



Percepción del liderazgo de los jefes de dos equipos de trabajo de empresas del sector
cooperativo y privado en Medellín, año 2025

Sara Lorena Restrepo Avendaño

ID: 001072351

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

Noviembre de 2025

Percepción del liderazgo de los jefes de dos equipos de trabajo de empresas del sector
cooperativo y privado en Medellín, año 2025

Sara Lorena Restrepo Avendaño

ID: 001072351

Monografía presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gestión psicosocial
en Contextos de Trabajo

Asesor(a)

Adrián Marcel García Caicedo

Maestría en dirección Estratégica con Especializada en riesgos Laborales

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

Noviembre de 2025

Dedicatoria

A quienes lideran con propósito:

a esos líderes que, cada día, buscan transformar la forma de acompañar a sus equipos;
que trascienden la rutina, inspiran con el ejemplo
buscan herramientas para aprender, para mejorar
para brindar a sus equipos estrategias de crecimiento, de inspiración
para aquellos que hacen del respeto y la empatía su forma de motivar el trabajo colectivo.

Agradecimientos

Manifiesto mi agradecimiento al equipo de Bienestar y Desarrollo, así como al equipo de Planeación del Talento Humano, por abrirme sus puertas con generosidad, por su calidez humana y por la disposición para participar activamente en este estudio.

A la Universidad UNIMINUTO, por ofertar un programa pensado en trascender el bienestar y la seguridad laboral a una disciplina en la que se debe contemplar la complejidad del ser humano y darle importancia a esa dimensión mental, tan olvidada, pero tan indispensable para una correcta vinculación de los trabajadores a cada organización.

A mi asesor el docente Adrián Marcel García Caicedo, por su acompañamiento comprometido semana tras semana; porque a pesar de las jornadas extensas y el agotamiento, siempre estuvo presente con una excelente actitud, con su apoyo y valiosos aportes, permitiéndome entregar un trabajo de calidad.

Y a mi familia, por su amor incondicional, por estar siempre a mi lado y por regalarme el tiempo que les pertenece, confiando en mí y en este proceso con paciencia y generosidad.

Resumen

El presente estudio analiza la percepción del liderazgo ejercido por los jefes de dos equipos de trabajo pertenecientes a empresas del sector cooperativo y privado en Medellín, durante el año 2025. A través de un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental de tipo transversal y alcance descriptivo, se aplicó el Cuestionario de Estilos de Liderazgo CELID en sus formas A (autopercepción del líder) y S (percepción del equipo), con el fin de identificar brechas perceptuales y su relación con el bienestar psicosocial de los colaboradores. El análisis se centró en comparar perfiles de liderazgo por dimensión, utilizando herramientas visuales como gráficos de radar, barras y mapas de calor, lo que permitió una interpretación contextualizada de los resultados.

Los hallazgos evidenciaron una disonancia significativa entre la percepción de los líderes y la de sus equipos, especialmente en dimensiones como dirección por excepción, estimulación intelectual y consideración individualizada. En respuesta, se proponen recomendaciones orientadas a fortalecer el liderazgo como recurso protector, en concordancia con la Resolución 2646 de 2008, promoviendo estilos de liderazgo más empáticos, inspiradores y centrados en el desarrollo humano. Este estudio aporta evidencia sobre la importancia de alinear las percepciones del liderazgo en contextos organizacionales diversos, y destaca el papel estratégico del liderazgo transformacional en la promoción de entornos laborales emocionalmente saludables, resilientes y sostenibles.

Palabras clave: bienestar laboral, liderazgo organizacional, liderazgo transformacional, percepción del liderazgo, riesgos psicosociales.

Abstract

This study analyzes the perception of leadership exercised by the managers of two work teams belonging to companies in the cooperative and private sectors in Medellín, during the year 2025. Using a quantitative approach with a non-experimental, cross-sectional, and descriptive design, the CELID Leadership Styles Questionnaire was applied in its A form (leader's self-perception) and S form (team perception) to identify perceptual gaps and their relationship with the psychosocial well-being of employees. The analysis focused on comparing leadership profiles by dimension, using visual tools such as radar charts, bar graphs, and heat maps, which allowed for a contextualized interpretation of the results.

The findings revealed a significant dissonance between the perceptions of the leaders and those of their teams, especially in dimensions such as management by exception, intellectual stimulation, and individualized consideration. In response, recommendations are proposed to strengthen leadership as a protective resource, in accordance with Resolution 2646 of 2008, promoting more empathetic, inspirational, and human-centered leadership styles. This study provides evidence on the importance of aligning leadership perceptions in diverse organizational contexts and highlights the strategic role of transformational leadership in promoting emotionally healthy, resilient, and sustainable work environments.

Keywords: workplace well-being, organizational leadership, transformational leadership, leadership perception, psychosocial risks.

Tabla de contenido

Capítulo 1. Planteamiento del problema	9
Pregunta	11
Objetivos	12
Objetivo general.....	12
Objetivos específicos.....	12
Justificación	13
Antecedentes específicos o investigativos.....	15
Marco teórico	18
1. Fundamentos del liderazgo transformacional	18
2. Implicaciones psicosociales del liderazgo	18
3. Evaluación perceptual del liderazgo: modelo CELID.....	19
4. Liderazgo y cultura organizacional en contextos cooperativos y privados.....	19
Capítulo 2. Generalidades metodológicas	20
Enfoque y tipo de estudio.	20
Participantes.....	20
Técnicas (Instrumentos o herramientas)	21
Categorización y clasificación.....	22
Fases del trabajo de campo.....	22
Consideraciones éticas	24
Capítulo 3. Resultados.....	26
Resultados del objetivo 1: Identificar la autopercepción del estilo de liderazgo por parte de los jefes	27
Resultados del objetivo 2: Describir la percepción del estilo de liderazgo por parte de los colaboradores	27
Resultados del objetivo 3. Analizar la relación entre el estilo de liderazgo auto percibido por los jefes y la percepción de cada uno de los equipos de trabajo.	27
Resultados del objetivo 4. Recomendaciones orientadas al fortalecimiento del liderazgo como recurso protector frente a los riesgos psicosociales en el trabajo, en concordancia con la Resolución 2646 de 2008.	39
Capítulo 4. Disertación	43
Anexos.....	48
Anexo 1. Formato de consentimiento informado para la participación en la investigación	48

