



Determinación de los estilos de liderazgo en los jefes de una empresa de Outsourcing Contable en
Bogotá en el año 2025.

Fanny Julieth Becerra Correa ID 492845

Corporación Universitaria Minuto de Dios
Rectoría Virtual y a Distancia
Sede Bogotá D.C. - Sede Principal
Programa: Especialización en Gestión psicosocial en Contextos de Trabajo
diciembre 13, 2025

Dedicatoria

Dedico este proyecto a mi familia, cuyo apoyo ha sido la base para avanzar en cada etapa de mi formación. También lo dedico a todos los líderes que, desde su práctica diaria, me han mostrado la importancia de ejercer el liderazgo con responsabilidad, respeto y coherencia. Este estudio es un reflejo del compromiso con comprender cómo el liderazgo influye en el bienestar y el desarrollo de las personas en el ámbito laboral.

Agradecimientos

Agradezco a la empresa que permitió el desarrollo de esta investigación y a cada uno de los jefes y colaboradores que participaron con disposición y honestidad. Su apertura y compromiso hicieron posible este estudio.

Extiendo mi gratitud a mis docentes y asesores, quienes con su guía académica y acompañamiento constante fortalecieron mi proceso formativo. A mi familia, gracias por su apoyo incondicional y por recordarme, en cada etapa, la importancia de la disciplina y la perseverancia. Este trabajo es resultado del esfuerzo colectivo que me rodea y motiva cada día.

Resumen

El objetivo general de este proyecto es determinar los estilos de liderazgo presentes en los jefes de una empresa de outsourcing contable en Bogotá durante el año 2025. Para lograrlo, se aplicó una metodología de tipo aplicada, bajo un enfoque cuantitativo, orientado a medir y analizar los estilos de liderazgo a partir de datos numéricos. Se utilizó un diseño no experimental de corte transversal, con una temporalidad ex post, dado que los fenómenos se observaron tal como ocurrieron en un único momento del año de estudio. Su alcance fue descriptivo, centrado en identificar y caracterizar los estilos de liderazgo sin establecer relaciones de causalidad.

Los resultados evidencian que, según la autopercepción de los siete líderes evaluados, el liderazgo transformacional es el estilo predominante, aunque cada líder muestra variaciones en las dimensiones de carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada. Desde la percepción de los colaboradores, también se identifica un predominio del liderazgo transformacional, el 71 % de los líderes fueron evaluados bajo este estilo, mientras que un 14 % fue calificado con un estilo transaccional y otro 14 % con un estilo Laissez Faire. Además, los colaboradores no identifican dimensiones claramente predominantes dentro de ninguno de los estilos evaluados. Al comparar la autopercepción del líder con la percepción de su equipo, se observan coincidencias generales en el predominio del liderazgo transformacional, aunque también surgen divergencias que evidencian la necesidad de fortalecer competencias asociadas al liderazgo transformador.

En conclusión, el estudio confirma que el liderazgo transformacional es el estilo predominante en la empresa, aunque la coexistencia de otros estilos señala oportunidades de desarrollo para mejorar la coherencia entre la práctica del liderazgo y la percepción del equipo de trabajo.

Palabras clave: Contabilidad, Encuestas, Liderazgo, Organización del trabajo, Relaciones laborales

Abstract

The overall objective of this project is to determine the leadership styles present among managers at an accounting outsourcing company in Bogotá in 2025. To achieve this, an applied methodology will be used, with a quantitative approach aimed at measuring and analyzing leadership styles based on numerical data. A non-experimental cross-sectional design was used, with an ex post temporality, given that the phenomena were observed as they occurred at a single point in time during the year of study. Its scope was descriptive, focused on identifying and characterizing leadership styles without establishing causal relationships.

The results show that, according to the self-perception of the seven leaders evaluated, transformational leadership is the predominant style, although each leader shows variations in the dimensions of charisma, inspiration, intellectual stimulation, and individualized consideration. From the perception of the collaborators, a predominance of transformational leadership is also identified, with 71% of the leaders being evaluated under this style, while 14% were rated as having a transactional style and another 14% as having a laissez-faire style. In addition, the collaborators do not identify clearly predominant dimensions within any of the styles evaluated. When comparing the leader's self-perception with the perception of their team, general similarities are observed in the predominance of transformational leadership, although there are also differences that highlight the need to strengthen competencies associated with transformational leadership.

In conclusion, the study confirms that transformational leadership is the predominant style in the company, although the coexistence of other styles points to opportunities for development to improve consistency between leadership practice and the team's perception.

Keywords: Accounting, Surveys, Leadership, Work organization, Labor relations

Índice

Dedicatoria	2
Agradecimientos	3
Resumen	4
Abstract	5
Índice	6
Lista de figuras	7
Capítulo 1. Planteamiento del problema	8
Pregunta	9
Objetivo.	9
Objetivo general	10
Objetivos específicos	10
Justificación	11
Antecedentes específicos o investigativos	13
Capítulo 2. Generalidades metodológicas del proyecto nodo.	31
Participantes	32
Técnicas (Instrumentos o herramientas)	32
Categorización y clasificación	34
Capítulo 3. Resultados	37
Demostrar la autopercepción que tienen los jefes sobre su estilo de liderazgo.	37
Evaluar la percepción de los estilos de liderazgo que tienen los colaboradores respecto a sus jefes.	39
Determinar los estilos de liderazgo que predominan en una empresa de Outsourcing Contable en Bogotá en el año 2025.	41
Resultados del cuestionario CELID-A (Autopercepción del líder)	41
Resultados del cuestionario CELID-S (Percepción de los colaboradores)	42
Análisis integrado CELID-A vs. CELID-S	42
Capítulo 4. Disertación	43
Conclusión General	43
Conclusiones específicas	43
Referencias	45

Lista de figuras

Figura 1. Matriz analítica CELID A

Figura 2. Matriz analítica CELID S

Figura 3. Gráfica de matriz analítica cuestionario CELID A

Figura 4. Gráfica de matriz analítica, dimensiones de liderazgo transformacional, cuestionario CELID A

Figura 5. Gráfica de matriz analítica cuestionario CELID S

Figura 6. *Gráfica de matriz analítica, dimensiones de liderazgo transformacional, transaccional y Laissez*

Faire cuestionario CELID S

Capítulo 1. Planteamiento del problema

El estrés laboral es un fenómeno global que afecta a millones de trabajadores. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), aproximadamente 264 millones de personas sufren de depresión y ansiedad, condiciones que están estrechamente relacionadas con el estrés laboral (World Health Organization, 2020).

En el ámbito empresarial, se ha demostrado que los estilos de liderazgo tienen un impacto significativo en el bienestar emocional de los empleados. Un estudio realizado en Estados Unidos reveló que el 70% de los empleados considera que el estilo de liderazgo de sus jefes influye en su nivel de estrés (Gallup, 2021). A nivel europeo, el Eurofound reportó que el 50% de los trabajadores experimentan niveles altos de estrés debido a factores laborales, siendo el liderazgo uno de los elementos clave que contribuyen a esta situación (Hadler et al., 2022).

Estos datos sugieren que el liderazgo ineficaz puede ser un factor determinante en la generación de ambientes laborales estresantes. En el entorno empresarial colombiano, el liderazgo desempeña un papel crucial en la configuración del clima organizacional y en la salud mental de los colaboradores. Estudios previos (Contreras et al., 2010) han evidenciado que estilos de liderazgo transformacional y orientados a las personas pueden reducir el estrés laboral, mientras que estilos autocráticos o laissez-faire tienden a incrementarlo. Sin embargo, existe una carencia de investigaciones actualizadas que analicen esta relación en el contexto colombiano contemporáneo.

Con relación al estrés laboral (Peiró & Rodríguez, 2008), ha sido reconocido por la Organización Internacional del Trabajo como una epidemia global que afecta tanto la salud de los empleados como la eficiencia organizacional. En Colombia, factores como cambios gerenciales, cargas de trabajo excesivas y estilos de liderazgo inadecuados contribuyen significativamente a este problema (Jiménez & Pacheco, 2023). No obstante, la falta de estudios que integren variables de liderazgo y estrés laboral en el contexto colombiano actual limita la implementación de estrategias efectivas para mitigar este

fenómeno. Por lo tanto, es imperativo investigar cómo los diferentes estilos de liderazgo de los jefes influyen en los niveles de estrés laboral de sus colaboradores en empresas colombianas durante el año 2025. Este análisis permitirá desarrollar herramientas innovadoras, incluyendo la aplicación de inteligencia artificial, para evaluar y proponer intervenciones que promuevan un ambiente laboral saludable y productivo.

En una empresa de outsourcing contable, la relación entre los jefes y sus estilos de liderazgo se percibe como un elemento clave que puede incrementar o disminuir los riesgos psicosociales en los trabajadores. Cuando los líderes ejercen un control excesivo, establecen metas inalcanzables o carecen de comunicación asertiva, los colaboradores experimentan altos niveles de presión, incertidumbre y falta de reconocimiento, lo que puede derivar en estrés, desmotivación y desgaste emocional.

En este sector, donde las cargas laborales suelen ser elevadas y los plazos ajustados, la forma en que los jefes gestionan a sus equipos puede marcar la diferencia entre un entorno saludable y uno altamente estresante, que incluso puede desencadenar problemas como ansiedad, insomnio o burnout.

Pregunta

¿Cuáles estilos de liderazgo están presentes en los jefes de una empresa de Outsourcing Contable en Bogotá, en el año 2025?

Objetivo.

Los estilos de liderazgo presentes en los jefes de una empresa de Outsourcing Contable en Bogotá, en el año 2025.

Objetivo general

Determinar los estilos de liderazgo presentes en los jefes de una empresa de Outsourcing Contable en Bogotá, en el año 2025.

Objetivos específicos

1. **Demostrar** la autopercepción que tienen los jefes sobre su estilo de liderazgo.
2. **Evaluar** la percepción de los estilos de liderazgo que tienen los colaboradores respecto a sus jefes.
3. **Determinar** los estilos de liderazgo que predominan en una empresa de Outsourcing Contable en Bogotá en el año 2025.

