

No. **101**

octubre del 2023

ISSN 2215 - 7816 (En línea)

Documentos de Trabajo

Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo

Tejer el liderazgo público: estudio y
construcción de un marco conceptual
y de competencias

Paola Forero, Nathalie Méndez, Camilo Recio

Serie Documentos de Trabajo 2023

Edición No. 101

ISSN 2215-7816 (En línea)

Edición digital

Octubre del 2023

© 2023 Universidad de los Andes, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo

Carrera 1 No. 19 -27, Bloque Aulas

Bogotá, D.C., Colombia

Teléfono: 3394949, ext. 2073

publicaciones@uniandes.edu.co

<http://gobierno.uniandes.edu.co>

Autores

Paola Forero, Nathalie Méndez, Camilo Recio

Directora de la Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo

María Margarita, Paca, Zuleta

Coordinación editorial, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo

Angélica María Cantor Ortiz

Dirección de Investigaciones, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo

Diego Iván Lucumí Cuesta

Diagramación de cubierta, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo

Luisa Fernanda Gómez Avilán

El contenido de la presente publicación se encuentra protegido por las normas internacionales y nacionales vigentes sobre propiedad intelectual, por tanto su utilización, reproducción, comunicación pública, transformación, distribución, alquiler, préstamo público e importación, total o parcial, en todo o en parte, en formato impreso, digital o en cualquier formato conocido o por conocer, se encuentran prohibidos, y solo serán lícitos en la medida en que cuente con la autorización previa y expresa por escrito del autor o titular. Las limitaciones y excepciones al Derecho de Autor solo serán aplicables en la medida en se den dentro de los denominados Usos Honrados (Fair Use); estén previa y expresamente establecidas; no causen un grave e injustificado perjuicio a los intereses legítimos del autor o titular; y no atenten contra la normal explotación de la obra.

Tejer el liderazgo público: estudio y construcción de un marco conceptual y de competencias¹

Por Paola Forero², Nathalie Méndez³ y Camilo Recio⁴

Resumen

El presente documento estudia qué es el liderazgo público, cómo se ha desarrollado, y cuáles son las competencias asociadas a su práctica. Para ello, se parte de una revisión de literatura sobre el liderazgo, entendido como un fenómeno social dinámico, cuya conceptualización y práctica dependen de la aproximación teórica e histórica con la que se aborde. Comprenderlo el liderazgo implica considerar tanto las características individuales y rasgos de personalidad de un líder, como las dimensiones colectivas, sistémicas y relacionales que intervienen en su ejercicio. En cuanto al liderazgo público, se conceptualiza como un fenómeno relacional, incluyente y corresponsable, orientado a movilizar grupos, personas y comunidades de distintos sectores, hacia la generación de valor público. Este enfoque no se agota con la figura de un líder visible, sino que se explica desde los procesos y prácticas de liderazgo en un contexto determinado.

Además de esta conceptualización, se formula un marco general de competencias para orientar y fortalecer el ejercicio del liderazgo público. Este marco abarca las dimensiones cognitivas —de corte técnico—, socioemocionales y de relacionamiento interpersonal. Adicionalmente, fundamentado desde el paradigma ecológico, se plantea la inclusión de las “competencias integradoras”, llamadas así porque incorporan y articulan elementos de las tres dimensiones. Asimismo, enfatiza en la urgencia de analizar elementos sistémicos como el contexto, los actores, las relaciones, las conflictividades y los recursos, entre otros aspectos de las esferas micro y macro, los cuales son determinantes para el ejercicio del liderazgo. En suma, este estudio no solo sirve como un referente académico, sino también como punto de partida para investigaciones futuras sobre liderazgo público y como un insumo valioso para mejorar los procesos de formación y práctica del liderazgo entre diversos actores territoriales.

Palabras clave: liderazgo público, valor público, gobernanza colaborativa, competencias cognitivas, competencias socioemocionales, competencias relacionales, competencias integradoras.

¹ Producto de investigación resultado de la alianza entre la Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo de la Universidad de los Andes y Fundación Corona. Documento borrador. No divulgar. Citar como: Forero, P., Méndez, N., & Recio, C. (2023). *Tejer el liderazgo público: estudio y construcción de un marco conceptual y de competencias*. (Documento de trabajo). Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo, Universidad de los Andes.

² Consultora y profesora catedrática de Educación Continua de la Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo de la Universidad de los Andes. Correo: paolaforos@gmail.com

³ Profesora asistente en la Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo de la Universidad de los Andes. Correo: n.mendez52@uniandes.edu.co

⁴ Coordinador de liderazgo público en Fundación Corona. Correo: recio@fcorona.org

Abstract

This paper studies what public leadership is, its development, and what are the competencies associated with its practice. Therefore, it starts with a literature review on leadership, understood as a dynamic social phenomenon, which conceptualization and practice depends on the theoretical and historical approach adopted. Understanding leadership implies considering both the individual characteristics and personality traits of a leader, as well as the collective, systemic, and relational dimensions involved in its exercise. Public leadership is conceptualized as a relational, inclusive, and co-responsible phenomenon, aimed at mobilizing groups, individuals, and communities from different sectors towards the generation of public value. This approach is not exhausted with the figure of a visible leader, and instead, it is explained from the processes and practices of leadership in any given context.

In addition to this conceptualization, a general framework of competencies is formulated to guide and strengthen the exercise of public leadership. This framework encompasses cognitive dimensions—technical related—, socioemotional and interpersonal. Additionally, based on the ecological paradigm, it proposes the inclusion of "integrative competencies", so called because they incorporate and articulate elements of the three dimensions. It also emphasizes the urgency of analyzing systemic elements such as context, actors, relationships, conflicts, and resources, among other aspects of the micro and macro spheres, which are decisive for the exercise of leadership. In sum, this study not only serves as an academic reference, but also as a starting point for future research on public leadership and as a valuable input to improve the processes of leadership training and practice among various territorial actors.

Keywords: public leadership, public value, collaborative governance, cognitive competencies, socioemotional competencies, interpersonal competencies, integrative competencies.

Agradecimientos

El camino del liderazgo público corresponde a un sendero colectivo en el que cada aporte de cada individuo contribuye a propósitos comunes. En ese sentido, queremos brindarle nuestro agradecimiento a las personas y organizaciones que, con su experiencia, conocimiento y generosidad, contribuyeron al desarrollo de esta investigación.

En ese sentido, expresamos nuestra gratitud a Carlos Caballero, Diana Dajer, Luisa Ramírez, Natalia Borrero, Manuel Guevara y Tatiana Forero, por su generosidad y dedicación en tertulias permanentes, lecturas dedicadas, reflexiones pertinentes, preguntas incómodas y comentarios constructivos, los cuales condujeron a fortalecer esta publicación.

Además, les extendemos nuestro agradecimiento a los profesores Mónica Villegas, Juan Pablo Caicedo, Héctor Hernández, Sebastián Trujillo, Laura Vargas, Alejandro Builes y David Salas, de la Escuela de Gobierno de la Universidad de los Andes, por compartir sus conocimientos, y las profundas reflexiones que durante años han tejido sus enseñanzas. También a la profesora Sonia Ospina por transmitirnos amable y generosamente sus recomendaciones edificantes. De igual modo, un agradecimiento en la eternidad para la profesora Maite Careaga, quien continúa guiando y motivando con sus enseñanzas los procesos de reflexión sobre el liderazgo.

Por otro lado, le agradecemos a la Fundación Origen, al Instituto Holandés para la Democracia Multipartidaria (NIMD), a Diseño Público, y a la Fundación Carvajal, por haber contribuido con sus saberes en la implementación de programas de liderazgo en Colombia.

El que hemos llevado a cabo ha sido un trabajo lleno de retos. Este viaje para tejer saberes, explorar conocimiento y comprender el mundo del liderazgo público, ha sido enriquecedor y gratificante. Mas no habría sido posible sin la valiosa colaboración de dichas personas y organizaciones.

Que sea esta también una oportunidad para extender nuestro agradecimiento a todas aquellas personas que ven en el liderazgo la oportunidad de gestar las transformaciones profundas que nos permitirán acercarnos a condiciones de vida más dignas, justas y de bienestar para nuestros entornos.

Notas aclaratorias

- En el marco de este documento, la palabra líder será utilizada para nombrar a la lideresa y al líder, con el propósito de hacer más fácil la lectura, teniendo en cuenta además que la Real Academia Española afirmó que la mención explícita del femenino solo se justifica cuando la oposición de sexos es relevante en el contexto, y que el desdoblamiento no es siempre necesario desde el punto de vista lingüístico (Real Academia Española, s.f.). Sin embargo, reconocemos que la autodeterminación de las personas por su ejercicio de liderazgo merece un lugar y por eso esta nota aclaratoria.
- La conceptualización del liderazgo público se ha dado principalmente en la administración pública. Sin embargo, ha contado con aportes teóricos desde otras disciplinas como la ciencia política, la psicología, la administración, la economía, la sociología y la filosofía. En ese sentido, la presente investigación exalta esa conceptualización interdisciplinar y se apalanca de ello para conceptualizar este concepto.
- El término de competencia es entendido como el conjunto articulado de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes de una persona, los cuales puede poner al servicio de un grupo para diagnosticar y resolver problemas. Este concepto se elabora en profundidad en el cuerpo de la investigación, pero es mencionado a lo largo del mismo como un elemento fundamental de entendimiento que se articula y subyace el ejercicio de liderazgo público.

Tabla de contenido

1	Introducción	7
2	Metodología	8
3	Revisión del marco conceptual sobre liderazgo público	9
	3.1. Unidades de análisis del liderazgo	9
	3.1.1. Individual	9
	3.1.2. Colectiva	10
	3.2. Paradigmas epistemológicos sobre liderazgo	11
	3.2.1. Paradigma funcionalista	11
	3.2.2. Paradigma estructural funcionalista	12
	3.2.3. Paradigma construccionista social	13
	3.2.4. Paradigma sistémico	13
	3.2.5. Nuevos paradigmas	14
	3.3. Comprensión histórica del liderazgo	14
	3.4. Enfoques del liderazgo	16
	3.4.1. Enfoques originados en lo individual	16
	3.4.2. Enfoques fundados en lo colectivo	19
	3.4.3. Otras aproximaciones	21
	3.5. Puntos de encuentro y divergencia del liderazgo público con otros modos de liderazgo	22
	3.5.1. Liderazgo social y comunitario	22
	3.5.2. Liderazgo político	24
4	Reflexiones prácticas sobre el liderazgo público	26
5	Propuesta de marco conceptual y de competencias sobre el liderazgo público	31
	5.1. Elemento central: el valor público.....	31
	5.2. Elementos complementarios	33
	5.3. Conceptualización del liderazgo público	35
	5.4. Marco de competencias para el liderazgo público	39
	5.4.1. El concepto de competencia	40
	5.4.2. Competencias duras y blandas	42
	5.4.3. Las competencias desde el modelo de liderazgo funcional	43
	5.4.4. Competencias de liderazgo transformacional-transaccional	44
	5.4.5. Competencias de liderazgo en el contexto organizacional	46
	5.4.6. Competencias de liderazgo en el contexto público	48
	5.4.7. Competencias integradoras	50
	5.4.8. Competencias comunicativas	51

5.4.9. Metacompetencias	51
5.4.10. Competencias de liderazgo para la innovación pública	52
5.5. Modelo integrador de competencias en liderazgo público	54
5.5.1. Competencias socioemocionales, relacionales, cognitivas e integradoras	55
5.5.2. Aproximación sistémica de las competencias	57
6 Conclusiones y recomendaciones	60
7 Glosario	61

1. Introducción

Cuando aludimos al liderazgo público, nos encontramos con un término muy referenciado en distintos escenarios sociales y políticos. Su importancia radica en que funge como instrumento de transformación y de generación de valor público, especialmente en contextos difíciles. En ellos, las sociedades afrontan problemas complejos, crisis e, incluso, guerras. A pesar de su relevancia, la conceptualización alusiva a la definición y las competencias del liderazgo público ha sido escasa y limitada, lo cual ha tenido repercusiones en la banalización y distorsión del concepto en la teoría y la práctica. Por tal razón, se requieren esfuerzos desde la academia, así como el sector público y privado, que permitan construir un marco teórico orientador para la comprensión y la transformación positiva del ejercicio del liderazgo público.

En ese sentido, la alianza investigativa formada entre la Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo de la Universidad de los Andes y Fundación Corona, presenta el presente documento: “Tejer el liderazgo público: estudio y construcción de un marco conceptual y de competencias”. En el estudio se consolidan los resultados de una revisión exhaustiva de literatura sobre temas de liderazgo, y se ofrecen lineamientos para entender el concepto y marco de competencias del liderazgo público, con base en un modelo integrador. En consonancia, la propuesta se fundamenta en los aportes teóricos de la academia, y la experiencia práctica del sector privado. Asimismo, busca ser un referente para el fortalecimiento de procesos de formación en liderazgo público, y un punto de partida para nuevas investigaciones sobre el tema.

De tal modo, el documento se desarrolla en dos secciones. La primera se centra en la construcción del marco conceptual del liderazgo público, y la segunda se enfoca en el estudio del marco de competencias. Además, en lo concerniente a la sistematización y el análisis teórico, se abordan argumentos como los paradigmas epistemológicos, las unidades de análisis, y los enfoques y las aproximaciones teóricas sobre liderazgo y liderazgo público. Igualmente, se trata el concepto de competencia, los tipos de competencias, la relación entre competencias, los modelos de liderazgo, y las competencias relevantes en el ámbito público. Por otra parte, el documento incorpora también un análisis de procesos de formación en liderazgo público. Sus lecciones posibilitan entender la noción del liderazgo público desde la práctica, y sus impactos en el desarrollo de los territorios y la incidencia ciudadana.

En suma, la contribución central de la presente investigación corresponde a la consolidación del modelo conceptual y de competencias de liderazgo público. En este se integran las dimensiones individual y colectiva del liderazgo, así como los elementos sistémicos y los aportes conceptuales de las distintas disciplinas abordadas. De esa manera, la propuesta invita a reflexionar sobre los procesos actuales de formación en liderazgo público, y brinda insumos para crear o ajustar instrumentos de medición de competencias.

2. Metodología

El presente documento corresponde a una investigación cualitativa basada en fuentes primarias — a saber, entrevistas y espacios de discusión con actores que trabajan en iniciativas de liderazgo territoriales— y secundarias —es decir, revisión documental de literatura académica a partir de bases de datos reconocidas y análisis de la información—. En primer lugar, se adelantó una revisión analítica de fuentes secundarias para explorar el concepto, las competencias y los instrumentos de medición relacionados con el liderazgo público. Se consultaron más de noventa documentos académicos nacionales e internacionales, que incluyeron libros y artículos de investigación publicados en revistas indexadas de diferentes disciplinas (ciencia política, psicología, administración, economía, sociología y filosofía).

Para el análisis, se profundizó en la literatura en administración y gerencia pública que trataba el tema del liderazgo. Acorde con ese marco, es importante destacar la razón por la cual el documento enfatiza en este tipo de literatura. Esto obedece a que la Escuela de Gobierno y Fundación Corona, que son las organizaciones involucradas en esta alianza, buscan adentro de sus apuestas estratégicas la transformación de problemas sociales a partir de la formación de liderazgos encaminados hacia el fortalecimiento del valor público. En ese sentido, la búsqueda de fuentes va más allá del estudio del liderazgo individual, y promueve reflexiones sobre el liderazgo como un proceso colectivo. De tal modo, en este es clave entender la interacción entre actores públicos y privados, y, asimismo, resulta fundamental visibilizar el rol de las organizaciones en dicha tarea.

Con relación a las fuentes primarias, se consolidó información a partir de cuatro entrevistas semiestructuradas dirigidas a actores vinculados con el ecosistema de liderazgo público en el país. Específicamente, con el apoyo de Fundación Corona, se exploraron las experiencias de programas de fortalecimiento de liderazgo desarrollados por la Fundación Carvajal, el Instituto Holandés para la Democracia Multipartidaria (NIMD) y el Laboratorio de Innovación Social Adaptativa (LISA),

implementado por Diseño Público y la Fundación Origen. Además, se dio lugar a espacios de conversación ampliados con académicos y otras organizaciones del ecosistema⁵ de liderazgo, para fortalecer los productos desarrollados. De tal modo, a partir de los análisis, se buscó complementar la revisión académica de paradigmas y conceptos, y ampliar la comprensión del liderazgo público desde una óptica práctica y territorial.

3. Revisión del marco conceptual sobre liderazgo público

3.1. Unidades de análisis del liderazgo

En el contexto expuesto, la comprensión del liderazgo como fenómeno humano y de las diferentes propuestas y abordajes de esta investigación, exigieron establecer dos unidades de análisis para el estudio del liderazgo público.

i. Individual

En lo que constituye la primera dimensión a contemplar, la unidad de análisis individual estudia el liderazgo de acuerdo con los rasgos de personalidad, las características, las habilidades y las competencias de los individuos y líderes. Autores como Kurt Lewin (1939) plantearon desde el marco de la psicología social, la definición de los modelos de liderazgo (autoritario, democrático, *laissez faire*)⁶, con base en la esfera individual y en aspectos como el nivel de autoridad y las habilidades de relacionamiento del líder con sus seguidores.

Por consiguiente, en el contexto organizacional, el enfoque de las habilidades, las funciones y las competencias del liderazgo ha tenido un lugar dominante, dado que ha permitido identificar y evaluar competencias de los líderes por medio de instrumentos de medición. Por ejemplo, Burgoyne y Perren (2002) identificaron 1013 capacidades individuales de gestión y liderazgo que podían clasificarse en 83 conjuntos de habilidades que se agrupan en 8 categorías clasificadas como metas: pensamiento estratégico, dirección y cultura de liderazgo, gestión de recursos, gestión de proyectos, gestión de la información, gestión de la calidad, gestión de actividades, y gestión y dirección de personas.

⁵ En los espacios de conversación participaron las siguientes organizaciones: la Fundación Carvajal, la Fundación Origen, la Fundación Smurfit Kappa, el Consorcio para el Desarrollo Comunitario y Movilizadorio.

⁶ i) El *liderazgo autoritario* es aquel en el que el líder es quien toma todas las decisiones sobre las funciones, técnicas y métodos que deben adelantar sus subordinados, y donde un exceso de autoridad puede desencadenar la rebelión de los subordinados contra el líder; ii) el *liderazgo democrático* es aquel en el que el líder ejecuta junto a los subordinados la toma de decisiones, el consenso y la escucha activa, cuya efectividad es la más reconocida; y, por último, iii) el *liderazgo de laissez-faire (dejar hacer)* es aquel en el que los subordinados toman decisiones de manera autónoma, y el líder no interviene directamente.

De igual modo, es importante señalar que los estudios orientados por el marco de la unidad de análisis individual son limitados. Aquello obedece a que no consiguen incorporar factores contextuales y organizativos de los ámbitos en cuales se configuran los liderazgos.

ii. Colectiva

La segunda unidad de análisis identificada se circunscribe en la comprensión colectiva del liderazgo. Esta noción trasciende los modelos de liderazgo verticales o jerárquicos, y corresponde a la comprensión del liderazgo con base en las relaciones horizontales y las dimensiones colectivas. De dicha base surgen abordajes de autores que enfatizan en las características relacionales del liderazgo (Uhl-Bien et al., 2007). Asimismo, aquello atañe a la importancia de analizar el contexto y su relación con el liderazgo (Jackson & Parry, 2018), al igual que la influencia de los individuos sobre la configuración de los contextos (Liden & Antonakis, 2009).

De tal modo, las teorías del liderazgo colectivo proporcionan nuevos elementos para explicar el liderazgo a partir de los procesos y las prácticas, alejándose del análisis centrado en los individuos o en la figura del líder visible. En este sentido, se comienza a diferenciar explícitamente al líder del liderazgo, entendiendo este último como un proceso colectivo, determinado por redes de relaciones interdependientes que influyen en el actuar del individuo (Ospina, 2016).

