



# Habilidades blandas del servidor público como factor del liderazgo transformacional: estudio de caso de una Secretaría de Agricultura del nororiente colombiano.

## Soft skills of public servants as a factor in transformational leadership: a case study of an Agriculture Secretariat in northeastern Colombia.

 Helly Rocio Dávila-Jimenez<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad de Pamplona, Pamplona - Colombia

Recibido: 10 de noviembre de 2025.

Aceptado: 18 de abril de 2025.

Publicado: 01 mayo de 2025.

**Resumen-** Las organizaciones públicas tienen como misión satisfacer necesidades básicas de la población y fomentar el desarrollo social. Sin embargo, su gestión suele ser objeto de críticas ciudadanas que cuestionan la eficacia y calidad del servicio. En este contexto, las habilidades blandas de los servidores públicos juegan un papel clave, ya que influyen en la manera en que los líderes públicos gestionan sus equipos y promueven un liderazgo transformacional. El objetivo de esta investigación fue identificar las habilidades blandas que favorecen el liderazgo transformacional en el sector público, con el propósito de fortalecer la capacidad institucional y contribuir a mejorar la percepción ciudadana sobre los servicios públicos, tomando como caso la Secretaría de Agricultura de la Gobernación de Norte de Santander, en el nororiente colombiano. La investigación se desarrolló bajo el paradigma postpositivista, con un enfoque cuantitativo descriptivo y un diseño de campo no experimental. Se aplicó un cuestionario autoadministrado en formato papel con escala tipo Likert a funcionarios de alta y media gerencia, complementado con observaciones contextuales no estructuradas realizadas durante su aplicación. Los resultados permitieron identificar competencias clave como la comunicación asertiva, la empatía, la escucha activa y la inteligencia emocional como fundamentos del liderazgo transformacional. Estas habilidades contribuyen a que los servidores públicos generen confianza, fomenten la autonomía y fortalezcan el trabajo colaborativo dentro de sus equipos, aspectos esenciales para el logro de los objetivos institucionales y para generar entornos organizacionales más humanos y eficientes. El estudio también evidenció áreas de mejora, particularmente en el manejo del estrés y en ciertos aspectos del trabajo colaborativo, señalando la necesidad de fortalecer el desarrollo integral de estas competencias en los líderes públicos.

**Palabras clave:** habilidades blandas, liderazgo transformacional, servidor público, trabajo en equipo, inteligencia emocional, gestión pública.

**Abstract—** Public organizations are tasked with meeting the basic needs of the population and fostering social development. However, their management is often subject to citizen criticism regarding the effectiveness and quality of public services. In this context, the soft skills of public servants play a key role, as these competencies influence how public leaders manage their teams and promote transformational leadership. This study aimed to identify the soft skills that support transformational leadership in the public sector, seeking to strengthen institutional capacity and improve citizen perceptions of public services, using the Agriculture Secretariat of the Government of Norte de Santander, in northeastern Colombia, as a case study. The research was conducted under a post-positivist paradigm, using a descriptive quantitative approach and a non-experimental field design. A paper-based self-administered questionnaire with a Likert scale was applied to senior and middle managers, complemented by non-structured contextual observations made during the instrument's application. The findings revealed key competencies such as assertive communication, empathy, active listening, and emotional intelligence as fundamental to transformational leadership. These soft skills help public servants build trust, foster autonomy, and strengthen teamwork, essential aspects for achieving institutional goals and creating more human-centered and efficient organizational environments. The study also identified areas for improvement, particularly stress management and certain aspects of collaborative work, highlighting the need to further develop these competencies among public sector leaders.

**Keywords:** soft skills, transformational leadership, public servant, teamwork, emotional intelligence, public management.

\*Autor para correspondencia.

Correo electrónico: [rociodavilajimenez@hotmail.com](mailto:rociodavilajimenez@hotmail.com) (Helly Rocio Dávila Jimenez).

La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad de Santander.

Como citar este artículo: H. R. Dávila-Jimenez, "Habilidades blandas del servidor público como factor del liderazgo transformacional: estudio de caso de una Secretaría de Agricultura del nororiente colombiano", Aibi revista de investigación, administración e ingeniería, vol. 13, no. 2, pp. 01-09 2025, doi: [10.15649/2346030X.5461](https://doi.org/10.15649/2346030X.5461)

## I. INTRODUCCIÓN

En el entorno contemporáneo de la administración pública, caracterizado por cambios vertiginosos y sociedades cada vez más exigentes, el liderazgo transformacional se consolida como un modelo indispensable para conducir procesos de innovación y adaptación. Esta corriente del liderazgo fomenta la inspiración, la motivación intrínseca y el compromiso organizacional, elementos esenciales para instituciones públicas que enfrentan presiones sociales y políticas constantes [1]. A diferencia de enfoques tradicionales centrados en el control y la supervisión, el liderazgo transformacional busca movilizar las capacidades humanas, promoviendo el desarrollo personal y profesional de los colaboradores. De esta manera, las habilidades blandas emergen como factores estratégicos que potencian las relaciones interpersonales, mejoran la comunicación organizacional y fortalecen la cohesión institucional. Un servidor público que lidera desde estas competencias no solo dirige procesos, sino que impulsa el crecimiento integral de las personas bajo su responsabilidad, alineando sus metas individuales con los objetivos colectivos de la organización.

Las habilidades blandas han sido tradicionalmente menospreciadas en la gestión pública, donde se ha priorizado el dominio técnico y normativo. No obstante, se ha señalado que competencias como la inteligencia emocional son determinantes para el éxito en la gestión de equipos, permitiendo a los líderes comprender, regular y canalizar tanto sus propias emociones como las de sus colaboradores [2]. En entornos públicos, donde las relaciones interpersonales y la interacción constante con ciudadanos, comunidades y otros actores gubernamentales son cotidianas, estas habilidades resultan fundamentales. La inteligencia emocional favorece la creación de ambientes de trabajo empáticos, donde la comunicación fluida, el respeto mutuo y la colaboración potencian la productividad institucional. Así, un liderazgo que incorpora habilidades blandas fomenta relaciones de confianza, disminuye conflictos interpersonales y crea equipos cohesionados capaces de responder con efectividad a los desafíos sociales que enfrentan las instituciones públicas.

Dentro del paradigma transformacional, las habilidades blandas permiten a los líderes públicos construir visiones compartidas y movilizar voluntades hacia el cumplimiento de metas organizacionales [3]. La empatía, la escucha activa, la comunicación clara y la capacidad para resolver conflictos son competencias clave que permiten influir de manera positiva en el clima laboral, transformando los entornos burocráticos en espacios colaborativos. En este sentido, la administración pública debe abandonar estructuras jerárquicas inflexibles y evolucionar hacia modelos organizacionales horizontales, donde la participación, la confianza y el diálogo sean pilares de la gestión. Este tránsito implica transformar la cultura organizacional, donde la figura del líder deja de ser un supervisor técnico y se convierte en un facilitador de procesos colectivos, capaz de identificar las necesidades de su equipo y guiarlo con sensibilidad, ética y compromiso social, superando así las tradicionales resistencias al cambio que caracterizan a muchas instituciones gubernamentales.