Lista de figuras

Figura 1. Árbol de problemas.....	11
Figura 2. Gráfico de radar. Perfil de liderazgo comparado por dimensión. Equipo 1.....	28
Figura 3. Gráfico de radar. Perfil Liderazgo Comparado por perfil. Equipo 1.....	30
Figura 4. Gráfico de radar. Perfil Liderazgo Comparado por dimensión. Equipo 2	31
Figura 5. Gráfico de radar. Perfil Liderazgo Comparado por perfil. Equipo 2.....	33
Figura 6. Perfil Liderazgo Comparado Por Dimensión - Percentil. Equipo 1.....	34
Figura 7. Perfil Liderazgo Comparado Por Dimensión - Percentil. Equipo 2.....	35
Figura 8. Mapa de calor. Equipo 1	36
Figura 9. Mapa de calor. Equipo 2	37

Capítulo 1. Planteamiento del problema

A lo largo de la historia en los entornos laborales, comenzó a prestarse especial interés en aquellos aspectos que podían perjudicar a los trabajadores, lo que contribuyó a centrar esfuerzos en la protección de la salud física, desarrollando campañas de prevención de accidentes, señalización, capacitaciones y protocolos de seguridad. Este enfoque, aunque necesario, ha sido limitado al considerar únicamente las afecciones físicas derivadas de la ejecución de tareas laborales, dejando de lado una dimensión humana esencial: la salud mental.

Desde que la Organización Mundial de la Salud (OMS) redefinió el concepto de salud como un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades se comenzó a contemplar la importancia del abordaje de la salud mental y los factores psicosociales que inciden en el bienestar de los trabajadores. Esta visión integral ha sido adoptada por organismos como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), pues que se empezó a reconocer que los entornos laborales inseguros pueden desencadenar riesgos psicosociales que afectan directamente la salud mental de los trabajadores. Estos riesgos incluyen factores como la sobrecarga laboral, la falta de control sobre las tareas, la violencia, el acoso, y la ausencia de apoyo emocional, los cuales pueden desencadenar trastornos como ansiedad, depresión y estrés crónico, afectando no solo la salud individual, sino también la productividad y sostenibilidad organizacional.

La OIT estima que cada año se pierden más de 12.000 millones de días laborales a causa de la depresión y la ansiedad, lo que representa un impacto económico y humano significativo. (Organización Mundial de la Salud & Organización Internacional del Trabajo, 2022). En este contexto, se hace evidente que las organizaciones deben asumir un rol activo en la promoción de ambientes laborales saludables, no solo desde lo físico, sino también desde lo emocional y psicológico.

Teniendo en cuenta la importancia del papel de las organizaciones en la salud mental de las personas, surgen alternativas de mejora para los procesos y el clima laboral; una de las estrategias emergentes para abordar esta problemática es el fortalecimiento del estilo liderazgo dentro de las organizaciones como factor protector. En particular, se estudian métodos como el

liderazgo transformacional, el cual ha demostrado favorecer el bienestar psicosocial de los empleados, pues motiva que se fomenten relaciones basadas en la confianza, la motivación, el acompañamiento y el desarrollo personal. Este estilo de liderazgo se aleja de modelos jerárquicos tradicionales y promueve una cultura organizacional más humana, colaborativa y empática.

Estudios recientes han evidenciado que el liderazgo transformacional se asocia con una mayor satisfacción laboral y una reducción de síntomas de malestar psicológico, actuando como un moderador frente a los riesgos psicosociales. (Arnold et al., 2007). Además, la implementación de normas como la UNE-ISO 45003, la cual es un referente clave para la gestión de la salud psicológica en el trabajo y refuerza la necesidad de integrar prácticas de liderazgo saludable como parte de los sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo. (International Organization for Standardization, 2021) y la Resolución 2646 de 2008 en Colombia, refuerzan la importancia de integrar prácticas de liderazgo saludable en los sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

En consonancia con lo anterior, mientras un liderazgo autoritario que sólo se enfoca en resultados y no ve el capital humano como su recurso más importante, ocasiona que no se genere ese sentido de pertenencia en las personas, contribuye a un aumento en los absentismos laborales por incapacidades asociadas estrés o enfermedades desencadenadas de afectaciones a la salud mental, a la alta rotación de personal en sus organizaciones y el tema reputacional con respecto a la competencia se ve afectado. Existen otras posibilidades que se han implementado en los últimos tiempos y tienen que ver con el liderazgo transformacional el cual demuestra que, con el acompañamiento y la escucha adecuada, los empleados pueden establecer mejores vínculos con su equipo de trabajo, realizar sus funciones con mayor compromiso y a su vez contribuir en mayor medida a procesos eficaces que lleven a la organización al cumplimiento de los objetivos establecidos en sus plataformas estratégicas y planeación de gestión. (Perilla-Toro & Gómez-Ortiz, 2017).

No obstante, en la práctica organizacional, pueden existir diferencias entre cómo los líderes creen que ejercen su rol y cómo lo perciben sus equipos. Estas brechas pueden influir en el clima laboral, la motivación y la gestión de los riesgos psicosociales. Por ello, se plantea la necesidad de investigar cómo se percibe el liderazgo en dos equipos de trabajo: uno del área de

Bienestar y Desarrollo en una empresa del sector cooperativo, y otro del área de Planeación de Talento Humano en una empresa privada dedicada a inversiones; y cómo estas percepciones se relacionan con el bienestar psicosocial de sus integrantes.

Figura 1. *Árbol de problemas*



Nota: la figura presenta la causas y efectos del problema central, Fuente: Elaboración Propia (Restrepo, 2025).

Pregunta

¿Cuál es la percepción del liderazgo de los jefes de dos equipos de trabajo de empresas del sector cooperativo y privado en Medellín, año 2025?