Acorde con ese marco, el propósito del liderazgo colectivo es movilizar a las personas para que trabajen en pro de un bien común. De tal modo, ofrece un grado de flexibilidad en cuanto atañe a la forma como se configura el liderazgo (Gronn, 2002). Asimismo, en cómo se lleva a cabo, pues contempla la posibilidad de que el liderazgo parta de un enfoque individual, pero que pueda ser distribuido y/o construido socialmente. En palabras de Fairhurst (2007), “[e]l liderazgo se ejerce cuando las ideas expresadas en el discurso o la acción son las que los demás reconocen como capaces de hacer progresar las tareas o los problemas que son importantes para ellos” (Hart & Uhr, 2008, p. 118). Tal definición de liderazgo se desvincula de los roles organizativos formales y las jerarquías organizativas formales, y se esmera por ofrecer un relato descriptivo más que prescriptivo del liderazgo (Northouse, 2004).

De tal modo, a continuación, se señalan algunas vertientes teóricas relacionadas con el liderazgo colectivo. Estas son el liderazgo en red (Cullen-Lester et al., 2016), el liderazgo de la complejidad (Uhl-Bien et al., 2007), el liderazgo discursivo (Fairhurst 2007), y el liderazgo colectivo construccionista (Drath, y Palus 1994; Endres y Weibler, 2016; Ospina et al., 2012).

Citados por Ospina (2016), estos modelos tienen en común una concepción del liderazgo como un proceso emergente e interactivo, destinado a cultivar las capacidades de adaptabilidad de los miembros del grupo para incidir en determinados contextos.

Asimismo, en lo concerniente al liderazgo público, Bao et al. (2012) lo conectan con el liderazgo colectivo, y buscan organizar un marco global basado en valores para la gestión, la gobernanza y el liderazgo. De tal modo, esta propuesta se alinea con los abordajes de la nueva gobernanza pública, en el contexto de la nueva gestión pública; postulado que evidencia cómo el objetivo del gobierno es promover el bien común más amplio, no solo dedicarse a mejorar la eficiencia, la eficacia o la capacidad de respuesta en la aplicación de un programa determinado (Bao et al., 2012, p. 446).

Por último, el análisis de la identidad y de los procesos de influencia social se deriva del reconocimiento de una mirada colectivista del liderazgo. En ese marco, según autores como Hart y Uhr (2008), aspectos como la persuasión, la autoridad y la coerción están determinados por las normas, leyes, principios y creencias que *se supone que compartimos*. En ese sentido, la identidad del grupo conduce a la influencia, y la influencia es la base del poder.

3.2. Paradigmas epistemológicos sobre liderazgo

De acuerdo con Kuhn (1986), los paradigmas son aquellos esquemas científicos universalmente reconocidos que le proporcionan durante cierto tiempo modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica. En ese sentido, el liderazgo es un fenómeno social que ha sido estudiado a lo largo del tiempo, y con base en el cual se han construido diferentes explicaciones teóricas o conceptuales. De tal modo, en el campo del liderazgo público, los adelantos académicos son relativamente recientes y limitados; sin embargo, acorde con la revisión de fuentes, se identifican cinco grandes paradigmas epistemológicos: el funcionalista, el estructural funcionalista, el constructivista social, el sistémico y los nuevos paradigmas. Estos enmarcan la comprensión de dicho concepto.

3.2.1. Paradigma funcionalista

Este abordaje se posicionó desde el siglo XX, y proviene del campo de la psicología. Integra la idea de que los comportamientos están motivados por constructos mentales determinantes en las acciones que ejecutan las personas. Por tanto, es posible identificar rasgos en los individuos para configurar perfiles concretos que orientan la comprensión del comportamiento humano. De

acuerdo con esa aproximación, los científicos aplican pruebas psicológicas tipo test para hacer un análisis riguroso en cuanto atañe a la medición de acciones concretas, y sus correspondientes motivadores o causas del comportamiento.

De acuerdo con lo expuesto, el paradigma funcionalista contempla y explica el liderazgo teniendo como base al individuo. En ese sentido, apunta a distinguir los rasgos principales de los líderes, que son a su vez eficaces precisamente para identificar a los individuos con predisposición a asumir roles de liderazgo. Asimismo, se presenta como punto de partida la *teoría del gran hombre* (Carlyle, 1888), la cual considera que los líderes eficaces —que son normalmente hombres— debían cumplir con una serie de características y cualidades distintivas que *los hacen nacer para liderar*. Posteriormente, Shaw (1976) y Fraser (1978) lograron evidenciar que los líderes tienden a tener puntajes más altos que la media en pruebas de habilidad —a saber, inteligencia, conocimiento relevante y facilidad verbal—, sociabilidad —a saber, participación, cooperatividad y popularidad— y motivación —a saber, iniciativa y persistencia—.

En ese marco, las teorías provenientes de las ciencias del comportamiento han contribuido a explicar el liderazgo acorde con el estudio de las emociones y la sugestión. Específicamente, autores como Gil Adi (2000) y Daniel Goleman (2011) abordaron temas como la autoconciencia y la gestión de emociones en el plano individual, así como sus implicaciones en el relacionamiento social. Particularmente, Goleman (2011) ha desarrollado un amplio contenido sobre inteligencia emocional para explicar su propuesta de estilos de liderazgo. Por último, dentro del funcionalismo se circunscriben las teorías del liderazgo transformador o carismático, en las cuales se contempla el liderazgo como un proceso individual con implicaciones en el ámbito colectivo.

3.2.2. *Paradigma estructural funcionalista*

Este paradigma se gestó al interior de las ciencias sociales, y buscó unir las nociones del funcionalismo y estructuralismo, con miras a explicar el liderazgo desde las perspectivas de la esfera individual y la colectiva. En el marco del funcionalismo —que fue detallado en la sección anterior—, se incorporó el análisis del individuo según sus rasgos, y con base en el estructuralismo, el análisis del comportamiento social, tomando como base las estructuras formales existentes. Por consiguiente, esta nueva aproximación permitió estudiar de manera integral los aspectos culturales —los sistemas de creencias, el lenguaje, los elementos simbólicos y materiales—, sociales —las

formas de relacionamiento, representaciones y expectativas sociales—, y de personalidad —motivaciones del comportamiento—.

En ese contexto, los análisis de autores como Mary Uhl-Bien en Northouse (2004) puntualizan que el liderazgo puede ser ejercido tanto por individuos como al interior de procesos colectivos. Además, algunos de los modelos inscritos en este paradigma corresponden al de la acción colectiva y el valor público, los cuales se desarrollarán más adelante.

3.2.3. Paradigma construccionista social

El construccionismo social corresponde a un paradigma el cual acepta que la realidad es construida socialmente. Lo anterior se traduce en que toda comprensión de la realidad se construye, se negocia y se renegocia en el lenguaje, como un juego discursivo. En consecuencia, el conocimiento es una expresión de la estructura social y de los significados sociales que la comunidad enuncia y acepta como tales (Gergen, 1997). Acorde con ese paradigma, la concepción de liderazgo público emerge al interior de una comunidad social que le da sentido. Uno de los modelos sobre el liderazgo que está inscrito en este paradigma es el de contingencia, el cual se desarrollará más adelante.

3.2.4. Paradigma sistémico

El paradigma sistémico demarca la existencia de la relación entre las partes de un sistema —o un todo— funcional, el cual opera por medio de la adaptación a las condiciones del entorno. En ese contexto, el todo es más que la suma de las partes; por ello, se busca comprender cada realidad de acuerdo con las relaciones e interacciones dinámicas.

Según lo que delinea dicho paradigma, se pueden observar modelos como el planteado por Contractor et al. (2012). En ese sentido, los autores se centran en la estructura del liderazgo colectivo, y ofrecen un marco multidimensional encaminado a comprender la distribución del liderazgo en una red a lo largo del tiempo. Adicionalmente, desde la perspectiva otorgada por las ciencias políticas, hay otros referentes teóricos como el de David Easton, los cuales plantean una visión sistémica de las relaciones de poder (Hernández, 2019, p. 2). A su vez, otros teóricos explican los cambios sistémicos partiendo del análisis organizacional, y centrados en las dinámicas de poder (Kania et al., 2018).

3.2.5. Nuevos paradigmas

Los nuevos paradigmas trascienden la comprensión tradicional de los fenómenos sociales que se basan en un enfoque causal, lineal y racional. En ese sentido, buscan superar los principios empírico positivos, y el determinismo científico, para entender que los fenómenos sociales son complejos. Por tanto, en palabras de Morin E. (1977), están determinados por la organización y aparición de los sistemas sociales, el reconocimiento de su multidimensionalidad, las aproximaciones transdisciplinarias, la dimensión ecológica de lo social, y la complejización de la relación causal de los fenómenos.

En cuanto atañe al modelo de liderazgo enmarcado en este paradigma, se destaca la propuesta de Bolden et al. (2009), quienes lo entienden como un fenómeno relacional y colectivo, el cual opera en contextos sociales particulares, y puede residir tanto en individuos como en grupos y redes. De tal modo, aquellos entornos en los que los miembros de diversas comunidades pueden colaborar eficazmente para afrontar retos complejos (Crosby & Bryson, 2018) corresponderían a una expresión de un modelo de liderazgo afín a este paradigma.

3.3. Comprensión histórica del liderazgo

Es fundamental reconocer que las aproximaciones al concepto de liderazgo han sido dinámicas, y guardan relación con procesos históricos. En ese sentido, es relevante estudiar la relación existente entre distintos periodos de tiempo y la configuración de modelos conceptuales de liderazgo, teniendo en cuenta que los factores contextuales —políticos, económicos y sociales— inciden en el rol del líder, y en su nivel de influencia. En *The Sage Handbook of Leadership* (Bryman, 2011), se ubican los periodos que marcaron el surgimiento de las diferentes teorías sobre el liderazgo que se han desarrollado. A continuación, se sistematizan las más importantes.

Tabla 1. Modelos teóricos y conceptuales

Periodo	Modelos teóricos y conceptuales	Elementos principales para la comprensión del liderazgo
Década de 1900	Gran Hombre (<i>Great Man</i>)	Según el marco de la Teoría del Gran Hombre, el liderazgo se centra en el rol del líder; el héroe que logra objetivos contra todo pronóstico para sus seguidores. De acuerdo con esta propuesta, se abordan rasgos individuales para el liderazgo. Se alude así al esfuerzo en el que se concentró la investigación inicial en este campo para distinguirlos, y, así, identificar a los individuos con predisposición para asumir roles de liderazgo.
Décadas de 1910 y 1920	Taylorismo y Fordismo (Gerencia Científica)	Se hace referencia a modelos de producción gestados en el contexto de la empresa los cuales empiezan a ser determinantes en la estandarización de procesos y la medición de la productividad. Estos posicionan un estándar en el que, desde el

		marco del contexto organizacional, la gerencia es una expresión del liderazgo de los individuos en su rol de asignar, controlar y dirigir la mano de obra.
Décadas de 1930 y 1940	Realidades humanas: la masa, los rasgos del liderazgo y los líderes carismáticos (Hawthorne)	Con el surgimiento de los regímenes fascistas, se empezó a posicionar la idea de que probablemente una forma de dirigir en la política europea era la manipulación de la masa emocional, lo cual ejecutaba un líder carismático.
Décadas de 1950 y 1960	Teoría de la Contingencia, Análisis de Sistemas y Autorrealización (Maslow y McGregor)	Cuando la Segunda Guerra Mundial terminó, el poder dominante de EE. UU. reprodujo las corrientes humanistas, las teorías de la motivación y de la búsqueda del sentido de vida de los individuos. Este abordaje acaba por ser determinante en lo que se refiere a las teorías sobre el liderazgo.
Décadas de 1970 a 1990	Cultura empresarial y nueva gestión pública	Durante este periodo, los adelantos en torno a la gerencia en el contexto de las organizaciones y la reingeniería de procesos empresariales fueron un aporte al desarrollo del liderazgo enfocado en la identificación de competencias y la aplicación de modelos psicométricos. En ese contexto, se identifica un modelo sobre el liderazgo en la gestión organizacional y pública el cual incluye instrumentos como el que presentan Bass y Avolio (1994). Con ello, se alude al Cuestionario de Liderazgo Multifactorial — <i>Multifactor Leadership Questionnaire</i> , en inglés—, el cual mide una amplia gama de tipos de liderazgo. Se abarcan desde líderes pasivos hasta líderes que transforman a sus seguidores para que se conviertan en líderes ellos mismos, pasando por líderes que dan recompensas contingentes a sus seguidores. En ese escenario, los modelos de liderazgo transformacional y transaccional son resultados de la comprensión de dichos esquemas. Asimismo, Ospina (2016, como se citó en Crosby & Bryson, 2018) señala que, a partir de la década de 1990, los académicos empezaron a ver un papel de liderazgo más amplio para los gestores públicos. En ese sentido, el gestor público tenía el potencial de ser un creador activo de valor público; es decir, un líder con discreción, que impulsaba, moldeaba y dirigía —con convicción— una compleja agenda de aplicación de políticas (Ospina, 2016, como se citó en Crosby & Bryson, 2018, p. 276).
2000 a la actualidad	Liderazgo distribuido, colaborativo y colectivo.	A partir de este momento, se le otorga un peso importante a la influencia social que emerge de la identidad, la organización y la ideología del grupo. Luego del apogeo relativo de los estudios del liderazgo centrados en el líder, se da el paso a los enfoques centrados en los sistemas y las relaciones. Sin duda, estos abordajes del liderazgo relacional han sido pertinentes para la administración pública; sobre todo, en el contexto de los nuevos acuerdos de gobernanza. En ese sentido, los estudios del liderazgo público basados en las teorías del liderazgo distribuido y colectivo, le otorgan un peso importante al contexto en el que se configura.

Fuente: elaboración propia

3.4. Enfoques del liderazgo

En nuestro contexto de estudio, se entiende el *enfoque* como una perspectiva idónea para analizar algo que

señala una problemática que intriga al estudioso; unos conceptos que se privilegian; un conjunto de presuposiciones generalmente implícitas, a partir de las cuales se inicia la argumentación, y unas reglas de inferencia para llegar a conclusiones aceptables dentro del enfoque. (Casas & Losada, 2008)

De acuerdo con ese marco, la literatura evidencia diversas maneras de aproximarse a la noción de liderazgo, a partir del rol del líder, el ámbito de influencia, la autoridad y las relaciones de poder. A continuación, se presentan los principales enfoques identificados en la investigación. Cabe remarcar en ese sentido que unos son de corte individual —liderazgo carismático, transaccional y transformacional—, mientras que otros son de corte colectivo —liderazgo distribuido y colaborativo—.

3.4.1. Enfoques originados en lo individual

Liderazgo carismático

En el contexto expuesto, los referentes alusivos al liderazgo carismático surgieron como respuestas a las demandas históricas de líderes que pudieran perfilarse como quienes podían reconstruir la moral, y ofrecer una visión positiva del futuro (Bryman, 1993; Conger & Kanungo, 1998). Es importante señalar que esta propuesta se hizo popular durante el periodo de 1980 a 1990, y fue considerada un antídoto contra la reestructuración organizativa, la competencia y los despidos en muchas organizaciones occidentales de la época. Aquello obedece a que exigió repensar las características de los líderes. No obstante, se puede hablar de un modelo de liderazgo carismático resultado del auge de los regímenes fascistas previos a la Segunda Guerra Mundial.

De acuerdo con tal perspectiva, se identificaron elementos comunes a los líderes carismáticos, tales como la influencia idealizada, y la capacidad de servir de modelo positivo para sus seguidores. Por una parte, la influencia idealizada fue entendida como el carisma atribuido a los líderes por los seguidores; y, por otra, la influencia idealizada conductual refiere a los comportamientos observables del líder que constituyen el atractivo carismático, y representan una motivación inspiradora para los seguidores (Mhatre et al., 2014). A su vez, otros autores como

Northouse (2004) reconocen características como una personalidad dominante, el deseo de influenciar a otros, la confianza en sí mismos, al igual que fuerte comportamiento de modelo y competencia. De igual modo, se evidencia la articulación de objetivos ideológicos con matices morales, altas expectativas de los seguidores, y confianza en que se cumplirán tales expectativas (Northouse, 2004).

En tanto, autores como Mhatre et al. (2014) han identificado algunas limitaciones del modelo del liderazgo carismático. Entre ellas cabe señalar las siguientes:

- i) Su tendencia a centrarse en el líder y no incluir el rol de los seguidores en el proceso de liderazgo.
- ii) El descuido del análisis profundo de los procesos mediante los cuales se da la influencia del líder en sus seguidores, y la dinamización del trabajo en equipo.
- iii) La carencia de un abordaje que reconozca las funciones externas que deben desempeñar los líderes, tales como el relacionamiento, la creación de redes, y las relaciones que pueden fortalecer las organizaciones.
- iv) El desconocimiento del rol del contexto en el ejercicio del liderazgo.
- v) No reconocer un propósito o fin hacia el que se orienta el liderazgo (Mhatre et al., 2014).

Liderazgo contingente

A su vez, el liderazgo contingente tiene como principal referente a Fred Fiedler (1967), y reconoce la imposibilidad de sugerir un modelo estándar de liderazgo aplicable a los diferentes contextos. Asimismo, plantea la necesidad de estudiar los elementos contingentes del sistema en el análisis del liderazgo. Acorde con esa perspectiva, la contingencia es asumida como el aspecto que depende de las diferentes situaciones particulares enfrentadas por la organización; con base en ello, se teoriza en torno a la eficacia de un estilo de liderazgo en función de tres aspectos contingentes: el líder, la situación y los seguidores.

En tal contexto, el liderazgo es determinado a partir de diferentes situaciones que se resumen en las relaciones entre líder y miembros del grupo, y se mide por la relación de confianza que se establece entre estas dos instancias explicadas a continuación (Gómez, 2013). Por una parte, se alude a la estructura de la tarea, entendida como el grado en que esta se programa o explica por medio de procedimientos establecidos para cumplir un objetivo; y, por otra, al poder de la posición,

que se refiere a la posición ocupada por el líder, la cual permite que los miembros se adhieran a él, y acepten su dirección y liderazgo: en ello se incluye el grado de autoridad (Gómez, 2008).

Liderazgo transaccional

En tanto, el liderazgo transaccional se basa en gran medida en el intercambio de recompensas en función de los resultados (Avolio et al., 2009). Asimismo, se centra en la relación entre líder y seguidor, en un marco en el que el líder utiliza el poder recompensando o sancionando a los trabajadores en función de su rendimiento, de modo que no va más allá de las tareas, y se limita a mantener el flujo normal de las operaciones en la organización, sin tendencia al desarrollo estratégico (Contreras & Castro Ríos, 2013). En términos de medición, el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ, con siglas en inglés) de Van Knippenberg y Sitkin, (2013, como se citó en Jensen et al., 2019), evalúa el liderazgo transaccional en tres dimensiones: i) la recompensa contingente, es decir contar con expectativas, recompensas y logros claros; ii) la gestión activa por excepción, la cual remite a la intervención del líder en el desarrollo de una tarea para verificar el cumplimiento de un objetivo propuesto; y iii) la gestión pasiva por excepción pasiva, en cuyo caso el líder solo interviene cuando se evidencia un error en el cumplimiento de una tarea.

En el contexto organizacional, este enfoque se ve reflejado en los programas de incentivos, en los cuales el líder recompensa a los empleados por su alto esfuerzo y/o buen rendimiento, o los sanciona si su esfuerzo laboral o sus resultados no son satisfactorios (Bass, 1985, como se citó en Jensen et al., 2019). De tal modo, las estructuras de incentivos se utilizan para motivar a los empleados a alcanzar los objetivos de la organización.

Liderazgo transformacional

A su vez, el liderazgo transformacional refiere a la capacidad de dirigir, inspirar y motivar los esfuerzos individuales para alcanzar cambios. En ese escenario, James MacGregor Burns (1978) propuso la noción de *liderazgo transformador*, y planteó la existencia de una relación moral y recíproca entre líderes y seguidores, en la que ambos se elevan mutuamente a niveles más altos de motivación y moralidad. Por otro lado, Jensen et al. (2019) incorporaron y conceptualizaron los comportamientos que buscan satisfacer las necesidades de orden superior de los empleados, para involucrar su participación en la consecución de los objetivos de la organización.