Las investigaciones recientes en el ámbito del liderazgo público evidencian que aquellos líderes que integran habilidades blandas en su estilo de dirección logran mejores resultados en innovación organizacional, satisfacción laboral y desempeño institucional [4]. Estos líderes no solo alcanzan los objetivos formales de las organizaciones públicas, sino que también promueven entornos laborales inclusivos, éticos y orientados al aprendizaje continuo. La promoción de habilidades blandas permite la creación de espacios de trabajo más humanos, donde se reconoce la diversidad de perspectivas y experiencias de los funcionarios públicos como un valor agregado y no como una fuente de conflicto. De esta manera, el liderazgo transformacional facilita el desarrollo de culturas organizacionales resilientes, capaces de adaptarse a los constantes cambios del entorno político, económico y social. En consecuencia, el liderazgo basado en habilidades blandas se convierte en una estrategia clave para responder a los retos contemporáneos del servicio público.

Pese a la relevancia del liderazgo transformacional y de las habilidades blandas en la literatura internacional, en el contexto colombiano aún es necesario profundizar en estudios empíricos que analicen cómo estas competencias se manifiestan en la gestión pública regional. La evidencia específica sobre el desarrollo y aplicación de habilidades socioemocionales en entidades estatales territoriales sigue siendo limitada y fragmentada, por lo que resulta pertinente explorar estos fenómenos en sectores estratégicos como el agrícola, donde la gestión pública cumple un papel clave en el desarrollo económico y social.

En el contexto global, diversas investigaciones evidencian que la formación en habilidades blandas en el ámbito organizacional aún presenta vacíos importantes, especialmente en lo que respecta a la capacitación del personal para afrontar entornos complejos y cambiantes [5]. En este sentido, la Secretaría de Agricultura de la Gobernación de Norte de Santander enfrenta el desafío de fortalecer el desarrollo de estas competencias entre sus líderes, como un medio para mejorar la capacidad institucional frente a problemáticas sociales, económicas y organizacionales. Superar estas brechas implica diseñar estrategias de formación continua adaptadas a las realidades locales, que permitan a los líderes públicos adquirir y fortalecer competencias socioemocionales, favoreciendo así un liderazgo más efectivo, sensible y transformador en territorios donde el desarrollo agrícola es fundamental para el bienestar social y económico.

Frente a estos desafíos, el liderazgo transformacional sustentado en habilidades blandas representa una oportunidad estratégica para transformar la cultura organizacional del sector público [6]. Las organizaciones gubernamentales que fomentan el desarrollo de estas competencias en sus líderes logran adaptarse mejor a los cambios sociales y responder de manera más efectiva a las demandas ciudadanas. Esto implica no solo capacitar a los funcionarios públicos en habilidades técnicas, sino también invertir en su formación humana, promoviendo entornos laborales basados en la confianza, el respeto y la cooperación. El aprendizaje colaborativo, la innovación y la adaptabilidad organizacional emergen como pilares fundamentales para enfrentar los retos del siglo XXI. Por tanto, los líderes transformacionales son actores clave en la construcción de una gestión pública más ética, participativa e inclusiva, donde la voz de los ciudadanos y los trabajadores públicos sea escuchada y valorada como parte integral del proceso de toma de decisiones.

Este artículo presenta los hallazgos de un estudio de caso en el sector público, orientado a comprender cómo las habilidades blandas inciden en la construcción del liderazgo transformacional. El liderazgo debe entenderse como una interacción dinámica que involucra no solo las conductas del líder, sino también las percepciones de los colaboradores y el contexto organizacional [7]. Desde esta perspectiva, el estudio profundiza en las experiencias, creencias y prácticas cotidianas de los líderes públicos de la Secretaría de Agricultura, quienes, en su quehacer diario, enfrentan la necesidad de combinar habilidades técnicas con competencias socioemocionales. El análisis busca aportar una mirada contextualizada sobre el ejercicio del liderazgo transformacional en el sector público colombiano, destacando cómo la integración de habilidades blandas fortalece entornos laborales saludables, eficientes y orientados a la satisfacción de las necesidades ciudadanas.

En definitiva, fomentar el liderazgo transformacional en la administración pública implica superar paradigmas tradicionales centrados exclusivamente en el control administrativo y apostar por la formación integral de los líderes públicos. Se ha señalado que las habilidades blandas son componentes esenciales para construir organizaciones más resilientes, éticas y sostenibles, capaces de adaptarse a las transformaciones sociales contemporáneas [8]. Este trabajo contribuye a la comprensión de la importancia de formar líderes públicos que, además de competencias técnicas, posean capacidades interpersonales que les permitan inspirar confianza, construir consensos y liderar procesos de cambio con sensibilidad social. La construcción de un liderazgo transformacional basado en habilidades blandas constituye una vía estratégica para lograr una gestión pública más humana, participativa y orientada a resultados que respondan eficazmente a las demandas de una ciudadanía cada vez más activa y consciente de sus derechos.

## II. MARCO TEÓRICO

La gestión del talento humano, las habilidades blandas y el liderazgo transformacional son temas ampliamente abordados en la literatura organizacional, pero cuya aplicación en el contexto del sector público sigue siendo insuficientemente explorada. En un entorno caracterizado por cambios acelerados, demandas sociales crecientes y escenarios de incertidumbre, el liderazgo transformacional representa un modelo orientado a promover el desarrollo del talento humano, a través de la motivación, el compromiso y la transformación cultural de las organizaciones [1]. En este contexto, las habilidades blandas o soft skills, entendidas como competencias socioemocionales e interpersonales, se consolidan como un complemento indispensable de las habilidades técnicas, contribuyendo a la construcción de entornos laborales colaborativos, resilientes y orientados a resultados [2]. Desde el sector público colombiano, marcado por tensiones burocráticas y limitaciones estructurales, el reto consiste en transformar modelos de gestión jerárquicos y normativos en estilos de liderazgo más humanos y participativos, capaces de adaptarse a los cambios sociales, tecnológicos y económicos. A continuación, se profundiza en cinco categorías conceptuales clave: la conceptualización del talento humano, el papel de las habilidades blandas en el liderazgo transformacional, el trabajo en equipo como competencia estratégica, la resiliencia organizacional y la interacción de estas variables en el contexto público.