Justificación

El liderazgo es un factor clave para el éxito de las organizaciones ya que influye en cómo se gestionan los equipos, se mantiene la motivación y se cumplen los objetivos. En Colombia, el 68 % de los trabajadores considera que el estilo de liderazgo de sus jefes afecta directamente su compromiso y productividad (Deloitte, 2024). En el sector del Outsourcing Contable, donde la precisión y el cumplimiento normativo son fundamentales, esta influencia resulta todavía más determinante.

En este contexto, la presente investigación busca determinar los estilos de liderazgo que están presentes en los jefes de una empresa de Outsourcing Contable en Bogotá durante el año 2025. Conocer cómo se ejerce el liderazgo permitirá identificar las prácticas más frecuentes y comprender cómo se relacionan con el clima laboral. Los resultados ofrecerán información útil para fortalecer la gestión interna, mejorar la eficiencia y promover entornos de trabajo más saludables.

Desde lo teórico, este estudio amplía el conocimiento existente al comparar estilos de liderazgo reconocidos como el transformacional, transaccional y laissez-fair, con la realidad específica de una empresa colombiana del sector contable. En el ámbito práctico, los resultados podrán orientar procesos de capacitación, programas de desarrollo del liderazgo y decisiones vinculadas a la gestión del talento humano.

En el ámbito profesional, este proyecto aporta al estudio del riesgo psicosocial en el contexto organizacional, al analizar el liderazgo desde la óptica del riesgo psicosocial fortaleciendo la capacidad para evaluar condiciones de trabajo, identificar factores asociados al bienestar emocional y diseñar estrategias de intervención fundamentadas en evidencia. Esto permite fortalecer una visión preventiva dentro del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y reconocer el liderazgo como un componente que incide en el bienestar de los colaboradores.

En el plano social, la investigación promueve el reconocimiento del liderazgo como un elemento esencial para construir ambientes laborales más justos y equilibrados. Entender cómo lideran los jefes y

cómo esto influye en la dinámica laboral permite promover relaciones más sanas y contribuir a una cultura organizacional más humana y responsable.

En cuanto a la factibilidad, la investigación es viable porque se cuenta con el acceso a la organización, disponibilidad de información y la participación de los jefes objeto de estudio. Se reconocen limitaciones como la subjetividad en las percepciones de los trabajadores y la aplicabilidad de los resultados únicamente al contexto de la empresa estudiada, pero estas no afectan la validez del análisis ni los aportes que se esperan obtener.

Antecedentes específicos o investigativos

Con relación a los estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales, la autora Ramírez Marbelis (2010) en su escrito, Una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional, desarrolló una investigación sobre la explicación de los estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Metodológicamente la investigación fue de tipo documental, para lo cual se aplicaron reglas y procedimientos intelectuales propios del método científico. Las técnicas utilizadas fueron la observación documental y el análisis de los documentos, y el instrumento utilizado fue la ficha bibliográfica que permitieron realizar una aproximación teórico-metodológica de las variables de estudio para entender el papel que juegan los líderes y gerentes en las metas propuestas en cualquier organización, donde los resultados de esta investigación se pueden observar en el análisis de las preguntas de investigación. Así se establece que un estilo de liderazgo corresponde a un tipo específico de gerente, es decir, existe una relación intrínseca entre estilo de liderazgo y gerencia.

El estudio de Ramírez Marbelis (2010) permite comprender que los estilos de liderazgo no son elementos aislados, sino que se encuentran estrechamente vinculados con la forma en que los gerentes asumen la dirección de una organización. Al realizar un análisis documental con rigor metodológico, la autora resalta que cada estilo de liderazgo refleja un tipo particular de gerente y, en consecuencia, determina la manera en que se orientan los equipos hacia el logro de las metas propuestas.

Con relación a la influencia de los estilos de liderazgo, los autores Fernando J. Pons Verdú y José Ramos López (2012) en su escrito Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación, desarrollan un estudio sobre el análisis de la relación entre el clima organizacional de innovación, los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH características en la organización, como metodología se aplican cuestionarios de clima organizacional para la innovación que se mide a través de una de las escalas del Organizational Climate Measure (OCM) de Patterson et al. (2005), de liderazgo para el cual se utiliza la versión actual del Multifactorial

Leadership Questionnaire (MLQ), en la forma 5x y para las prácticas de gestión de Recursos Humanos, se utiliza la escala desarrollada por Boselie, Hesselink, Paauwe y van der Wiele (2001), como resultado se refuerza la relación existente entre el estilo de liderazgo desarrollado y la percepción de un clima organizacional innovador. Y por encima de esta relación, que el clima es percibido como innovador cuando los miembros de la organización perciben que ésta les permite participar activamente y les capacita para desarrollar nuevas competencias.

El trabajo de Pons Verdú y Ramos López (2012) evidencia que los estilos de liderazgo ejercen una influencia determinante en la construcción de un clima organizacional innovador, en tanto estos median la manera en que los trabajadores perciben su posibilidad de participar activamente y de fortalecer sus competencias. A través de instrumentos validados como el Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ) y el Organizational Climate Measure (OCM), los autores demuestran que un liderazgo adecuado no solo impacta en la gestión de los recursos humanos, sino que también potencia la creatividad, la apertura al cambio y la disposición hacia la innovación. Esto permite concluir que la innovación dentro de las organizaciones no depende únicamente de la implementación de prácticas técnicas o estructurales, sino de la manera en que el liderazgo impulsa la motivación y la participación activa de los colaboradores en el desarrollo de nuevas ideas.

Con relación a los estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional, los autores Francoise Contreras, Fernando Juárez, David Barbosa y Ana Fernanda Uribe (2012) en su escrito Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas, analizaron las relaciones entre los riesgos psicosociales, el clima organizacional y el estilo de liderazgo, en empresas colombianas del sector de servicios sociales y de salud. Como metodología, cuatrocientos participantes respondieron la Escala de Clima Organizacional (ECO), el Cuestionario de Factores Psicosociales en el Trabajo (CFP) y el Test de Adjetivos de Pitcher (Pitcher Test Adjectives [PAT-]), obteniendo como resultado se obtuvieron coeficientes de correlación y regresiones lineales, las dimensiones del ECO correlacionaron

negativamente con las del CFP, en el PAT se obtuvieron dos estilos de liderazgo, uno deseable y otro no deseable. Ambos estilos correlacionaron negativamente con la mayoría de las dimensiones del CFP y positivamente con las del ECO, pero el no deseable obtuvo coeficientes más débiles. El impacto del factor organizacional y del de relaciones (ambos con coeficiente negativo) y las manifestaciones de salud (coeficiente positivo), junto con el apoyo, predijeron el liderazgo deseable. El apoyo (coeficiente positivo) y el control (coeficiente negativo), predijeron el liderazgo no deseable.

Los hallazgos de la investigación de Contreras, Juárez, Barbosa y Uribe (2012) muestran que los estilos de liderazgo deseables se asocian con climas laborales más positivos y con menores niveles de riesgo psicosocial, mientras que los estilos no deseables reflejan correlaciones más débiles y un mayor impacto de factores organizacionales negativos. Esto evidencia que el liderazgo no solo constituye una práctica de dirección, sino también un determinante en la salud psicosocial de los trabajadores y en la calidad del entorno laboral. En este sentido, el estudio resalta la importancia de promover estilos de liderazgo que brinden apoyo y fomenten relaciones saludables, como una estrategia fundamental para fortalecer el bienestar de los colaboradores y la sostenibilidad de las organizaciones.

Con relación a las dimensiones del liderazgo transformacional, los autores Esteban López, Sandra Hincapié y Yenny Zuluaga (2017), en su escrito Liderazgo transformacional y capacidad de aprendizaje organizacional en Pymes, analizaron el impacto de las dimensiones del liderazgo transformacional sobre la capacidad de aprendizaje, como metodología aplicaron un cuestionario multifactorial de liderazgo MLQ desarrollado por Bass y Avolio (1997), se seleccionaron algunos ítems en escalas de Likert de cinco puntos, con una muestra de 304 integrantes de equipos de trabajo kaizen de 72 pymes de Medellín, como resultado, el estudio permitió establecer consideraciones relevantes para las organizaciones y las instituciones educativas. La investigación demuestra que los rasgos del liderazgo transformacional conformado por carisma o influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y

consideración individualizada influyen positivamente en la capacidad de aprendizaje organizacional, siendo más notorio el impacto de la estimulación intelectual.

El estudio de López, Hincapié y Zuluaga (2017) evidencia que el liderazgo transformacional constituye un motor clave para el fortalecimiento de la capacidad de aprendizaje organizacional en las pymes. Al analizar sus dimensiones los resultados muestran que todas contribuyen de manera positiva a potenciar la adaptación y el aprendizaje colectivo, siendo la estimulación intelectual la que presenta mayor incidencia. Esto sugiere que los líderes transformacionales no solo guían, sino que también promueven la creatividad, el pensamiento crítico y la innovación en los equipos de trabajo, lo que resulta esencial en contextos empresariales que requieren flexibilidad y mejora continua, como es el caso de las pymes.

Con relación al liderazgo de hombres y mujeres, los autores Cuadrado Guirado, Molero Alonso y Navas (2012), en su escrito Liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional, desarrollaron una investigación sobre el hecho de averiguar si hombres y mujeres líderes perciben que adoptan diferentes estilos de liderazgo. Se incluyen los estilos más investigados desde la perspectiva psicosocial: «autocrático»- «democrático», «orientación a la tarea»- «orientación a las relaciones» y «transformacional»- «transaccional». Asimismo, conocer las diferencias entre líderes de distinto sexo en dos aspectos: a) las relaciones existentes entre los comportamientos auto percibidos referidos a estos estilos y b) los estilos que mejor predicen la eficacia de la unidad o departamento, la satisfacción con distintos aspectos de su trabajo y el esfuerzo extra logrado en sus subordinados, cuyo desarrollo metodológico consistió en solicitar a 118 personas (65 hombres y 53 mujeres) que ocupaban puestos de responsabilidad en distintas organizaciones españolas que completasen un cuestionario en el que se incluían todas estas variables, donde los resultados muestran que, en general, hombres y mujeres

perciben que adoptan similares estilos de liderazgo, pero las relaciones entre ellos y los estilos que predicen los resultados organizacionales son diferentes en cada caso.