Además, es importante mencionar que la teoría transformacional del liderazgo ha dominado los estudios en torno al comportamiento de los líderes administrativos (Crosby & Bryson, 2018).

Asimismo, en el contexto de las organizaciones, se ha abordado la influencia del estilo transformacional del líder —motivación inspiradora, estimulación intelectual, consideración individualizada e influencia idealizada—, y la recompensa contingente del estilo transaccional (Jacobsen & Andersen, 2016). De tal modo, se ha buscado explicar la eficacia organizativa.

En términos de medición, el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ, con siglas en inglés) de Van Knippenberg y Sitkin, (2013, como se citó en Jensen et al., 2019), mide el liderazgo transformacional en cuatro dimensiones: i) influencia idealizada, también conocida como carisma o capacidad de generar confianza; ii) motivación inspiradora, o la forma como los líderes incitan un compromiso con los objetivos que se persiguen; iii) consideración individualizada, es decir, el reconocimiento de las necesidades de cada uno de los miembros de una organización; y iv) estimulación intelectual, o la que promueve el aprendizaje de nuevos elementos.

En cuanto atañe a la aplicación de este modelo de liderazgo transformacional al sector público, Van Wart (2013) propone un modelo de liderazgo centrado en la gestión y en que el individuo sea un creador activo de valor público; es decir, un líder con discreción, que impulsa, moldea y dirige —con convicción— una agenda compleja de aplicación de políticas (p. 525). Con todo, esta propuesta tiene ciertas limitaciones, por cuanto se centra en el líder, y únicamente tiene en cuenta de forma marginal el papel de los seguidores en el proceso. De tal modo, descuida el impacto que tiene el líder sobre los procesos grupales.

Por último, atendiendo lo expuesto por Mhatre y Riggio (2014), el modelo de liderazgo transformador desconoce las funciones externas de los líderes orientadas hacia el relacionamiento, crear redes y negociar. Igualmente, asume que el liderazgo carismático y transformacional representan modelos ideales y eficaces. Sin embargo, la historia ha evidenciado la existencia de líderes carismáticos y transformacionales que representaron ideales contrarios a la búsqueda del bien común.

3.4.2. Enfoques fundados en lo colectivo

Liderazgo distribuido

En tanto, el liderazgo distribuido corresponde a un concepto político surgido de un compromiso ideológico con lo colectivo, así como de un compromiso instrumental con el rendimiento y el poder. De tal modo, este modelo plantea que el poder y la influencia son ejercidos por individuos y grupos que desempeñan funciones formales, así como por redes informales que incluyen y se

extienden más allá de ellas (Bolden et al., 2009). A su vez, autores como Jønsson et al. (2016) señalan que el liderazgo distributivo asume que cualquier persona puede ejercer liderazgo independientemente de su rol adentro de una organización, o de su personalidad. Destacan igualmente que se contempla a una organización como la suma de acciones individuales que logran en conjunto la resolución, mejora o coordinación, como respuesta a algún reto colectivo, en situaciones que ameritan ser lideradas. Por ende, el líder debe contar con algún grado de *influencia social*. En consecuencia, esta perspectiva les plantea un serio desafío a los modelos tradicionales de organización jerárquica, burocráticos y jerárquicos tradicionales, al rol de las colectividades, y a las relaciones sociales más amplias. Ante ello, Bennet et al. (2003) señalan que el liderazgo distribuido se basa en tres premisas principales: en primer lugar, que el liderazgo es una propiedad emergente de un grupo o red de individuos que interactúan; en segundo lugar, que hay una apertura de los límites del liderazgo, los cuales corresponden a las funciones que se desempeñan tanto dentro como fuera de la organización; y, en tercer lugar, que las variedades de experiencias se distribuyen entre muchos y no entre pocos, de modo que según una perspectiva colectiva, se puede considerar que tiene implicaciones en un grupo o redes de individuos. De tal modo, el liderazgo distribuido es representado como dinámico, relacional, inclusivo, colaborativo y contextualizado. En suma, este requiere de una perspectiva sistémica que trascienda los niveles y funciones de la organización, así como los límites de esta última.

Liderazgo colaborativo

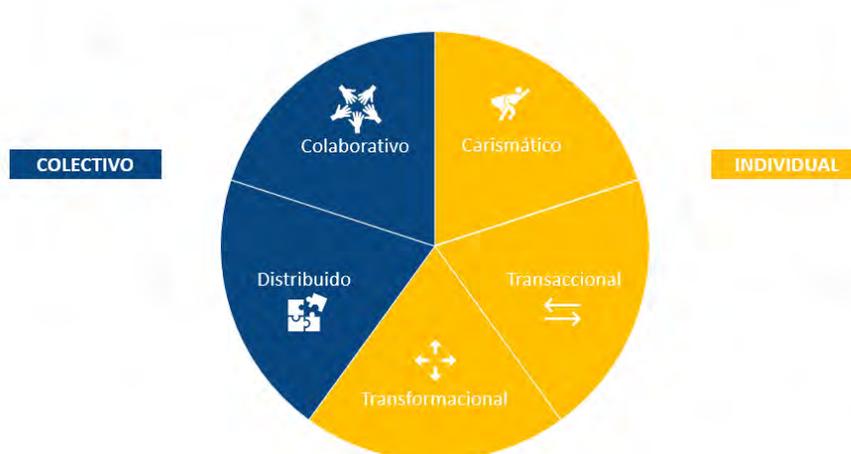
A su vez, la transición al liderazgo colaborativo supone el paso de la perspectiva individual y jerárquica a modelos más horizontales, en los que el liderazgo es entendido como un fenómeno social, y como un proceso que involucra una medida importante de diversidad de actores. Centrado en las relaciones horizontales y las redes de intercambio, este enfoque es resultado de la transformación de las dinámicas dadas al interior de las organizaciones; asimismo, de las necesidades de propiciar relacionamientos más orgánicos, enfatizar en los conocimientos, motivar la integración social, mejorar la integración social, crear comunidades de aprendizaje, e incluir una gran diversidad de actores (Van Wart, 2013).

De acuerdo con Bushe y O'Malley (2013, como se citó en Angana & Chiroma, 2021), el liderazgo colaborativo tiene sus raíces y fundamentos en el autoliderazgo, o lo que se reconoce como la consciencia de sí mismo como líder. Al respecto Archer y Cameron (2013, como se citó en Angana & Chiroma, 2021) sostienen que los líderes colaborativos deben ser capaces de

comprender sus puntos fuertes y débiles, así como de liderarse a sí mismos para colaborar eficazmente. En ese escenario, el rol del líder colaborativo que se lidera a sí mismo encuentra su equilibrio entre inspirar a las partes interesadas a colaborar, y defender a los individuos y equipos, para que avancen hacia el alcance de los objetivos compartidos.

En el sentido expuesto, los líderes no tienen un rol instruccional, sino que le aportan colaborativamente a la inclusión de los miembros del equipo en la toma de decisiones, y a las relaciones en el contexto organizacional. A su vez, el compromiso y la retroalimentación abiertos, el empoderamiento mutuo y la creación de confianza, son algunos de los valores que crean sinergia, e impulsan el éxito y los logros colectivos (Archer & Cameron, 2013, como se citó en Angana & Chiroma, 2021).

Figura 1. Enfoques principales del liderazgo público



Fuente: elaboración propia

No obstante, hay otras aproximaciones al tema del liderazgo, las cuales no se enmarcan en los seis enfoques principales del liderazgo público ya expuestos, pero que han sido útiles para comprender la relación existente entre el individuo y su entorno, y el desarrollo de ciertas competencias. Tal es el caso del liderazgo adaptativo, que será descrito a continuación.

3.4.3. Otras aproximaciones

Liderazgo adaptativo

En el escenario descrito, el modelo propuesto por Ronald Heifetz, Alexander Grashow y Martin Linksy (2012) ve el liderazgo como la práctica de movilizar a las personas para que afronten desafíos difíciles, y cumplan objetivos comunes. Para gestar los cambios, el liderazgo involucra

tres actividades fundamentales: observar, interpretar e intervenir. Asimismo, busca modificar prioridades, creencias, hábitos y lealtades de las personas. De tal manera, un aspecto relevante de esta aproximación es que se centra en el individuo, pues se basa en la autogestión del líder para organizar relaciones de soporte al grupo, en zonas de desequilibrio productivo.

El liderazgo adaptativo comprende que los problemas complejos suponen abordar retos técnicos, desafíos adaptativos, o ambos. En ese escenario, los desafíos técnicos pueden ser complejos y de gran importancia, pero tienen soluciones conocidas que pueden aplicarse con la experiencia actual. Cabe reiterar en ese marco que, en contraste, los desafíos adaptativos buscan modificar prioridades, creencias, hábitos y lealtades de las personas. Para diferenciar unos de otros, Heifetz et al. (2012) postulan que los desafíos técnicos requieren de autoridad e involucran una definición clara del problema y la solución; y, por el contrario, los retos adaptativos requieren liderazgo, aprendizaje y diversidad de actores para definir y dar solución a la problemática.

Figura 2. Cómo distinguir entre un problema técnico y un desafío adaptativo

Tipo de desafío	Definición del problema	Solución	Locus de la tarea
Técnico	Clara	Clara	Autoridad
Técnico y adaptativo	Clara	Requiere aprendizaje	Autoridad y partes interesadas
Adaptativo	Requiere aprendizaje	Requiere aprendizaje	Partes interesadas

Fuente: Heifetz et al. (2012)

3.5. Puntos de encuentro y divergencia del liderazgo público con otros modos de liderazgo

3.5.1. Liderazgo social y comunitario

En años recientes, Wu (2021) llevó a cabo una revisión de veinticinco publicaciones académicas sobre liderazgo comunitario y, aunque encontró dificultades para definir el término, argumentó que el ejercicio del liderazgo comunitario se centra en catalizar la intención de resolver problemas locales, e impulsar cambios en las comunidades. Específicamente, la autora señala que algunas capacidades enmarcadas en este tipo de liderazgo son i) la elaboración de estrategias dirigidas a definir las prioridades de la comunidad; ii) la capacidad de convocatoria, junto con iii) la generación de conocimientos encaminados a motivar la participación pública, al permitir el

intercambio de voces y conocimientos; iv) la creación de capacidades en las personas, junto con v) la asociación organizada para reforzar la capacidad de la comunidad, y vi) el compromiso para influir en las políticas públicas.

A su vez, en su texto “Los pliegues del liderazgo social y comunitario”, Fernández-Fonseca y Cardona-Sánchez (2017) hacen la siguiente definición:

el “liderazgo comunitario” es una construcción desde abajo que, como relación social, está cimentada en prácticas que encuentran su horizonte de acción predominantemente en lo tradicional y en lo emotivo . . . [, así, se constituye como] el lugar donde convergen los proyectos personales con los colectivos, pues en este se potencia el encuentro de ideales para un mejor vivir. (p. 201)

Adicionalmente, los autores señalan que aspectos como el vínculo con el territorio, la identidad, el sentido de pertenencia y los lazos comunitarios, son característicos de este tipo de liderazgos.

En contraste, el liderazgo social es una actividad presente en un determinado tipo de relación grupal organizada en la cual quien direcciona desempeña su rol a partir de una imposición, asignación o elección motivada por sus conocimientos y habilidades en la interacción con los grupos y en el trabajo colectivo. (Fernández-Fonseca & Cardona-Sánchez, 2017, p. 201)

En este sentido, en el liderazgo social predomina un agenciamiento institucional marcado por una racionalidad técnica y especializada, mientras que en el liderazgo comunitario se privilegia una racionalidad pragmática (Fernández-Fonseca & Cardona-Sánchez, 2017, p. 211). De tal modo, el liderazgo comunitario podría entenderse como un área englobada dentro del liderazgo social; sin embargo, este trasciende la lógica de relación grupal, y se traza una relación identitaria profunda que involucra lazos construidos entre personas, vínculos territoriales significados, y reivindicaciones particulares.

Asimismo, se podría afirmar que el liderazgo comunitario se puede convertir en liderazgo público cuando los cambios dados traen consigo la creación de valor público en los territorios. Por tanto, el accionar comunitario se sustenta en una base identitaria local, mientras que el liderazgo público se sustenta en la generación del valor público. En ese sentido, el liderazgo público puede emerger y potencializarse de los liderazgos comunitarios, pero aquello no supone que todo liderazgo comunitario se reconozca como liderazgo público. De manera similar, los liderazgos

sociales pueden convertirse en liderazgos públicos, cuando de la relación grupal se deriva valor público.

A su vez, el fortalecimiento del liderazgo público involucra el acompañamiento a los liderazgos comunitarios y sociales visibilizados en organizaciones de base comunitaria, fundaciones (ONG) y colectivos territoriales, entre otros. Aquello iría encaminado a desarrollar en ellos las competencias necesarias para generar valor público, y no únicamente la movilización.

3.5.2. Liderazgo político

En el primer capítulo de *The Oxford Handbook of Political Leadership*, Rhodes y Hart (2014) señalan que algunos autores han limitado el estudio de los liderazgos políticos a las características, creencias y acciones de los líderes que ocupan formalmente cargos en la vida política, especialmente en el gobierno; a saber, en altos cargos del gobierno. Sin embargo, sugieren además que hay líderes políticos que no ocupan un cargo público, pero que contribuyen sustancialmente al proceso político. Por ejemplo, los líderes de sindicatos, así como los líderes religiosos o de movimientos sociales, también podrían ser considerados líderes políticos, en la medida en que sus ideas y su autoridad le aportan a la solución de problemas sociales, influyen objetivos, y contribuyen al debate político.

De acuerdo con Jiménez et al. (2021), el liderazgo político es además mucho más que la mera ocupación de un cargo o una posición formal. Por el contrario, este supone incorporar un conjunto de interdependencias biográficas y sociales en un campo político configurado históricamente; brindar resultados que trasciendan lo administrativo; abordar dificultades de un contexto contingente; luchar contra las resistencias a los proyectos del líder; transformar la realidad existente; vencer inercias político-institucionales, e inspirar a la ciudadanía (Jiménez et al., 2021). En palabras de los autores:

Concretamente, el liderazgo político consiste en un proceso de interacción-comunicación entre personas (líderes políticos y seguidores) que construyen vínculos significativos y relaciones de dominación a través de diversos símbolos (lemas, discursos, ideologías, programas, acuerdos, etcétera) en el contexto sociopolítico y situación social en que se hallan. (Jiménez et al., p. 123)

En ese marco, la literatura menciona algunos elementos para un ejercicio exitoso del liderazgo político: i) la existencia del impacto, de modo que el líder logre políticas efectivas las cuales

resuelvan los problemas, y que pase del discurso a la ejecución; ii) el apoyo o liderazgo aceptado, que requiere ganar y mantener el apoyo de los electores y de otros actores relevantes; y iii) la confiabilidad en el liderazgo responsable, que refiere a poder responder a las múltiples tareas asumidas (Rhodes & Hart, 2014, p. 13). A su vez, los anteriores aspectos se relacionan con las funciones mencionadas por Jiménez-Díaz et al. (2021): i) funciones de impulso político (diagnosticar cursos de acción, proporcionar rumbo, movilizar y buscar apoyos); ii) funciones de comunicación política (comunicar y persuadir, no solo al equipo propio, sino también a los competidores, y al resto de quienes participan en los procesos de gobernanza); y iii) funciones asociadas a canalizar, agregar o representar demandas sociales e intereses.

De tal modo, el liderazgo político se relaciona con ejercer un cargo público, pero no se agota en ello. Además, puede traducirse en un liderazgo público cuando su ejercicio conduce a la generación de valor público. Es decir, aquello se da cuando el liderazgo político se materializa en la generación de políticas públicas y toma de decisiones que responden a los deseos ciudadanos, y no únicamente a intereses particulares.

A su vez, la revisión académica⁷ sugiere entender el liderazgo político como el proceso mediante el cual las ideas políticas se conectan con las aspiraciones colectivas de la sociedad, en cualquiera de sus niveles, y en la búsqueda de propósitos comunes. De tal modo, el liderazgo político consiste en el ejercicio de una forma especial de poder o habilidad para influenciar en el comportamiento de las personas, y avanzar en conjunto hacia el logro de los propósitos estipulados. Otras habilidades críticas para el liderazgo político son la comunicación, la pasión y la motivación, así como el involucramiento de otras personas, entre otras capacidades.

En ese marco, el liderazgo político es una de las varias maneras de ejercer liderazgo. De tal modo, el líder político requiere adquirir un estatus formal —o un lugar de autoridad— adentro de la sociedad que le otorgue legitimidad frente a determinado grupo social. Aquello se da bien porque otros líderes políticos se la extienden, o bien porque los ciudadanos lo seleccionan para llevar su representación.

Asimismo, para ejercer liderazgo político se necesitan poder, ideas y principios. No todos los políticos son líderes, y solo los políticos que acompañen los principios con las ideas, al mismo

⁷ Se alude a los siguientes textos: Dahl, R. (1971). *La poliarquía*. González, F. (2014). *En busca de respuestas. El liderazgo en tiempo de crisis*. Kissinger, H. (2022). *Leadership-Six Studies in World Strategy*. Keohane, N. (2010). *Thinking about Leadership*.

tiempo que se apoyan en el mundo real, pueden movilizar cambios y transformaciones significativas. Así pueden constituirse como líderes políticos.

4. Reflexiones prácticas sobre el liderazgo público

En este apartado, se analizan cuatro intervenciones desarrolladas por aliados estratégicos de Fundación Corona, orientadas hacia el fortalecimiento del liderazgo público en Colombia. En tal marco, los insumos para el análisis proceden de encuentros virtuales entre las organizaciones implementadoras, investigadores del Centro de Liderazgo Público de la Universidad de los Andes y la coordinación del componente de Liderazgo Público de la Gerencia de Participación Ciudadana de Fundación Corona. Asimismo, los diálogos se enfocaron en la identificación del modelo de formación en liderazgo de cada organización, las lecciones aprendidas y los desafíos para la puesta en marcha de un modelo de liderazgo público.

Cabe señalar que las entrevistas semiestructuradas realizadas fueron fuente cualitativa de información, y complementan el análisis teórico anteriormente realizado. De tal modo, los resultados de este apartado son insumos para la formulación de la propuesta de liderazgo público del presente documento, ya que permiten ampliar la comprensión del liderazgo público de acuerdo con una mirada práctica y territorial.

4.1. Activa Buenaventura: de la inteligencia emocional al liderazgo transformacional

La primera experiencia fue desarrollada por la Fundación Carvajal en el distrito de Buenaventura; un territorio que, a pesar de su desarrollo portuario, ha enfrentado retos históricos, y necesidades básicas insatisfechas. Esta experiencia se adelantó en el marco de la Alianza Activa Buenaventura, una implementación del Modelo de Involucramiento Ciudadano⁸ desarrollado por Fundación Corona y Movilizadorio. Dicha iniciativa busca reconfigurar la relación que hay entre la ciudadanía y las instituciones locales, así como aportar al fortalecimiento de la gestión pública y la democracia, por medio del fortalecimiento de liderazgos locales, el fomento de la incidencia, y la promoción del gobierno abierto en Buenaventura.

En ese contexto, la intervención consistió en una apuesta de liderazgo inicialmente centrado en su aproximación a la inteligencia emocional. Aquel proceso tuvo énfasis en las habilidades

⁸ El modelo de involucramiento ciudadano Participa+ es un marco estratégico y conceptual que corresponde a una nueva manera de abordar la participación ciudadana en Colombia, en busca de superar las barreras que desincentivan y limitan las formas de involucramiento ciudadano efectivo, mientras le restan legitimidad a la democracia. Aquello se da mediante el liderazgo público, la incidencia y el Estado Abierto.

blandas, a partir de la trayectoria de muchos años de trabajo en el Valle del Cauca, liderado por la Fundación Carvajal.

La primera experiencia de fortalecimiento de liderazgo se remonta al 2013. Conocido como Hacia Allá Vamos, correspondió a un programa de formación centrado inicialmente en competencias de lectoescritura y alfabetización, el cual fue implementado en conjunto con la Fundación Ford y Fundación Corona. Esta experiencia evolucionó con otros modos de fortalecimiento más centrados en el individuo y su crecimiento personal, como la base de la transformación de su entorno.