### a. *Talento humano: conceptualización como objeto y como sujeto*

El talento humano ha sido abordado desde diversas perspectivas en la gestión organizacional. En la literatura especializada se propone una clasificación ampliamente reconocida que distingue entre el talento como objeto y el talento como sujeto [9]. El primero comprende el talento como un conjunto de atributos individuales —habilidades, conocimientos, competencias y compromiso— que explican el desempeño sobresaliente de una persona dentro de la organización. El segundo, el talento como sujeto, identifica el talento con las propias personas o grupos, considerando tanto enfoques inclusivos (toda la población laboral) como exclusivos (aquellos empleados con alto potencial o desempeño). Desde la perspectiva del talento como objeto, la gestión del talento se orienta al desarrollo y optimización de las competencias individuales que potencian el desempeño extraordinario. En cambio, cuando se entiende el talento como sujeto, el énfasis recae en los procesos estratégicos que permiten su desarrollo integral, como la planificación de sucesión, la gestión por competencias y la formación profesional continua. Ambos enfoques convergen en el reconocimiento de que el talento humano constituye el principal activo estratégico de las organizaciones públicas, donde la creación de valor no se mide exclusivamente por la productividad interna, sino también por la capacidad del talento para generar impacto social y contribuir al bienestar colectivo.

### b. *Habilidades blandas y liderazgo transformacional*

El liderazgo transformacional se basa en la capacidad del líder para inspirar y transformar a sus seguidores, movilizándolo su compromiso y potenciando sus competencias [1]. En este modelo, las habilidades blandas cumplen una función central al facilitar procesos de comunicación efectiva, empatía, escucha activa e inteligencia emocional [2], competencias que han demostrado tener un impacto positivo en el desempeño laboral a través del fortalecimiento de la confianza en el líder [10]. Estas competencias permiten a los líderes públicos gestionar equipos de manera más humana y colaborativa, superando las tradicionales barreras jerárquicas. Así, el liderazgo transformacional no solo busca alcanzar objetivos organizacionales, sino también transformar la cultura institucional hacia modelos más participativos y adaptativos. En el sector público, donde los procesos suelen estar condicionados por normativas rígidas y estructuras jerárquicas, el desarrollo de habilidades blandas en los líderes es un factor clave para generar confianza, promover el trabajo colaborativo y fomentar una gestión pública más cercana a las expectativas ciudadanas.

### c. *Trabajo en equipo como competencia clave*

El trabajo en equipo constituye una competencia fundamental en la gestión pública contemporánea. El trabajo en equipo trasciende la simple cooperación entre individuos, implicando cohesión, confianza, responsabilidad compartida y un propósito común que orienta los esfuerzos individuales hacia objetivos organizacionales colectivos [11, 12]. Se enfatiza que un verdadero equipo no es solo un grupo funcional, sino un conjunto de personas que interactúan de forma coordinada, con liderazgo compartido, complementariedad de habilidades y sentido de pertenencia [12]. En el contexto del liderazgo transformacional, el trabajo en equipo se convierte en el espacio donde las habilidades blandas del líder y los colaboradores se potencian mutuamente, generando sinergias que permiten afrontar desafíos complejos y adaptarse a entornos cambiantes. La cooperación interinstitucional, la gestión de proyectos intersectoriales y la atención integral a problemáticas sociales exigen una dinámica organizacional basada en la corresponsabilidad, el respeto mutuo y la autogestión del equipo. De esta manera, el trabajo en equipo no solo contribuye a un clima organizacional positivo, sino que también incrementa la eficacia de la gestión pública y la calidad del servicio brindado a la ciudadanía, elementos clave para fortalecer la legitimidad y la confianza ciudadana en las instituciones públicas.

### d. *Resiliencia organizacional*

La resiliencia organizacional se refiere a la capacidad de una organización para anticiparse, enfrentar y adaptarse a eventos adversos, garantizando su continuidad operativa y el cumplimiento de su propósito social [13]. Esta competencia es especialmente crítica en el ámbito público, donde las organizaciones deben responder a crisis sociales, políticas o sanitarias, como lo evidenció la pandemia de COVID-19. La resiliencia no debe entenderse solo como la capacidad de resistir o recuperarse, sino como un conjunto de capacidades organizacionales que permiten anticipar riesgos, afrontar crisis y adaptarse para salir fortalecidas [14]. Esta visión por etapas —anticipación, afrontamiento y

Habilidades blandas del servidor público como factor del liderazgo transformacional: estudio de caso de una Secretaría de Agricultura del nororiente colombiano adaptación— sitúa a la resiliencia como una meta-capacidad fundamental en entornos complejos e inciertos. En el contexto del liderazgo transformacional, esta capacidad se potencia a través del desarrollo de culturas organizacionales flexibles, empáticas e innovadoras, donde las habilidades blandas del líder juegan un papel clave en la creación de confianza y cohesión en los equipos de trabajo. En las entidades públicas regionales, particularmente vulnerables por limitaciones socioeconómicas y estructurales, la resiliencia organizacional resulta indispensable para asegurar la continuidad del servicio público, gestionar adecuadamente los recursos en situaciones críticas y preservar la confianza ciudadana en las instituciones.

### ***e. Liderazgo transformacional y habilidades blandas en el sector público***

El liderazgo transformacional en el sector público enfrenta el desafío de integrar la dimensión ética y social de la gestión estatal con la eficiencia administrativa. De acuerdo con lo planteado en [8], el liderazgo público debe responder a las crecientes demandas de innovación, transparencia y participación ciudadana, aspectos para los cuales las habilidades blandas son imprescindibles. En [15] advierten que, aunque el cuerpo académico sobre liderazgo público aún no ha alcanzado una madurez conceptual comparable a otros ámbitos, está emergiendo como un campo relevante para enfrentar los retos complejos de la gobernanza contemporánea, caracterizada por crisis de autoridad, desafíos éticos y demandas ciudadanas transnacionales. En paralelo, en [16] señalan que el liderazgo ético, auténtico y de servicio está ganando relevancia en el contexto organizacional global, destacando la necesidad de liderazgos que prioricen el bienestar colectivo y la transformación cultural. En este entorno, competencias como la comunicación efectiva, la empatía y la capacidad de movilizar equipos son esenciales para que los líderes públicos superen resistencias internas, promuevan transformaciones organizacionales sostenibles y generen confianza ciudadana. Aunque la literatura internacional ha documentado ampliamente la relevancia de estas competencias en el ámbito privado, en el sector público colombiano persisten aspectos cuya exploración empírica en las regiones periféricas constituye un reto pendiente para la modernización administrativa. Por tanto, fortalecer las habilidades blandas del talento humano estatal constituye una estrategia clave para la modernización de la administración pública regional, orientada a construir liderazgos éticos, inclusivos y socialmente responsables.

## **III. METODOLOGÍA O PROCEDIMIENTOS**

La presente investigación se orientó bajo el paradigma postpositivista, el cual reconoce la existencia de una realidad objetiva, pero matizada por las percepciones subjetivas de los actores involucrados [17]. Desde esta perspectiva, se adoptó un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, cuya finalidad fue caracterizar las habilidades blandas presentes en los servidores públicos, en relación con el liderazgo transformacional que ejercen en su contexto institucional [18]. El diseño metodológico fue no experimental y transeccional, dado que la recolección de datos se realizó en un único momento temporal, sin manipulación de variables, permitiendo describir el fenómeno tal como se presenta en la realidad organizacional [19]. La investigación se clasificó como de campo, puesto que los datos fueron recolectados directamente en el entorno laboral de los participantes, en su contexto natural, favoreciendo una comprensión más cercana de las prácticas cotidianas [20].