El estudio de Cuadrado Guirado, Molero Alonso y Navas (2012) aporta una comprensión significativa sobre cómo las diferencias de género pueden influir en la percepción y aplicación de los estilos de liderazgo dentro de las organizaciones. Los resultados evidencian que, aunque hombres y mujeres se perciben a sí mismos utilizando estilos de liderazgo similares, las relaciones entre estos estilos y los resultados organizacionales difieren según el sexo del líder. Esto sugiere que el liderazgo no solo depende de las características personales, sino también de factores socioculturales que modelan la forma en que cada género ejerce la autoridad, motiva a sus equipos y alcanza la eficacia organizacional. Desde una perspectiva psicosocial, el estudio demuestra que las dinámicas de liderazgo son complejas y que la diversidad de género puede influir en la satisfacción laboral y en el desempeño, resaltando la importancia de promover entornos organizacionales que reconozcan y valoren distintos enfoques de liderazgo como fuente de innovación y equilibrio en la gestión.

Con relación a la influencia de los Estilos de Liderazgo, los autores Pons Verdú y Ramos López (2012) en su escrito *Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación*, desarrollan una investigación sobre el hecho de identificar aquellos estilos de liderazgo y prácticas de gestión de RR.HH que favorecen la percepción de un clima organizacional de innovación, cuyo desarrollo metodológico consistió en la aplicación de cuestionarios donde utilizaron tres instrumentos validados: la escala de Flexibilidad e Innovación del OCM, el Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ) y la escala de prácticas de gestión de Recursos Humanos de Boselie et al. (2001), aplicadas a 458 empleados de 16 empresas, donde los resultados muestran que los estilos de liderazgo transformacional especialmente la inspiración, la consideración individualizada y la recompensa contingente, se relacionan positivamente con un clima organizacional innovador, mientras que el estilo *laissez-faire* presenta una relación negativa. Asimismo, las prácticas de gestión de recursos

humanos como la participación, la formación y la información compartida son los factores que más influyen en la percepción de innovación, superando incluso el impacto del liderazgo. En conjunto, el modelo final explica el 57,8% de la varianza del clima de innovación, destacando que la participación de los empleados es el predictor más determinante.

El estudio de Pons Verdú y Ramos López (2012) evidencia que el liderazgo desempeña un papel esencial en la construcción de un clima organizacional propicio para la innovación. Los resultados muestran que los estilos de liderazgo transformacional, especialmente la inspiración, la consideración individualizada y la recompensa contingente, fomentan una cultura organizacional abierta al cambio y a la creatividad, al generar confianza, motivación y compromiso en los equipos de trabajo. En contraste, el liderazgo laissez-faire tiene un efecto negativo, al asociarse con la falta de dirección y apoyo. De manera relevante, las prácticas de gestión de recursos humanos centradas en la participación, la formación y la información compartida resultan aún más influyentes en la percepción de un clima innovador, lo que demuestra que la innovación no depende solo del líder, sino también de estructuras organizacionales que promuevan la colaboración y el aprendizaje continuo. Este estudio resalta la necesidad de integrar un liderazgo transformacional con políticas de gestión participativas para fortalecer la capacidad innovadora de las empresas.

Con relación a los estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional, los autores Contreras, Juárez, Barbosa y Uribe (2010) en su escrito Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas, desarrollaron una investigación sobre el hecho de analizar las relaciones entre los riesgos psicosociales, el clima organizacional y el estilo de liderazgo, en empresas colombianas del sector de servicios sociales y de salud, cuyo desarrollo metodológico consistió en la aplicación de cuestionarios a cuatrocientos participantes quienes respondieron la escala de clima organizacional (ECO), el cuestionario de Factores psicosociales en el trabajo (CFP) y el test de adjetivos

de pitcher (Pitcher Test Adjectives [PAT-]), donde los resultados muestran que, en general, las dimensiones del ECO correlacionaron negativamente con las del CFP. En el PAT se obtuvieron dos estilos de liderazgo, uno deseable y otro no deseable. Ambos estilos correlacionaron negativamente con la mayoría de las dimensiones del CFP y positivamente con las del ECO, pero el no deseable obtuvo coeficientes más débiles. El impacto del factor organizacional y del de relaciones (ambos con coeficiente negativo) y las manifestaciones de salud (coeficiente positivo), junto con el apoyo, predijeron el liderazgo deseable. El apoyo (coeficiente positivo) y el control (coeficiente negativo), predijeron el liderazgo no deseable.

El estudio de Contreras, Juárez, Barbosa y Uribe (2010) aporta evidencia sobre la estrecha relación entre los estilos de liderazgo, el riesgo psicosocial y el clima organizacional en empresas del sector de servicios y salud en Colombia. Los resultados revelan que los estilos de liderazgo deseables, caracterizados por el apoyo y la orientación positiva hacia las relaciones laborales, se asocian con un clima organizacional saludable y con menores niveles de riesgo psicosocial. En contraste, los estilos de liderazgo no deseables, vinculados con el control excesivo y la falta de respaldo, generan entornos laborales más tensos y menos favorables para el bienestar de los trabajadores. Este estudio demuestra que el liderazgo influye directamente en la percepción del ambiente laboral y en la salud psicosocial de los empleados, reafirmando la importancia de promover prácticas de liderazgo saludables que favorezcan el apoyo, la comunicación y el equilibrio entre las demandas organizacionales y las necesidades humanas.

Con relación a la Influencia del liderazgo, los autores Serrano Orellana y Portalanza Ch (2014), en su escrito Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional, desarrollaron una investigación sobre el hecho de analizar la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional, cuyo desarrollo metodológico consistió en hacer una revisión de los antecedentes del liderazgo, sus conceptos y las diferentes teorías

propuestas por varios autores, estudiar el clima organizacional, sus dimensiones y factores y determinar la influencia que tiene el liderazgo en el clima organizacional y como esto conlleva al desempeño de los trabajadores en la organización, también se revisan estudios empíricos que confirmen la relación entre las variables mencionadas, donde los resultados muestran que el liderazgo es el desencadenante para un gran desempeño laboral a través de la construcción de un buen clima organizacional en base a las percepciones provocadas por el líder.

El estudio de Serrano Orellana y Portalanza Ch. (2014) destaca la influencia determinante del liderazgo en la configuración del clima organizacional y, por ende, en el desempeño laboral de los trabajadores. A través de un análisis teórico y empírico, los autores demuestran que el liderazgo actúa como un factor desencadenante del ambiente laboral, ya que las percepciones y actitudes del líder impactan directamente en la motivación, la comunicación y la cohesión dentro del equipo. Un liderazgo positivo favorece un clima organizacional saludable, caracterizado por la confianza y la cooperación, lo cual se traduce en un mayor compromiso y productividad. En contraste, estilos de liderazgo inadecuados pueden deteriorar el clima y afectar el bienestar y el rendimiento del personal. Este estudio reafirma que el liderazgo no solo guía los procesos organizativos, sino que también modela la cultura y las relaciones humanas dentro de la organización, siendo un componente esencial para el éxito empresarial.

Con relación a las percepciones sobre los estilos de liderazgo, la autora Rueda, Lorena (2014), en su escrito *Percepciones sobre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en los funcionarios del área administrativa de la Fundación Hospital San Pedro*, desarrolló una investigación sobre el hecho de determinar la relación existente entre las percepciones sobre los Estilos de Liderazgo y el Clima Laboral en los funcionarios del área administrativa de la Fundación Hospital San Pedro (FHSP) de la ciudad de Pasto retomando como base teórica las variables de Estilos de Liderazgo, cuyo desarrollo metodológico consistió en el estudio desarrollado desde el paradigma cuantitativo, con un diseño no experimental de

nivel correlacional y tipo transversal. La recolección de datos se realizó por medio de los instrumentos CELID S (Cuestionario de Estilo de Liderazgo) construido por Castro, Neder y Castullo (2004), el cual es una variación argentina del instrumento MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire); y la EDCO (Escala De Clima Organizacional) realizada por Acero A, Echeverri M, Lizarazu S, Quevedo A y Sanabria B (2006), en la Fundación Universitaria Konrad Lorenz, donde los resultados encontrados permiten la aceptación de la hipótesis de trabajo y el rechazo de la nula, al evidenciarse que los tres estilos de liderazgo presentan relaciones estadísticamente significativas con la variable Percepción del Clima Organizacional, revelando de manera específica que los estilos Transformacional y Transaccional en la prueba R de Pearson resultó positiva y la de Laissez Faire negativa.

La investigación de Rueda (2014) evidencia que las percepciones sobre los estilos de liderazgo influyen significativamente en el clima organizacional, particularmente en el área administrativa del sector salud. A partir de un enfoque cuantitativo y un diseño correlacional, los resultados confirman que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional generan percepciones positivas en el clima laboral, al promover la motivación, la orientación a resultados y la comunicación efectiva. En contraste, el estilo laissez-faire se asocia con un ambiente organizacional menos favorable debido a la falta de dirección y apoyo. Este estudio demuestra que las características del liderazgo son determinantes para el bienestar y la satisfacción de los trabajadores, pues inciden directamente en su percepción del entorno laboral y, por tanto, en el funcionamiento general de la organización.

Con relación a la importancia de los estilos de liderazgo, los autores Geraldo Campos, Mera Sanchez, Rocha Perez (2020), en su escrito Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica, desarrollaron una investigación sobre el hecho de describir la importancia de los estilos de liderazgo desde un abordaje de revisión teórica, cuyo desarrollo metodológico consistió en el análisis teórico de los estilos de liderazgo a partir de las teorías sobre el liderazgo en sí mismo a fin de

comprender este fenómeno en un contexto psicosocial adecuado, donde los resultados muestran que en base a la teoría consultada, la importancia de los estilos de liderazgo radica en el grado de sinergia que desarrollan al preocuparse tanto por las personas como en los objetivos de la organización liderada; además, los estilos de liderazgo más importantes son aquellos que orientan la conducta de los líderes a través de estrategias diseñadas y aplicables a una determinada cantidad de casos específicos, es decir a un tipo particular de organización.