De igual modo, en cuanto atañe a los participantes del proceso, inicialmente se observó una preponderancia de liderazgos femeninos, con baja participación de los jóvenes, y desafíos en cuanto alude a la nivelación de competencias cognitivas en adultos. Asimismo, en cuanto respecta al desarrollo del proyecto, los esfuerzos iniciales se enfocaron en subsanar las carencias cognitivas y fortalecer las competencias individuales de los participantes. Posteriormente, se buscó también afianzar aquellas competencias relacionadas con el liderazgo colectivo. Con ello se buscó que las organizaciones pudieran mejorar su gestión, e incidir en los territorios —con comunicación asertiva, trabajo en equipo y resolución dialogada de las diferencias—.

Gradualmente, el proceso fue madurando durante tres años mediante diplomados que fortalecieron competencias en gobernanza y participación comunitaria. De tal modo, estos facilitaron la creación de condiciones orientadas hacia la incidencia política. Asimismo, el proceso buscó brindar herramientas de participación ciudadana, y afianzar capacidades en las organizaciones de la sociedad civil, con el fin de mejorar el relacionamiento estratégico con actores del territorio, incluida la administración distrital. Aquello involucró la conceptualización de los retos públicos, y la importancia de atenderlos. En consecuencia, se incluyó al Instituto Holandés de Democracia Multipartidaria (NIMD), que logró incorporar elementos del liderazgo colaborativo, así como el liderazgo transformacional para la generación de valor público. Lo anterior se dio por intermediación de la Escuela de Diálogo, Innovación y Liderazgo (EDIL).

4.1.1. Lecciones aprendidas

- El fortalecimiento de la inteligencia emocional de los participantes, con base en el liderazgo individual, es importante para facilitar y madurar procesos relacionados con la incidencia ciudadana y el liderazgo colectivo.

- Afianzar conocimientos en gestión de proyectos les brinda herramientas a los líderes para dinamizar su rol de movilizadores sociales.
- El modelo de liderazgo transformacional implementado en la Alianza Activa Buenaventura por medio de la Escuela de Diálogo, Innovación y Liderazgo (EDIL), afianza competencias en la concertación y el debate. Asimismo, la formación fundada en el enfoque transformacional responde a los diferentes intereses de los líderes. Del mismo modo, fortalece competencias claves para el ejercicio del liderazgo, tales como la comunicación asertiva y el trabajo en equipo basado en la diversidad.

4.1.2. Desafíos

Se plantea ejecutar un diagnóstico profundo del contexto territorial que permita obtener los siguientes propósitos:

- Reconocer las variables culturales y sociales determinantes en los procesos de fortalecimiento del liderazgo al interior de las comunidades.
- Apalancar el cambio y la creación de valor público desde los marcos de los saberes ancestrales, la identidad y la estructura social.
- Consolidar información para la toma de decisiones —proyectar, adelantar o implementar iniciativas en el territorio—, así como para desarrollar procesos de medición de competencias y capacidades de liderazgo en torno a lo público.

4.2. Participa + Yumbo: formación de actores sociales para la democracia y el gobierno abierto

A su vez, el Instituto Holandés de Democracia Multipartidaria (NIMD) hace parte del proceso de fortalecimiento del liderazgo desarrollado por Fundación Corona y sus aliados en Buenaventura, en el marco de Activa Buenaventura. Además, también hace parte del trabajo desarrollado con la Fundación Smurfit Kappa en el municipio de Yumbo, en el marco de Participa + Yumbo, otra implementación del Modelo de Involucramiento Ciudadano, en un territorio que cuenta con un avanzado desarrollo empresarial, pero también con diversos retos sociales. En ese contexto, su enfoque metodológico se sustenta en la teoría del cambio. Asimismo, está centrado en la formación de actores cívicos y políticos idóneos para el fortalecimiento de la participación, el gobierno abierto y la democracia deliberativa. Específicamente, en el proyecto se adelanta un ejercicio de mapeo de

líderes y de concertación. Con ello, se busca afianzar conocimientos, habilidades y competencias orientadas hacia la transformación en términos de seguridad, democracia, gobierno abierto y formulación de políticas públicas.

4.2.1. Lecciones aprendidas

- Se observa que la propuesta del NIMD aporta una metodología para el fortalecimiento de capacidades de una gran diversidad de actores. De tal modo, esta propicia el diálogo y la cooperación entre organizaciones —públicas, privadas, académicas, y demás sectores—, para incidir territorialmente. En ese contexto, el modelo de intervención involucra un enfoque de liderazgo colectivo encaminado a resolver retos, el cual se complementa exitosamente con un enfoque de liderazgo adaptativo.
- Con miras a construir herramientas de autoprotección para los líderes participantes, es vital llevar a cabo un ejercicio diagnóstico de identificación de dinámicas del conflicto en el territorio, como el realizado por NIMD en el proyecto.

4.2.2. Desafíos

- Es fundamental aportarle más al enfoque de fortalecimiento de liderazgo colectivo y colaborativo. Con ello, se alude en particular a incluir una mayor diversidad de actores en el territorio, y a que promuevan la aplicación de enfoques diferenciales en los procesos de agenciamiento ciudadano.

4.3. LISA (Laboratorio de Innovación Social Adaptativa): hacia un modelo de liderazgo adaptativo y colectivo

En el marco descrito, la propuesta del Laboratorio de Innovación Social Adaptativo constituye una apuesta idónea para la transformación social. En particular, esta acelera y fortalece liderazgos juveniles territoriales con alto potencial para la incidencia pública y territorial. Dicha iniciativa es financiada por USAID y ACIDI VOCA, e implementada por Diseño Público, la Universidad EAN y Fundación Corona. Específicamente, el modelo adaptativo se basa en el individuo para proponer desde él un enfoque de fortalecimiento de capacidades y competencias, a partir de procesos de mentorías concentradas en los líderes territoriales. Desde el marco de la esfera colectiva, este además le aporta al fortalecimiento del liderazgo orientado hacia la generación de valor público con base en la comprensión de tres bloques: organización del Estado, valor público en el contexto

comunitario, y valor público colectivo. A su vez, LISA cuenta con cinco ejes: formativo, de acompañamiento, de empoderamiento, de posicionamiento y de construcción de *parche*.

4.3.1. Lecciones aprendidas

- Para potenciar la incidencia pública y la transformación territorial, es vital el fortalecimiento diferencial de los liderazgos juveniles.

4.3.2. Desafíos

- Se debe trabajar en la creación de redes de liderazgos juveniles desde los diferentes enfoques y potencialidades, con los objetivos de generar valor público e incidir en él.

4.4. Fundación Origen: liderazgo colectivo con base en un modelo de liderazgo adaptativo

En el contexto abordado, la Fundación Origen ha desarrollado un modelo de fortalecimiento de liderazgo colectivo el cual concibe el bien público como aquello que beneficia a la colectividad, y debe estar disponible para la totalidad de esta. Su propuesta surge así de una aproximación al modelo de liderazgo adaptativo en tres niveles: i) *Ser desde la perspectiva individual*, en cuyo caso se trabaja en la autoconfianza; ii) *Interpersonal*, el cual desarrolla la capacidad para trabajar con otros, y construir un grupo o equipo efectivo; iii) *Impacto en el entorno*, que involucra una perspectiva de transformación del territorio. En ese sentido, el programa consolida un proceso de formación que procede de lo individual a lo colectivo para la transformación social.

Por otro lado, el modelo concibe el liderazgo como la capacidad que tienen las personas para movilizar un cambio, bien sea este individual o colectivo. Asimismo, se enfoca concretamente en mejorar capacidades de los líderes, y en gestar conversaciones con una amplia diversidad de actores para impactar en el territorio.

4.4.1. Lecciones aprendidas

- El modelo reconoce las dinámicas y el sistema cultural de cada uno de los territorios de intervención, lo cual favorece la construcción de agendas de manera colaborativa, así como permite movilizar las capacidades de los participantes para generar cambios tanto a nivel individual como colectivo.

- Con el objetivo de adelantar un proceso de liderazgo que parta de lo individual y trascienda a lo colectivo, se pueden incorporar estrategias de esta experiencia, como fortalecer la confianza y el empoderamiento, para abordar retos territoriales; afianzar las conexiones o los liderazgos colectivos; cambiar las narrativas de los líderes o sus percepciones; apoyar las iniciativas, y propiciar la construcción de comunidades informadas.

4.4.2. Desafíos

Se plantea el imperativo de fortalecer el modelo de liderazgo orientado hacia la generación de valor público con respecto a los procesos de medición de competencias de entrada y salida, al igual que iniciar procesos de evaluación de resultados de la intervención a nivel territorial.

5. Propuesta de marco conceptual y de competencias sobre el liderazgo público

5.1. Elemento central: el valor público

El liderazgo público se diferencia de otros modelos de liderazgo en cuanto se orienta hacia la generación de valor público como último fin. En concordancia, la justificación de que el valor público sea un elemento transversal es que este concepto invita a la reflexión sobre cómo promover el bienestar en las sociedades, y la importancia del proceso participativo para la definición de ese valor público de acuerdo con las expectativas y necesidades sociales. De acuerdo con lo expuesto por Sanabria y Guzman (2021), el valor público —propuesto a su vez por Mark Moore en 1995— corresponde a una medida dinámica de la percepción de la satisfacción de los deseos de los ciudadanos y clientes de las organizaciones públicas, representada a su vez por las instituciones democráticas (Moore, 1995). El valor público representa lo que es valorado por el público, o es bueno para este dependiendo del criterio con el que se evalúe (e.g. transparencia, equidad, etc). Así mismo, va más allá de la satisfacción de preferencias individuales, sino de cómo se define el propósito colectivo y las aspiraciones de la sociedad en su conjunto (Moore, 1995).

Asimismo, para comprobar que una intervención genera valor público, se analizan tres elementos: el balance o la *contabilidad* del valor público⁹; el contexto o la provisión de

⁹ Se alude al análisis de necesidades ciudadanas, resultados deseados y costos. Asimismo, al cumplimiento de, y coherencia con la misión y visión organizacional.

legitimidad¹⁰; y la capacidad operacional¹¹ (Moore, 1997). En suma, este triángulo estratégico es fundamental para entender la configuración del liderazgo público.

A su vez, autores como Bryson, Crosby y Bloomberg (2014) señalan que el valor público involucra alcanzar un consenso a nivel político o social que incluya los derechos, los beneficios y las prerrogativas de los ciudadanos, así como las obligaciones o deberes de los ciudadanos con la sociedad y el Estado; aspectos sobre los cuales deben basarse los gobiernos y las políticas. En ese sentido, el liderazgo público comprende el carácter dinámico y cambiante del valor público, y se orienta hacia la comprensión del contexto y los actores involucrados en la generación de este.

De tal modo, la creación del valor público puede darse de manera colectiva con otros sectores distintos al nivel público. Asimismo, un referente de ello es el *multi-sector partnership*, el cual plantea que es posible identificar interés de distintos actores, y luego construir un valor compartido. En ese sentido, la generación de valor público no necesariamente está asociada al sector público, dado que diferentes organizaciones intervienen en el contexto actual para atender las demandas ciudadanas que el mercado o el Estado no logran satisfacer. Un ejemplo de ello es propuesto por Sanabria y Guzmán (2021), al analizar el rol de las organizaciones sin ánimo de lucro en la creación de valor público. Al respecto, señalan que

hay creación de valor público en este tipo de organizaciones que centran logros misionales de alcance social en lugar del desempeño financiero (Moore, 2000). Estas lo hacen por medio de acciones directas e indirectas para influir en las políticas públicas y en el desarrollo de alianzas público-privadas (Mendel y Brudney, 2014), pero también al canalizar las aspiraciones filantrópicas y al construir capital social (Mendel y Brudney, 2014; Moore, 2000). (Sanabria & Guzmán, 2021, p. 108)

Según los autores aludidos, las organizaciones sin fines de lucro pueden aportar al incremento de la legitimidad y la gobernanza colaborativa, así como al aumento de la capacidad operativa para responder a las demandas sociales. En consecuencia, dado que el valor público se configura desde la contribución de distintos actores, es posible afirmar que el liderazgo público puede ser ejercido por diversas organizaciones, sin importar su naturaleza pública o privada.

¹⁰ Consiste en identificar fuentes de legitimidad, beneficiarios, aliados, competidores y opositores.

¹¹ Consiste en estudiar los recursos internos con los que cuenta la organización (capacidad financiera, administrativa e innovadora), y, a nivel externo, las alianzas disponibles para el logro de los resultados deseados.

5.2. Elementos complementarios

En un marco como el aludido, el liderazgo público supone reconocer los elementos conceptuales, al igual que el alcance individual y social que permiten su comprensión como un fenómeno situado de manera transversal en diferentes disciplinas del conocimiento. Dicha condición exige un tratamiento multidisciplinar, no solo en el contexto de la comprensión analítica de las políticas, sino en la puesta en marcha de procesos formativos de fortalecimiento de capacidades y competencias. Asimismo, esto requiere un diálogo múltiple y diverso para comprender los elementos individuales y contextuales que inciden en la conceptualización, al igual que en el ejercicio del liderazgo.

En este apartado, se presenta la sistematización de conceptos relacionados con el liderazgo orientado hacia lo público, los cuales se estudian desde las bases de los paradigmas epistemológicos y unidades de análisis ya planteadas. Con ello, se ofrece información relevante para formular lineamientos encaminados hacia investigaciones y programas de liderazgo público:

- El concepto de *acción colectiva* abordado por Juan Camilo Cárdenas (s.f.), el cual se basa en la autora Elinor Ostrom¹², proporciona insumos alusivos a cómo el liderazgo puede ayudar a resolver los dilemas de lo colectivo, cuando el interés individual y el interés grupal están desalineados. En palabras del autor: “el liderazgo es la capacidad para promover y sostener la acción colectiva de un grupo. Quien ejerce liderazgo es capaz de transformar una situación donde predomina un dilema social en un problema de coordinación, es decir, es capaz de inducir a que los miembros del grupo libremente elijan las acciones que benefician al grupo y a sí mismos” (Cárdenas, s.f.). Cárdenas señala también que los ocho principios propuestos por Ostrom para que las instituciones sean exitosas en la autogestión y el autogobierno¹³ de recursos comunes, pueden vincularse con el papel del líder en aspectos como la gestión de información, la motivación de grupo y la resolución de conflictos, entre otros.
- Taha Hameduddin y Trent Engbers (2022) hacen por su parte énfasis en el *liderazgo como un proceso interactivo*, el cual supone liderar para crear una identidad, un propósito y una dirección (Jackson & Parry, 2018). En ese sentido, el liderazgo es un proceso comunicativo y dinámico, que se transforma constantemente por medio de la influencia de las partes del sistema. Tal marco

¹² La acción colectiva supone diseñar un conjunto de estrategias prácticas orientadas a conseguir una meta u objetivos que tengan efectos en lo público.

¹³ Nos referimos a la capacidad de una colectividad de administrar autónomamente y mediante instituciones sólidas los recursos comunes, al margen de una administración local o municipal plenamente reconocida.

conceptual aporta elementos a incluir, como la gobernanza en el liderazgo (Imperial et al., 2016), el aspecto colectivo y consciente del liderazgo (Uhl-Bien & Ospina, 2012), la gobernanza colaborativa, el liderazgo público y político, y el liderazgo intersectorial (Hameduddin & Engbers, 2022).

- Por su parte, Crosby, Hart y Torfing (2016) analizan cómo los gestores crean valor público — es decir, aquello que es valorado por el público, o es bueno para el público— por medio de papeles de *liderazgo colaborativo* relacionados con la innovación. De tal modo, lo anterior se da desde una perspectiva de red que pone énfasis en las relaciones entre actores, el capital social arraigado, la estructura social y la capacidad de los líderes para entender el contexto social y organizacional.
- En tanto, el *liderazgo postheroico* de Rost (2008) ve el liderazgo como un proceso de influencia social, el cual permite guiar, estructurar y/o facilitar comportamientos, actividades y/o relaciones, organizados hacia el logro de objetivos compartidos. De tal modo, al incluir la noción de estructuración se contempla el reconocimiento de las iniciativas para transformar o mantener el orden social, como aquellas que surgen de individuos, grupos y/u organizaciones. En suma, este modelo permite interpretar el liderazgo como el propósito de movilizar a las personas para que trabajen juntas en la búsqueda de un objetivo común.
- El *liderazgo visto como influencia social y organizacional* es comprendido como un proceso mediante el cual se ejerce una influencia intencionada sobre otras personas para guiar, estructurar y facilitar las actividades y las relaciones adentro de un grupo o una organización (Yukl, 2013). En ese sentido, el liderazgo involucra ejercer una influencia sobre una o varias personas para el logro de determinados objetivos. Asimismo, de acuerdo con la esfera de la influencia del líder, el liderazgo puede ser diádico —el líder y un seguidor—, de equipo —el líder y un grupo de seguidores—, u organizacional —el líder y un conjunto de equipos—.
- En el marco del trabajo en torno al *liderazgo transformacional*, Sun y Anderson (2012) delinearon el *pensamiento integrador del liderazgo público*, de acuerdo con tres dimensiones de la capacidad cívica: el impulso, las conexiones y el pragmatismo cívicos. Tal aproximación conceptual al liderazgo se enmarca en un paradigma sistémico que favorece la red de relaciones —tanto internas como externas— dadas en el ámbito colectivo, y permiten la colaboración con actores de la organización, al igual que otros ajenos a la organización. Otro elemento que cabe

considerar es cómo los líderes transformacionales utilizan un razonamiento más diverso, incorporan un mayor número de perspectivas, y son más considerados en su juicio sociomoral (Simola et al., 2010). Asimismo, según Simola et al. (2010), ejercen una mayor ética del cuidado, y se preocupan auténticamente por las necesidades subjetivas de los demás.

- A su vez, la *perspectiva emergente y relacional* contempla el liderazgo de un modo que va más allá de los rasgos individuales de agentes sociales, en el mismo grado en que reconoce la dinámica emergente e interactiva, al igual que el impulso colectivo para la acción y el cambio, cuando agentes heterogéneos interactúan en redes, de manera que producen nuevos patrones de comportamiento, o nuevos modos de funcionamiento (Heifetz, 1994; Plowman y Duchon, 2008). De igual modo, esta propuesta incluye las prácticas de *liderazgo adaptativo y habilitador* (Uhl-Bien et al., 2007), las cuales se circunscriben en el paradigma sistémico, y la teoría del liderazgo de la complejidad (TLC). A su vez, esta se centra en identificar y explorar las estrategias y los comportamientos que fomentan la creatividad, el aprendizaje y la adaptabilidad cuando se dan dinámicas adentro de contextos de coordinación jerárquica o burocrática.
- Los modelos comprensivos del liderazgo como generador de valor público, al igual que las teorías relacionales —tales como las del liderazgo distribuido y el colectivo—, consideran el contexto como un insumo fundamental. En ese sentido, el liderazgo público debe ser estudiado como un fenómeno que se sitúa en su singularidad contextual respectiva, donde se destaque su insumo relacional. Por tanto, las investigaciones en liderazgo público que se desarrollen deberían procurar reconocer los elementos variables y relacionales de la investigación sobre el liderazgo. Y, a su vez, esta no puede tratarse en términos genéricos, dado que todo liderazgo emerge de un sistema particular de relaciones histórica y espacialmente ubicadas. En consecuencia, las teorías recientes sugieren estudiar el liderazgo público tomando como bases las especificidades de su carácter público (Ospina, 2016).

5.3. Conceptualización del liderazgo público

En el contexto abordado, el liderazgo público exige un tratamiento multidisciplinar, no solo en cuanto atañe a su comprensión analítica, sino a la puesta en marcha de procesos formativos de fortalecimiento de capacidades y competencias orientados hacia la generación de valor público. Aquello requiere la comprensión de elementos como el contexto en el que emerge el liderazgo —social, político, económico—, los actores —individuos, entidades, instituciones, y organizaciones públicas y privadas, entre otros—, intereses, influencia, conflictividades y tensiones existentes

entre actores y recursos —autogestión, gobernanza—. De modo complementario, el liderazgo demanda el estudio de las competencias vinculadas al ejercicio del liderazgo —psicosociales, comunicativas, cognitivas y críticas, entre otras—.