La población objeto de estudio estuvo constituida por los funcionarios de alta y media gerencia de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural de la Gobernación del Norte de Santander, entidad pública encargada del desarrollo agrícola regional. La muestra fue seleccionada mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia e intencionalidad, incluyendo a diez (10) servidores públicos que desempeñan funciones de liderazgo dentro de la organización y que aceptaron participar voluntariamente en el estudio. Los participantes fueron seleccionados por su experiencia, trayectoria y conocimiento de los procesos institucionales, así como por su capacidad de brindar información relevante sobre el liderazgo ejercido en la entidad.

Para la recolección de datos se diseñó un cuestionario autoadministrado en formato papel, el cual permitió a los participantes responder de manera autónoma, sin la intervención directa del investigador durante el diligenciamiento [21]. El instrumento estuvo compuesto por preguntas tipo Likert con cinco opciones de respuesta: Nunca, Casi nunca, Algunas veces, Casi siempre, Siempre. Esta escala facilitó la medición de la frecuencia con la que los líderes públicos consideran o practican diversas habilidades blandas asociadas al liderazgo transformacional. Las dimensiones abordadas incluyeron competencias ampliamente reconocidas en la literatura científica, tales como la comunicación asertiva, la empatía, la escucha activa, la inteligencia emocional, el trabajo en equipo, la capacidad para motivar y la resolución de conflictos. La validez de contenido del cuestionario fue verificada mediante el juicio de expertos en liderazgo y gestión pública, quienes revisaron la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems.

El procedimiento de aplicación consistió en la entrega presencial del cuestionario autoadministrado a cada participante, siguiendo los lineamientos metodológicos propuestos en [22], donde se señala que este tipo de instrumento permite recopilar datos estructurados de manera eficiente cuando se desea minimizar la intervención del investigador en el proceso de respuesta. La aplicación se realizó en un ambiente laboral adecuado y garantizando la confidencialidad de las respuestas. Durante el proceso se realizaron observaciones contextuales sobre el entorno organizacional y la actitud de los participantes, particularmente en lo relacionado con su disposición, lenguaje corporal y ambiente relacional al momento de responder. Esta observación no estructurada aportó información complementaria que enriqueció la interpretación de los resultados cuantitativos.

El análisis de la información se realizó mediante el procesamiento manual de los datos utilizando herramientas ofimáticas básicas, específicamente Microsoft Excel, aplicando estadística descriptiva a través de frecuencias absolutas, porcentajes y análisis por dimensiones. Esta metodología permitió identificar tendencias generales y específicas sobre la presencia y frecuencia de las habilidades blandas en los líderes públicos de la Secretaría. Aunque el enfoque general fue cuantitativo, el análisis incorporó interpretaciones contextuales cualitativas, derivadas de las observaciones realizadas durante la aplicación del instrumento, enriqueciendo la comprensión de los resultados desde una perspectiva contextual, como sugieren algunos enfoques de análisis complementario [23].

La investigación se desarrolló durante el período 2023-2024, en el contexto de la pospandemia por COVID-19, un entorno que generó nuevos desafíos en la gestión pública y exigió adaptaciones organizacionales significativas. La pandemia evidenció limitaciones estructurales en la capacidad de respuesta del sector público colombiano, particularmente en regiones periféricas, donde las brechas digitales, la precariedad económica y la desigualdad social agravaron las dificultades para garantizar servicios eficientes. En este escenario, las habilidades blandas adquirieron un papel protagónico como facilitadoras del liderazgo adaptativo y resiliente, elementos fundamentales para mantener la continuidad

operativa y atender las necesidades ciudadanas emergentes. La Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural de Norte de Santander, ubicada en una región con marcada vocación agrícola y profundas vulnerabilidades socioeconómicas, constituyó un escenario idóneo para analizar cómo el liderazgo transformacional y el desarrollo de habilidades socioemocionales contribuyen a fortalecer la gestión pública regional. Esta región, además, se caracteriza por una frontera permeable con Venezuela, que genera dinámicas migratorias intensas y la conformación de una ciudadanía transfronteriza, cuyas demandas y realidades requieren enfoques de liderazgo público sensibles a la diversidad cultural, la cooperación binacional y la gestión de problemáticas sociales complejas. En este contexto, el fortalecimiento de las competencias blandas en los líderes públicos resulta clave para promover una gobernanza más humana, colaborativa e inclusiva, capaz de responder a las tensiones locales y transfronterizas que configuran la vida social y económica del nororiente colombiano.

#### IV. RESULTADOS, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El cuestionario aplicado en esta investigación fue diseñado para medir cinco dimensiones clave vinculadas al desarrollo de habilidades blandas en el contexto del liderazgo transformacional en el sector público. Cada dimensión fue operacionalizada mediante un conjunto de afirmaciones que describen comportamientos observables y evaluables por parte de los propios líderes, permitiendo así una valoración autoinformada de sus competencias socioemocionales y laborales.

La estructura del cuestionario se organizó en cinco secciones temáticas, cada una correspondiente a una dimensión específica:

- **Habilidades comunicativas:** evalúa aspectos relacionados con la escucha activa, la expresión verbal y escrita, la jerarquización y transmisión oportuna de información, así como la comprensión empática de las necesidades del entorno laboral.
- **Capacidad para el trabajo:** mide la orientación colaborativa del líder, su disposición a integrar opiniones diversas, el fomento de la inclusión dentro del equipo y la transparencia en la comunicación de información clave para el logro de objetivos colectivos.
- **Manejo de estrés:** analiza la habilidad para gestionar las emociones en contextos de presión, administrar el tiempo y las prioridades, mantener una actitud de apoyo hacia los compañeros en situaciones críticas y promover el autocuidado personal y grupal.
- **Responsabilidad:** explora el compromiso del líder con el cumplimiento de sus tareas, el logro de resultados de calidad, la asunción de las consecuencias de sus acciones y la capacidad de autorregular su desempeño mediante la planificación de tiempos y objetivos.
- **Búsqueda de información:** identifica la actitud proactiva hacia el aprendizaje, la disposición a reconocer limitaciones de conocimiento, la iniciativa para investigar soluciones y el disfrute por la adquisición de nuevos saberes.

Cada sección aportó datos específicos que posteriormente fueron analizados en función de su frecuencia y consistencia, permitiendo identificar fortalezas y áreas de mejora en las habilidades blandas de los líderes públicos evaluados.