El estudio de Geraldo Campos, Mera Sánchez y Rocha Pérez (2020) resalta que los estilos de liderazgo son un elemento esencial para el equilibrio entre el bienestar de las personas y el logro de los objetivos organizacionales. A través de una revisión teórica, los autores interpretan que la eficacia del liderazgo depende de la capacidad del líder para adaptar su estilo al contexto psicosocial y a las características específicas de la organización, generando sinergia entre las metas colectivas y las necesidades individuales. En este sentido, se concluye que los estilos de liderazgo más efectivos son aquellos que integran la dimensión humana con la orientación estratégica, promoviendo relaciones laborales saludables y un desempeño organizacional sostenible.

Con relación al Liderazgo ineficaz en el clima organizacional, el autor Fierro (2017) en su escrito Liderazgo ineficaz en el clima organizacional: una revisión conceptual, desarrolló una investigación sobre el hecho de analizar y comprender la relación que existe entre liderazgo y clima organizacional, y específicamente conocer como un liderazgo ineficaz puede influir o afectar el clima organizacional, cuyo desarrollo metodológico consistió en realizar una revisión conceptual de liderazgo, liderazgo ineficaz, clima organizacional y los factores que los relacionan, donde los resultados muestran que el liderazgo afecta de manera directa la percepción que los trabajadores tienen sobre el clima organizacional, y que un liderazgo sin visión, sin carácter, con poca fuerza y sin influencia, un liderazgo sin seguidores comprometidos, y que no se adapte a las diferentes situaciones de la empresa, es un liderazgo ineficaz, y

un clima organizacional que cuente con un liderazgo ineficaz será un clima organizacional negativo, que no va a proporcionar motivación ni satisfacción en los trabajadores, y que genera altos niveles de estrés, descontento, bajo rendimiento, situaciones de conflicto e ineficacia. Por lo que se concluye que un liderazgo ineficaz sí puede desencadenar un clima insatisfactorio en las organizaciones.

El estudio de Fierro (2017) pone en evidencia que el liderazgo ineficaz constituye un factor determinante en la generación de climas organizacionales negativos, afectando directamente la motivación, la satisfacción y el bienestar de los trabajadores. A partir de una revisión conceptual, el autor interpreta que la ausencia de visión, carácter, influencia y adaptabilidad en el liderazgo limita la cohesión del equipo y deteriora la percepción del entorno laboral, generando consecuencias como el estrés, el bajo rendimiento y los conflictos internos. En este sentido, se reafirma que el liderazgo efectivo no solo orienta el cumplimiento de metas, sino que también es esencial para construir un clima organizacional saludable y productivo.

Con relación al clima psicológico y estilos de liderazgo, los autores García García y Sánchez Santa Bárbara (2008) en su escrito *Clima psicológico y estilos de liderazgo*, desarrollaron una investigación sobre el hecho de analizar las diferencias en las percepciones del clima psicológico entre los profesionales sanitarios, a través de la comprobación de los distintos enfoques en la formación del clima: estructural, subjetivo e interaccionista, cuyo desarrollo metodológico consistió en un estudio transversal, se seleccionó una muestra entre el personal sanitario (médicos, enfermeros, técnicos especialistas y auxiliares de enfermería) de diversos hospitales públicos y privados de la ciudad, en total participaron 632 profesionales, se realizó un análisis descriptivo, posteriormente un análisis bivariante y por último, se efectuó una regresión lineal multivariante para cada una de las 10 dimensiones de clima psicológico utilizadas, donde los resultados muestran que en la formación del clima intervienen tanto factores estructurales como factores individuales, el enfoque interaccionista se confirma parcialmente, las

conductas de relación de los líderes influyen más que las conductas de tarea en la percepción del clima psicológico de los subordinados y los estilos de liderazgo con alta conducta de relación influyen más que los estilos de liderazgo con baja conducta de relación en la percepción del clima psicológico.

El estudio de García García y Sánchez Santa Bárbara (2008) evidencia que las percepciones del clima psicológico en el entorno laboral están fuertemente influenciadas por los estilos de liderazgo, especialmente por aquellos que promueven conductas de relación positiva entre líderes y subordinados. A través de un análisis exhaustivo con profesionales del sector sanitario, los autores demuestran que tanto los factores estructurales de la organización como las características individuales de los trabajadores contribuyen a la configuración del clima psicológico, aunque el liderazgo basado en la interacción y la cercanía interpersonal resulta ser el elemento más determinante. En conjunto, los hallazgos resaltan la importancia de un liderazgo relacional y empático para fortalecer un clima psicológico favorable, lo cual impacta directamente en la satisfacción y el bienestar de los equipos de trabajo.

Con relación a la explicación entre liderazgo y clima laboral, los autores Leon Manrique y Rodriguez (2023) en su escrito Relación entre liderazgo y clima laboral en un ambiente organizacional: una revisión aplicada, desarrollaron una investigación sobre el hecho de conocer la relación entre el liderazgo y el clima laboral, cuyo desarrollo metodológico consistió en realizar una búsqueda sistemática de diferentes investigaciones que han relacionado las variables antes mencionadas, considerando los diferentes lineamientos profesionales establecidos en la guía PRISMA (Urrutia & Bonfill, 2010). Las bases de datos consultadas fueron Scopus, ProQuest y Ebsco donde se seleccionaron 11 investigaciones publicadas entre los años 2018 y 2023 que estudiaron la relación entre el liderazgo y clima laboral, donde los resultados indicaron que existe una relación positiva y significativa entre ambas variables.

Además, se identificó que el estilo de liderazgo transformacional es el que más impacta en un clima adecuado.

El estudio de León Manrique y Rodríguez (2023) evidencia cómo la relación entre liderazgo y clima laboral constituye un eje central en el bienestar organizacional. A través de una revisión sistemática rigurosa basada en la guía PRISMA, los autores recopilan investigaciones recientes que confirman una conexión positiva y significativa entre ambas variables, destacando que los líderes con un estilo transformacional generan entornos laborales más saludables, colaborativos y motivadores. Este hallazgo refuerza la importancia del liderazgo transformacional como un factor clave para la consolidación de un clima organizacional favorable, donde la comunicación, la confianza y la inspiración del líder inciden directamente en la satisfacción y desempeño de los trabajadores.

Con relación a la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional, los autores González Herrera, Figueroa González y González Peyro (2014), en su escrito *Influencia Del Liderazgo Sobre El Clima Organizacional En Pymes: Caso Catering Gourmet De Durango, México* (The Impact of Leadership Style on SMEs: Case Gourmet Catering in Durango, Mexico), desarrollaron una investigación sobre el hecho de conocer el clima organizacional que perciben los empleados, determinar la influencia que ejerce el liderazgo en el resto de los factores del clima organizacional y generar recomendaciones sobre el liderazgo, cuyo desarrollo metodológico consistió en la utilización de un inventario para medir el clima organizacional, aplicado a la población de la empresa Catering Gourmet de Durango México en el 2012, esto permitió conocer la percepción de los empleados en cuanto al clima que existe en la organización haciendo énfasis en el liderazgo, el tipo de estudio que se realizó fue cuantitativo, donde el resultado más relevante es la fuerte relación encontrada entre el liderazgo y el resto de los componentes del clima organizacional.

El estudio de González Herrera, Figueroa González y González Peyro (2014) evidencia que el liderazgo es un factor determinante en la configuración del clima organizacional dentro de las pequeñas y medianas empresas. A través del análisis cuantitativo realizado en la empresa Catering Gourmet de Durango, los resultados revelan que la forma en que los líderes orientan, comunican y motivan a sus colaboradores influye directamente en la percepción general del ambiente laboral. En este sentido, un liderazgo adecuado favorece la cohesión, la satisfacción y el compromiso de los empleados, mientras que deficiencias en el estilo de dirección pueden deteriorar la dinámica organizacional. El hallazgo principal destaca que el liderazgo no solo incide en la percepción del clima, sino que también impacta de manera significativa en los demás componentes que lo conforman, reafirmando su papel central en la gestión y el bienestar organizacional.

Con relación a los estilos de liderazgo y clima organizacional, el autor Valecillos (1996) en su escrito *Estilos de liderazgo y clima organizacional en la pequeña y mediana industria*, desarrolló una investigación sobre el hecho de explorar la existencia y magnitud del grado de asociación entre el liderazgo y el clima organizacional, dentro del ámbito de los establecimientos industriales de la pequeña y mediana industria, los cuales pueden ofrecernos indicios para el diseño de formas de intervención y planes estratégicos conducentes a la formación del nuevo rol que están llamados a desempeñar los socios propietarios y/o administradores, que sirvan a su vez de reforzadores y guías de acción más eficientes para el personal a su cargo, cuyo desarrollo metodológico consistió en la indagación de campo la cual se efectuó en una muestra de 74 establecimientos. La data se recolectó por medio de dos cuestionarios denominados: *Estilo de Liderazgo y Clima Organizacional* diseñados por el autor, donde el resultado del estudio arrojó que la existencia de un grado de asociación estadísticamente significativo entre las variables analizadas, y en los estratos de ocupación (21-50) y (51-100), en que se clasificó la muestra seleccionada, se observó la tendencia de un estilo de liderazgo democrático y un clima

organizacional amigable, mientras que en los estratos de ocupación (hasta 10) y (11 - 20) un estilo de liderazgo de tendencia formal y un clima organizacional restrictivo.

El estudio de Valecillos (1996) demuestra que existe una relación significativa entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en las pequeñas y medianas industrias, destacando cómo el tipo de liderazgo adoptado influye directamente en la percepción del ambiente laboral. A través de una investigación de campo en 74 establecimientos, el autor evidencia que las organizaciones con mayor número de empleados tienden a desarrollar estilos de liderazgo más democráticos, asociados a un clima organizacional amigable y participativo. En contraste, las empresas más pequeñas presentan estilos de liderazgo formales y estructuras más rígidas, que se reflejan en un clima restrictivo. Estos hallazgos subrayan la importancia de adaptar el liderazgo al tamaño y a la dinámica de la organización, proponiendo que los líderes de las PYMES asuman roles más participativos y flexibles para fomentar entornos laborales positivos y productivos.