Objetivos

En el presente apartado se establecen los objetivos de la investigación, los cuales orientan el desarrollo metodológico y permiten delimitar el alcance del estudio en función de la pregunta de investigación formulada. A continuación, se expone el objetivo general, seguido de los objetivos específicos, que guían las acciones concretas necesarias para abordar el problema planteado y alcanzar los propósitos del estudio.

Objetivo general

Analizar la percepción del liderazgo de los jefes de dos equipos de trabajo de empresas del sector cooperativo y privado en Medellín, año 2025.

Objetivos específicos

1. Identificar la autopercepción del estilo de liderazgo predominante en los jefes de cada uno de los equipos evaluados.
2. Describir el estilo de liderazgo de los jefes percibido por los colaboradores de cada uno de los equipos evaluados.
3. Analizar la relación entre el estilo de liderazgo auto percibido por los jefes y la percepción de cada uno de los miembros de los equipos de trabajo.
4. Proponer recomendaciones orientadas al fortalecimiento del liderazgo como recurso protector frente a los riesgos psicosociales en el trabajo, en concordancia con la Resolución 2646 de 2008.

Justificación

El contexto organizacional contemporáneo se caracteriza por dinámicas laborales cada vez más exigentes, cambiantes y orientadas al logro de resultados. En este escenario, se ha incrementado la necesidad de implementar estrategias que promuevan activamente el bienestar psicológico de los equipos de trabajo, atendiendo a que las personas como seres integrales, deben cuidar su salud mental, adicional a la física y su entorno laboral debe evolucionar hacia esta medida.

Diversos estudios han evidenciado que el bienestar psicológico incide directamente en la salud mental de los trabajadores y, además, contribuye al cumplimiento de indicadores como el desempeño, la productividad, el compromiso organizacional, todo lo anterior lleva a la reducción de riesgos psicosociales (Salanova & Schaufeli, 2009; Organización Internacional del Trabajo, 2022).

Cuando las personas experimentan satisfacción en su entorno laboral, se sienten valoradas y reconocidas, y perciben que su desarrollo profesional es acompañado por la organización, por ello, tienden a adoptar actitudes más propositivas, colaborativas y alineadas con los objetivos estratégicos de la organización. En este sentido, el bienestar psicológico no debe entenderse únicamente como la ausencia de malestar, sino como un estado integral que favorece la autorrealización, la resiliencia y el sentido de pertenencia (Ryff & Singer, 2008).

Uno de los factores que ha demostrado tener una influencia significativa en la promoción de dicho bienestar es el estilo de liderazgo ejercido por los jefes. En particular, el liderazgo transformacional ha cobrado relevancia por su capacidad de inspirar, motivar y fomentar el crecimiento personal y profesional de los colaboradores. Este enfoque, desarrollado por Bass y Avolio (1994), se caracteriza por cuatro dimensiones clave: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada. A través de estas prácticas, los líderes no solo orientan el cumplimiento de metas, sino que también se convierten en agentes de cambio que promueven entornos laborales saludables y emocionalmente sostenibles.

En el contexto colombiano, García Caicedo y Osorio Ordoñez (2020) destacan la importancia de aplicar metodologías que permitan evaluar el nivel de satisfacción laboral como indicador del bienestar psicológico, evidenciando que el acompañamiento organizacional y el reconocimiento de las fortalezas individuales son elementos clave para fortalecer la salud en los entornos laborales. Este tipo de hallazgos refuerza la necesidad de adoptar estilos de liderazgo que no solo gestionen tareas, sino que también se orienten al desarrollo humano y al fortalecimiento de vínculos laborales positivos.

El presente estudio cobra especial valor al centrarse en el análisis de las percepciones del liderazgo en dos equipos de trabajo: uno del área de Bienestar y Desarrollo en una empresa del sector cooperativo, y otro del área de Planeación de Talento Humano en una empresa privada dedicada a inversiones, con el fin de comprender cómo estas percepciones se relacionan con el bienestar psicosocial de sus integrantes. Esta mirada aplicada permite identificar brechas entre la autopercepción del líder y la percepción del equipo, lo cual es clave para orientar acciones preventivas y de mejora.

Particularmente en áreas misionalmente orientadas al logro de resultados, donde el estrés, la fatiga y el desánimo pueden emerger como factores críticos, el acompañamiento adecuado por parte de los líderes adquiere una relevancia estratégica. Por ello, esta investigación cobra valor al ofrecer una mirada aplicada sobre la gestión del talento humano, la prevención de riesgos laborales y la promoción de ambientes de trabajo saludables. Todo ello en coherencia con estándares internacionales como la ISO 45003 y con el marco normativo colombiano, representado por la Resolución 2646 de 2008 y la Ley 1010 de 2006, que promueven la intervención sobre factores psicosociales y el fortalecimiento de una cultura organizacional saludable.

Antecedentes específicos o investigativos

El liderazgo transformacional ha sido estudiado como un estilo de dirigir que promueve el desarrollo integral en los trabajadores, sobre todo lo que concierne al aumento de su bienestar emocional y psicológico. Este tipo de liderazgo se caracteriza por cuatro dimensiones clave: influencia idealizada, es decir que el líder es un modelo a seguir, se gana el respeto y confianza del equipo por su ética y coherencia para actuar, la motivación inspiradora, que es ese momento donde el líder inspira al equipo a superar adversidades a través de la articulación de una visión clara, la estimulación intelectual, por medio de la cual se alienta al equipo a ser innovadores y creativos para el afrontamiento de problemas y propuestas de solución y, por último, la consideración individualizada, donde el líder ofrece espacios de escucha, de reconocimiento de necesidades, capacidades, oportunidades de crecimiento y mejora para cada miembro del equipo; todas estas dimensiones permiten al líder conectar profundamente con sus colaboradores, inspirarlos y fomentar un entorno laboral saludable. (Arnold, 2007)

Un estudio realizado por Perilla-Toro y Gómez-Ortiz (2017) en organizaciones colombianas y mexicanas encontró que el liderazgo transformacional tiene relación directa con la satisfacción laboral de forma positiva y con síntomas de malestar psicológico de forma negativa. Sin embargo, no se halló una relación directa con el bienestar psicológico, lo que puede ser un indicador de que este estilo de liderazgo influye más en el bienestar afectivo que en el psicológico profundo. Es importante destacar que la confianza en el líder, en esa investigación, fue identificada como un mediador clave en esta relación, lo que refuerza la importancia de construir vínculos sólidos entre los líderes y sus equipos.