A su vez, con respecto a los paradigmas epistemológicos, se hace evidente que el concepto de liderazgo público se centra en una visión funcionalista, la cual avanza en la gestión estratégica de las organizaciones públicas. Sin embargo, también comparte con el paradigma conductista la transferencia de teorías y métodos del campo del comportamiento organizativo al campo de la administración pública. Adicionalmente, esta incorpora el reconocimiento del contexto que configura, que a su vez es configurado por los miembros de la organización, así como por el modo como este moldea y es moldeado por las interacciones de líderes y seguidores.

En suma, a partir del análisis de las distintas aproximaciones académicas, se consolida una primera definición del concepto de liderazgo público. De tal modo, este es entendido como:

Un fenómeno relacional incluyente y corresponsable, mediante el cual se movilizan grupos, personas y comunidades de distintos sectores (público, privado, sociedad civil, academia)¹⁴ para la generación de valor público. De tal manera, el liderazgo público centra la explicación del liderazgo, no solo en los individuos o en el líder visible, sino en los procesos y prácticas de liderazgo. En suma, reconoce el valor de establecer objetivos comunes, e impulsar acciones colectivas para afrontar retos complejos, y generar transformaciones positivas en un contexto.

Figura 3. Mapa del liderazgo público



Fuente: elaboración propia

¹⁴ La categoría de los actores sociales encierra a los grupos, personas y comunidades de distintos sectores (público, privado, la sociedad civil y la academia).

Con todo, el modelo propuesto contempla los siguientes lineamientos para la conceptualización y la puesta en práctica del liderazgo orientado hacia lo público:

- **El liderazgo como proceso para crear valor público:** La teoría del valor público es útil para entender la gestión y administración pública; particularmente, en una situación en la cual los retos sociales exigen reconocer diferentes tipos de actores que pueden crear o destruir el valor público. En ese contexto, la literatura disponible muestra que hay un interés en el liderazgo público por reconocer los intereses plurales por encima de los particulares. Asimismo, se encamina a dar respuesta a los problemas de la sociedad, tales como la participación política y ciudadana, y el goce efectivo de derechos, entre otros.
- **Enfoque transdisciplinar¹⁵:** En el marco definido, los retos sociales, así como el reconocimiento de los diferentes sectores, dimensiones y actores vinculados al ecosistema del liderazgo, son vitales en la comprensión de los modelos modernos de gobernanza y gestión. Al respecto, los aportes académicos sugieren desarrollar enfoques interpretativos transdisciplinares de la administración pública (Bevir, 2011).
- **Identificación de elementos que destruyen el valor público:** A su vez, la literatura sugiere el análisis de elementos como la astucia política para entender fenómenos relacionados con la corrupción y la destrucción del valor público. Igualmente, la identificación de conflictividades o tensiones entre líderes y actores en los territorios, como un aspecto que puede afectar negativamente el valor público. Además, algunas de las tensiones son explicadas por la resistencia a la gobernanza o la autogestión ciudadanas vinculadas con el liderazgo.
- **Gestión del conocimiento en los procesos de formación de liderazgos públicos:** Es también necesario promover procesos de investigación relacionados con valores públicos y con la creación de valor público. Aquello parte de los aportes académicos de autores como Moore (1995), Bozeman (2007), Bozeman y Johnson (2015), Meynhardt (2009) y Benington (2015). En ese sentido, ejercicios de sistematización de experiencias en fortalecimiento de liderazgos son importantes para comprender los vacíos, los desafíos, las lecciones aprendidas y las necesidades de los contextos en los cuales se configuran liderazgos que favorecen la creación de valor público en las comunidades.

¹⁵ El enfoque transdisciplinar supone asumir el objeto de estudio en su integralidad, de modo que se rompe la visión disciplinar para su interpretación. Por tanto, diferentes abordajes disciplinares dialogan en la comprensión de los fenómenos sociales.

- **Evaluación en el fortalecimiento del liderazgo público:** Es también fundamental levantar líneas de base, diagnósticos y procesos de evaluación de los programas de formación en competencias de liderazgo orientado hacia lo público. En tal sentido, autores como Benington y Turbitt (2007), Hartley (2018) y Morse (2008) son referentes que pueden dar pautas en este ejercicio.
- **Valoración del contexto de influencia del liderazgo:** En el marco descrito, el contexto — social, político, económico, organizacional— es el escenario de acción del liderazgo, en el cual se configuran relaciones, redes y tensiones entre los diversos actores que intervienen en la creación de valor público. En ese sentido, es indispensable comprender los elementos contextuales —como las creencias, la cultura y los valores, entre otros—, para definir la manera como se desarrolla el liderazgo. Por ejemplo, las redes de relaciones, incluidas las formas de adhesión —a saber, el parentesco y la amistad—, influyen en la manera como los líderes involucran sus redes personales para facilitar o frustrar los objetivos de la organización, y el modo como la estructura social incluye divisiones entre diferentes facciones (Crosby et al., 2016).
- **Mapeo de actores:** Debe señalarse que los actores presentes en el contexto en el que emerge el liderazgo son diversos y múltiples (Hartley et al., 2019). Cabe señalar que, entre ellos se pueden mencionar empresas sociales, y organizaciones benéficas y de la sociedad civil (Ayres, 2019; Teasdale & Dey 2019), así como corporaciones privadas (Andrews, 2019). En este sentido, el liderazgo público no solo involucra a las organizaciones públicas, sino que contempla el liderazgo en la medida en que repercute en el público (Hartley, 2018). Por lo anterior, en los procesos de formación, es indispensable mapear y vincular a los diferentes actores que, según el contexto, contribuyen a la creación de valor público.
- **Creación de capital social para el liderazgo público:** Asimismo, desde un enfoque transformacional, las redes del líder y su relacionamiento social hacen posible catalizar el apoyo y la colaboración de distintos actores con los procesos de liderazgo. A su vez, el capital social es definido como el valor intangible que se puede obtener de las relaciones entre las personas de la red social del líder (Sun & Anderson, 2012).
- **Liderazgo y agenciamiento de la ciudadanía:** En tanto, el liderazgo orientado hacia lo público debe fortalecer las capacidades de agenciamiento ciudadano, para facilitar la transformación de dinámicas de dominación, exclusión o marginación, y la mejora del bien común.

- **Incorporación de una mirada multisectorial y diferencial:** A su vez, la práctica de liderazgo debería ser intersectorial, y centrarse en el desarrollo de líderes emergentes y consolidados de los distintos sectores —sea el público, privado, sin ánimo de lucro y comunitario—. De igual modo, esta tiene que involucrar a diferentes poblaciones —mujeres, jóvenes y grupos étnicos, entre otros—, con el fin de abordar mejor los problemas y las oportunidades locales (Hameduddin & Engbers, 2022). En suma, el enfoque diferencial en la comprensión del liderazgo público, parte de entender que los actores tienen intereses particulares, y ostentan diferentes niveles de influencia en los procesos de gobernanza. Asimismo, evidencia que el desarrollo histórico ha incidido en la definición de roles, intereses, dinámicas y conflictividades de forma diferencial. Por tanto, en tal marco se han configurado liderazgos especiales orientados hacia el reconocimiento y la protección de derechos, incluyendo la participación política y ciudadana.
- **Fortalecer la gobernanza colaborativa:** Es fundamental reconocer que atender necesidades sociales y darles solución a problemas complejos, requiere cada vez más de la cooperación y la colaboración de un grupo amplio de actores, en contextos que van más allá de los gubernamentales o estatales (Donahue, 2004; Bryson et al., 2006). En ese escenario, la gobernanza colaborativa surge “como una forma de entender un sistema de actores y grupos sociales que trabajan de forma interdependiente y colaborativa con actores y organizaciones públicas hacia el alcance de logros socialmente deseados” (Sanabria & Guzmán, 2021). Efectivamente, en este modelo es clave el conocimiento del contexto, y el rol del liderazgo como un catalizador de la colaboración para la generación de valor público (Emerson et al., 2012).

5.4. Marco de competencias para el liderazgo público

Actualmente hay diversas iniciativas —como cursos, programas y proyectos— orientadas hacia la promoción y el fortalecimiento de los liderazgos individuales y colectivos. A su vez, la dificultad de dichos procesos radica en que no hay evidencia disponible que contemple las competencias necesarias para el ejercicio del liderazgo público, y mucho menos la forma de medir dichas competencias. En ese sentido, este apartado analiza los referentes y modelos relacionados con competencias para el fortalecimiento del liderazgo público. A continuación, se aborda la noción de las *competencias* y su clasificación. Posteriormente, se describen los modelos existentes relacionados con competencias basadas en el liderazgo. En seguida, se presenta un estudio de competencias centradas en el ejercicio del liderazgo público. Finalmente, se revisa el modelo de

innovación pública, y se desatacan sus principales aportes al modelo de competencias en liderazgo público.

5.4.1. *El concepto de competencia*

Referirse a las competencias supone posicionarse en un modelo educativo en el cual se han tejido abordajes que incorporan diferentes disciplinas del conocimiento. En ese sentido, el concepto de *competencia* integra tanto teorías de la cognición como elementos de saberes de ejecución. Esto supone que, al considerar las competencias, no solamente se incorporan capacidades cognitivas, sino también haceres; es decir, habilidades. Por tanto, las competencias incluyen saberes. En consecuencia, es posible argüir que competencia y saber son recíprocos: *saber pensar, saber desempeñar, saber interpretar, saber actuar en diferentes escenarios*, desde sí y para los demás, en un contexto determinado.

Según Boyatzis (1982, como se citó en Illiash, 2013), la noción de competencia corresponde a una destreza para demostrar la secuencia de un sistema del comportamiento relacionado con el desempeño, o con el resultado propuesto para alcanzar una meta; en efecto, debe resultar en algo observable: algo que una persona dentro del entorno no social pueda observar y juzgar. En ese sentido, las competencias en su relación con las habilidades determinan qué tan efectivamente se desempeñan estas, y qué tanto se desarrollaron de manera secuencial para alcanzar una meta.

Asimismo, de acuerdo con el modelo colombiano que rige en las instituciones de educación superior, las competencias constituyen “conjuntos articulados de conocimientos, capacidades, habilidades, disposiciones, actitudes y aptitudes que hacen posible comprender y analizar problemas o situaciones y actuar coherente y eficazmente”, a la vez que las competencias deben ser evaluadas mediante resultados de aprendizaje (Consejo Nacional de Educación, 2020). Por ello, todos los programas académicos de alta calidad hacen una definición explícita de las competencias que busca desarrollar en sus estudiantes, y debe mostrar coherencia entre las competencias definidas, el nivel de formación, los resultados de aprendizaje definidos, y demás aspectos curriculares (Consejo Nacional de Educación, 2020).

En suma, estas consideraciones tienen efectos directos en los modelos educativos sobre los cuales se fundamenta la formación basada en competencias (Holland, 1966). De tal modo, incluye las necesidades, los estilos de aprendizaje y las potencialidades que persiguen el logro y la

apropiación de unas habilidades expresadas en acciones susceptibles de medición. Asimismo, involucra la actitud asociada con el conocimiento y dichas habilidades.

En tal marco, comprender las actitudes correspondientes permite entender que hay una disposición subjetiva determinante para el desempeño de una habilidad, la cual debe destacarse en cuanto también hace parte de la infraestructura del comportamiento; a saber, las predisposiciones, que no son en sí mismas comportamientos, sino prerequisites de estos (Sabater, 1989). Asimismo, desde la perspectiva del enfoque conductual, algunos autores han propuesto comprender las competencias como una característica subyacente de una persona, la cual da lugar a un rendimiento eficaz y/o superior en un trabajo (Boyatzis, 1982; Spencer, 1993). De tal modo, lo anterior se relaciona con los conceptos de *actitud* o *capacidad*.

En resumen, las competencias refieren a los *conocimientos* (saber), las *habilidades* (saber hacer), las *aptitudes* (poder hacer) y las *actitudes* (querer hacer) de una persona, y cómo las puede aplicar de manera efectiva para sí mismo y para los demás, en situaciones específicas, y en contextos determinados. En ese sentido, no solo abarca los *saberes cognitivos* (conocimiento) o *prácticos* (habilidades), sino también la *capacidad* (aptitud), que puede depender del contexto o de una circunstancia, y la *disposición* (actitud) del individuo.

Asimismo, otros conceptos importantes para comprender la noción de *competencias* son:

- i) *Motivos*. Algo en lo que las personas piensan y que desean constantemente, y que las hace actuar (Boyatzis, 1982).
- ii) *Rasgos*. Son respuestas generalizadas a los acontecimientos (Boyatzis, 1982), e incluyen tanto los pensamientos como los motivos (*rasgos maestros*). En ese sentido, forman el núcleo de la personalidad, y predicen el comportamiento de las personas (Spencer, 1993).
- iii) *Autoconcepto*. Remite a la imagen de sí mismo del individuo, la cual se construye a partir de un contexto determinado (creencias, valores, etc.). Es entonces un elemento que configura la personalidad (Spencer, 1993).
- iv) *Conocimiento*. Corresponde a la información adquirida, un conjunto particular de hechos y conceptos en la demostración de cualquier competencia, así como la capacidad de encontrar información en áreas de contenido específicas (Boyatzis, 1982; Spencer, 1993).

- v) *Habilidad*. Es la capacidad de una persona para ejecutar una determinada tarea física o mental (Spencer, 1993).

5.4.2. *Competencias duras y blandas*

En primer lugar, Rainsbury et al. (2002, como se citó en Hendarman & Cantner, 2018) definen las habilidades duras como las relacionadas con aspectos técnicos que permiten ejecutar algunas tareas en el trabajo, y, con frecuencia, tienen en cuenta la adquisición de conocimientos. Por tanto, son de carácter cognitivo, y están influidas por el coeficiente intelectual (CI) del individuo. Asimismo, las habilidades duras se relacionan con *procesos, procedimientos, herramientas y técnicas*, e incluyen las *competencias temáticas* y de *pensamiento y creatividad* (Scott & Vincent-Lancrin, 2014, pp. 77-78). En ese contexto, las habilidades temáticas representan capacidades especiales para un determinado campo o tecnología, mientras que las habilidades de pensamiento y creatividad representan prácticas cognitivas, incluyendo el pensamiento crítico, la imaginación y la curiosidad.

En tanto, las competencias blandas le sirven al desarrollo de las competencias duras; van más allá de los conocimientos formales o técnicos, y se vinculan con rasgos de la personalidad, la actitud y el comportamiento de los individuos (Moss & Tilly, 1996). Por su parte, Kechagias (2011) sugiere que las habilidades blandas son las intra e interpersonales —socioemocionales—, e incluyen aspectos como la comunicación, la capacidad de trabajar en equipos multidisciplinares, y la adaptabilidad (p. 33). Asimismo, estas habilidades interpersonales incorporan rasgos de liderazgo tales como la comunicación, la capacidad de negociación, la gestión de expectativas, la influencia, la resolución de conflictos, y la capacidad de toma de decisiones.

En suma, es importante señalar que las competencias duras son la base para el ejercicio del liderazgo en un campo o contexto determinado, y son necesarias para impulsar procesos de construcción creativa. Por su parte, las competencias blandas están relacionadas de manera más estrecha con la gestión emocional, y son indispensables para lograr la movilización desde la motivación y el compromiso. Ambas competencias, las duras y las blandas, son entonces fundamentales para el ejercicio del liderazgo.

Con todo, según Lamri y Lubart (2023), algunos autores han planteado la idea de un continuo de habilidades duras a blandas, pasando por una amplia escala media con habilidades

semiduras y semiblandas¹⁶. Por su parte, otros académicos han propuesto modelos de competencias claves que incluyen dimensiones cognitivas, intrapersonales e interpersonales¹⁷. Asimismo, Lamri y Lubart (2023) sustentan la idea de que hay algunas competencias que contienen componentes duros y blandos; por ello, proponen un enfoque integrado, que tiene el potencial de reconciliar la distinción tradicional entre habilidades duras y blandas, proporcionando una comprensión más completa de la naturaleza compleja de las competencias —naturaleza superpuesta e interrelacionada—, y de su desarrollo —según contexto y condiciones—.

Teniendo en cuenta lo anterior, se evidencia la importancia de trascender la clasificación dicotómica de competencias —entre blandas y duras—, para consolidar modelos integrales que reconozcan la naturaleza no discreta, sino compleja e interconectada de las habilidades y competencias.

5.4.3. Las competencias desde el modelo de liderazgo funcional

En el contexto expuesto, uno de los modelos que busca incorporar competencias es el liderazgo funcional. Este amplía la propuesta de los rasgos y comportamientos de los líderes, para centrarse en las habilidades y funciones del liderazgo; es decir, lo que un líder —o un grupo de líderes— debe hacer y lograr. Ante ello, John Adair (1973) es un referente de tal modelo del liderazgo centrado en la acción, de modo que propone un conjunto de funciones relacionadas con el liderazgo, aclarando que muchas personas pueden contribuir a dichas funciones; sin embargo, el líder es el responsable de los resultados. En ese modelo, el líder debe:

- *Definir la tarea.* Identificar objetivos para establecer propósitos colectivos y tareas individuales.
- *Planificar.* Preparar un plan viable para la tarea, obtener ideas y sugerencias del equipo, y establecer objetivos específicos para cada individuo
- *Presentación de informes.* Construir un plan de acción y la estructura de equipo.
- *Organizar.* Reconocer las capacidades individuales requeridas para asignar funciones y potencializar puntos fuertes, así como utilizar mecanismos y recursos de manera adecuada para ejecutar la tarea.

¹⁶ Según Lamri y Lubart (2023), se alude a autores como Andrews y Higson (2008), Clarke y Winch (2006), Dell'Aquila et al. (2017), Hendarman y Cantner (2018), Lyu y Liu (2021), Spencer y Spencer (1993), Rychen y Salganik (2003).

¹⁷ Esto corresponde a los autores Rychen y Salganik (2003).

- *Evaluar*. Analizar las implicaciones de las decisiones, y reflexionar sobre los resultados del trabajo de equipo
- *Controlar*. Dirigir la toma de decisiones, así como la corrección de comportamientos y prácticas improductivas del equipo.
- *Apoyar*. Esta habilidad de liderazgo consiste en asumir la responsabilidad de actividades tales como animar al equipo en el desarrollo de la tarea, y abordar los problemas de los individuos.
- *Motivar*. Reconocer los logros individuales, celebrar el éxito con el equipo, y comunicar la importancia de la tarea.
- *Inspirar*. Establecer desafíos y destacar los beneficios de alcanzarlos.
- *Dar ejemplo*. Trabajar con un alto nivel de exigencia, mantenerse positivo en el trato con el equipo, y tratar a los demás como se espera ser tratado.
- *Revisar*. Verificar los resultados de cada acción, aprender del fracaso y del éxito, y evaluar la contribución de cada individuo.

De tal modo, las tareas mencionadas son una expresión de competencias que requieren la articulación entre haceres y saberes. Adicionalmente, el modelo establece la visión de los *tres círculos*, en la que se distinguen la tarea, el equipo y los individuos, en su relación con el contexto de desempeño. Así, por ejemplo, en situaciones de tiempo crítico, las necesidades de la tarea relacionadas con la misionalidad de la organización deben tener prioridad sobre las del equipo y los individuos. Sin embargo, una vez cumplido el plazo, el líder debe volver a prestarles atención a las necesidades de los individuos—incluido él mismo—, y las del equipo.

5.4.4. Competencias de liderazgo transformacional-transaccional

En el marco de este modelo de liderazgo, se distinguen rasgos y competencias específicas de los líderes. Por ejemplo, Bass y Avolio (1994), y posteriormente Páez et al. (2014), identificaron y definieron las siguientes cuatro competencias:

- *Influencia idealizada*. Cuando, por su carisma, el líder logra que sus seguidores se sientan identificados y comprometidos con la misión y los objetivos propuestos.