Con relación a los estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales, el autor Ramírez (2012), en su escrito *Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional*, desarrolló una investigación sobre el hecho de explicar los estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Para ello se estudiaron un cuerpo de teorías referidas a los estilos de liderazgo y la gerencia de un grupo seleccionado de autores contemporáneos, cuyo desarrollo metodológico fue de tipo documental, para lo cual se aplicaron reglas y procedimientos intelectuales propios del método científico, las técnicas utilizadas fueron la observación documental y el análisis de los documentos, y el instrumento utilizado fue la ficha bibliográfica que permitieron realizar una aproximación teórico metodológica de las variables de estudio para entender el papel que juegan los líderes y gerentes en las metas propuestas en cualquier organización, donde como resultado se

estableció que un estilo de liderazgo corresponde a un tipo específico de gerente, es decir, existe una relación intrínseca entre estilo de liderazgo y gerencia.

El estudio de Ramírez (2012) plantea una comprensión profunda de la relación entre los estilos de liderazgo y los enfoques gerenciales, destacando que ambos conceptos están estrechamente vinculados en la práctica organizacional. A través de un análisis documental basado en teorías contemporáneas, el autor concluye que cada estilo de liderazgo refleja un tipo específico de gestión, lo que implica que la forma en que un gerente dirige está determinada por su enfoque de liderazgo. Este vínculo sugiere que la efectividad organizacional depende de la coherencia entre el estilo del líder y las metas estratégicas de la organización, reafirmando que el liderazgo no solo orienta la toma de decisiones, sino también la cultura y el rumbo gerencial dentro de las empresas.

Con relación al contexto organizacional y estilos de liderazgo, los autores Cuadrado Guirado, Navas Luque y Molero Alonso (2004) en su escrito El acceso de las mujeres a puestos directivos: género, contexto organizacional y estilos de liderazgo, desarrollaron una investigación sobre el hecho de estudiar la influencia del contexto organizacional en la adopción de determinados estilos de liderazgo por parte de hombres y mujeres, cuyo desarrollo metodológico consistió en seleccionar una muestra en la cual participaron 35 equipos de trabajo seleccionados de organizaciones dedicadas a diferentes actividades (educación, sanidad, burocracia pública, burocracia privada y organizaciones productivas), formada por 35 líderes (16 hombres y 19 mujeres) y 187 subordinados (69 hombres y 118 mujeres), las organizaciones fueron divididas siguiendo dos criterios relacionados con el género: la tipificación de género de la actividad organizacional (típicamente "masculina", "femenina" o "mixta") y la dominación numérica de hombres y mujeres en posiciones de liderazgo ("predominantemente masculina" y "predominantemente femenina", respectivamente), donde los resultados mostraron que las características de género del contexto organizacional influyen, en la dirección esperada, sobre algunos de

los estilos de liderazgo adoptados por hombres y mujeres. No obstante, existen otras variables como el sexo del líder y el sexo del subordinado que le evalúa, que también influyen en la percepción del liderazgo. Se discute, desde una perspectiva psicosocial, la influencia de estos factores del contexto organizacional como uno de los elementos que pueden incidir en la dificultad de acceso de las mujeres a puestos directivos.

El estudio de Cuadrado Guirado, Navas Luque y Molero Alonso (2004) evidencia cómo el contexto organizacional y las variables de género influyen significativamente en la adopción y percepción de los estilos de liderazgo. A través del análisis de equipos de trabajo con diferentes composiciones y sectores, los autores demuestran que las características de género del entorno —como la tipificación de la actividad y la dominación numérica masculina o femenina— condicionan los estilos de liderazgo que hombres y mujeres asumen, así como la forma en que estos son evaluados por sus subordinados. Además, se resalta que tanto el sexo del líder como el del subordinado impactan en la valoración del liderazgo, lo que revela que las dinámicas de poder y las percepciones de género continúan siendo factores determinantes en la posibilidad de acceso de las mujeres a cargos directivos. En síntesis, el estudio muestra que el liderazgo no se ejerce en un vacío, sino que está profundamente influido por el contexto social y organizacional en el que se desarrolla.

Con relación al toma de decisiones y estilo de liderazgo, los autores Zapata Rotundo, Sigala Paparella y Mirabal Martínez (2016), en su escrito Toma de decisiones y estilo de liderazgo estudio en medianas empresas, desarrollaron una investigación sobre el hecho de evaluar la relación entre el estilo de liderazgo y el proceso de toma de decisiones, cuyo desarrollo metodológico consistió en el uso de una metodología cuantitativa a través de la variable de diseño organizativo: centralización, mediante la aplicación de un cuestionario estructurado a una población de medianas empresas del estado Lara en Venezuela, donde los resultados concluyeron que existe una relación entre el estilo de liderazgo de la

alta gerencia y el proceso de toma de decisiones estratégicas y operativas, demostrando que frente a las primeras no necesariamente la presencia del líder transformacional implica una descentralización en la toma de decisiones, situación que sí ocurre cuando se trata de decisiones operativas.

Con relación a los estilos de liderazgo, los autores García García, y Sánchez Santa (2008), en su escrito *Clima psicológico y estilos de liderazgo*, desarrollaron una investigación sobre el hecho de analizar las diferencias en las percepciones del clima psicológico entre los profesionales sanitarios, a través de la comprobación de los distintos enfoques en la formación del clima: estructural, subjetivo e interaccionista, adicionalmente determinar la influencia que tienen las conductas y los estilos de liderazgo de los dirigentes, cuyo desarrollo metodológico consistió en un estudio transversal donde se seleccionó una muestra entre el personal sanitario (médicos, enfermeros, técnicos especialistas y auxiliares de enfermería) de diversos hospitales públicos y privados de la ciudad. En total participaron 632 profesionales, se realizó, en primer lugar, un análisis descriptivo, posteriormente un análisis bivariante; por último, se efectuó una regresión lineal multivariante para cada una de las 10 dimensiones de clima psicológico utilizadas, donde los resultados indicaron que en la formación del clima intervienen tanto factores estructurales como factores individuales, el enfoque interaccionista se confirma parcialmente. Las conductas de relación de los líderes influyen más que las conductas de tarea en la percepción del clima psicológico de los subordinados, los estilos de liderazgo con alta conducta de relación influyen más que los estilos de liderazgo con baja conducta de relación en la percepción del clima psicológico.

El estudio de García García y Sánchez Santa (2008) evidencia que los estilos de liderazgo influyen significativamente en la percepción del clima psicológico de los trabajadores. Los resultados muestran que las conductas de relación de los líderes tienen mayor impacto que las conductas orientadas a la tarea, favoreciendo ambientes laborales más positivos. Asimismo, la confirmación parcial del enfoque

interaccionista indica que el clima psicológico se construye tanto por factores estructurales como por las interacciones personales. En síntesis, el liderazgo basado en relaciones humanas promueve bienestar, confianza y un mejor desempeño en las organizaciones.

Capítulo 2. Generalidades metodológicas del proyecto nodo.

El presente estudio se desarrolla bajo un **enfoque cuantitativo** dado que busca medir, analizar y describir los estilos de liderazgo a partir de la recolección y análisis de datos medibles.

El diseño metodológico es **no experimental** de corte **transversal**, de **tipo de campo** y temporalidad **ex post**, ya que la información se obtiene directamente en el entorno laboral sin manipular variables observando los fenómenos tal como ocurren en un único momento del tiempo (año 2025). Asimismo, se clasifica como una investigación de tipo **aplicada** porque pretende ofrecer resultados útiles para fortalecer las prácticas de liderazgo dentro de la organización.

El alcance de la investigación es **descriptivo** pues busca caracterizar e identificar los estilos de liderazgo presentes en los jefes, sin establecer relaciones causales. Para la recolección de información se empleará una encuesta estructurada, basada en el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) de Bass y Avolio (1997), aplicada a los jefes y colaboradores seleccionados.

Los datos serán organizados según las categorías de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire, lo que permitirá identificar las tendencias predominantes y proponer estrategias de mejora. En conjunto, la metodología garantiza la objetividad y validez del estudio, aportando información relevante para el fortalecimiento del liderazgo y la gestión del talento humano en el sector de Outsourcing Contable.

Participantes

La empresa de Outsourcing Contable cuenta con un total de 11 líderes de proceso, de lo anterior como método de selección de la muestra representativa se tomará un muestreo no probabilístico de selección a conveniencia del estudio dado que se tomará el 100% de la población que cumpla con los criterios establecidos, considerándose, así como una muestra representativa del estudio. Los participantes serán líderes o jefes que tengan personal a cargo, cuenten con más de un año de antigüedad en la empresa y se encuentren vinculados mediante contrato directo. Esta selección permitirá obtener información pertinente y confiable sobre los estilos de liderazgo presentes en la organización.

Técnicas (Instrumentos o herramientas)

Para la recolección de los datos se utilizó el cuestionario CELID de Estilos de Liderazgo, en sus Formas A (autopercepción del líder) y S (percepción del subordinado), elaborado por González, Díaz y Jaramillo. Este instrumento permite identificar los estilos de liderazgo que predominan en la práctica, distinguiendo entre enfoques orientados a la tarea, a las relaciones o a una combinación de ambos. Su estructura comparativa entre percepciones del líder y del colaborador facilita el análisis de la congruencia entre la conducta declarada y la percibida.

Fases del trabajo de campo: Objetivo Específico 1, demostrar la autopercepción que tienen los jefes sobre su estilo de liderazgo.

Fase de Planificación y Preparación:

Se realizó una breve sesión informativa dirigida a los líderes de proceso con el fin de explicar el propósito y funcionamiento de la herramienta. Posteriormente, se identificó la semana comprendida entre el 10 y el 14 de noviembre de 2025 como el momento más oportuno para la aplicación de los

cuestionarios, considerando la disponibilidad de tiempo manifestada por los líderes durante dicho periodo.

Fase de Recolección de Datos:

Se aplicó el cuestionario CELID - Forma A, a los líderes que tienen personal a cargo, más de un año de antigüedad en la empresa y están vinculados mediante contrato directo. Este criterio de participación garantiza que la información obtenida refleje experiencias de liderazgo consolidadas y relaciones laborales suficientemente estables.

