y metas de trabajo. Es decir que, el líder fomenta la colaboración, el intercambio de ideas y la construcción de

consenso, promoviendo así la creatividad, la motivación y el compromiso del equipo, pero puede requerir más tiempo y esfuerzo para llegar a un acuerdo (Sánchez Manchola, 2017).

Liderazgo transaccional: Es definido como “aquel que basa su influencia en el intercambio de recompensas con las personas que se encuentran bajo su cargo. Algunos estudios como los desarrollados por Cuadrado y Molero (2002), establecen la dualidad Transaccional/Transformacional, sin embargo, este segundo es el más representativo y eficaz” (Sánchez Manchola, 2017). Por lo tanto, se basa en la personalidad y características del líder y su habilidad para generar diferentes resultados a través del ejemplo suyo y la fusión de una visión energizante y objetivos retadores (Uzurriaga Balanta , Osorio Quintana , & Arias Erazo, 2020). Este estilo de liderazgo puede ser efectivo para alcanzar resultados a corto plazo, pero puede limitar la motivación intrínseca y la creatividad del equipo.

Liderazgo situacional: Este “implica adaptar el estilo de liderazgo a las circunstancias y necesidades específicas del equipo. El líder evalúa el nivel de competencia y compromiso de los miembros del equipo y ajusta su enfoque en consecuencia” (López Obrador, Iglesias, & Rivera, 2019). En este orden de ideas, se plantea que no existe un estilo óptimo para cualquier situación. De esta manera, la eficacia de los esfuerzos para influir, se encuentran determinados por el grado en que el líder o el directivo pueda adaptar su conducta a la situación (Uzurriaga Balanta , Osorio Quintana , & Arias Erazo, 2020).

Liderazgo burocrático. Es un estilo que fue desarrollado por primera vez por Max Weber en 1947. Seguir las reglas, políticas y procedimientos meticulosamente es para lo que vive el líder burocrático (Restrepo, 2020). Es el apropiado para trabajar cuando existen riesgos de seguridad o cuando están en juego sumas de dinero bastante grandes.

Dentro del análisis realizado, los tipos de liderazgo son importantes dentro de las diferentes dinámicas de las organizaciones en las que se debe tener un trabajo colectivo con cada una de las áreas que la conforman, donde la forma en cómo se dirigen las personas y los procesos va jugar un papel clave en el desarrollo y crecimiento tanto de cada empresa como de las personas que hacen parte de ella.

METODOLOGÍA

La metodología que se usó es la de revisión documental; así que, se tomaron artículos, libros y reportes de fuentes oficiales como Función pública, Prosci, Spotify, Cisco. En relación a **criterio de inclusión** para la selección de las fuentes investigativas y documentales, se planteó que hayan sido escritos y publicados entre el 2010 y el 2023, a través de portales web oficiales, o a través de bases de datos como Proquest, Redalyc, SciELO o Google Académico.

Para la selección definitiva de los textos, se pasó de una búsqueda amplia a través de la **ecuación de búsqueda**, con las palabras clave: Liderazgo, sector público, impacto, Colombia, dirigentes.

A partir de esta ecuación de búsqueda se obtuvieron más de trescientos (300) resultados en las cuatro (4) bases de datos elegidas. De ahí, se pasó a un primer momento de **exclusión**, para centrar los resultados en trabajos publicados en revistas científicas, materiales gubernamentales y demás fuentes primarias, excluyendo la literatura “gris”, que consiste en notas periodísticas, artículos de opinión, además de escritos que si bien podrían haber sido publicados en fuentes científicas serias, trataban sobre el liderazgo en temas como estilos de liderazgo, administración pública, nivel directivo y cambios a través del tiempo.

Después de esas primeras revisiones y de la selección de información más adecuada para el presente trabajo, se planteó un **criterio de exclusión** definitivo: se iban a abordar los textos que hablaran del impacto el liderazgo en las entidades colombianas del sector público

Este criterio de exclusión hizo que de los treinta y tres (33) artículos seleccionados inicialmente (ver: Tabla 1), se pasara a dieciséis (16), los cuales fueron trabajados para el desarrollo del artículo, además, dentro de sus fuentes bibliográficas analizaba y trabajaba algunos de los textos que se encontraron para la realización del presente artículo.

Tipo de estudio

Artículo de revisión, en el que se revisaron dieciséis (16) materiales bibliográficos (ver: Tabla 1), lo cuales fueron elegidos a partir del criterio temporal de haber sido publicados entre el 2010 y el 2023, privilegiando el idioma español, los cuales fueron elegidos por su pertinencia para el tema de estudio.