En cuanto a la dimensión habilidades comunicativas, considerada para evaluar competencias relacionadas con la escucha activa, la expresión oral y escrita, la claridad en la comunicación y la comprensión interpersonal, los resultados evidencian una tendencia positiva generalizada en la muestra, como se presenta en la Figura 1. Los ítems sobre, escucha activa, jerarquización y comunicación oportuna, así como sentido del humor en momentos adecuados, presentan respuestas mayoritariamente en las categorías “Casi siempre” y “Siempre”, indicando una frecuencia alta de estas conductas en el ámbito laboral. Por ejemplo, en el ítem “Sabes escuchar”, 7 participantes afirmaron que “Siempre” lo hacen y 3 señalaron que lo hacen “Casi siempre”, lo que sugiere una fortaleza en la disposición a escuchar a otros. Con respecto a la expresión escrita y verbal, aunque también predominan las respuestas positivas, se observan algunos casos que reportan realizar estas actividades solo “Algunas veces”, lo cual señala una oportunidad de mejora en la consistencia de estas competencias. La comprensión de las necesidades de los demás muestra resultados similares: aunque la mayoría reporta altos niveles, hay indicios de que esta habilidad no está igualmente desarrollada en todos los participantes. Los resultados permiten inferir que los líderes evaluados poseen habilidades comunicativas sólidas, fundamentales para el liderazgo transformacional, aunque existen márgenes de mejora en la expresión escrita y la empatía cotidiana. La evidencia respalda la importancia de estas habilidades para generar confianza, cohesión y claridad en los equipos públicos.

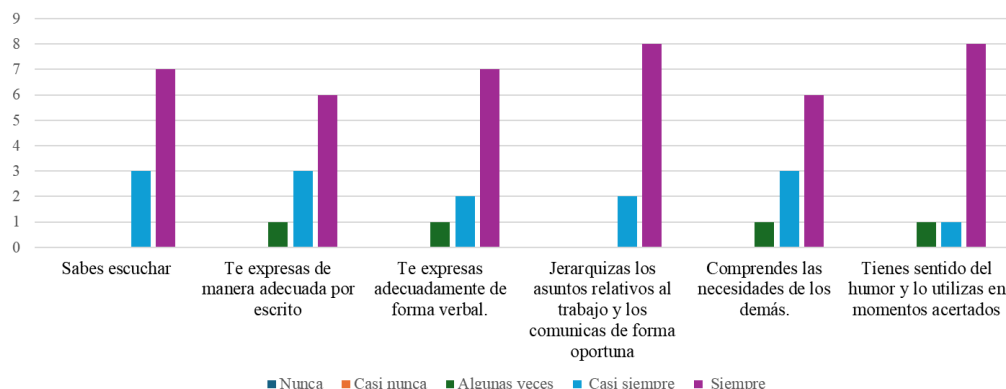


Figura 1: Distribución de respuestas en la dimensión habilidades comunicativas.  
Fuente: elaboración propia.

La dimensión capacidad para el trabajo evalúa comportamientos asociados al trabajo colaborativo, la inclusión de todos los miembros del equipo y la comunicación abierta para el logro de objetivos comunes. Los resultados muestran una tendencia predominantemente positiva, aunque con algunas áreas que evidencian oportunidades de mejora. En el ítem “Evitas trabajar solo o de forma competitiva”, las respuestas están más distribuidas: 5 participantes (50%) señalaron que lo hacen “nunca”, “casi nunca” o “algunas veces”, mientras que los otros 5 indicaron que “casi siempre” o “siempre” evitan el trabajo individual o competitivo. Esto sugiere que aún persiste una práctica individualista en parte del equipo, lo que podría limitar el trabajo colaborativo. Por el contrario, en los ítems relacionados con la valoración del equipo, los resultados son ampliamente favorables. Por ejemplo, “Escuchas y aprecias las opiniones de todos los miembros del equipo” obtuvo respuestas en las opciones

Habilidades blandas del servidor público como factor del liderazgo transformacional: estudio de caso de una Secretaría de Agricultura del nororiente colombiano más altas, donde 9 de los 10 participantes respondieron “casi siempre” o “siempre”. De manera similar, “Eres incluyente con los miembros del equipo que se mantienen al margen” registró respuestas exclusivamente en los niveles altos, con 4 participantes indicando “casi siempre” y 6 “siempre”, lo que evidencia una cultura de inclusión y colaboración. Finalmente, el ítem “Comunicas toda la información posible al resto de sus compañeros para el logro de los objetivos en común” presenta resultados coherentes con los anteriores: la totalidad de los participantes respondió “casi siempre” o “siempre”, lo cual denota prácticas de transparencia informativa y alineación grupal. En todo caso, la dimensión refleja fortalezas en la escucha activa, la inclusión y la comunicación para el logro de objetivos compartidos. No obstante, el componente asociado a evitar el trabajo competitivo o aislado requiere refuerzo, dado que aún no está consolidado en todos los miembros evaluados. Esta tendencia se resume gráficamente en la Figura 2, donde se visualiza la distribución de frecuencias por cada afirmación evaluada en esta dimensión.

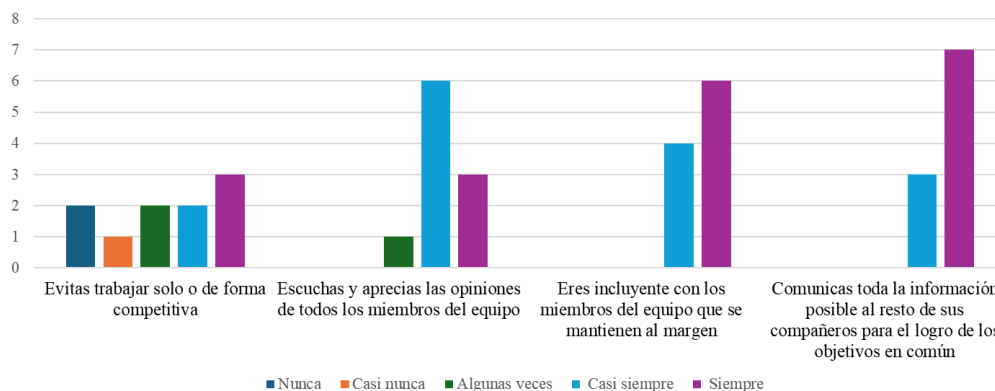


Figura 2: Distribución de respuestas en la dimensión capacidad para el trabajo.  
Fuente: elaboración propia.

En relación con la dimensión manejo del estrés, los resultados muestran fortalezas importantes en la administración del tiempo y la capacidad para mantener la objetividad en situaciones laborales. La mayoría de los participantes indicó que prioriza adecuadamente sus tareas (9 respuestas en “siempre”) y que procura mantener una opinión objetiva en función del logro del trabajo en equipo (7 respuestas en “siempre”). También se evidenció una buena disposición para establecer diálogos entre las prioridades técnicas y las necesidades del cliente, aunque con un margen de mejora (7 respuestas en “siempre” y 3 en “casi siempre”). Sin embargo, se identificaron áreas donde el desarrollo es más heterogéneo, como la amabilidad en situaciones de estrés y la neutralidad en conflictos del equipo, donde las respuestas se distribuyen entre “algunas veces” y “siempre”, evidenciando diferencias en las competencias individuales. De igual manera, el autocuidado y la vida personal plena presentan oportunidades de fortalecimiento, indicando que no todos los líderes logran equilibrar adecuadamente sus responsabilidades laborales con su bienestar personal. Estos resultados permiten concluir que, si bien existe una base sólida en la gestión de prioridades y la orientación al equipo, aún es necesario profundizar en el desarrollo de habilidades relacionadas con la regulación emocional, el manejo de conflictos y el equilibrio entre la vida personal y laboral. La distribución global de respuestas para esta dimensión se presenta en la Figura 3.