Fases del trabajo de campo: Objetivo Específico 2: Evaluar la percepción de los estilos de liderazgo que tienen los colaboradores respecto a sus jefes.

Fase de Planificación y Preparación:

Se realizó una breve sesión informativa dirigida a los colaboradores que trabajan con los líderes de procesos, con el fin de explicar el propósito y funcionamiento de la herramienta. Posteriormente, se identificó la semana comprendida entre el 10 y el 14 de noviembre de 2025 como el momento más oportuno para la aplicación de los cuestionarios, considerando la disponibilidad de tiempo manifestada por los colaboradores durante dicho periodo.

Fase de Recolección de Datos:

Se realizó la aplicación del cuestionario CELID – Forma S, a por lo menos uno de los subordinados directos de cada líder. La participación está limitada a colaboradores con más de un año de antigüedad en la organización y vinculados mediante contrato directo, con el fin de garantizar que la evaluación refleje relaciones laborales consolidadas y percepciones estables sobre los estilos de liderazgo.

Fases del trabajo de campo: Objetivo Específico 3: Evaluar los estilos de liderazgo que predominan en una empresa de Outsourcing Contable en Bogotá en el año 2025.

Fase de Planificación y Preparación:

Se realizó la consolidación de la información proporcionada por los líderes de procesos y los colaboradores, en los cuestionarios CELID (Forma A y Forma S).

Fase de Recolección de Datos:

Se recopilaron 7 respuestas del cuestionario CELID-A y 7 respuestas del cuestionario CELID-S. A continuación, se realizó la tabulación de la información siguiendo las instrucciones de la herramienta y con base en estos resultados, se determinaron los estilos de liderazgo que predominan en los líderes de la empresa de Outsourcing Contable en Bogotá en el año 2025.

Categorización y clasificación

La categorización de la información se realizó a partir de los resultados obtenidos en los cuestionarios CELID-A (autoevaluación del líder) y CELID-S (evaluación del subordinado). Cada instrumento contiene ítems destinados a identificar la presencia de distintos estilos de liderazgo, como el transformacional, transaccional y laissez-faire.

Primero, se tabularon las respuestas de ambos cuestionarios siguiendo las instrucciones establecidas por la herramienta. Cada ítem fue clasificado según el estilo de liderazgo al que corresponde. Posteriormente, se sumaron los puntajes obtenidos en cada categoría tanto en el CELID-A como en el CELID-S, lo que permitió comparar la percepción del líder y la de sus colaboradores.

Con estos resultados, se determinaron los estilos de liderazgo predominantes en los líderes evaluados. Esta clasificación facilitó el análisis de coincidencias y diferencias entre la autopercepción de

los líderes y la percepción que tienen sus subordinados proporcionando una visión más completa y objetiva del tipo de liderazgo presente en la organización.

Figura 1.

Matriz analítica CELID A

Cindy Camacho	Liderazgo Transformacional	Carisma	20	5,00	99	298	74,5	4,20
		Inspiración	15	5,00	99			
		Estimulación Intelectual	29	4,14	75			
		Consideración Individualizada	11	3,67	25			
	Liderazgo Transaccional	Recompensa contingente	17	3,40	10	20	10	2,66
		Dirección por excepción	20	3,33	10			
	Laissez Faire	Ineficaz e inactivo	12	2,00	25	25	25	1,83
Clara Calderon	Liderazgo Transformacional	Carisma	20	5,00	99	274	68,5	3,96
		Inspiración	11	3,67	25			
		Estimulación Intelectual	30	4,29	75			
		Consideración Individualizada	14	4,67	75			
	Liderazgo Transaccional	Recompensa contingente	14	2,80	25	100	50	3,33
		Dirección por excepción	22	3,67	75			
	Laissez Faire	Ineficaz e inactivo	11	1,83	25	25	25	1,83
Miguel Talero	Liderazgo Transformacional	Carisma	18	4,50	75	115	28,75	3,65
		Inspiración	5	1,67	5			
		Estimulación Intelectual	22	3,14	10			
		Consideración Individualizada	11	3,67	25			
	Liderazgo Transaccional	Recompensa contingente	14	2,80	25	100	50	3,33
		Dirección por excepción	22	3,67	75			
	Laissez Faire	Ineficaz e inactivo	14	2,33	50	50	50	2,33
Alexandra Salcedo	Liderazgo Transformacional	Carisma	17	4,25	75	324	81	4,48
		Inspiración	12	4,00	75			
		Estimulación Intelectual	31	4,43	75			
		Consideración Individualizada	15	5,00	99			
	Liderazgo Transaccional	Recompensa contingente	22	4,40	90	165	82,5	4,07
		Dirección por excepción	22	3,67	75			
	Laissez Faire	Ineficaz e inactivo	13	2,17	25	25	25	1,83

Figura 1. En esta matriz se presenta el modelo operativo de cuantificación para determinar el estilo de liderazgo predominante. CELID A.

Figura 2.

Matriz analítica CELID S

Clara Claderon	Liderazgo Transformacional	Carisma	16	4,00	50	150	37,5	3,65
		Inspiración	7	2,33	25			
		Estimulación Intelectual	26	3,71	50			
		Consideración Individualizada	8	2,67	25			
	Liderazgo Transaccional	Recompensa contingente	12	2,40	25	30	15	2,66
		Dirección por excepción	13	2,17	5			
	Laissez Faire	Ineficaz e inactivo	8	1,33	5	5	5	1,33
	Yesica Paola Diaz	Liderazgo Transformacional	Carisma	11	2,75	10	35	8,75
Inspiración			6	2,00	10			
Estimulación Intelectual			16	2,29	10			
Consideración Individualizada			5	1,67	5			
Liderazgo Transaccional		Recompensa contingente	10	2,00	5	15	7,5	2,34
		Dirección por excepción	15	2,50	10			
Laissez Faire		Ineficaz e inactivo	26	4,33	99	99	99	4,67
Luisa Fernanda Arias		Liderazgo Transformacional	Carisma	15	3,75	50	175	43,75
	Inspiración		9	3,00	50			
	Estimulación Intelectual		21	3,00	25			
	Consideración Individualizada		11	3,67	50			
	Liderazgo Transaccional	Recompensa contingente	15	3,00	50	125	62,5	3,67
		Dirección por excepción	24	4,00	75			
	Laissez Faire	Ineficaz e inactivo	22	3,67	75	75	75	3,50
	Sergio Diez	Liderazgo Transformacional	Carisma	19	4,75	90	320	80
Inspiración			9	3,00	50			
Estimulación Intelectual			31	4,43	90			
Consideración Individualizada			13	4,33	90			
Liderazgo Transaccional		Recompensa contingente	15	3,00	50	125	62,5	3,33
		Dirección por excepción	25	4,17	75			
Laissez Faire		Ineficaz e inactivo	13	2,17	25	25	25	2,17

Figura 2. En esta matriz se presenta el modelo operativo de cuantificación para determinar el estilo de liderazgo predominante. CELID S

Capítulo 3. Resultados

Demostrar la autopercepción que tienen los jefes sobre su estilo de liderazgo.

Figura 3.

Gráfica de matriz analítica cuestionario CELID A

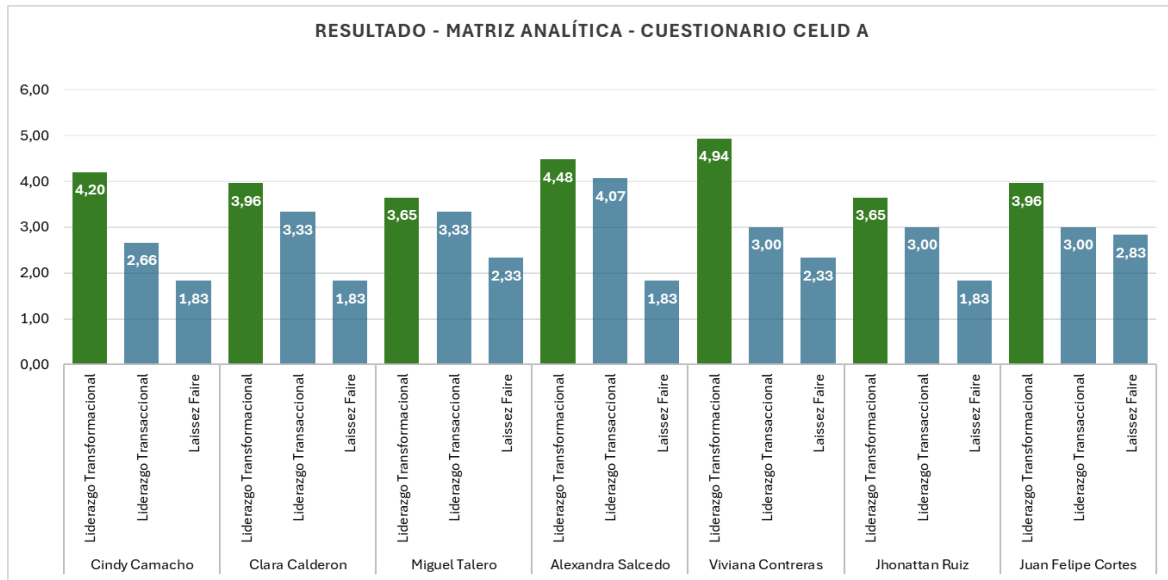


Figura 3. En esta gráfica se presenta el resultado del cuestionario CELID A

De acuerdo con el análisis realizado, en los siete líderes que respondieron el cuestionario CELID-A predomina el estilo de liderazgo transformacional, según su propia percepción.

Figura 4.