Por su parte, Ayala-Mira et al. (2012) plantean que el liderazgo transformacional puede conceptualizarse como un recurso psicológico estratégico, capaz de integrar las exigencias laborales como el desempeño, la carga de trabajo y la articulación de tareas, con dimensiones de satisfacción tanto personal como social. Desde un enfoque teórico, los autores vinculan este estilo de liderazgo con componentes del bienestar subjetivo, entre ellos la percepción de logro, la calidad de las relaciones interpersonales y el sentido de propósito, lo que sugiere su potencial para fortalecer la experiencia positiva en contextos organizacionales.

En el contexto de las Micro Pequeñas y Medianas empresas, investigaciones recientes han evidenciado una correlación significativa entre el liderazgo transformacional y el bienestar psicológico percibido por los trabajadores. Este estilo de liderazgo se perfila como un recurso organizacional con capacidad para mitigar los efectos del estrés laboral, al promover entornos de trabajo más resilientes, motivadores y orientados al desarrollo personal. En este sentido, el liderazgo transformacional además de actuar como un facilitador y potenciador del desempeño, se convierte además en un factor protector frente a riesgos psicosociales, en línea con los lineamientos establecidos por la normatividad definida sobre salud psicológica en el trabajo, como por ejemplo la ISO 45003 que promueve entornos laborales psicológicamente seguros, y con la Resolución 2646 de 2008, que enfatiza la gestión de factores psicosociales en el trabajo. Asimismo, la Ley 1010 de 2006 refuerza la necesidad de estilos de liderazgo que favorezcan relaciones laborales saludables, como mecanismo preventivo frente al acoso y la violencia organizacional.

El liderazgo transformacional ha sido entonces ampliamente reconocido como un recurso psicológico y organizacional que tiene la capacidad de incidir positivamente en el bienestar subjetivo de los trabajadores. Ayala-Mira et al. (2012) destacan su potencial para articular el desempeño, la carga laboral y la satisfacción personal, al promover percepciones de logro, relaciones positivas y sentido de propósito. Desde otra perspectiva teórica, Bass y Riggio (2006) sostienen que el liderazgo transformacional fomenta la autoeficacia, el compromiso y la motivación intrínseca, elementos clave para la resiliencia organizacional.

Además, desde una perspectiva más aplicada, se ha señalado que el liderazgo empático, el cual es una característica del liderazgo transformacional tiene un impacto directo en la salud mental de los equipos. Un entorno liderado con empatía reduce el ausentismo, mejora la productividad y fortalece el compromiso organizacional.

Finalmente, una revisión de literatura realizada por Mendoza Solís et al. (2020) quienes analizaron más de 100 artículos sobre liderazgo transformacional, identificaron que este estilo es especialmente valorado en contextos organizacionales que buscan innovación, compromiso y bienestar. Los autores destacan que los países con mayor producción científica en este campo son Estados Unidos y China, y que las dimensiones más estudiadas son la motivación inspiradora y la consideración individualizada.

Para la aplicación de estos conceptos, tenemos como ejemplo diversas organizaciones que han implementado estrategias de mejora basadas en el liderazgo transformacional para fortalecer el compromiso, la innovación y el bienestar de sus equipos. A nivel internacional, Tiffin University (2023) propone diez estrategias clave para desarrollar este estilo de liderazgo, entre ellas la retroalimentación 360°, el desarrollo de habilidades comunicativas, la empatía activa y la promoción del pensamiento creativo. Asimismo, PowerPlan (2023) destaca que un liderazgo transformacional efectivo requiere fomentar la autonomía, la motivación intrínseca y el desarrollo personal de los colaboradores, lo cual se traduce en mayor adaptabilidad y cohesión grupal. Estas estrategias han sido aplicadas en contextos organizacionales dinámicos, demostrando que el liderazgo transformacional no solo mejora el clima laboral, sino que también actúa como un recurso protector frente a los riesgos psicosociales, en coherencia con estándares como la ISO 45003 (International Organization for Standardization, 2021) y la Resolución 2646 de 2008 del Ministerio de la Protección Social en Colombia.

Por su parte, en el contexto colombiano, diversas organizaciones han comenzado a implementar estrategias de mejora basadas en el liderazgo transformacional como respuesta a los desafíos psicosociales contemporáneos. Por ejemplo, Bancolombia ha desarrollado el programa Líderes que Inspiran, enfocado en fortalecer la comunicación empática, la retroalimentación constructiva y el acompañamiento emocional, lo cual ha contribuido a mejorar el clima laboral y reducir indicadores de estrés (Canal Innova, 2023). Grupo Éxito, por su parte, ha promovido la estimulación intelectual y la consideración individualizada en sus procesos de formación directiva, especialmente en áreas de alta exigencia como logística y atención al cliente (Canal Innova, 2023). Sura, en el marco de su enfoque de Bienestar Integral, ha entrenado a sus líderes para actuar como modelos de coherencia, fomentar la resiliencia y acompañar el desarrollo profesional de sus equipos (Canal Innova, 2023). Estas experiencias evidencian que el liderazgo transformacional no solo potencia el desempeño organizacional, sino que también actúa como un recurso protector frente a los riesgos psicosociales.

Marco teórico

1. Fundamentos del liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional ha sido ampliamente estudiado por Bass y Avolio (1994), quienes lo definen como un estilo que moviliza a los colaboradores mediante cuatro dimensiones clave: carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada. Este enfoque busca trascender el intercambio transaccional, promoviendo el desarrollo personal y profesional del equipo, así como una mayor identificación con los objetivos organizacionales. Según Bass y Riggio (2006), los líderes transformacionales actúan como modelos a seguir, fomentan la creatividad, reconocen las necesidades individuales y generan una visión compartida que fortalece el compromiso grupal.