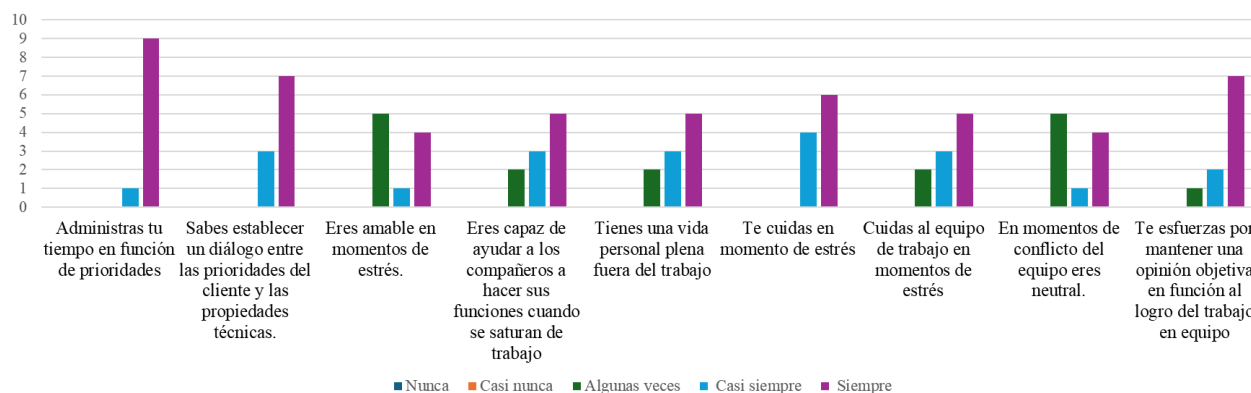


Figura 3: Resultados por categoría en la dimensión Manejo del estrés.  
Fuente: elaboración propia.

Respecto a la dimensión responsabilidad, los resultados reflejan un comportamiento altamente favorable en la muestra evaluada. La mayoría de los participantes manifiesta altos niveles de compromiso con sus tareas (8 respuestas en “siempre” y 2 en “casi siempre”), así como la capacidad de asumir los resultados de sus acciones (8 en “siempre” y 2 en “casi siempre”). Asimismo, la mayoría reporta obtener buenos resultados en sus labores cotidianas, aunque aquí se observa una ligera variabilidad (7 en “siempre” y 3 en “casi siempre”). En el aspecto relacionado con la autogestión del tiempo, los resultados son igualmente positivos, aunque se observa una respuesta en “algunas veces” que indica posibles dificultades puntuales para planificar los tiempos de ejecución de tareas. Estos hallazgos permiten concluir que los líderes públicos evaluados presentan una sólida responsabilidad personal y profesional, aspecto clave para el ejercicio de un liderazgo transformacional que promueve la autonomía, la rendición de cuentas y la orientación a resultados. La distribución global de las respuestas correspondientes a esta dimensión se presenta en la Figura 4.

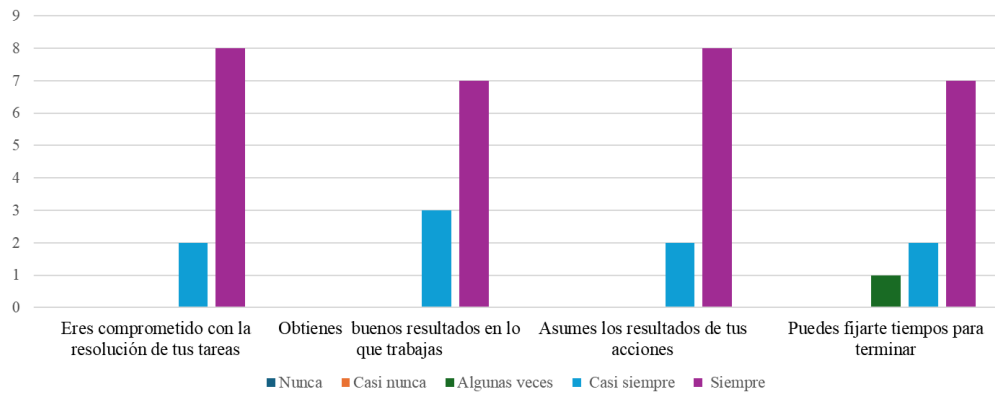


Figura 4: Resultados por categoría en la dimensión Responsabilidad.  
Fuente: elaboración propia.

En tanto a la dimensión búsqueda de información, los resultados reflejan una actitud predominantemente proactiva hacia el aprendizaje y la resolución de problemas. La mayoría de los participantes manifestó disfrutar adquiriendo nuevos conocimientos (8 en “siempre” y 2 en “casi siempre”) y tener confianza en su capacidad de aprendizaje (6 en “siempre” y 4 en “casi siempre”), lo que evidencia una disposición favorable hacia el desarrollo personal continuo. Asimismo, el 100 % de los encuestados indicó que es capaz de investigar y obtener ideas para resolver problemas laborales (5 en “siempre” y 5 en “casi siempre”), lo cual sugiere una alta autonomía para la búsqueda de soluciones en contextos organizacionales. No obstante, la afirmación “Cuando desconoces un tema lo dices abiertamente” presentó una mayor variabilidad: aunque la mayoría respondió en las frecuencias más altas, se evidenció que tres personas marcaron opciones intermedias, lo cual podría indicar cierta reticencia a reconocer públicamente la falta de conocimiento. En conjunto, estos resultados confirman una orientación positiva hacia el aprendizaje continuo y la proactividad, competencias clave en contextos laborales que demandan adaptabilidad y actualización permanente. La distribución global de respuestas sobre esta dimensión se ilustra en la Figura 5.

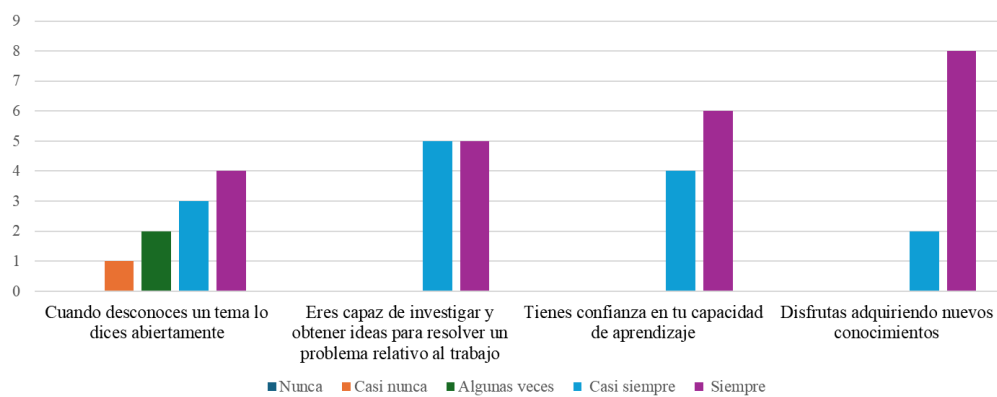


Figura 5: Resultados por categoría en la dimensión Búsqueda de información.  
Fuente: elaboración propia.