Gráfica de matriz analítica, dimensiones de liderazgo transformacional, cuestionario CELID A

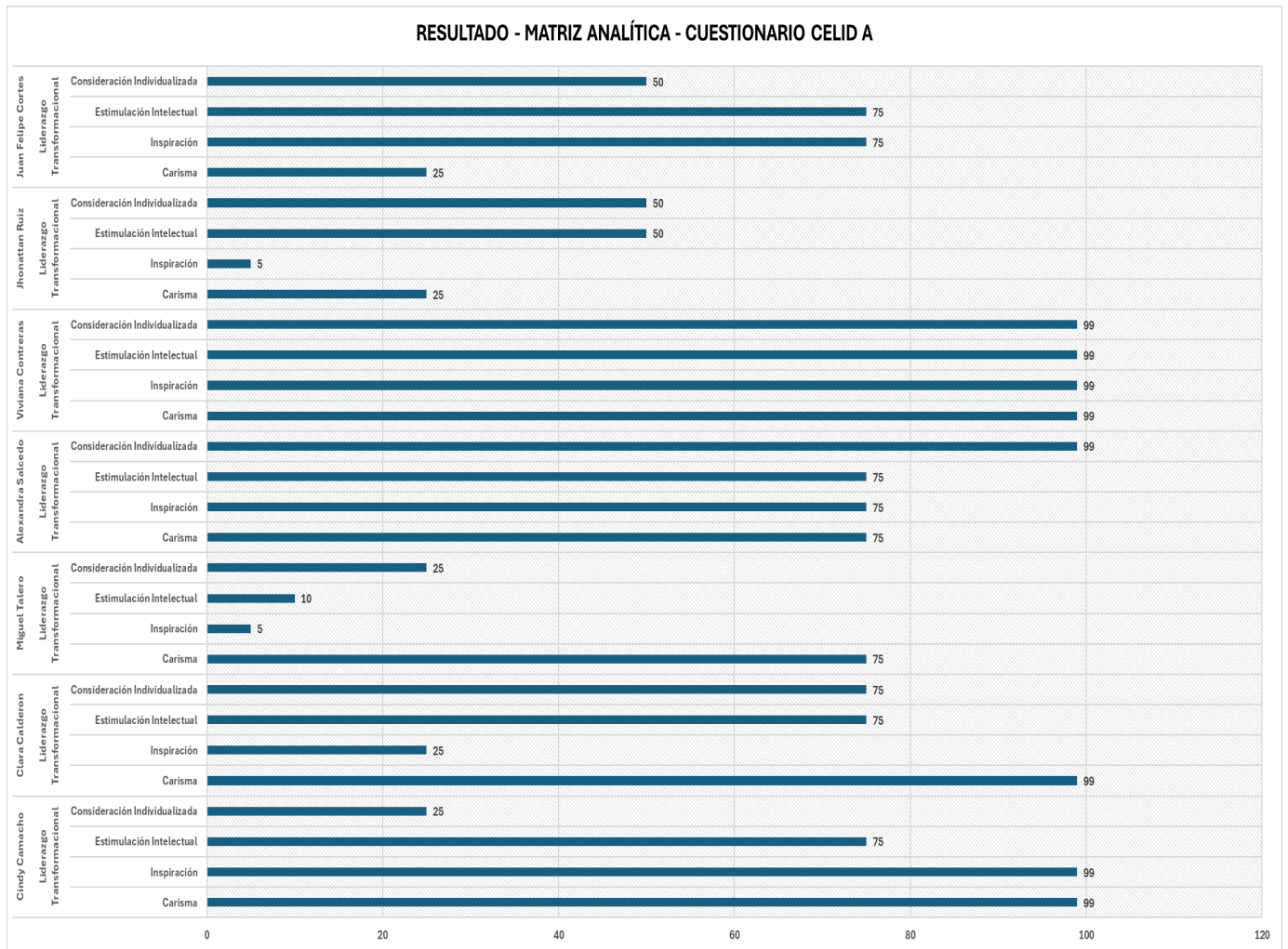


Figura 4. En esta gráfica se presentan las dimensiones del liderazgo transformacional de cada líder, de acuerdo al resultado del cuestionario CELID A.

De igual manera, se evidencia una variación en las dimensiones que conforman el liderazgo transformacional (carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada), según la autopercepción de cada líder. No se identifican dimensiones que predominan de forma clara entre los participantes.

Evaluar la percepción de los estilos de liderazgo que tienen los colaboradores respecto a sus jefes.

Figura 5.

Gráfica de matriz analítica cuestionario CELID S

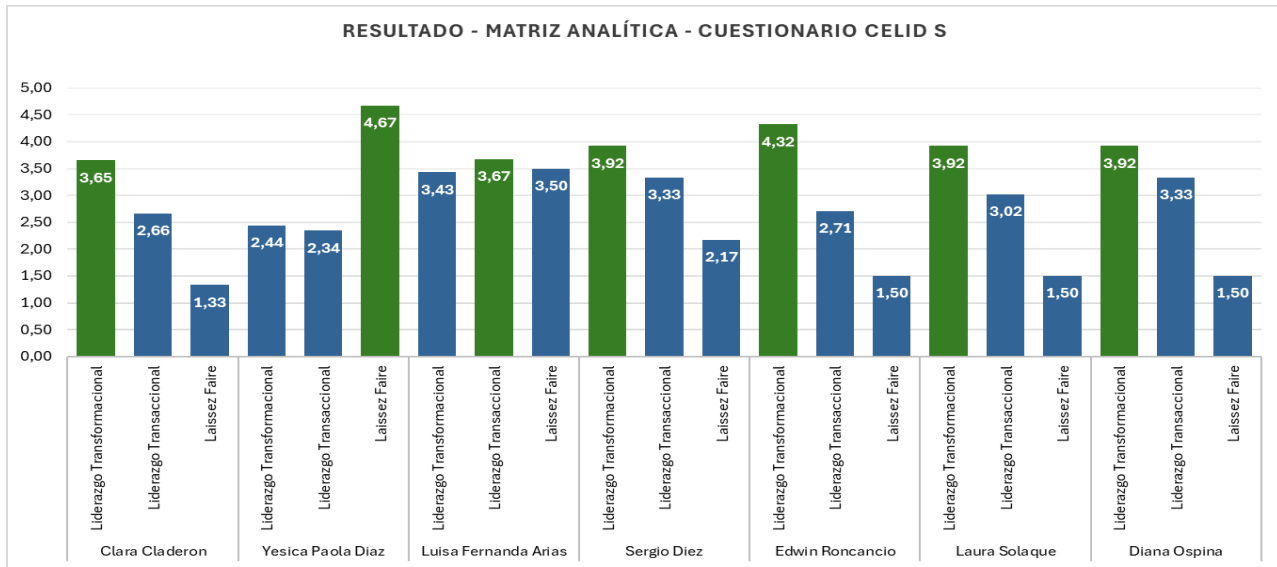


Figura 5. En esta gráfica se presenta el resultado del cuestionario CELID S.

En cuanto al cuestionario CELID-S, aplicado a los subordinados, los resultados muestran que el estilo de liderazgo predominante es el transformacional. No obstante, un líder es percibido con un estilo Laissez Faire y otro con un estilo transaccional. En términos porcentuales, el 71 % de los líderes son valorados principalmente como transformacionales, mientras que el 14 % corresponde a un líder con estilo transaccional y el 14 % restante a un líder con estilo Laissez Faire.

Figura 6.

Gráfica de matriz analítica, dimensiones de liderazgo transformacional, transaccional y Laissez Faire cuestionario CELID S

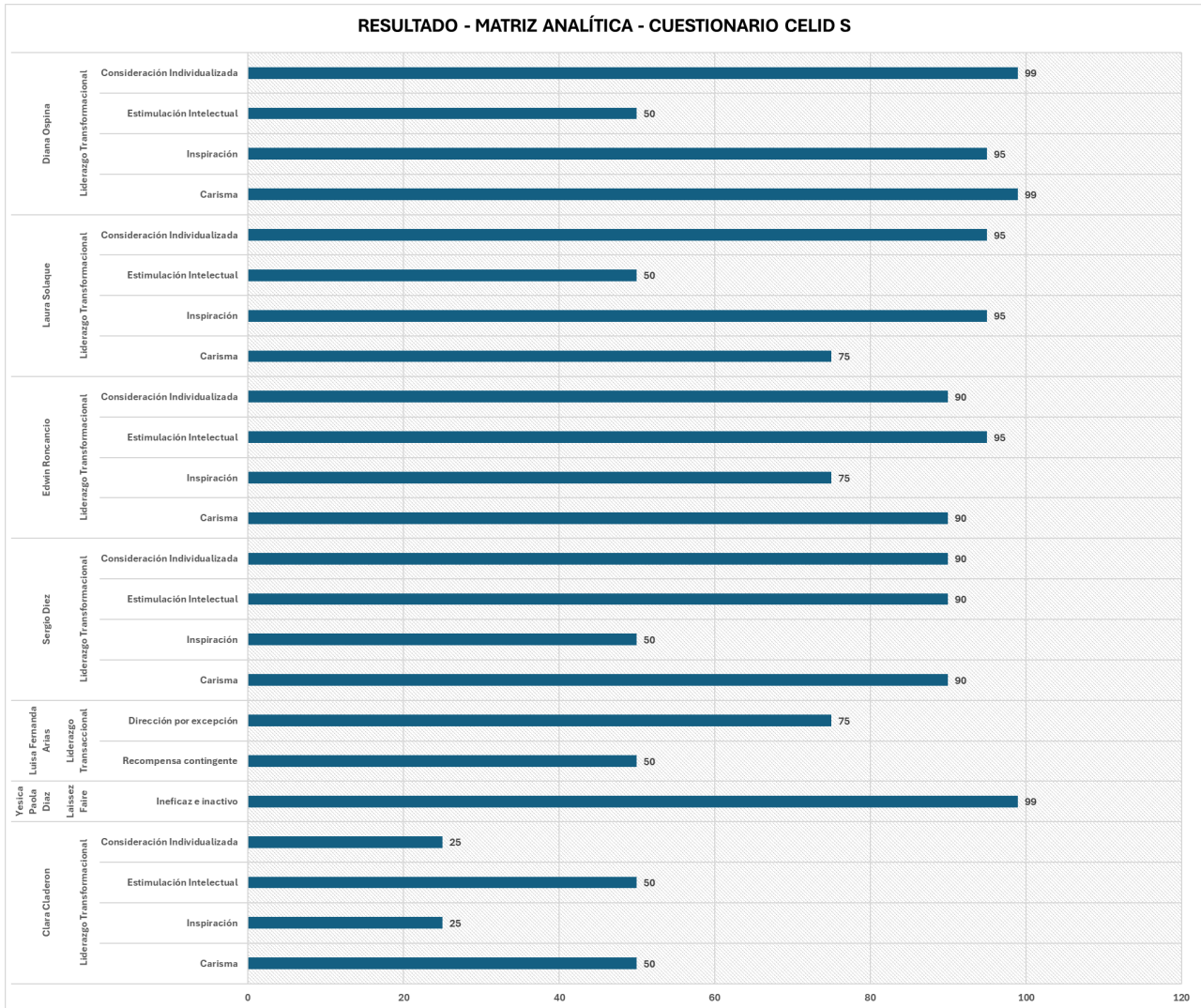


Figura 6. En esta gráfica se presentan las dimensiones de los estilos de liderazgo de cada líder, de acuerdo al resultado del cuestionario CELID S.