En contextos organizacionales contemporáneos, este estilo se ha asociado con mejoras en el desempeño, la innovación y la satisfacción laboral (Arnold, 2007). Además, estudios como los de Ayala-Mira et al. (2012) han demostrado que el liderazgo transformacional puede actuar como un recurso psicológico que protege frente a factores de riesgo psicosocial, al promover la autoeficacia, el sentido de propósito y la resiliencia colectiva.

2. Implicaciones psicosociales del liderazgo

Desde la perspectiva psicosocial, el estilo de liderazgo influye directamente en el bienestar emocional, el clima laboral y la percepción de apoyo. Martínez y Salanova (2003) señalan que el liderazgo transformacional se vincula con niveles más altos de bienestar laboral, autoeficacia colectiva y engagement, elementos clave para la prevención de riesgos psicosociales. En contraste, Gil-Monte (2005) advierte que estilos de liderazgo disfuncionales caracterizados por ambigüedad de rol, falta de reconocimiento o ausencia de apoyo emocional, pueden actuar como desencadenantes del síndrome de burnout.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2022) establece que la gestión adecuada del liderazgo es un componente esencial en la prevención de riesgos psicosociales, recomendando prácticas que promuevan la participación, la equidad y la comunicación efectiva. En este sentido, el liderazgo no solo cumple una función operativa, sino que se convierte en un determinante psicosocial que puede incidir en la salud mental, la motivación y la cohesión grupal.

3. Evaluación perceptual del liderazgo: modelo CELID

Para evaluar el liderazgo desde una perspectiva integral, el modelo CELID (Cuestionario de Estilos de Liderazgo) permite analizar tanto la autopercepción del líder (forma A) como la percepción del equipo (forma S), facilitando la identificación de brechas perceptuales que pueden afectar el vínculo relacional y el impacto del liderazgo. Este enfoque es especialmente útil en contextos organizacionales diversos, como los sectores cooperativo y privado, donde las dinámicas de liderazgo pueden variar en función de la cultura institucional, el estilo de gestión y las expectativas del equipo.

Estudios como los de Perilla-Toro y Gómez-Ortiz (2017) han demostrado que la confianza en el líder actúa como mediador entre el estilo de liderazgo y el bienestar emocional, mientras que Zamarripa Montes et al. (2022) destacan que el liderazgo transformacional en equipos diversos tiene efectos positivos sobre variables emergentes como la resiliencia, la innovación y la cohesión grupal. La aplicación del modelo CELID permite visualizar estas dinámicas mediante gráficos comparativos, mapas de calor y análisis narrativos, que facilitan la toma de decisiones en gestión humana y prevención psicosocial.

4. Liderazgo y cultura organizacional en contextos cooperativos y privados

El estilo de liderazgo no se manifiesta de forma homogénea en todos los sectores. En las empresas cooperativas, el liderazgo suele estar orientado a valores como la participación, la solidaridad y el desarrollo humano, lo que favorece estilos más transformacionales y colaborativos (Restrepo & Rojas, 2019). En cambio, en el sector privado, especialmente en áreas de planeación y gestión del talento, pueden predominar estilos más transaccionales, centrados en el cumplimiento de metas, la eficiencia operativa y la supervisión correctiva.

Estas diferencias culturales influyen en la forma en que los equipos perciben el liderazgo, así como en las expectativas que tienen respecto al acompañamiento, la comunicación y el reconocimiento. Por ello, el análisis comparativo entre sectores permite identificar no solo brechas perceptuales, sino también oportunidades de ajuste contextual del estilo de liderazgo, en función de las necesidades reales de los colaboradores y los principios institucionales.

Capítulo 2. Generalidades metodológicas

Enfoque y tipo de estudio.

La presente investigación adopta un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de tipo transversal y alcance descriptivo, en línea con los planteamientos de Hernández-Sampieri et al. (2018). El objetivo es caracterizar las percepciones del liderazgo en dos equipos de trabajo pertenecientes a empresas del sector cooperativo y privado en Medellín, mediante la aplicación del Cuestionario de Estilos de Liderazgo CELID en sus formas A (autopercepción del líder) y S (percepción del equipo).

Este diseño permite recolectar datos en un único momento, sin manipulación de variables, y se orienta a describir el fenómeno tal como ocurre en su contexto natural. El análisis se centrará en la comparación de puntuaciones por dimensión, la identificación de brechas perceptuales y la interpretación de perfiles de liderazgo desde una perspectiva técnica y psicosocial.

El estudio se enmarca en un enfoque positivista, ya que parte de la premisa de que el liderazgo puede ser medido objetivamente a través de instrumentos estandarizados, y que las percepciones de los actores pueden ser representadas mediante puntuaciones numéricas. Este enfoque busca explicar y describir el fenómeno del liderazgo desde una lógica empírica, permitiendo la comparación entre grupos y la identificación de patrones observables (Creswell, 2014; Hernández-Sampieri et al., 2018).

La elección del enfoque positivista es coherente con el uso exclusivo de datos cuantitativos, la aplicación de un instrumento validado como el CELID, y la intención de generar evidencia técnica que pueda ser utilizada para la toma de decisiones organizacionales (Bass & Avolio, 1994; Perilla-Toro & Gómez-Ortiz, 2017).

Participantes

La población objeto de estudio está conformada por dos equipos de trabajo, uno perteneciente a una empresa del sector cooperativo (área de Bienestar y Desarrollo) y otro al sector privado (área de Planeación de Talento Humano), ambos ubicados en la ciudad de Medellín. El total de participantes es de 13 personas, distribuidas en 2 líderes y 11 colaboradores. Se emplea un muestreo censal, dado que se espera involucrar la totalidad de los integrantes de cada equipo,

lo cual es viable por el tamaño reducido, la accesibilidad y la relevancia estratégica de los grupos seleccionados.

Los criterios de inclusión son:

- Antigüedad mínima de 6 meses en la organización, para asegurar conocimiento del entorno laboral y del estilo de liderazgo.
- Pertenencia activa a uno de los equipos seleccionados.
- Voluntad de participar y compartir experiencias laborales de forma confidencial.