De esa elección inicial se incluyeron dieciséis (16) por su actualidad, pertinencia y relación directa con el tema del presente estudio.

Materiales e instrumentos

Se realizó una búsqueda bibliográfica en portales web oficiales de Función pública, Prosci, Spotify, Cisco, además de la búsqueda en bases de datos como Proquest, Redalyc, SciELO o Google Académico.

En total se revisaron dieciséis (16) materiales (ver: Tabla 1.), entre documentos oficiales, artículos científicos, reportajes y periodísticos, el cual resultó siendo el material principal de trabajo y discusión.

Tabla 1. *Búsqueda en bases de datos*

Bases de datos	Número de textos revisados	Textos incluidos	Textos excluidos	Total
Fuentes gubernamentales	3	3	0	3
SciELO	11	5	6	11
Google Académico	9	4	5	9
Proquest	10	4	6	11
Gran total	33	16	17	33

RESULTADOS

A partir de la revisión documental realizada, se pueden evidenciar los cambios en el liderazgo en las empresas del sector público y el impacto que han tenido en el mismo, en este punto coinciden autores tanto internacionales como nacionales.

Así, en algunos de los apartados encontrados, muestran que en países como China, México, Perú o Brasil hubo cambios que aunque son significativos también afectan o limitan los procesos de liderazgo administrativo en el sector público en las diferentes áreas como establecer la dirección estratégica de las políticas, el presupuesto y la asignación de recursos, o involucrarse directamente con las diferentes poblaciones, por lo tanto, es importante que se creen espacios de “capacidad de liderazgo de alto nivel requerirá una perspectiva sistémica, aunque ninguna intervención puede cambiar significativamente la capacidad de liderazgo, sino más bien cómo múltiples políticas y procesos de refuerzo pueden desarrollar las habilidades y el entorno operativo necesarios” (Gerson, s.f).

Lo anterior muestra que la situación del liderazgo, la posibilidad de no estar de acuerdo con los procesos y faltas de cumplimiento de las propuestas de los dirigentes, los cambios sociales, económicos y políticos, la segregación y la falta de capacidad de gestionar han sido factores que desestabilizan emocionalmente a las personas, afectando a su vez la manera de relacionarse consigo mismos, el tener una mejor cohesión grupal, sentirse ayudado, visualizar oportunidades de mejora y desarrollo social, lo cual también puede alterar a perspectiva de futuro, para sumir que el liderazgo debe ser visto y trabajado como un factor relevante para mejorar el bienestar laboral, cumplir con proyectos y políticas públicas, manejar mejor el presupuesto y minimizar los efectos negativos.

En un informe de la página del Tiempo se encontró que, de los líderes colombianos “se espera integridad, desempeño o resultados

sobresalientes, capacidad negociadora ante los conflictos, solidaridad social, capacidad de planeación u orientación al futuro, y que sean decisivos y de acción” (Ogliasti, 2015). Ante esto, se debe trabajar en acciones de mejorar y competir orientadas al alto desempeño y éxito en Colombia.

Dentro de los estilos de liderazgo, se puede evidenciar que, cada uno trae sus ventajas y desventajas de acuerdo al tipo de empresa e intereses de las mismas, en las que, los líderes tienden a tener una influencia e impacto tanto en las empresas como en los colaboradores.

Ahora bien, es importante resaltar, que el estilo de liderazgo transformacional, es una de las prácticas de la dirección que más se ha estudiado o en las empresas del sector público, dado que, fomenta y promueve cambios en el comportamiento, pensamientos, sentimientos y actitudes tanto de los líderes como de los subordinados, cambiando su visión hacia una mirada más de mantener los beneficios y obtener así un mayor compromiso que permita alcanzar los objetivos de la organización, ante esto, (Lozano Sepúlveda, 2019) afirma que, “el liderazgo transformacional pareciera que avanzara un escalón más alto, sacando mejor provecho de la relación con su equipo, teniendo un 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 la preparación es permanente” (p.7).

Lo anterior, muestra que el panorama general de Colombia en relación a los impactos que genera el liderazgo en las empresas del sector público mostró la falta de una adecuada capacitación, las variables que traen los cambios electorales, lo cual es un hallazgo muy importante de la presente revisión bibliográfica, además, hay que resaltar que no es un fenómeno exclusivo del país en mención, sino que obedece a un problema global del cual es preciso ocuparse desde los lineamientos políticos, desde el trabajo

tanto grupal como individual, en post de poder avanzar en los procesos de liderazgo.