- *Motivación inspiradora.* Corresponde a la capacidad del líder para inspirar y motivar a sus colaboradores, para que se involucren, y contribuyan a alcanzar metas colectivas.
- *Estímulo intelectual.* Se refiere a la forma e intensidad con la que el líder busca aumentar la capacidad creativa de sus colaboradores, fomentando la generación de nuevas ideas, y el cuestionamiento a las que se dan por hecho.
- *Consideración individualizada.* Esta dimensión refleja la capacidad del líder para reconocer y atender las necesidades individuales de sus colaboradores.

Asimismo, en cuanto a las competencias asociadas al liderazgo transformacional en el contexto organizacional, se adoptan como referencia diez competencias que propone el Centro de Liderazgo de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia. Estas son:

- *Integridad y confianza.* Son competencias que apelan a características de índole moral, en un contexto en el cual el sistema de creencias centrado en los valores y límites de lo correcto, es definitivo para la coherencia y autenticidad de la acción humana. En consecuencia, tienen que ver con la capacidad de obrar con honestidad y rectitud, y de involucrarse en comportamientos moralmente correctos, demostrando coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.
- *Orientación hacia resultados.* Se relaciona con la capacidad técnica del gerente para llevar a cabo la misión y visión de la empresa. Asimismo, con la capacidad del líder para obtener resultados, y consolidar relaciones humanas que les aporten a los procesos colectivos.
- *Importancia en la acción.* La capacidad de materializar ideas, dirigida a un fin concreto, a partir de una intención clara, identificando, aprovechando y generando oportunidades en el momento adecuado.
- *Perseverancia.* De acuerdo con Bass (1985), una de las condiciones fundamentales de los líderes es tener la capacidad de mantener un ánimo de persistencia con miras al logro de propósitos, objetivos y metas. Esto supone la articulación de condiciones cognitivas y emocionales para contar con los recursos necesarios para enfrentar las dificultades y retos que les impone el contexto de acción.

- *Uso efectivo del tiempo.* La eficiencia también es una característica clave para los líderes. En ese sentido, el uso del tiempo supone mantener un equilibrio en los diferentes ámbitos de la vida, para cumplir con las metas de la organización.
- *Comunicación.* Las competencias comunicativas son fundamentales en el liderazgo. Remiten al equilibrio necesario para escuchar activamente a otros y expresarse de manera empática y asertiva, como mecanismo de influencia, persuasión y de expresión de ideas, conceptos, metodologías y acciones.
- *Conformación y desarrollo de equipos de alto desempeño.* Un enfoque de liderazgo colectivo promueve el desarrollo de las habilidades de los diferentes miembros de un grupo. Asimismo, contempla aspectos como la comunicación, la visión estratégica y las capacidades empáticas, entre otros.
- *Toma de decisiones.* Corresponde a la capacidad de identificar, formular e implantar una o más soluciones a los problemas con base en procesos de análisis, síntesis y evaluación. Supone minimizar riesgos para la consecución de objetivos y metas (Páez et al., 2012), y decidir conforme a principios éticos que resguardan la integridad.
- *Capacidad negociadora.* Es la capacidad de establecer acuerdos con base en la negociación y la persuasión, teniendo en cuenta un marco ético (Páez et al., 2012). Contempla el reconocimiento de la diferencia —posturas, argumentos y posicionamientos fundamentales—, y la resolución pacífica de conflictos.
- *Capacidad de direccionamiento estratégico.* Implica la integración de otras competencias de liderazgo para lograr el cumplimiento de metas. Igualmente, reconocer recursos, limitaciones, esquemas de organización, eficiencia en el tiempo, conocimiento del entorno, visión a futuro, etc.

5.4.5. *Competencias de liderazgo en el contexto organizacional*

Los enfoques en las habilidades y funciones son útiles para definir las competencias de los líderes en contextos organizacionales. No obstante, dichos enfoques se limitan a un abordaje individual de competencias, y, por tanto, plantean el reto de ampliar la comprensión de factores sociales y colectivos. De tal modo, en cuanto atañe a modelos de competencias del ámbito organizacional, Burgoyne y Perren (2002) proponen 1013 capacidades individuales de gestión y liderazgo, que

clasifican en 83 conjuntos de capacidades, y a su vez, agrupan en 9 competencias, tal como se resume a continuación:

Figura 4. Competencias del ámbito organizacional

	Competencias	Habilidades		
Habilidades de pensamiento	Pensamiento estratégico	Equilibrar las agendas		
		Desafiar el statu quo y la oposición		
		Desarrollar el conocimiento del sector		
		Desarrollar redes		
		Centrarse en el cliente		
		Establecer objetivos		
		Detectar oportunidades		
		Pensar conceptualmente y reflexionar		
		Pensar de forma creativa		
		Pensar con espíritu empresarial		
		Pensar globalmente		
		Pensar en los mercados		
		Pensar estratégicamente		
Uso de tecnologías				
Habilidades de la tarea	Gestionar recursos	Asignar recursos		
		Fiscalizar recursos		
		Salvaguardar los activos		
		Atención al detalle		
		Auditar la calidad		
		Controlar y supervisar las actividades		
		Desarrollar el conocimiento del negocio		
		Desarrollar sistemas y procedimientos		
		Establecer prioridades		
		Evaluar el progreso		
		Supervisar el plan y controlar los proyectos		
		Aportar competencia práctica y técnica		
		Competencia		
	Resolver problemas			
	Gestionar las actividades y la calidad	Gestionar información	Adquirir información	
			Analizar la información	
			Hacer planes	
			Gestionar las cuentas y finanzas	
			Gestionar los presupuestos	
			Tomar decisiones	
			Habilidades personales	Gestionar y dirigir personas
Evaluar y reconocer el potencial de las personas				
Construir equipos				
Consultar y colaborar				
Gestionar la política				
Delegar el trabajo y la responsabilidad				
Desarrollar a las personas				
Facilitar y presidir reuniones				
Manejar la diversidad de la mano de obra				
Conocer las normas de empleo				
Gestionar situaciones de conflicto				
Gestionar el nivel superior				
Motivar a las personas				
Tener paciencia y tolerar los errores				
Proporcionar retroalimentación				
Contratar a personas competentes				
Apoyar a las personas				

	Dirección de la empresa y cultura	Confiar en las personas
		Crear una buena organización
		Comunicación
		Crear una visión compartida
		Fomentar la creatividad y la flexibilidad
		Manejar el cambio
		Gestionar el riesgo y la ambigüedad
		Inspira a la gente
		Liderar con el ejemplo
		Gestionar las relaciones públicas
		Planificar pequeñas victorias y reforzarlas
		Regatear, vender y negociar
		Construir empatía, relaciones y confianza
		Crear porte y presencia
	Mostrar asertividad	
	Mostrar humor	
	Escuchar a la gente	
	Presentarse a sí mismo y a sus ideas	
	Autogestión	Aceptar la responsabilidad
		Demostrar fiabilidad
		Exudar entusiasmo
		Manejar el estrés y los problemas de salud
		Gestionar el tiempo
		Poseer adaptabilidad y flexibilidad
		Poseer empuje, pasión y trabajo duro
		Poseer ética y valores personales
Tener confianza en sí mismo		
Poseer espontaneidad		
Poseer resistencia y perseverancia		
Poseer una mentalidad dura		
Tener buenos instintos y sentido común		
Esforzarse por la coherencia de los enfoques		
Esforzarse por la estabilidad emocional		
Estabilidad emocional		
Ser consciente de sí mismo		

Fuente: elaboración propia

5.4.6. Competencias de liderazgo en el contexto público

El enfoque de habilidades y funciones del liderazgo ha sido dominante en el contexto de las organizaciones, pues ha permitido evaluar las competencias de los líderes. Sin embargo, en ocasiones, no ha incorporado los factores contextuales y organizativos del ámbito en el que se configuran los liderazgos. En ese escenario, la propuesta que aquí se desarrolla contempla un enfoque sobre las competencias que principalmente toma elementos de la administración pública. Sin embargo, no se limita exclusivamente a esta aproximación, sino que incorpora elementos como el pensamiento estratégico y la creatividad, los cuales enriquecen la propuesta de un modelo de competencias orientadas hacia la generación de valor público.

De tal modo, para plantear aquellas competencias relevantes en el contexto público, se tiene en cuenta el modelo de liderazgo orientado hacia el cambio. En él, Kotter (1995) identificó ocho

actividades propias de un líder: i) crear un sentido de urgencia; ii) formar una coalición que guíe el cambio; iii) articular una visión clara; iv) comunicar la visión; v) eliminar los obstáculos; vi) planificar; vii) producir un cambio continuo; y viii) institucionalizar los nuevos enfoques.

Esta visión se adhiere entonces a las funciones clave de los líderes públicos. Con ello se alude a aspectos tales como el liderazgo en la rendición de cuentas, el liderazgo en el cumplimiento de las normas, el liderazgo en la lealtad política y el liderazgo en la gobernanza de redes. Cabe señalar que las tres primeras funciones se relacionan con la tradicional autoridad racional-legal de un sistema burocrático, mientras que la última está asociada con la creación de redes y los modelos de gobernanza. A continuación, se listan las funciones del liderazgo en el contexto público, y las habilidades vinculadas con cada una de ellas:

Figura 5. Funciones y habilidades del liderazgo en el contexto público

Funciones	Habilidades
Liderazgo en la rendición de cuentas	Se anima a sí mismo y sus colegas a explicar las acciones a las diversas partes interesadas.
	Estimula e informa a las partes interesadas sobre la forma de trabajar.
	Ofrece la posibilidad de explicar el comportamiento de los funcionarios a los grupos de interés.
	Destaca la importancia de responder las preguntas de los clientes.
	Se asegura de que se compartan abierta y honestamente las acciones de la unidad organizativa con los demás.
	Estimula a los interesados a explicar los motivos por los cuales se toman determinadas decisiones.
	Se asegura de mantener informados a los grupos de interés sobre las acciones de la unidad organizativa.
Liderazgo que sigue las reglas	Se promueve la correcta ejecución de las políticas gubernamentales.
	Se hace hincapié con los miembros de la organización en la importancia de cumplir la ley.
	Les proporciona a los miembros de la organización los medios para cumplir correctamente las normas y los reglamentos gubernamentales.
	Se asegura de que los miembros de la organización lleven a cabo las políticas gubernamentales correctamente.
	Se asegura de que los miembros de la organización ejecuten con exactitud las normas y los procedimientos.
Liderazgo de lealtad política	Anima a mantener lealtad política con las bancadas, incluso cuando estas no coinciden con los valores propios.
	Anima a apoyar las decisiones políticas, incluso cuando otras partes interesadas sean contradictorias.
	Motiva a cuidar las relaciones con los líderes políticos.
	Estimula a aplicar decisiones políticas, incluso si eso significa asumir responsabilidades adicionales.
	Motiva a defender y apoyar decisiones políticas, incluso si se identifican deficiencias o necesidad de ajustes.
Liderazgo en la gobernanza de la red	Anima a mantener contactos con otras organizaciones.
	Motiva a crear nuevos contactos y redes.
	Estimula a trabajar regularmente con personas de las propias redes.
	Anima la articulación entre diferentes organizaciones.

Fuente: elaboración propia

De tal modo, las funciones y habilidades mencionadas son referentes para desarrollar propuestas de medición de competencias en el contexto del liderazgo público. Asimismo, es importante mencionar que la propuesta transita del modelo del liderazgo directivo —individual— a un modelo de gobernanza, e incorpora una comprensión del liderazgo más horizontal, que involucra redes y procesos al interior de las organizaciones públicas.

5.4.7. Competencias integradoras

En diferentes modelos comprensivos del liderazgo, se reconoce una serie de competencias importantes que buscan promover el bienestar común de una colectividad. Entre otras, se han mencionado la influencia del líder o su capacidad para generar confianza, la motivación inspiradora, el reconocimiento de las necesidades de cada uno de los miembros de una organización, y la estimulación intelectual que promueve el aprendizaje de nuevas aptitudes, la cual facilita transformar realidades para la búsqueda del valor público. De tal modo, lo anterior suscita una comprensión relacional y colectiva del concepto de liderazgo.

En ese marco, Jackson y Parry (2018) sugieren analizar la importancia del contexto en el ejercicio del liderazgo. Por su parte, autores como Liden y Antonakis (2009) proponen estudiar la influencia del individuo sobre la configuración social. En ese sentido, las aproximaciones relacionales son una puerta de entrada a la comprensión del contexto de liderazgo público.

A su vez, Sun y Anderson (2012) consideran importantes para los líderes integradores las competencias relacionadas con el impulso cívico —deseo y motivación social—, las conexiones cívicas —capital social configurado en redes internas y externas del líder que permiten la colaboración— y el pragmatismo cívico —que corresponde a la capacidad de convertir oportunidades sociales en una realidad—. Por otro lado, autores como Northouse (2004) proponen considerar los aspectos de la personalidad dominante, el deseo de influenciar a otros, la confianza en sí mismos y la articulación de objetivos ideológicos con matices morales, entre otros.

Además, el liderazgo integrador también reconoce la importancia de las relaciones interpersonales, la comunicación, el intercambio de conocimientos y la construcción de relaciones, así como las competencias técnicas para la creatividad. Específicamente en el contexto público, autores como Cohen y Eimicke (2002) identifican la necesidad de mejorar la formación de los gestores públicos para promover la creatividad y la innovación, y sugieren desarrollar prácticas de

gestión, pensamiento creativo e incorporación de herramientas tecnológicas modernas. Aquello iría encaminado a fortalecer las habilidades de liderazgo.

Por último, la adaptabilidad es una competencia primordial en los contextos complejos actuales, por permitir procesos de práctica y aprendizaje (Van Wart, 2005).

5.4.8. Competencias comunicativas

Como generador de valor público, el liderazgo reconoce las competencias comunicativas como insumos para generar un significado compartido en procesos colectivos. Para O'Toole (2008), la comunicación es fundamental en el papel de un líder. En suma, comunicarse con fuerza y de forma prolífica, dando lugar a la coordinación y la colaboración, es necesario para un liderazgo eficaz al momento de compartir una visión, escuchar, entrenar e inspirar a otros, junto con otros fines (O'Toole, 2008).

En ese sentido, para el sector público, la comunicación supone involucrar a los participantes de la organización, desarrollar canales de comunicación, alimentar las relaciones para transmitir los temas esenciales, facilitar la difusión, y recibir comentarios. De tal modo, el proceso de comunicación continua requiere enseñar, escuchar y aprender en todo el colectivo (Cohen & Eimicke, 2002, como se citó en Lapham, 2009).

5.4.9. Metacompetencias

A su vez, Zenger y Folkman (2002) consideran que las metacompetencias incluyen los rasgos, las habilidades, los conocimientos y los atributos que, en conjunto, le permiten a un individuo desempeñar determinado trabajo. En ese sentido, hay una serie de competencias principales — prácticas, habilidades o roles— que, junto con las metacompetencias, apoyan y estimulan las competencias principales. Entre ellas, se destacan el poseer una visión de gestión, y las aptitudes para desarrollar capital humano.

De tal modo, este modelo incluye las competencias orientadas a prever un estado futuro, establecer la dirección, comprender entornos organizativos dinámicos —generales y específicos—, ejercer el pensamiento sistémico, establecer una cultura de creatividad e innovación, moldear la cultura hacia la nueva visión, y avanzar en programas estratégicos. Asimismo, incorpora el logro de resultados, e integra aspectos como la alineación, la gobernanza, el uso de recursos, la medición, el rendimiento y la mejora continua.

Además, para liderar son importantes las competencias relacionadas con la inteligencia emocional y el relacionamiento con otros. Específicamente, habilidades de liderazgo orientadas a inspirar, capacitar y motivar a los demás. Estas permiten lograr objetivos organizacionales, y avanzar en las metas comunes. Asimismo, motivar permite el reconocimiento y la recompensa de logros.

Por último, la propuesta del modelo de liderazgo integrador incorpora el análisis del contexto como un aspecto que debe abordar el líder. Y además sugiere elementos para la buena gestión y el desempeño óptimo en cuanto respecta al desarrollo de la tarea (Cheng et al., 2005).

5.4.10. Competencias de liderazgo para la innovación pública

Según el Departamento Nacional de Planeación (2021), la innovación pública contempla los procesos, productos o servicios que buscan responder a desafíos colectivos, lo cual incrementa la productividad del sector, mejora la apertura democrática de sus instituciones, junto con la producción de políticas públicas más pertinentes y eficientes, y da lugar a una mayor satisfacción ciudadana. De ese modo, esta sección le brinda un aporte a la construcción de un modelo de competencias para la innovación pública. En tal marco, el punto de partida son las propuestas desarrolladas al interior de la gerencia y la administración aplicada al sector público.

A continuación, se presentan las principales competencias que intervienen en la innovación pública y hacen posible la obtención del valor público:

- *Fundamentos personales.* De acuerdo con Illiash (2013), las habilidades, los rasgos y las capacidades individuales son centrales para el liderazgo público. Algunos autores y modelos de referencia para esa aproximación son el liderazgo transformacional (Burns, 1978), el liderazgo carismático (House, 1997), la teoría de la atribución (Conger & Kanungo, 1987) y el liderazgo resonante (Goleman et al., 2002). Así, estos modelos sugieren competencias orientadas hacia capacidades como la gestión de emociones y la resiliencia.
- *Habilidades interpersonales.* Los líderes deberían tener la capacidad de contemplar las habilidades de las personas, y comprender las situaciones por las que atraviesan (Riggio et al., 2004). Para ello, son importantes competencias como *la perceptividad social*, dirigida a mantener la objetividad, ser imparcial, y reconocer las motivaciones de las personas; *la empatía*, que posibilita sentir las emociones de otras personas y sintonizarse con su situación personal (Goleman et al., 2002, p. 39); *la confianza y la diplomacia*, orientadas al conocimiento activo

de las diversas reglas sociales que se aplican en diferentes contextos; y, por último, *la sociabilidad*, entendida como la disposición cálida y amistosa, y la expresividad emocional que le permite al líder afectar positivamente las emociones de los demás y/o inspirar a otros (Bohannon et al., 2004).

- *Competencias comunicativas*. Estas son fundamentales en el contexto público, porque permiten darle forma a un mensaje persuasivo, dirigido hacia un público concreto, así como la capacidad de entender lo que ese público piensa y quiere. Según Svava (2007), la comunicación se debe basar en la comprensión, los símbolos y la información compartida, así como en la información de medios asequibles y abiertos. Dentro de estas competencias comunicativas, *la escucha* es fundamental para aprovechar las ideas de los miembros de una organización, y promover el *bien común* de la organización o colectividad. Igualmente, son primordiales competencias comunicativas orientadas a compartir información, facilitar la coordinación del trabajo, y crear estrategias para entablar relaciones con otros actores (Van Wart, 2005, p. 171).
- *Competencias cognitivas*. Se trata de aquellas que hacen posible la comprensión de los contextos —problemas y oportunidades—, junto con la construcción de posibles soluciones. Estas competencias están relacionadas con las que en la literatura se reconocen tradicionalmente como competencias duras, presentadas con anterioridad. Dentro de esta categoría se incluyen *el pensamiento analítico*, o la capacidad de hacer frente a la complejidad, dividiendo una situación o un problema en partes más pequeñas, o rastreando la causalidad de sus implicaciones; *el pensamiento conceptual/crítico*, entendido como el uso del razonamiento inductivo, el reconocimiento de patrones, y el uso del razonamiento deductivo; *el pensamiento sistémico*, entendido como la capacidad de identificar y reconocer las múltiples variables involucradas en el sistema y que lo afectan; y *la planificación estratégica*, orientada a establecer objetivos claros y formas para alcanzarlos. En suma, el pensamiento sistémico es fundamental en el liderazgo público para comprender relaciones complejas y de interdependencia (Yukl & Lepsinger, 2005). Adicionalmente, significa pensar en términos del propósito, el punto de partida de todo, pues *sin un propósito, no hay sistema* (Scholtes, 1999).
- *Consciencia del bien común*. En el sector público, se reconoce la importancia de la administración del bien común (Bowman et al., 2010). Hay en ese sentido una preocupación por el comportamiento ético, la cual se basa en la capacidad del gobierno y sus agentes para ejercer el poder, una función de naturaleza moral en la cual las decisiones políticas deberían constituir

un reflejo autorizado de los valores de la sociedad. Se esperaría entonces que las competencias del liderazgo orientado hacia lo público reconozcan una ética administrativa centrada en los derechos, los deberes y las condiciones que se deben respetar en las prácticas y políticas colectivas, para no afectar el bienestar individual ni social (Illiash, 2013).