En términos generales, el análisis de las cinco dimensiones evaluadas permite identificar un perfil de liderazgo público con fortalezas significativas en competencias socioemocionales clave para el ejercicio del liderazgo transformacional. Las dimensiones habilidades comunicativas, capacidad para el trabajo, responsabilidad y búsqueda de información presentan tendencias ampliamente favorables, donde la mayoría de los participantes reporta desempeños frecuentes o constantes en comportamientos asociados a la escucha activa, la colaboración, la autorregulación y el aprendizaje continuo. Por su parte, la dimensión manejo del estrés, aunque también evidencia fortalezas, muestra mayor heterogeneidad en algunos aspectos vinculados con el equilibrio emocional y el cuidado personal. Esto sugiere que, si bien los líderes poseen capacidades sólidas para priorizar tareas y mantener la objetividad en situaciones críticas, aún existen oportunidades de fortalecimiento en la gestión del bienestar personal y el manejo constructivo de los conflictos laborales. En conjunto, los resultados permiten afirmar que los líderes evaluados disponen de competencias blandas que favorecen un estilo de liderazgo transformacional orientado a la construcción de equipos colaborativos, resilientes y orientados a resultados. Sin embargo, también se evidencian áreas donde el desarrollo no es homogéneo, lo que plantea desafíos para la formación continua y el acompañamiento organizacional, especialmente en lo relativo a la promoción de ambientes laborales emocionalmente saludables y al fortalecimiento de prácticas colaborativas sostenidas. Estos hallazgos constituyen un insumo valioso para el diseño de estrategias formativas orientadas a fortalecer las habilidades blandas en líderes del sector público regional, como condición necesaria para impulsar procesos de innovación institucional y mejorar la calidad del servicio público.

Durante la aplicación del cuestionario, se realizaron observaciones no estructuradas sobre el ambiente organizacional y el comportamiento de los participantes. Se evidenció, en general, un ambiente de cordialidad y apertura, donde la mayoría de los funcionarios mostró disposición para reflexionar sobre sus prácticas laborales. Algunos participantes manifestaron dudas iniciales sobre el significado de ciertos ítems, lo que evidenció una necesidad de fortalecer la conceptualización de las habilidades blandas en el contexto institucional. Además, se observaron diferencias en el nivel de autoconfianza y actitud reflexiva entre los líderes de alta y media gerencia: mientras algunos respondían con seguridad, otros parecían más cautelosos, posiblemente por desconocimiento o inseguridad respecto a sus propias competencias. Estas diferencias no necesariamente implican fortalezas o debilidades absolutas, sino que reflejan distintos niveles de familiaridad y confianza frente al tema, aspectos que podrían influir en la manera como cada grupo aborda su desarrollo personal y profesional. Estas observaciones permitieron

Las observaciones realizadas no respondieron a una guía estructurada previa, sino que se efectuaron de manera espontánea durante la aplicación del instrumento, siguiendo criterios generales de observación contextual recomendados en estudios cualitativos descriptivos. Estas notas permitieron capturar percepciones sobre el ambiente organizacional y el comportamiento de los participantes, complementando los hallazgos cuantitativos desde una perspectiva más interpretativa.

## V. CONCLUSIONES

Los hallazgos de esta investigación confirman que las habilidades blandas constituyen un componente clave y estratégico del liderazgo transformacional en el sector público regional colombiano. A través del estudio se evidenció que los líderes evaluados demuestran competencias sólidas en aspectos críticos como la comunicación asertiva, la empatía, la escucha activa y la inteligencia emocional. Estas habilidades no solo potencian la eficacia de los procesos organizacionales, sino que, además, favorecen la creación de climas laborales colaborativos y empáticos, donde el respeto mutuo, la confianza y la motivación colectiva se consolidan como pilares fundamentales para el logro de resultados institucionales. De esta manera, el liderazgo público se aleja de prácticas meramente instrumentales y adopta una visión humanista que prioriza el desarrollo integral del talento humano y el bienestar social.

El análisis por dimensiones mostró que habilidades comunicativas, responsabilidad y búsqueda de información son las áreas con mayor desarrollo entre los líderes evaluados, lo que indica fortalezas significativas en la capacidad de interactuar, asumir responsabilidades y mantener una actitud proactiva frente a la resolución de problemas. Sin embargo, se identificaron oportunidades de mejora en el manejo del estrés y en ciertos aspectos del trabajo colaborativo, dimensiones que, si bien presentan tendencias positivas, evidencian niveles de desarrollo más heterogéneos. Estos hallazgos reflejan que el desarrollo de las habilidades blandas no es uniforme dentro de la organización, situación que podría obedecer a factores como trayectorias profesionales diversas, diferencias en los estilos de liderazgo y brechas en los procesos de formación continua.

Desde una perspectiva contextual, las observaciones cualitativas realizadas durante la aplicación del cuestionario complementaron los resultados cuantitativos, evidenciando un ambiente organizacional caracterizado por la apertura, la cordialidad y una disposición favorable de los funcionarios para reflexionar sobre sus propias prácticas. Sin embargo, también se observaron diferencias entre los líderes de alta y media gerencia en términos de autoconfianza y actitud reflexiva. Mientras algunos respondieron con seguridad y claridad, otros mostraron cierta cautela e inseguridad, posiblemente vinculadas a limitaciones en el conocimiento conceptual o a experiencias laborales más restrictivas. Esto sugiere que la formación en habilidades blandas enfrenta desafíos diferenciados según el nivel jerárquico, y que es necesario adaptar las estrategias formativas a las realidades y necesidades de cada grupo gerencial.

En conjunto, el estudio aporta evidencia empírica relevante sobre el rol transformador de las habilidades blandas en el liderazgo público regional. Los resultados confirman que estas competencias son fundamentales para construir liderazgos adaptativos, capaces de movilizar equipos hacia objetivos comunes y de responder a contextos socioeconómicos, políticos y culturales complejos. En territorios como el nororiente colombiano, donde las instituciones públicas enfrentan desafíos estructurales y sociales significativos, el liderazgo transformacional basado en habilidades blandas se posiciona como una vía estratégica para modernizar la gestión pública, promover el desarrollo territorial sostenible y fortalecer la legitimidad y confianza ciudadana en las instituciones estatales.