En cuanto a la variación en las dimensiones que conforman los estilos de liderazgo, transformacional (carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada),

transaccional (recompensa contingente y dirección por excepción) y Laissez Faire (ineficaz e inactivo), los resultados muestran que, según la percepción de los colaboradores, no se identifican dimensiones que predominan de forma clara entre los líderes.

Determinar los estilos de liderazgo que predominan en una empresa de Outsourcing Contable en Bogotá en el año 2025.

Para determinar los estilos de liderazgo predominantes en la empresa, se aplicaron los cuestionarios CELID-A a los líderes y CELID-S a los colaboradores con un año mínimo de antigüedad en la empresa y contrato directo con la compañía. El análisis conjunto de ambas fuentes de información permitió identificar convergencias y divergencias entre la autopercepción del líder y la percepción que tienen los subordinados respecto a su estilo de liderazgo.

Resultados del cuestionario CELID-A (Autopercepción del líder)

El análisis de los siete líderes evaluados muestra que, desde la autopercepción, el estilo de liderazgo predominante es el transformacional. Los líderes se identifican con comportamientos asociados con:

- Carisma
- Inspiración
- Estimulación intelectual
- Consideración individualizada

Sin embargo, se observa que no existe una dimensión del liderazgo transformacional que predomine de manera consistente entre todos los líderes, lo que evidencia variabilidad en el énfasis que cada uno atribuye a su propio estilo. Algunos se perciben más fuertes en inspiración, otros en carisma o estimulación intelectual, lo que sugiere perfiles heterogéneos dentro de un mismo estilo general.

Resultados del cuestionario CELID-S (Percepción de los colaboradores)

Según la evaluación realizada por los subordinados, el estilo predominante también es el liderazgo transformacional. En términos porcentuales:

- 71 % de los líderes son percibidos como transformacionales.
- 14 % presenta un estilo transaccional.
- 14 % es percibido como Laissez Faire.

Lo anterior indica que, aunque la mayoría de los líderes proyectan comportamientos transformacionales ante sus equipos, existe una proporción minoritaria que es vista con estilos menos orientados al desarrollo del talento o a la influencia inspiradora.

En cuanto a las dimensiones de los estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y Laissez Faire), los colaboradores tampoco identifican una dimensión claramente predominante dentro de cada estilo. Esto sugiere que la expresión del liderazgo no se concentra en una sola característica, sino que se distribuye de manera variable entre los diferentes rasgos evaluados.

Análisis integrado CELID-A vs. CELID-S

Al contrastar la autopercepción y la percepción de los colaboradores se observan dos conclusiones clave:

Existe coherencia global: tanto líderes como subordinados coinciden en que el estilo transformacional es el predominante en la empresa.

Se presentan diferencias puntuales en dos líderes, quienes son percibidos como transaccional y Laissez Faire, pese a que su autopercepción no necesariamente coincide con esta valoración. Esto evidencia áreas de oportunidad en cuanto a autoconocimiento, retroalimentación y alineación entre intención y comportamiento observable.

Capítulo 4. Disertación

Conclusión General

A partir del análisis conjunto de la autopercepción de los jefes (CELID-A) y la percepción de los colaboradores (CELID-S), se determinó que el estilo de liderazgo predominante en la empresa de outsourcing contable corresponde al liderazgo transformacional. Tanto líderes como subordinados coinciden en que la mayoría de los jefes muestran comportamientos orientados a inspirar, motivar y promover el desarrollo de los equipos. Sin embargo, este estilo no se manifiesta de manera homogénea, ya que sus dimensiones aparecen distribuidas de forma fragmentada entre los diferentes líderes. Asimismo, se identificaron casos puntuales de liderazgo transaccional y Laissez-Faire, lo que refleja variaciones en la práctica directiva y la necesidad de fortalecer la coherencia interna del estilo de liderazgo organizacional. En conjunto, los resultados evidencian una base positiva para la gestión del talento humano, pero también la importancia de implementar estrategias de desarrollo que consoliden un liderazgo transformacional integral en toda la empresa.

Conclusiones específicas

1. Demostrar la autopercepción que tienen los jefes sobre su estilo de liderazgo.

Los resultados del CELID-A muestran que los jefes se perciben mayoritariamente como líderes transformacionales, reconociéndose como figuras que inspiran, motivan y orientan al cambio. No obstante, la evaluación evidencia que no todas las dimensiones del liderazgo transformacional se expresan con la misma intensidad, lo que indica una autopercepción positiva pero fragmentada. Algunos líderes destacan por su carisma, mientras que otros lo hacen por la consideración individualizada o la estimulación intelectual, sugiriendo áreas de fortalecimiento individual según el perfil de cada jefe.

2. Evaluar la percepción de los estilos de liderazgo que tienen los colaboradores respecto a sus jefes.

Desde la evaluación de los colaboradores (CELID-S), también predomina la percepción de un liderazgo transformacional; sin embargo, se identifican diferencias importantes entre líderes. Aunque la mayoría de jefes son valorados positivamente, existe un caso con predominancia transaccional y otro con tendencia al estilo Laissez-Faire, lo que evidencia variabilidad real en la práctica cotidiana. Estas diferencias pueden generar experiencias laborales heterogéneas entre equipos, impactando la claridad de las tareas, el apoyo recibido y la calidad de la interacción líder–colaborador.

3. Determinar los estilos de liderazgo que predominan en una empresa de Outsourcing Contable en Bogotá en el año 2025.

La integración de ambos instrumentos confirma que el liderazgo transformacional es el estilo predominante en la empresa; sin embargo, su presencia es parcial y distribuida de manera desigual entre las diferentes dimensiones. La coexistencia de estilos transaccional y Laissez-Faire en algunos líderes evidencia la necesidad de intervenciones específicas, tales como formación en competencias transformacionales, retroalimentación estructurada y acompañamiento individual. Estos procesos permitirían fortalecer un liderazgo más coherente, alineado con las necesidades organizacionales y con las mejores prácticas en gestión del talento humano.

Referencias

- Contreras, F., Juárez, F., Barbosa, D., & Uribe, A. F. (2010). Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 18(2), 7–17.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052010000200002
- Cuadrado Guirado, I., Molero Alonso, F., & Navas Luque, M. S. (2004). La Psicología y el acceso de la mujer a la función directiva. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57(2), 181–192.
<https://psykebase.es/servlet/articulo?codigo=997864>
- Castro Solano, Nader y Casullo (2004). Protocolo de administración. Cuestionario de Estilos de Liderazgo CELID. (Forma A y Forma S)
- Cuadrado Guirado, I., Molero Alonso, F., & Navas, M. (2012). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. *Acción Psicológica*, 2(2), 115–129.
<https://doi.org/10.5944/ap.2.2.525>
- García García, I., & Sánchez Santa-Bárbara, E. (2008). Clima psicológico y estilos de liderazgo. *Revista de Trabajo y Seguridad Social (CEF)*, 299, 217–264.
<https://doi.org/10.51302/rtss.2008.5635>
- González Herrera, M. B., Figueroa González, E. G., & González Peyro, R. C. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en Pymes: Caso Catering Gourmet de Durango,

México. Revista Internacional Administración & Finanzas, 7(2), 45–62.

<https://ssrn.com/abstract=2327908>

León Manrique, A. P., & Rodríguez Cuba, A. A. (2023). Relación entre liderazgo y clima laboral en un ambiente organizacional: una revisión aplicada [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad de Lima]. Repositorio Institucional de la Universidad de Lima.

<https://hdl.handle.net/20.500.12724/18239>

López-Zapata, E., Hincapié-Montoya, S. M., & Zuluaga-Correa, Y. C. (2017). Dimensiones del liderazgo transformacional y capacidad de aprendizaje organizacional en Pymes. Revista Espacios, 38(57). <https://www.revistaespacios.com/a17v38n57/17385716.html>

Liderazgo ineficaz en el clima organizacional: Una revisión conceptual. (2016). Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación, 4(2), 7–17. <https://doi.org/10.26423/rcpi.v4i2.130>

Pons Verdú, F. J., & Ramos López, J. (2012). Influence of leadership styles and human resources management practices on innovation climate in organizations. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 28(2), 81–98. <https://doi.org/10.5093/tr2012a7>

Ramírez, M. (2012). Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales: una aproximación teórico-metodológica para el análisis de la dirección organizacional. Revista de Ciencias Sociales (Venezuela), 18(1), 89–98. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28022785007.pdf>

Serrano Orellana, B. J., & Portalanza Ch., A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Suma de Negocios, 5(11), 117–125.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700266>

Zapata Rotundo, G. J., Sigala Paparella, L., & Mirabal Martínez, A. (2016). Toma de decisiones y estilo de liderazgo: Estudio en medianas empresas. *Compendium: Revista de Investigación Científica*, 19(36), 35–59.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8992619>

Soriano Márquez, A. de J., & Díaz Cerón, A. M. (2019). *La inteligencia emocional como factor importante en el liderazgo*. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/10/13CA201901.pdf>

Universidad de Nariño. (2016). Relación entre liderazgo y variables organizacionales [Monografía de grado]. Repositorio Universidad de Nariño. <http://sired.udenar.edu.co/id/eprint/2089>