- *Competencias para promover transformaciones.* Atañe a la capacidad de provocar un cambio estratégico, tanto dentro como fuera de la organización, para alcanzar sus objetivos. Se centra en la importancia de establecer una visión organizativa y de aplicación ante un entorno dinámico. En ese sentido, el liderazgo orientado hacia lo público fomenta un ejercicio de creatividad e innovación.
- *Potencial para dirigir personas.* Se orienta hacia la creación de equipos, la gestión de conflictos, el aprovechamiento de la diversidad, la motivación y el desarrollo de los demás. Estas competencias son primordiales, pues el liderazgo orientado hacia lo público involucra la capacidad de movilizar individuos y/o colectivos hacia objetivos o logros comunes.
- *Capacidad de motivar y empoderar a los demás.* Entre otros comportamientos, la motivación en el liderazgo orientado hacia lo público estimula la persistencia orientada hacia la obtención de objetivos comunes. En ese mismo sentido, empoderar a los miembros del equipo o de un colectivo por medio del reconocimiento de sus contribuciones y logros es un aspecto que motiva de un modo poderoso, ya que sirve para promover la sinergia y el trabajo en equipo.
- *Adaptabilidad.* El último aspecto supone dominar el proceso de cambio deliberado de la rutina, lo cual implica la búsqueda activa de nuevos problemas para resolver, a la vez que se adoptan nuevas tecnologías y métodos innovadores. En ese marco, Basadur y Gelade (2006) propusieron que la adaptabilidad podría conceptualizarse como un proceso de cuatro etapas de resolución creativa de problemas, que comprende la generación, la conceptualización y la resolución de problemas importantes, y la puesta en práctica de nuevas soluciones. De tal modo, cada etapa involucra un tipo diferente de actividad cognitiva, y cada persona tiene un estilo propio de resolución de problemas creativos. Esta competencia es primordial en lo que conocemos como *innovación pública*.

5.5. Modelo integrador de competencias en liderazgo público

La propuesta aquí desarrollada se centra en un enfoque sobre competencias que principalmente toma elementos de la administración pública; sin embargo, no se limita a esta exclusivamente. En

ese sentido, otras disciplinas incorporan diferentes metodologías basadas en el pensamiento estratégico, la creatividad o la innovación. De tal modo, estas incorporan miradas que enriquecen la propuesta de un modelo de competencias orientadas hacia la generación de valor público. En ese sentido, el marco de competencias presentado surge de la exhaustiva revisión de literatura, y busca integrar la diversidad de competencias estudiadas —duras, blandas, transformadoras, integradoras, etc.— en un modelo de liderazgo general que contempla el aspecto individual y el colectivo. En efecto, entiende la complejidad de las competencias, y reconoce la influencia de los sistemas en la configuración y el ejercicio del liderazgo público.

Como se mencionó anteriormente, a partir de los aportes de autores como Lamri y Lubart (2023), se propone trascender de la dicotomía de competencias duras y blandas, así como reconocer la naturaleza no discreta sino compleja e interconectada de las competencias. En ese sentido, el marco general propuesto para el fortalecimiento del liderazgo público incorpora competencias socioemocionales, relacionales, cognitivas e integradoras.

En consecuencia, el modelo integrador de competencias es un referente académico, y busca mejorar los procesos de promoción, capacitación y ejercicio del liderazgo público en los territorios. Así, la propuesta brinda información relevante sobre competencias, y es un insumo apto para la consolidación de instrumentos de medición orientados a hacer seguimiento y evaluar los resultados de las intervenciones

5.5.1. Competencias socioemocionales, relacionales, cognitivas e integradoras

Las competencias cognitivas abarcan la dimensión del conocimiento técnico y algunas habilidades. En ese sentido, se relacionan con el reconocimiento territorial, el pensamiento prospectivo —del futuro—, el pensamiento reflexivo, analítico y conceptual, el pensamiento sistémico, las habilidades de planeación estratégica y de logro de resultados, la apropiación tecnológica, la toma de decisiones basada en evidencia, la gestión de proyectos, la delegación y el seguimiento, la rendición de cuentas y los conocimientos en Estructura del Estado, gestión pública y mecanismos de participación (ver figura 6). En ese contexto, las competencias socioemocionales y relacionales abarcan dimensiones humanas orientadas a facilitar el autorreconocimiento y la interacción efectiva con otras personas, de modo que estas son necesarias para aplicar y potencializar las habilidades y conocimientos técnicos. Se alude con ello por ejemplo a la empatía, la motivación, la resiliencia y la mentalidad de aprendizaje, entre otras capacidades (ver figura 6).

Asimismo, ante la distinción que hay entre competencias cognitivas y socioemocionales o relacionales, se destaca un hallazgo interesante con relación a la existencia de competencias integradoras, las cuales son difíciles de clasificar en una u otra dimensión, y facilitan el ejercicio del liderazgo público. En ese sentido, entre ellas se encuentran las habilidades para el trabajo en equipo (colaborativo), las habilidades para la resolución de problemas, las habilidades para la innovación y la creatividad, las habilidades de comunicación (escritas y orales), las habilidades para la generación de redes y gestión de alianzas, la orientación ética y la vocación de servicio, y la capacidad de acción.

Figura 6. Competencias en liderazgo público

Dimensión	Competencias
Socioemocional	1. Resiliencia
	2. Tolerancia a la incertidumbre
	3. Empatía
	4. Motivación y pasión
	5. Empoderamiento
	6. Mentalidad de aprendizaje
	7. Autoconsciencia y autocuidado
	8. Regulación emocional
Relacionamiento interpersonal	9. Negociación y mediación
	10. Generación de confianza
	11. Apertura al diálogo y a la escucha
	12. Involucramiento de otras personas
	13. Influencia
Integradora	14. Trabajo colaborativo y en equipo
	15. Resolución de problemas
	16. Innovación y creatividad
	17. Habilidades de comunicación (Escritas y Orales)
	18. Generación de redes y gestión de alianzas
	19. Orientación ética y vocación de servicio
	20. Capacidad de acción
Cognitiva	21. Reconocimiento territorial
	22. Pensamiento prospectivo
	23. Pensamiento reflexivo, analítico y conceptual
	24. Pensamiento sistémico
	25. Planeación estratégica y logro de resultados
	26. Apropiación tecnológica
	27. Toma de decisión basada en evidencia
	28. Gestión de proyectos
	29. Delegación y seguimiento
	30. Rendición de cuentas
	31. Gestión del conocimiento
	32. Estructura del Estado, gestión pública y mecanismos de participación ciudadana.

Fuente: elaboración propia

5.5.2. Aproximación sistémica de las competencias

De acuerdo con el marco de trabajo abordado, el modelo comprensivo y analítico del liderazgo como generador de valor público, no se agota en el ámbito individual, a pesar de ser su punto de partida. En ese sentido, las competencias están interrelacionadas con las habilidades personales de los líderes; y, asimismo, con las maneras como estos tejen su relacionamiento interpersonal y manejan ciertas situaciones —conflictos, tensiones, intereses, autoridad—. De tal modo, se tienen en cuenta aspectos como la construcción de alineación y alianzas con los diferentes actores que hacen presencia en el contexto, llegando hasta la dirección estratégica y la búsqueda de oportunidades para propiciar las transformaciones y nuevas adaptaciones.

En ese contexto, la propuesta con relación a las competencias duras y blandas que conducen al liderazgo orientado a generar valor público se basa en el modelo ecológico del desarrollo humano, construido por Bronfenbrenner (1986). De tal modo, se permite contar con una base teórica sólida para la construcción de un aparato conceptual desde la perspectiva de la psicología, pero nutrido además por diferentes ciencias sociales. De acuerdo con algunos autores (Bravo et al., 2018; Hernández, 2019; Torrico et al, 2002), este modelo identifica la importancia del contexto y su carácter complejo en el desarrollo de las personas; aspectos que son determinantes en la formación, consolidación o fortalecimiento de competencias blandas y duras para el liderazgo orientado hacia lo público.

Para entender el modelo, es importante considerar su premisa básica. Aquella corresponde a que los ambientes naturales son la principal fuente de influencia sobre la conducta humana, pudiéndose representar de manera gráfica como una sucesión de estructuras que gozan de una interconexión. En ese sentido, el desarrollo humano es entendido como una acomodación entre el individuo activo y sus entornos inmediatos, de modo que se pueden identificar escenarios, roles y patrones comunicados entre sí (Bronfenbrenner, 1986) (ver figura 7).

El modelo de competencias en liderazgo público parte de la óptica del contexto. En tal marco, el individuo se relaciona con factores posicionados a diferentes niveles de la estructura que ejercerán influencia directa o indirecta, en mayor o menor medida (Torrico et al, 2002), sobre el desarrollo de competencias individuales y colectivas. En ese sentido, las complejas relaciones sociales, políticas, culturales y económicas del contexto exigen una mirada interdisciplinar y sistémica encaminada a poder generar valor público.

A continuación, se describen los diferentes sistemas contemplados por Bronfenbrenner (1986) e incorporados a la propuesta del liderazgo público:

Microsistema. En este plano se ubica al individuo como punto de partida de las relaciones tejidas en los diferentes niveles. Por esa razón, las competencias blandas son la expresión inicial del microsistema. Son identificadas como aquellas que se relacionan con las habilidades socioafectivas y la gestión de emociones (miedo, rabia, alegría, asombro, repugnancia y tristeza), al igual que aquellas identificadas con aptitudes o disposición para asumir una tarea. Entre ellas se destacan las siguientes: pasión y optimismo, capacidad de resiliencia o de enfrentar la adversidad, tolerancia a la incertidumbre, motivación, empoderamiento (autoconfianza y seguridad en las capacidades propias), autoconsciencia y autocuidado, y mentalidad de aprendizaje. De tal modo, la última supone reconocer la manera como las habilidades son susceptibles de mejorar ante un desafío, o de desarrollarse con esfuerzo, y cómo el dominio de una competencia concreta se puede desarrollar. En efecto, basta con el entrenamiento para el dominio del *saber hacer*.

Adicionalmente, se incluyen habilidades para el relacionamiento interpersonal, la negociación y la mediación. Lo mismo atañe a la apertura al diálogo y a la escucha, el involucramiento de otras personas, la capacidad de influencia y la habilidad de generar confianza.

Mesosistema. Se trata del nivel más próximo al sujeto, en el cual se incluyen comportamientos, roles y relaciones. Se da en contextos de la vida cotidiana en los que se puede interactuar, y es factible entretejer las relaciones surgidas en la familia, la comunidad y la escuela o los centros de formación. De tal modo, este nivel se retroalimenta constantemente con el microsistema, y en él aparece una serie de competencias que se podrían caracterizar como intermedias entre lo blando y lo duro; es decir, aquellas que implican habilidades cognitivas, pero también socioemocionales y afectivas. Estas son las habilidades para el trabajo en equipo, la resolución de problemas, y la innovación y la creatividad. En ese contexto, Carmeli et al. (2010) explican que el liderazgo de la innovación es una habilidad que permite animar, dar orientación y desarrollar la confianza y las relaciones entre los miembros de una colectividad u organización. De tal modo, aluden a habilidades comunicativas —orales y escritas—, y, por último, a habilidades para el trabajo colaborativo y la generación de redes.

Exosistema. Este hace referencia al siguiente nivel del modelo. En él aparecen el gobierno local, la iglesia y los medios de comunicación, instancias que constituyen una expresión material del siguiente nivel del sistema: el macrosistema.

Macrosistema. Ubicándose en el plano de mayor distancia del individuo, este aspecto se estructura a partir de un momento histórico y social particular. A su vez, este determina el sistema político o de gobierno, el sistema económico, y, por último, el sistema de creencias. En dicho aspecto están presentes la influencia sociocultural y religiosa, las tradiciones, y los patrones y las estructuras culturales.

En síntesis, los niveles micro, meso, exo y macro del sistema, constituyen el cimiento de las competencias cognitivas y socioemocionales, al igual que las relacionales. Al respecto, cabe señalar que la frontera entre las dos tipologías de competencias no es siempre clara. Sin embargo, según Rainsbury et al. (2002, p. 9), las competencias tradicionalmente conocidas como *duras* —que hemos conceptualizado como *cognitivas*— están influidas por el coeficiente intelectual (CI) del individuo. Por tanto, el CI es una medida de los aspectos cognitivos entre los que se encuentran el razonamiento, la planificación, el pensamiento y la resolución de conflictos, entre otros. A su vez, las tradicionalmente conocidas como *blandas*, las cuales han sido conceptualizadas como socioemocionales y relacionales, se asocian más con las características socioafectivas del individuo y la forma como se relaciona con las demás personas. Todas ellas son entonces importantes para el fortalecimiento del liderazgo público.

Figura 7. Gráfica de competencias de liderazgo público



Fuente: elaboración propia

5.5.3. Modelo integrador de competencias y sistemas en el liderazgo público

La presente revisión conceptual sugiere comprender el liderazgo según un punto de vista colectivo, y proporcionar insumos para entender dicho fenómeno acorde con una dinámica relacional. En ese sentido, la explicación del liderazgo y sus competencias no se centra únicamente en los individuos o en el líder visible, sino también en los procesos y en las prácticas de liderazgo (Ospina, 2016). De tal modo, el modelo expuesto en este documento confirma la necesidad de llevar a cabo un diálogo múltiple y diverso que permita comprender el ejercicio y la configuración del liderazgo orientado hacia lo público. En suma, la propuesta se fundamenta en el paradigma ecológico, y reconoce la posibilidad de integrar las competencias —socioemocionales, relacionales, cognitivas e integradoras—, así como la urgencia de analizar elementos sistémicos tales como el contexto —social, político, económico—, los actores —individuos, entidades, instituciones, organizaciones públicas y privadas, entre otros—, sus intereses y su influencia, al igual que las conflictividades y tensiones existentes entre actores y recursos —autogestión, gobernanza—. Lo anterior se postula entonces con miras a fortalecer las competencias de liderazgo público desde un enfoque integral, relacional y sistémico.

6. Conclusiones y recomendaciones

- La presente revisión conceptual sugiere comprender el liderazgo acorde con una aproximación individual, colectiva y sistémica, en la cual no se analiza solamente la figura del líder visible, sino también los procesos y prácticas que emergen de las relaciones dentro de un sistema.
- El liderazgo público puede ser entendido como un fenómeno relacional, incluyente y corresponsable, orientado a movilizar grupos, personas y comunidades de distintos sectores hacia la generación de valor público.
- Una competencia es entendida como el conjunto articulado de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes de una persona, los cuales puede poner al servicio de un grupo para analizar y dar solución a problemas de manera efectiva.
- La propuesta del marco de competencias encaminadas al ejercicio del liderazgo público sugiere trascender la clasificación dicotómica de *competencias blandas vs. competencias duras*, y abordar las competencias desde su naturaleza compleja e interconectada. En ese sentido, el modelo formulado incorpora entonces competencias socioemocionales, relacionales y

cognitivas. Y, adicionalmente, reconoce la noción de competencias integradoras, como aquellas que involucran rasgos de las demás competencias.

- La configuración del liderazgo público y de sus competencias está sujeta a factores sistémicos, como el contexto, los actores, las relaciones, las conflictividades y los recursos, entre otros aspectos micro y macro determinantes para el ejercicio del liderazgo. Por tanto, el estudio del liderazgo y de los procesos de formación debe contemplar dichos aspectos, con miras a garantizar un abordaje integral.
- Se recomienda usar los lineamientos expuestos en el documento como punto de partida para nuevas investigaciones, y como referente técnico para el mejoramiento de los procesos de formación en liderazgo público. Por ejemplo, investigaciones orientadas hacia tipos de liderazgo público por enfoques —femeninos, juveniles, etc.—, o hacia la consolidación de instrumentos de medición de competencias en liderazgo público.
- El liderazgo público tiene efectos en la transformación de realidades territoriales en las que se encuentran vinculados diferentes actores. Por consiguiente, se sugiere identificar entre estas tensiones, choques, fricciones o, por el contrario, dinámicas colaborativas de autogestión que puedan potenciar en el colectivo sus efectos positivos, o mitigar efectos negativos.
- Es también importante trabajar en el diseño de instrumentos de medición de competencias, y en el estudio de la configuración del liderazgo público en el contexto colombiano.
- El modelo propuesto puede ser usado por los actores territoriales como insumo para identificar, entender y evaluar sus liderazgos, a la vez que constituye una herramienta técnica para transitar de acciones sociales o comunitarias, hacia liderazgos públicos.
- Por último, los hallazgos del documento también contribuyen a diferenciar las figuras del liderazgo político y el liderazgo público, que en ocasiones se conciben como sinónimos, de modo que brinda herramientas a electores y políticos para valorar los liderazgos que crean valor público.

7. Glosario

El glosario expuesto a continuación, se construyó a partir de la revisión académica adelantada por el equipo investigativo, y tiene como fin brindar conceptos que guían la comprensión del documento.

- *Acción colectiva*: Capacidad para promover y sostener la acción de un grupo en búsqueda de intereses compartidos (Ostrom en Cárdenas, s.f.).
- *Agenciamiento*: Capacidad de un sujeto para propiciar procesos de transformación de una realidad social hegemónica o dominante (elaboración propia).
- *Bienes comunes*: Aquellos recursos tangibles o intangibles de uso compartido por los miembros de una sociedad y en situaciones en las que hay dificultades para excluir a alguien de su uso; de modo que pueden ser considerados como propios de una colectividad o una comunidad, y no de un solo individuo que puede pagar por ellos (Ostrom, 2011).
- *Corresponsabilidad*: Responsabilidad compartida que hay entre diferentes actores o sectores para resolver o atender asuntos de interés público (elaboración propia).
- *Competencias cognitivas*: Aquellas enfocadas en saberes específicos, procesos, procedimientos, conocimientos y herramientas (elaboración propia).
- *Competencias socioemocionales y relacionales*: Aquellas referidas al autorreconocimiento e interacción efectiva con otras personas (elaboración propia).
- *Competencias integradoras*: Aquellas que involucran aspectos de las demás competencias relacionadas, las cuales posibilitan así la innovación y el trabajo colaborativo (elaboración propia).
- *Enfoque*: Con ello se alude a una perspectiva para analizar algo que “señala una problemática que intriga al estudioso; unos conceptos que se privilegian; un conjunto de presuposiciones generalmente implícitas, a partir de las cuales se inicia la argumentación, y unas reglas de inferencia para llegar a conclusiones aceptables dentro del enfoque” (Casas & Losada, 2008).
- *Gobernanza colaborativa*: Sistema de actores y grupos sociales que trabajan de forma interdependiente y colaborativa con actores y organizaciones públicas, dirigidos hacia el alcance de logros socialmente deseados (Sanabria & Guzmán, 2021).
- *Liderazgo público*: Fenómeno relacional, incluyente y corresponsable, orientado a movilizar grupos, personas y comunidades de distintos sectores hacia la generación de valor público (elaboración propia con base en referente revisados).
- *Modelo*: La representación simplificada de una teoría (Casas & Losada, 2008).

- *Paradigma*: Realizaciones científicas universalmente reconocidas que le proporcionan durante cierto tiempo modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica (Kuhn, 1986).
- *Teoría*: Conjunto de proposiciones generales, casi siempre interrelacionadas, que versan sobre una serie de fenómenos (Casas & Losada, 2008).
- *Valor público*: Es una medida dinámica de la percepción de la satisfacción de los deseos de los ciudadanos (Moore, 1995). Se entiende como lo que es valorado por el público, o es bueno para este dependiendo del criterio con el que se evalúe (e.g. transparencia, equidad, etc). Incluye el conjunto de derechos y las obligaciones o deberes de los ciudadanos con la sociedad, el Estado y los demás, sobre los que se deben basar los gobiernos y las políticas (Bryson et al, 2014). El valor público va más allá de la satisfacción del interés propio de los individuos, sino de cómo se define el propósito colectivo y las aspiraciones de la sociedad en su conjunto (Moore, 1995).