DISCUSIÓN

Los resultados permiten identificar lo indispensable que se ha convertido el tener líderes que generen impactos positivos en las organizaciones del sector público teniendo como prioridad la necesidad de fortalecer los diferentes aspectos políticos, sociales, cultural y económico, para lo cual, es importante que éstos cuenten con las competencias necesarias para el cargo directivo de acuerdo a los requerimientos, objetivos, metas y lineamientos e cada empresa de tal manera que, se pueda tener la capacidad de enfrentar las diferentes situaciones que se presenten en el día a día.

En el estudio realizado se logró identificar que en la actualidad existen definiciones que varios autores le han atribuido al liderazgo, lo cual hace que se tome un solo concepto de base que permita encajar más en las organizaciones del sector público, sin embargo, este se puede ver como las capacidades, habilidades, aptitudes, la moral, ética, intereses y visualización que tenga cada líder para empoderar a su equipo de trabajo hacia el logro de las metas y objetivos organizacionales, por lo tanto, la misión que tienen las entidades públicas de ofrecer bienes y servicios a la comunidad requiere de directivos que tengan una verdadera vocación, que demuestren su integridad e idoneidad, nivel de responsabilidad y compromiso en todos los procesos.

Dentro de los artículos revisados y analizados correspondientes al periodo comprendido entre el año 2010 al 2023, encontramos los diferentes tipos de liderazgos en los cuales el que más ha sido asertivo dentro de las organizaciones de sector público es el del liderazgo transformacional, que está enfocado en mantener un muy buen clima laboral entre líderes, de influir positivamente en el progreso y desarrollo de las personas y sus colaboradores, permitiendo así una innovación, toma de decisiones, movilizar, motivar e inspirar a los colaboradores en ser cada día mejor, de tal

manera que, se puedan alcanzar las metas a través de un trabajo colectivo y orientación positiva hacia los resultados. Aunque, este para algunos líderes puede llegar a ser una limitante, dado que, se requiere de hacer cambios a nivel personal para desarrollar las habilidades de comunicación, empatía y sentido de pertenencia por la organización. No obstante, se puede ver que en Colombia este estilo transformacional se ha visto visualizado aunque el estilo de liderazgo burocrático, también puede influir en su desarrollo, teniendo en cuenta que, se caracteriza por su enfoque en la aplicación estricta de normas y reglas establecidas por una organización en la que se debe garantizar un adecuado manejo de los recursos económicos, el cumplimiento de los lineamientos no solo de las empresas a nivel interno si no también las gubernamentales, respetando así las jerarquías y están sujetos a una cadena de aprobación de los procesos.

Por otro lado, en los artículos no se encontraron diferencias frente a las formas de liderar personas y procesos de las organizaciones del sector público en los diferentes países, dado que, desde el liderazgo se busca o se pretende no afectar el desarrollo social de una nación.

En relación a la normatividad que fundamenta regulación, lineamiento y parámetros para el seguimiento y cumplimiento de los procesos de liderazgo dentro de las empresas, se logra evidenciar que solo existen estándares que orientan hacia las competencias laborales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de los servidores públicos, así como la gestión del liderazgo desde el talento humano y la calidad de los procesos, lo cual, puede llegar a ser crucial para el adecuado cumplimiento del liderazgo debido a la falta de legalidad que tiene y como se encontró en el artículo titulado liderazgo en la gestión pública de (Daza Herrera, 2019) que la entidad pública, el líder tendrá la obligación de actuar de acuerdo con el marco legal y no es libre ni autónomo en la toma de decisiones, implementación de innovación, la reestructuración o modificación de estrategias ya establecidas, por lo tanto, sería importante que se generen normas estrictamente relacionadas con

el liderazgo y su impacto en la implementación dentro de las organizaciones, de esta manera, se harían más conscientes a los directivos sobre la necesidad de este proceso no solo con los intereses de las empresas si no también con el bienestar y motivación de los empleados, lo cual, mejorar la calidad de vida y permite lograr sus objetivos de manera efectiva.