El criterio de exclusión contempla únicamente a personas contratadas bajo modalidad de tercerización u outsourcing, ya que se requiere vínculo directo con la empresa para garantizar la validez contextual de las percepciones.

Técnicas (Instrumentos o herramientas)

Para la recolección de la información será utilizado el Cuestionario de Estilos de Liderazgo CELID, el cual está basado en el modelo de liderazgo propuesto por Bass (1985) que fundamenta el liderazgo transformacional, incluyendo el carisma, la inspiración, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, además permite evaluar las dimensiones del liderazgo desde dos perspectivas complementarias que serán utilizadas: La forma A, con la que el jefe puede evaluar su estilo de liderazgo, es útil para identificar autoimagen, fortalezas y áreas de mejora en el ejercicio de liderazgo y facilita el análisis de la coherencia entre el estilo percibido y el estilo observado por los demás miembros del equipo; por otro lado, está la forma S, con la que el encuestado evalúa el estilo de liderazgo de su jefe o superior inmediato, este instrumento proporciona información sobre la eficacia del liderazgo desde la perspectiva del equipo, o que permite estudiar la influencia del liderazgo en el clima organizacional y el desempeño grupal. Al combinar los resultados de estas dos formas, se puede comparar la percepción externa con la autopercepción, contrastar las diferentes fuentes de información para dar mayor validez a los datos obtenidos y generar un análisis profundo del liderazgo teniendo en cuenta la perspectiva de los líderes y del equipo.

Durante el proceso investigativo se prevé la aplicación de 2 cuestionarios Forma A, para cada uno de los líderes de los equipos seleccionados y 11 instrumentos Forma S, para los miembros de cada uno de los equipos que cumplan con los criterios de inclusión. A partir de los

resultados obtenidos, se espera generar una comprensión contextualizada del estilo de liderazgo autopercebido, en comparación con lo que el equipo reconoce. Asimismo, se plantea como este puede constituirse en una herramienta eficaz para la mitigación de riesgos psicosociales al relacionarla con dimensiones del bienestar psicológico. Esto más allá de generalizar a toda la población ofrece herramientas a las organizaciones para promover espacios seguros, buen clima laboral y equipos de trabajo liderados por personas que motivan, que tienen visión y con un enfoque humanista.

Categorización y clasificación

Los datos cuantitativos se procesaron en una matriz analítica, en la que se realizó la tabulación de los resultados obtenidos de la aplicación de ambos formatos, basado en los baremos indicados por el mismo instrumento. Posteriormente, se emplearon diversas herramientas de visualización para representar las dimensiones evaluadas como gráficos de barras para ilustrar los percentiles, y mapas de calor para identificar patrones de intensidad. Cada visualización fue acompañada de su respectivo análisis interpretativo. Esta estrategia permitió generar una comprensión contextualizada sobre las formas en que el liderazgo se manifiesta en cada equipo.

Fases del trabajo de campo

1. Identificar la autopercepción del estilo de liderazgo predominante en los jefes de cada uno de los equipos evaluados.

Fase de planificación y preparación: Selección de equipos organizacionales que cuenten con roles de liderazgo formalmente establecidos, elección del instrumento CELID (Cuestionario de Estilos de Liderazgo) en su forma A para conocer la autopercepción del liderazgo ejercido, coordinación con cada uno de los líderes para establecer fechas de aplicación, modalidad presencial y asegurar la confidencialidad de las respuestas.

Fase de recolección de datos: Lectura, explicación y firma del consentimiento informado (ver anexo 1), aplicación de encuestas a líderes en las jornadas acordadas con cada uno, supervisión del proceso de aplicación para garantizar la comprensión del instrumento y la

calidad de los datos, almacenamiento seguro de las respuestas para su posterior análisis estadístico y categorización de estilos de liderazgo autopercebidos.

2. Describir el estilo de liderazgo de los jefes percibido por los colaboradores de cada uno de los equipos evaluados.

Fase de planificación y preparación: Selección de equipos organizacionales que cuenten con roles de liderazgo formalmente establecidos, elección del instrumento CELID (Cuestionario de Estilos de Liderazgo) en su forma S para evaluar la percepción del estilo de liderazgo desde la perspectiva de los colaboradores, definición de criterios de inclusión, coordinación con cada uno de los líderes para establecer fechas de aplicación, modalidad presencial y asegurar la confidencialidad de las respuestas.

Fase de recolección de datos: Lectura, explicación y firma del consentimiento informado(ver anexo 1), aplicación de encuestas a cada uno de los colaboradores de los equipos de trabajo seleccionados en las jornadas acordadas con cada uno, supervisión del proceso de aplicación para garantizar la comprensión del instrumento y la calidad de los datos, almacenamiento seguro de las respuestas para su posterior análisis estadístico y categorización de estilos de liderazgo percibidos.

3. Analizar la relación entre el estilo de liderazgo auto percibido por los jefes y la percepción de cada uno de los miembros de los equipos de trabajo.

Fase de planificación y preparación: Recopilación de los datos obtenidos mediante la aplicación del Cuestionario CELID forma A y S en ambos equipos de trabajo, diseño del plan de análisis.

Fase de recolección de datos: Organización de los datos por equipo en matriz analítica, teniendo en cuenta el método propuesto por el formulario, generación de gráficos comparativos por dimensiones y por percentiles incluido el análisis de cada uno de ellos con la descripción de hallazgos y significados.

4. Proponer recomendaciones orientadas al fortalecimiento del liderazgo como recurso protector frente a los riesgos psicosociales en el trabajo, en concordancia con la Resolución 2646 de 2008.

fase de planificación y preparación: Revisión de la Resolución 2646 de 2008, identificando los factores psicosociales que pueden ser mitigados mediante prácticas de liderazgo saludable. Identificación de estilos de liderazgo que se relacionan positivamente con entornos laborales protectores, a partir de los datos recolectados.

Fase de recolección de datos: Análisis de los resultados obtenidos en los cuestionarios CELID A y S, identificación de patrones de liderazgo que actúan como factores protectores frente a riesgos como el estrés, la sobrecarga laboral o el conflicto interpersonal, elaboración de recomendaciones específicas, alineadas con la normativa vigente y adaptadas al contexto de las organizaciones participantes.