8. Referencias

- Adair J. (1973). *Action-centred leadership*. McGraw-Hill
- Andrews, L. (2019). Public administration, public leadership and the construction of public value in the age of the algorithm and 'big data'. *Public Admin.* 2019; 97: 296–310. <https://doi.org/10.1111/padm.12534>
- Angana, G., & Chiroma, J. (2021). Collaborative Leadership and its Influence in Building and Sustaining Successful Cross-Functional Relationships in Organizations in Kenya. *IOSR Journal of Business and Management*, 23(8), 18-26. https://www.researchgate.net/profile/Jane-Chiroma/publication/354321694_Collaborative_Leadership_and_its_Influence_in_Building_and_Sustaining_Successful_Cross-Functional_Relationships_in_Organizations_in_Kenya/links/6130d7a1c69a4e487975809a/Collaborative-Leadership-and-its-Influence-in-Building-and-Sustaining-Successful-Cross-Functional-Relationships-in-Organizations-in-Kenya.pdf
- Avolioi, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Management Department Faculty Publications*, 37, 427. <http://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/37>
- Ayres, S. (2019). How can network leaders promote public value through soft metagovernance? *Public Admin.*; 97: 279–295. <https://doi.org/10.1111/padm.12555>
- Bao, G., Wang, X., Larsen, G., & Morgan, D. (2012). Beyond New Public Governance: A Value-Based Global Framework for Performance Management, Governance, and Leadership. *Administration & Society*, 45(4), 443-467. <https://doi.org/10.1177/0095399712464952>
- Basadur, M., & Gelade, G. (2006). The Role of Knowledge Management in the Innovation Process. *Creativity and Innovation Management*, 15(1), 45-62. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2006.00368.x>
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. The Free Press. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications, Inc.
- Bennett, N., Harvey, J., Wise, C., & Woods, P. (2003). *Distributed Leadership: A Review of Literature*. National College for School Leadership.

- Benington, J. (2015). Public Value as a Contested Democratic Practice. 10.1201/b18116-4.
- Benington, J., & Turbitt, I. (2007). Policing the Dumcree demonstrations in Northern Ireland: Testing leadership theory in practice. *Leadership*, 3(4), 371–395. <https://doi.org/10.1177/1742715007082963>
- Bevir, M. (2011). Governance as theory, practice, and dilemma. En M. Bevir (ed.), *The SAGE handbook of governance* (pp. 1-16). SAGE Publications Ltd. <https://dx.doi.org/10.4135/9781446200964.n1>
- Bohannan, L., & R. Riggio. (2004). Charisma. En *Encyclopedia of Leadership*. SAGE.
- Bronfenbrenner, U. (1986). Ecology of the family as a context for human development: research perspectives. *Developmental Psychology*, 22(6), 723-742
- Bolden, R., Petrov, G., & Gosling, J. (2009). Distributed Leadership in Higher Education: Rhetoric and Reality. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(2), 257-277. <https://dx.doi.org/10.1177/1741143208100301>
- Bowman, J., West, J., & Beck, M. (2010). *Achieving Competencies in Public Service: The Professional Edge* (2nd ed). Sharpe.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley and Sons.
- Bozeman, B. (2007). *Public Values and Public Interest: Counterbalancing Economic Individualism*. Georgetown University Press. <http://www.jstor.org/stable/j.ctt2tt37c>
- Bozeman, B. & Johnson, J. (2015). “The Political Economy of Public Values. A Case for the Public Sphere and Progressive Opportunity”, *The American Review of Public Administration*, 45 (1), 61-85. <https://doi.org/10.1177/0275074014532826>.
- Bravo-Andrade, H. et al. (2018). Introducción al modelo ecológico del desarrollo humano
- Bryson, J., Crosby, B., & Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: Moving beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74(4), 445-456. <https://dx.doi.org/10.1111/puar.12238>

- Bryson, J., Crosby, B., & Stone, M. (2006). The Design and Implementation of Cross-sector Collaborations: Propositions from the Literature. *Public Administration Review*, 66(s1), 44-55. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x>
- Bryman, A. (1993). Charismatic leadership in business organizations: some neglected issues. *Leadership Quarterly*, 4, 289-304. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(93\)90036-S](https://doi.org/10.1016/1048-9843(93)90036-S)
- Bryman, A. (2011). *The SAGE handbook of leadership*. SAGE.
- Burgoyne, J., & Perren, L. (2002). *Management and Leadership Abilities: an Analysis of Texts, Testimony and Practice*. Council for Excellence in Management and Leadership.
- Cárdenas, J. (s.f.). Liderazgo y acción colectiva. *Tribuna de Asuntos Públicos*, 177. <http://hdl.handle.net/1992/7493>
- Carmeli, A., Gelbard, R., & Gefen, D. (2010). The Importance of Innovation Leadership in Cultivating Strategic Fit and Enhancing Firm Performance. *The Leadership Quarterly*, 21, 339-349. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.001>
- Carlyle, T. (1888). *On Heroes, Hero-Worship and the Heroic in History*. Frederick A. Stokes.
- Casas, A., & Losada, R. (2008). *Enfoques para el análisis político: Historia, epistemología y perspectivas de la ciencia política*. Editorial Javeriana. <https://marchadelpoeta.files.wordpress.com/2013/07/52693302-enfoques-para-el-analisis-politico.pdf>
- Cheng, M.-I., Dainty, A., & Moore, D. (2005). Towards a multidimensional competency-based managerial performance framework: A hybrid approach. *Journal of Managerial Psychology*, 20(5/6). <https://doi.org/10.1108/02683940510602941>
- Cohen, S., & Eimicke, W. (2002). *The effective public manager: Achieving success in a changing government* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1998) *Charismatic Leadership in Organizations*. SAGE.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12,637 -647

- Consejo Nacional de Educación. (Julio 1, 2020). Modelo de Acreditación en Alta Calidad. *Acuerdo 02 de 2020*. <https://www.mineducacion.gov.co/portal/Educacion-superior/CESU/399567:Acuerdo-02-del-1-de-julio-de-2020>
- Contractor, N., DeChurch, L., Carson, J., Carter, D., & Keegan, B. (2012). The topology of collective leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(6), 994-1011. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.10.010>
- Contreras Torres, F., & Castro Ríos, 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)
- Crosby, B., & Bryson, J. (2018). Why leadership of public leadership research matters: and what to do about it. *Public Management Review*, 20(9), 1265-1286, <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1348731>
- Crosby, B., Hart, P., & Torfing, J. (2016). Public value creation through collaborative innovation. *Public Management Review*, 19(5). <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1192165>
- Cullen-Lester, K., & Yammarino, F. (2016). Collective and network approaches to leadership: Special issue introduction. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 173-180. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.001>
- Dahl, R. (1971). *La poliarquía. Participación y oposición*. Tecnos.
- Donahue, H. (Marzo, 2004). *On Collaborative Governance, Corporate Social Responsibility Initiative*. (Working Paper No. 2). John F. Kennedy School of Government, Harvard University.
- Drath, W. & Palus, C. (1994). Making Common Sense: Leadership as Meaning-Making in a Community of Practice.
- Departamento Nacional de Planeación (2021). Principios de la innovación pública en Colombia. [Principios Innovación Pública.pdf \(dnp.gov.co\)](https://www.dnp.gov.co/Principios_Innovación_Pública.pdf)
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1-29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>

- Endres, S. y Jürgen W. (2016). Towards a Three-Component Model of Relational Social Constructionist Leadership: A Systematic Review and Critical Interpretive Synthesis. *International Journal of Management Reviews*. Published electronically on March 9. doi:10.1111/ijmr.12095.
- Fairhurst, G. (2007). *Discursive Leadership. In Conversation with Leadership Psychology*. SAGE.
- Fernández-Fonseca, E., & Cardona-Sánchez, F. (2017). Los pliegues del liderazgo social y comunitario. *Jangwa Pana*, 16(2), 197-216. <http://dx.doi.org/10.21676/16574923.2133>
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGrawHill.
- Fraser C. (1978). *Smal groups. Structure and leadership*. Sin información editorial.
- Gergen, K. (1997). Toward a cultural constructionist psychology. *Theory and Psychology*, 7, 31-36.
- Gil Adi, D. (2000). *Inteligencia emocional en práctica*. McGraw Hill Interamericana de Venezuela.
- Goleman, D. (2011). *El poder de la inteligencia emocional*. Ediciones B.S.A.
- Goleman D. et al (2002). *El líder resonante crea más*. Random House Mondadori: Barcelona
- González, F. (2014). *En busca de respuestas: el liderazgo en tiempo de crisis*. Penguin Random House.
- Gómez, C. (2013). *Teorías del Liderazgo (Gómez - Rodríguez) revisión 2010 de la versión 2008*.
- Gronn, P. (2002). Distributed Leadership as a Unit of Analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00120-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00120-0)
- Hameduddin, T., & Engbers, T. (2022). Leadership and public service motivation: a systematic synthesis. *International Public Management Journal*, 25(1), 86-119. <https://doi.org/10.1080/10967494.2021.1884150>
- Hart, P., & Uhr, J. (2008). *Public Leadership Perspectives and Practices*. ANU Press.
- Hartley, J. (2018), "Ten propositions about public leadership", *International Journal of Public Leadership*, Vol. 14 No. 4, pp. 202-217. <https://doi.org/10.1108/IJPL-09-2018-0048>
- Hartley, J., Parker, S., & Beashel, J. (2019). Leading and recognizing public value. *Public Administration*, 97, 264–278.

- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2012). *La práctica del liderazgo adaptativo*. Paidós Ibérica.
- Heifetz, R. (1994) *Leadership Without Easy Answers*, vol. 465. Harvard Univ. Press.
- Hendarman, A., & Cantner, U. (2018). Soft skills, hard skills, and individual innovativeness. *Eurasian Business Review*, 8(2), 139-169. <https://link.springer.com/article/10.1007/s40821-017-0076-6>
- Hernández, L. (Julio y agosto, 2019). *La concepción sistémica en David Easton y Niklas Luhmann. ¿De qué sistema político hablamos?* [Ponencia]. Congreso Latinoamericano de Ciencia Política (ALACIP), de la Asociación Latinoamericana de Ciencia Política, la Asociación Mexicana de Ciencia Política y el Tecnológico de Monterrey. <https://alacip.org/cong19/104-hernandez-19.pdf>
- Holland, J. (1966). A psychological classification scheme for vocations and major fields. *Journal of Counseling Psychology*, 13(3), 278-288. <http://dx.doi.org/10.1037/h0023725>
- House, R. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. En J.G. Hunt y L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The Cutting Edge*, Carbondale: Southern Illinois University Press, pp.189-207
- Illiash, I. (2013). *Constructing an integrated model of public-sector leadership competencies*. [Tesis doctoral]. Rutgers University.
- Imperial, M., Johnston, E., Pruett-Jones, M., Leong, K., & Thomsen, J. (2016). Sustaining the useful life of network governance: life cycles and developmental challenges. *Frontiers in Ecology and the Environment*, 14(3), 135-144. <https://doi.org/10.1002/fee.1249>
- Jackson, B., & Parry, K. (2018). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership* (3rd ed.). SAGE.
- Jacobsen, C., & Andersen, L. (2016). Leading Public Service Organizations: How to Obtain High Employee Self-Efficacy and Organizational Performance. *Public Management Review*, 19(2), 253-273. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1153705>
- Jensen, U., Andersen, L., Bro, L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T., Holten, A.-L., Jacobsen, C., Ladenburg, J., Nielsen, P., Salomonsen, H., Westergård-Nielsen, N., & Würtz, A. (2019).

- Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership. *Administration & Society*, 51(1), 3-33. <https://doi.org/10.1177/0095399716667157>
- Jiménez-Díaz, J., Ruiloba-Núñez, J., & Collado-Campaña, F. (2021). Liderazgo político para un mundo nuevo: cambios globales y pandemia covid-19. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 66(242), 109-141. <https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2021.242.76524>
- Jønsson, T., Unterrainer, Ch., Jeppesen, H.-J., & Jain, A. (2016). Measuring distributed leadership agency in a hospital context: Development and validation of a new scale. *Journal of Health Organization and Management*, 30(6), 908-926. <https://doi.org/10.1108/JHOM-05-2015-0068>
- Kania, J., Kramer, M., & Senge, P. (2018). *The Water of Systems Change*. FSG.
- Kechagias, K. (2011). *Teaching and assessing soft skills*. Measuring and Assessing Soft Skills (MASS).
- Keohane, N. (2010). *Thinking about Leadership*. Princeton University Press.
- Kissinger, H. (2022). *Leadership-Six Studies in World Strategy*. Penguin.
- Kotter, J. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review.
- Kuhn, T. (1986). *La estructura de las revoluciones científicas*. (Séptima reimpresión). Breviarios del Fondo de Cultura Económica.
- Lamri, J., & Lubart, T. (2023). Reconciling Hard Skills and Soft Skills in a Common Framework: The Generic Skills Component Approach. *Journal of Intelligence*, 11(6), 107. <https://doi.org/10.3390/jintelligence11060107>
- Lapham, J. (2009). *Public leadership competencies in adoption of enterprise systems at Federal Government institutions*. [Tesis doctoral]. University of Phoenix ProQuest Dissertations Publishing.
- Lewin, K. (1939/1958). *Teoría del campo y experimentación en psicología social*. (Cuaderno N.º 10). Instituto de Sociología de la Facultad de Filosofía de la UBA.

- Liden, R., & Antonakis, J. (2009). *Considering context in psychological leadership*. University of Illinois. https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_615A12329D43.P001/REF.pdf
- MacGregor Burns, J. (1978). *Leadership*. Harper and Row.
- Meynhardt, T. (2009). Public value inside: What is public value creation? *International Journal of Public Administration*, 32, 192-219
- Mhatre, K., & Riggio, R. (2014). Charismatic and Transformational Leadership: Past, Present, and Future. En D. Day (ed.), *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*. Oxford Handbooks. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199755615.013.012>
- Moore, M. (1995). *Creating Public Value*. Harvard University Press.
- Moore, M. (1997). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press.
- Morin, E. (1977), *El Método I. La naturaleza de la naturaleza*. 1º ed. Cátedra, Madrid.
- Morse, R. (2008). *Developing Public Leaders in an Age of Collaborative Governance*.
- Moss, P., & Tilly, Ch. (1996). “Soft” Skills and Race: An Investigation of Black Men’s Employment Problems. *Work and Occupations*, 23(3), 252-276. <https://doi.org/10.1177/0730888496023003002>
- Northouse, P. (2004). *Leadership Theory and Practice* (3rd ed.). SAGE.
- Ospina, S. (2016). Collective Leadership and Context in Public Administration: Bridging Public Leadership Research and Leadership Studies. *Public Administration Review*, 77(2), <https://doi.org/10.1111/puar.12706>
- Ospina, S., Foldy, E., Hadidy, W., Dodge, J., Hofmann-Pinilla, A., & Su, C. (2012). Social change leadership as relational leadership. En M. Uhl-Bien, & S. Ospina (eds.), *Advancing relational leadership research: A dialogue among perspectives* (pp. 255-302). Information Age.
- Ostrom, E. (2011). *El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones de acción colectiva*. Fondo de Cultura Económica - Universidad Nacional Autónoma de México.

- O'Toole, J. (2008). When leadership is an organizational trait. En J. V. Gallos (ed.), *Business leadership: A Jossey-Bass reader* (2nd ed.). (pp. 50-60). Jossey-Bass.
- Páez, I., González, A., Enciso, E., Perilla, L., & Martínez, M. (2012). *Diez competencias del dirigente líder. Un marco conceptual desde el enfoque del liderazgo transformacional*. Universidad Externado de Colombia.
- Páez, I., Rincón, A., Astudillo, M., & Bohórquez, S. (2014). Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (76), 22-43. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20631321003>
- Plowman, D., & Duchon, D. (2008). Dispelling the myths about leadership: From cybernetics to emergence. *Complexity leadership part, 1*, 129-153.
- Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N., & Lay, M. C. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, 3(2), 8-18.
- Rhodes, R., & Hart, P. (eds.). *The Oxford Handbook of Political Leadership*. Oxford Academic. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199653881.001.0001>
- Real Academia Española. (s.f.). «Los ciudadanos y las ciudadanas», «los niños y las niñas». Real Academia Española. <https://www.rae.es/espanol-al-dia/los-ciudadanos-y-las-ciudadanas-los-ninos-y-las-ninas>
- Riggio, R., & Thorne, D. (2004). *Intelligence, Social. Encyclopedia of Leadership*. SAGE.
- Rost, J. (2008). *Leadership for the Twenty-First Century*. TPB.
- Sabater, M. (1989). *Sobre concepto de actitud*. (Anales de pedagogía N.º 7). Universidad de Murcia.
- Sanabria, P., & Guzmán, A. (2021). *Políticas públicas, valor público y gobernanza colaborativa*. Universidad de los Andes.
- Scholtes, P. (1999). The New Competencies of Leadership. *Total Quality Management*, 10(4-5), 704-710. <https://doi.org/10.1080/0954412997721>

- Scott, R., & Vincent-Lancrin, S. (2014). Educating Innovators and Entrepreneurs. En *The Global Innovation Index 2014*. Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2014-chapter3.pdf
- Shaw, M. (1976). *Group dynamics* (2nd ed.). Tata McGraw Hill.
- Simola, S., Barling, J., & Turner, N. (2010). Transformational leadership and leader moral orientation: Contrasting an ethic of justice and an ethic of care. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 179-188. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.013>
- Spencer, L. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley and Sons.
- Sun, P., & Anderson, M. (2012). Civic capacity: Building on transformational leadership to explain successful integrative public leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 309-323. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.018>
- Svara, J. (2007). Leadership by Top Administrators in a Changing World: New Challenges in Political-Administrative Relations. En R. Morse, T. Buss, & C. Morgan (eds.), *Transforming Public Leadership in the 21st Century*. Sharpe.
- Teasdale, S., & Dey, P. (2019). Neoliberal governing through social enterprise: Exploring the neglected roles of deviance and ignorance in public value creation. *Public Administration*, 97, 325–338.
- Torrico, E., Santín, C., Villas, M., Menéndez, S., & López, M. (2002). El Modelo Ecológico de Bronfenbrenner como marco teórico de la Psicooncología. *Anales De Psicología*, 18(1), 45-59.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
- Uhl-Bien, M., & Ospina, S. (eds.). (2012). *Advancing relational leadership research: A dialogue among perspectives*. IAP Information Age Publishing.
- Van Wart, M. (2005). *Dynamic of leadership in public service: Theory and practice*. Sharpe.
- Van Wart, M. (2013). Administrative Leadership Theory: A Reassessment after 10 Years. *Public Administration*, 91(3), 521-543. <https://doi.org/10.1111/padm.12017>

- Wu, VCS. (2021). Community leadership as multi-dimensional capacities: A conceptual framework and preliminary findings for community foundations. *Nonprofit Management and Leadership*, 32(1), 29-53. <https://doi.org/10.1002/nml.21467>
- Yukl, G., & Lepsinger, R. (2005). Why integrating the leading and managing roles is essential for organizational effectiveness. *Organizational Dynamics*, 34(4), 361-375. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.08.004>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson.
- Zenger, J., & Folkman, J. (2002). *The extraordinary leader: Turning good managers into great leaders*. McGraw-Hill.

Documentos de trabajo es una publicación periódica de la Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo de la Universidad de los Andes, que tiene como objetivo la difusión de investigaciones en curso relacionadas con asuntos públicos de diversa índole. Los trabajos que se incluyen en la serie se caracterizan por su interdisciplinariedad y la rigurosidad de su análisis, y pretenden fortalecer el diálogo entre la comunidad académica y los sectores encargados del diseño, la aplicación y la formulación de políticas públicas.

gobierno.uniandes.edu.co

     | GobiernoUAndes