## VI. RECOMENDACIONES

Con base en los hallazgos obtenidos, se plantean las siguientes recomendaciones orientadas a fortalecer el desarrollo integral de las habilidades blandas en los líderes públicos de la Secretaría de Agricultura y, por extensión, en otras entidades del sector público regional:

- Diseñar e implementar programas de formación continua en habilidades blandas, enfocados en el fortalecimiento de competencias socioemocionales clave como la regulación emocional, la gestión del estrés y la resolución de conflictos, priorizando un enfoque adaptado a los contextos públicos locales.
- Promover espacios de reflexión y aprendizaje colaborativo, donde los líderes puedan compartir experiencias, buenas prácticas y aprendizajes sobre el ejercicio del liderazgo transformacional, facilitando el desarrollo de una cultura organizacional basada en la confianza, el respeto y la participación.
- Fortalecer las estrategias de mentoring y acompañamiento gerencial, especialmente para los líderes de media gerencia, quienes presentaron mayor cautela e inseguridad en el auto-reconocimiento de sus competencias. Esto contribuiría a nivelar las brechas en autoconfianza y proactividad observadas durante el estudio.
- Incorporar prácticas de gestión emocional y autocuidado en la agenda institucional, favoreciendo el equilibrio entre la vida laboral y personal, aspecto que algunos participantes aún no logran gestionar adecuadamente. Esto permitirá desarrollar liderazgos sostenibles y resilientes.
- Revisar y ajustar los procesos de comunicación interna, fomentando una comunicación más clara, oportuna y bidireccional, que contribuya a fortalecer la comprensión y aplicación consciente de las habilidades blandas en el contexto laboral.
- Realizar evaluaciones periódicas de habilidades blandas, utilizando metodologías autoinformadas y observacionales, que permitan monitorear el avance en el desarrollo de estas competencias y orientar los procesos formativos futuros.
- Profundizar la investigación sobre liderazgo transformacional y habilidades blandas en el sector público colombiano, ampliando la muestra a otras secretarías y entidades territoriales, y complementando el enfoque cuantitativo con estudios cualitativos más profundos que permitan comprender mejor las dinámicas organizacionales.

Estas recomendaciones buscan fortalecer el capital humano del sector público regional, contribuyendo a la construcción de organizaciones más humanas, resilientes y adaptativas, capaces de generar confianza ciudadana y promover el desarrollo territorial sostenible.

**VII. REFERENCIAS**

- [1] B. M. Bass and R. E. Riggio, *Transformational Leadership*, 2nd ed. New York, NY, USA: Psychology Press, 2006, doi: [10.4324/9781410617095](https://doi.org/10.4324/9781410617095).
- [2] D. Goleman, *Working with Emotional Intelligence*, New York, NY, USA: Bantam Books, 1998.
- [3] P. G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, 9th ed. Thousand Oaks, CA, USA: SAGE Publications, 2021.
- [4] M. Van Wart, "Administrative leadership theory: A reassessment after 10 years", *Public Administration*, vol. 91, no. 3, pp. 521–543, 2013, doi: [10.1111/padm.12017](https://doi.org/10.1111/padm.12017).
- [5] L. C. Espina-Romero et al., "Soft skills in personnel training: Report of publications in Scopus, topics explored and future research agenda", *Heliyon*, vol. 9, no. 4, 2023, doi: [10.1016/j.heliyon.2023.e15468](https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15468).
- [6] S. Fernández and H. G. Rainey, "Managing successful organizational change in the public sector", *Public Administration Review*, vol. 66, no. 2, pp. 168–176, 2006, doi: [10.1111/j.1540-6210.2006.00570.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00570.x).
- [7] G. Yukl, *Leadership in organizations*, 8th ed. Boston: Pearson, 2013.
- [8] R. Bolden, J. Gosling, A. Marturano, and P. Dennison, *A review of leadership theory and competency frameworks*. Exeter: University of Exeter, 2011.
- [9] E. Gallardo-Gallardo, N. Dries, and T. F. González-Cruz, "What is the meaning of 'talent' in the world of work?", *Human Resource Management Review*, vol. 23, no. 4, pp. 290–300, 2013, doi: [10.1016/j.hrmr.2013.05.002](https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002).
- [10] C.-C. Lee, W.-C. Yeh, Z. Yu, and X.-C. Lin, "The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust," *Heliyon*, vol. 9, no. 8, e18007, 2023. doi: [10.1016/j.heliyon.2023.e18007](https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18007).
- [11] R. Katzenbach and D. Smith, *The wisdom of teams: creating the high-performance organization*, Boston, MA, USA: Harvard Business School Press, 1993.
- [12] J. Ayoví-Caicedo, "Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones", *FIPCAEC*, vol. 4, no. 10, pp. 58–76, Jan. 2019, doi: [10.23857/fipcaec.v4i10.39](https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39).
- [13] N. Jiang, P.-Y. Li, J.-M. Liang, and X. Liu, "A bibliometric analysis of research on organizational resilience," *Heliyon*, vol. 10, no. 9, e30275, 2024. doi: [10.1016/j.heliyon.2024.e30275](https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e30275).
- [14] S. Duchek, "Organizational resilience: a capability-based conceptualization," *Business Research*, vol. 13, no. 1, pp. 215–246, 2020. doi: [10.1007/s40685-019-0085-7](https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7).
- [15] B. Kellerman and S. W. Webster, "The recent literature on public leadership: Reviewed and considered," *The Leadership Quarterly*, vol. 12, no. 4, pp. 485–514, 2001. doi: [10.1016/S1048-9843\(01\)00091-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00091-1).
- [16] R. C. Liden, X. Wang, and Y. Wang, "The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions," *Journal of Business Research*, vol. 186, no. 115036, 2025. doi: [10.1016/j.jbusres.2024.115036](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115036).
- [17] E. G. Guba and Y. S. Lincoln, "Competing paradigms in qualitative research," in *Handbook of Qualitative Research*, N. K. Denzin and Y. S. Lincoln, Eds., Thousand Oaks, CA, USA: Sage, 1994, pp. 105–117.
- [18] J. W. Creswell and J. D. Creswell, *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, 5th ed. Thousand Oaks, CA, USA: Sage, 2018.
- [19] R. B. Johnson and L. Christensen, *Educational research: quantitative, qualitative, and mixed approaches*, 6th ed. Thousand Oaks, CA, USA: SAGE Publications, 2019.
- [20] S. B. Merriam and E. J. Tisdell, *Qualitative research: A guide to design and implementation*, 4th ed. San Francisco, CA, USA: Jossey-Bass, 2016.
- [21] J. Wolf, "Self-administered questionnaire," in *Encyclopedia of survey research methods*, P. J. Lavrakas, Ed. Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications, Inc., 2008. doi: [10.4135/9781412963947.n522](https://doi.org/10.4135/9781412963947.n522).
- [22] H. Taherdoost, "Data collection methods and tools for research: A step-by-step guide to choose data collection technique for academic and business research projects," *Int. J. Acad. Res. Manag.*, vol. 10, no. 1, pp. 10–38, 2021. [Online]. Available: <https://ssrn.com/abstract=4178676>.
- [23] J. W. Creswell and V. L. Plano Clark, *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, 3rd ed. Thousand Oaks, CA, USA: Sage, 2018.