CONCLUSIONES

Es importante resaltar que, estos 16 artículos que han realizado investigaciones sobre el liderazgo en las organizaciones del sector público, se puede analizar que, el liderazgo es un elemento necesario porque permite la movilización de las masas, establecer lineamientos para alcanzar las metas, el buen clima laboral, cumplimiento en la cultura organizacional de cada empresa, tener un alcance exitoso de la gestión pública, la flexibilidad, el crecimiento, la motivación, el trabajo en equipo, se refleja en la satisfacción, en la generación de ideas y reflexión del equipo que, a su vez, promueve la innovación, la creatividad, entre otros impactos positivos en cada organización. Sin embargo, dependiendo de las prácticas de la dirección se encuentran factores que intervienen o limitan el papel de liderazgo en el servicio público como lo son los factores culturales, individuales, la falta de compromiso y transparencia, la falta de criterio para la selección del personal de confianza en los cargos públicos, el mal manejo de los recursos humanos, económicos, operativos y técnicos, así como, no enfrentar los diversos desafíos derivados de las transformaciones económicas, políticas, sociales, culturales y tecnológicas, las burocracias que son guiadas por fuerzas poderosas que escapan al control de los líderes administrativos, el deterioro del estado mental, emocional y espiritual del individuo y el hacer que los empleados cumplan con sus tareas y no tanto porque sus empleados obtengan un beneficio y satisfacción en su trabajo; pueden llegar a generar impactos negativos en el liderazgo como afectar el desempeño de los individuos con alta orientación hacia los objetivos y la misión donde establecen metas claras y desafiantes, se deteriora el sentido de pertenencia y es muy bueno en los proyectos a

mediano o largo plazo. Por eso, es importante capacitar de manera constante los líderes y colaboradores, que siempre se busque fortalecer y brindar un desarrollo al país y las organizaciones, mantener una ética y moral como factor primordial para frenar la corrupción y recuperar el buen nombre, lo cual afecta la sociedad y el país, ser agentes generadores de la participación activa, el dialogo, la cohesión grupal, la sana convivencia, además, tener la capacidad de transformar situaciones que deben mejorarse logrando un equilibrio entre los objetivos trazados, el compromiso de los empleados y la satisfacción colectiva.

Es importante resaltar que a medida que el tiempo ha pasado, el liderazgo ha ido tomando fuerza para poder tener un logro de los objetivos de las empresas, lo cual, permite así, tener un mejor desarrollo y crecimiento de las mismas, teniendo como ganancia el mantenerse en el mercado, es por esto que es necesario enfatizar en la importancia del liderazgo y los estilos de liderazgo de acuerdo a las necesidades, aunque se logró visualizar que el liderazgo transformacional puede llegar a ser más efectivo en las organizaciones del sector público, sin dejar a un lado, el no solo promover el interés individual, si no también, el fomentar el interés colectivo.

En síntesis, es evidente que existe una gran necesidad de que desde los diferentes actores públicos como lo pueden ser la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), el Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia, la Escuela Superior de Administración Pública y el área de Talento Humano, se motiven en fortalecer las competencias, habilidades y capacidades de los servidores públicos colombianos, de tal manera que, se tenga un buen clima laboral, capacidad de instalada y competencias laborales que liderar de la mejor manera las organizaciones.

Esta investigación muestra que pese a que, se encuentran artículos y documentos relacionados con el tema en referencia, son pocos los artículos encontrados en Colombia, lo que limita la visibilización del trabajo que realizan todas las