Consideraciones éticas

El presente trabajo de investigación está enmarcado en los principios éticos que establece por la Resolución 8430 de 1993 del Ministerio de Salud de Colombia, la cual regula las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud con seres humanos. Según lo que indica la legislación, el estudio se clasifica como una investigación con riesgo mínimo, pues se utilizarán instrumentos como cuestionarios y entrevistas que no implican intervención física ni psicológica directa sobre los participantes.

Es importante agregar que el artículo 5 de dicha resolución contempla que, en toda investigación con seres humanos debe prevalecer el respeto por la dignidad, derechos y bienestar de los participantes, teniendo en cuenta esto, se garantizará: la elección para la participación, manifestando su voluntad mediante la firma de un consentimiento informado, la confidencialidad de la información recolectada, la posibilidad de retirarse del estudio en cualquier momento, sin consecuencias negativas, la protección de la integridad emocional y psicológica de los participantes, evitando cualquier tipo de presión o exposición innecesaria.

Además, se tendrá en cuenta la Política de Ética de la Investigación, Bioética e Integridad Científica del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, aprobada por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación en 2018; ya que esta política promueve la adopción de buenas prácticas científicas, el respeto por los derechos humanos y la responsabilidad social del investigador.

En coherencia con estos lineamientos, se diseñará un consentimiento informado claro, accesible y comprensible, que explique los objetivos del estudio, los procedimientos, los posibles beneficios y riesgos, así como los derechos de los participantes. Este documento será entregado y firmado antes de iniciar la recolección de datos.

Capítulo 3. Resultados

En el presente estudio se aplicó el instrumento CELID en sus formas A y S a dos equipos de trabajo, con el objetivo de comparar la autopercepción del liderazgo por parte del jefe con la percepción que tienen sus colaboradores sobre dicho liderazgo. Esta comparación permite identificar posibles brechas entre el liderazgo declarado y el liderazgo percibido, lo cual resulta clave para la gestión psicosocial en contextos organizacionales. La aplicación de estos formatos permite identificar estilos de liderazgo a partir de siete dimensiones: carisma, inspiración, estimulación intelectual, consideración individualizada, recompensa contingente, dirección por excepción e ineficacia/inactividad.

El primer equipo pertenece al área de Bienestar y Desarrollo de una empresa del sector cooperativo. Está conformado por su líder, quien cuenta con más de 16 años de experiencia en el cargo, y siete colaboradores que desempeñan funciones como analistas, auxiliares y asesores logísticos.

El segundo equipo corresponde al área de planeación de talento humano de una empresa privada dedicada a la gestión de inversiones de alto impacto en Colombia. Está conformado por su líder, quien cuenta con 10 años de experiencia en el cargo, y cuatro colaboradores que desempeñan funciones como analistas y especialistas en procesos estratégicos de gestión humana.

Ambos equipos fueron seleccionados por su relevancia estratégica en la gestión del recurso humano y por su disposición a participar en el proceso diagnóstico.

A partir de la aplicación del instrumento mencionado en los dos equipos seleccionados, se procedió a organizar los resultados en gráficos comparativos que permiten visualizar las diferencias entre la autopercepción del liderazgo por parte de los jefes y la percepción que tienen sus respectivos equipos. Estos gráficos incluyen dimensiones clave como comunicación, toma de decisiones, empatía, orientación a resultados y reconocimiento, facilitando el análisis de brechas, fortalezas y áreas de mejora en el estilo de liderazgo observado. La representación visual de los

datos contribuye a una interpretación más clara y accesible de los hallazgos, y sirve como base para la discusión posterior.

Resultados del objetivo 1: Identificar la autopercepción del estilo de liderazgo por parte de los jefes

Se aplicó el formato CELID-A a los líderes de los dos equipos evaluados. En el caso del jefe del Equipo 1 (Bienestar y Desarrollo), se observó una autopercepción elevada en las dimensiones de inspiración (5), estimulación intelectual (5) y consideración individualizada (5), lo que indica una orientación hacia el liderazgo transformacional. El jefe del Equipo 2 (Planeación Talento Humano) también se calificó con puntajes altos en estas dimensiones, especialmente en estimulación intelectual (5) y carisma (4.5).

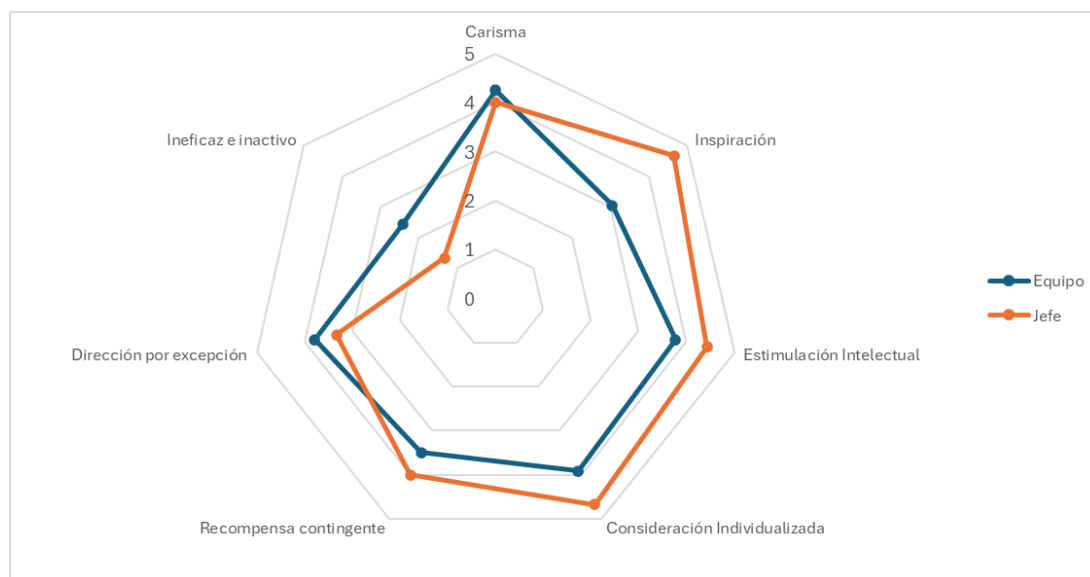
Resultados del objetivo 2: Describir la percepción del estilo de liderazgo por parte de los colaboradores

A través del formato CELID-S, se identificaron diferencias significativas entre la percepción del equipo y la autopercepción del líder. En el Equipo 1, los colaboradores calificaron la inspiración con 3.5, la estimulación intelectual con 3.32 y la consideración individualizada con 3.83. En el Equipo 2, estas mismas dimensiones fueron calificadas con 2.8, 3.0 y 2.1 respectivamente. Estas brechas sugieren una disonancia perceptual que puede afectar el vínculo emocional y la efectividad del liderazgo.