- handle/11254/675/Liderazgo%20en%20la%20gesti%C3%B3n%20p%C3%BAblica.pdf
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2022). Guía de gestión estratégica del talento humano - GETH en el sector público. Recuperado el 01 de 06 de 2024, de <https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/28587425/35003993/Gu%C3%ADa+estrat%C3%A9gica+talento+humano.pdf/9eef60cb-cfcd-e6f7-a350-accb72b23cb3?t=1670415873469>
- Departamento Administrativo de la Función Pública, Escuela Superior de Administración Pública. (2017). Recuperado el 01 de 06 de 2024, de <https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/418537/16091256/Plan+Nacional+de+Formacio%C2%B4n+y+Capacitacio%C2%B4n+28-03-2017.pdf>
- Dias, J., Aparecida Muñiz, M., & Simões Guimarães, R. (04 de 2015). Estilos de liderazgo y desempeño de equipos en el sector público. Recuperado el 18 de 05 de 2024, de <https://www.scielo.br/j/read/a/KZmhT4JL9DvdctJht4zTThv/?lang=pt#>
- García Contreras, R., Muñoz Chávez, P., & Barrios-Quiroz, H. (2023). *revistas umanizales*. Recuperado el 29 de 04 de 2024, de <https://revistas.umanizales.edu.co/ojs/index.php/Lumina/article/view/4911/7639>
- Gerson, D. (s.f). *funcion publica*. Recuperado el 26 de 04 de 2024, de https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/37224260/2020-09-28_Liderazgo_altorendimiento_ocde.pdf/2d18c8d3-e077-a4a4-4510-0848df098048?t=1603804292951
- Hanson, J. (01 de 02 de 2018). *cuidatudiner*. Recuperado el 26 de 03 de 2024, de <https://www.cuidatudiner.com/13153340/principios-y-teorias-de-la-administracion-y-el-liderazgo>
- Hernández, E. (2015). *El Heraldo*. Recuperado el 02 de 06 de 2024, de <https://incp.org.co/panorama/panorama-estrategico/liderazgo-panorama-estrategico/2015/11/las-leyes-y-caracteristicas-que-componen-el-liderazgo/>
- ICONTEC. (2015). Recuperado el 06 de 06 de 2024, de https://intranet.secretariajuridica.gov.co/sites/default/files/intranet_formatos/NT_C_ISO_9001_2015.pdf
- liderazgo empresarial*. (2018). Recuperado el 26 de 03 de 2024, de <https://liderazgoempresarial.info/teoria-de-contingencia-de-liderazgo/>
- Lopera Taborda, J. H. (2012). *liderazgo en las empresas del sector público en el municipio de Medellín*. Recuperado el 19 de 04 de 2024, de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/25/EI%20liderazgo%20en%20las%20empresas%20del%20sector%20p%C3%ABlico%20en%20el%20municipio%20de%20Medell%C3%ADn.pdf>
- López Obrador, A., Iglesias, P., & Rivera, A. (2019). Evolución del estilo de liderazgo. Recuperado el 01 de 06 de 2024, de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-19182019000100221
- Lozano Sepúlveda, J. (2019). *El liderazgo como competencia del nivel directivo en el sector público colombiano: Oportunidades y Limitaciones*. Recuperado el 29 de 04 de 2024, de <https://bibliotecadigital.usb.edu.co/server/api/core/bitstreams/89069d30-debc-4bda-8bab-be34c7bf8fe3/content>
- Lozano Sepúlveda, J., & Marín Londoño, B. (12 de 07 de 2020). El liderazgo como competencia del nivel directivo en el

- sector público colombiano: Oportunidades y Limitaciones. Recuperado el 25 de 04 de 2024, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8457246>
- Monsalve Castro, C., Chamorro Rojas, L. J., & Luzardo Briceño, M. (30 de 05 de 2018). Liderazgo militar y su relación con la moral combativa de la segunda división del ejército nacional de Colombia. Recuperado el 24 de 04 de 2024, de <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/3049/2956>
- Ogliasti, E. (2015). *El Tiempo*. Recuperado el 06 de 06 de 2024, de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-676099>
- Pautt Torres, G., & Contreras, C. (25 de 10 de 2012). Factores que influyen en el liderazgo de los gerentes del sector bancario en la ciudad de Cúcuta-Norte de Santander. Recuperado el 2024 de 04 de 19, de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n73/n73a06.pdf>
- Presidencia de la República de Colombia. (2018). función pública. Recuperado el 01 de 06 de 2024, de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=86304>
- Raffaele, M. E. (21 de 07 de 2021). *starmeup*. Recuperado el 26 de 03 de 2024, de <https://www.starmeup.com/es/blog/liderazgo/un-lider-nace-o-se-hace.html>
- Restrepo, C. (2020). *estudyando*. Recuperado el 01 de 06 de 2024, de <https://estudyando.com/el-lider-burocratico/>
- Sánchez Manchola, I. (2017). Estilos de dirección y liderezo en las organizaciones. Recuperado el 01 de 06 de 2024, de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/bc7f6325-5fc3-45c9-a41b-6f303c234631/content>
- Terzakyan, T. (31 de 10 de 2022). *deel*. Recuperado el 26 de 03 de 2024, de <https://www.deel.com/es/blog/liderazgo-situacional>
- UNIR. (15 de 09 de 2023). *unir*. Recuperado el 26 de 03 de 2024, de <https://mexico.unir.net/economia/noticias/liderazgo-participativo/>
- UNIVISION. (14 de 03 de 2018). *univision*. Recuperado el 26 de 03 de 2024, de <https://www.univision.com/explora/que-es-la-teoria-del-gran-hombre>
- Uzurriaga Balanta, M., Osorio Quintana, C., & Arias Erazo, O. (2020). LIDERAZGO: DEFINICIONES Y ESTILOS. Recuperado el 01 de 06 de 2024, de <https://uniclanet.unicla.edu.mx/assets/contenidos/152520231108220010.pdf>
- Villoria, M., & Ángel, I. (2011). Liderazgo en el sector público: algunas cuestiones teóricas y metodológicas. Recuperado el 15 de 05 de 2024, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0121-50512011000400015&lng=es
- Wilmer, C., & Chávary Ysla, P. R. (2021). Liderazgo en el sector público. Recuperado el 2024 de 04 de 9, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890537>