Resultados del objetivo 3. Analizar la relación entre el estilo de liderazgo auto percibido por los jefes y la percepción de cada uno de los equipos de trabajo.

Para comenzar, tenemos en cuenta este gráfico de radar donde se muestra el perfil de liderazgo por dimensión de cada uno de los jefes y sus equipos en una sola visualización, permitiendo identificar claramente las brechas perceptuales en cada dimensión.

Figura 2. Gráfico de radar. Perfil de liderazgo comparado por dimensión. Equipo 1



En la figura 2, se puede extraer un análisis correspondiente al perfil de liderazgo por dimensiones percibido por los integrantes del Equipo 1 descrito anteriormente, comparado con la auto percepción del jefe 1. A continuación, se detallan los hallazgos más relevantes:

- **Carisma:** El puntaje del líder y el del equipo están bastante alineados, lo que indica que el líder es percibido como una figura respetada y confiable, con capacidad de influencia positiva. La ligera diferencia sugiere que el equipo lo valora incluso más que él mismo, lo cual puede reflejar humildad o autocrítica. Esta dimensión representa una fortaleza que puede ser aprovechada para reforzar el vínculo con el equipo y potenciar otras áreas del liderazgo, como la motivación y la sinergia del equipo.
- **Inspiración:** El líder obtuvo puntuación superior al equipo, la diferencia es relevante y puede indicar una desconexión entre intención y efecto. Aunque el líder considera que transmite entusiasmo y visión, el equipo no se siente igualmente motivado o conectado, lo que puede deberse a barreras en la comunicación, falta de reconocimiento o escasa conexión emocional. Esta diferencia representa una oportunidad para revisar el estilo de liderazgo y fortalecer prácticas que generen mayor impacto inspirador en el equipo.
- **Estimulación intelectual:** El líder se autoevalúa con un puntaje alto, mientras que el equipo lo califica ligeramente más bajo, lo que indica una diferencia moderada en la percepción sobre su capacidad para fomentar el pensamiento crítico, la creatividad y la resolución autónoma de problemas. Esta brecha sugiere que, aunque el líder considera

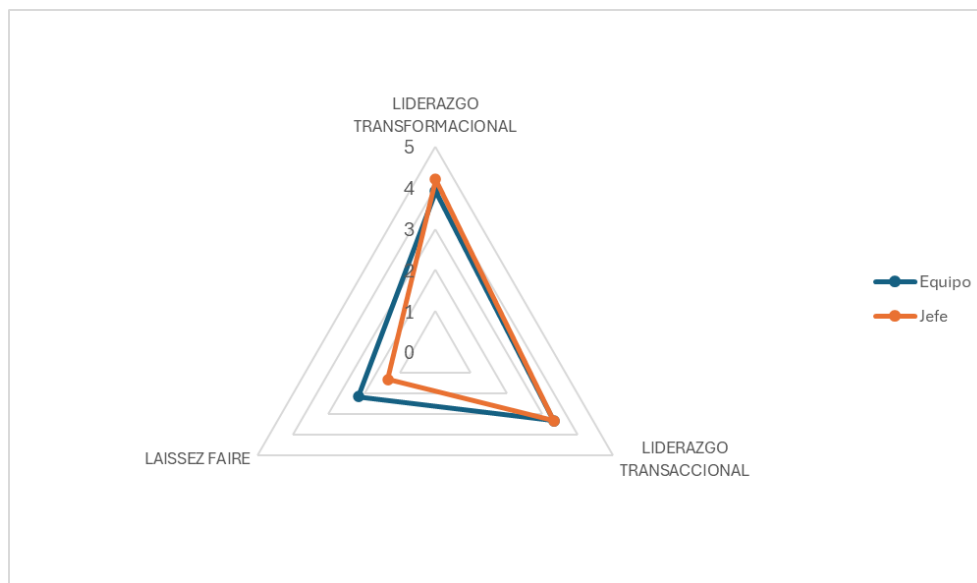
que promueve el desarrollo intelectual del equipo, algunos miembros podrían no sentirse suficientemente retados o estimulados a proponer ideas nuevas o cuestionar lo establecido, lo cual representa una oportunidad para fortalecer el liderazgo participativo y el aprendizaje activo.

- **Consideración individualizada:** Existe una diferencia en esta dimensión centrada en la atención personalizada, la empatía y el reconocimiento de las necesidades individuales. Aunque el equipo percibe un nivel positivo de consideración, la diferencia sugiere que el líder podría estar sobreestimando su cercanía o capacidad de adaptación a cada miembro, por lo que sería valioso reforzar espacios de escucha activa y seguimiento individualizado.
- **Recompensa contingente:** La cercanía en las puntuaciones refleja claridad en los criterios de evaluación y reconocimiento, así como una alineación entre las expectativas del líder y las percepciones del equipo respecto al cumplimiento de metas.
- **Dirección por excepción:** El equipo presenta una puntuación más alta que el líder, lo cual podría interpretarse como una percepción de supervisión reactiva, centrada en la corrección de errores, más que en la prevención. Esta diferencia sugiere una oportunidad de mejora en el acompañamiento proactivo por parte del líder.
- **Ineficaz e inactivo:** Ambas puntuaciones son bajas, lo que indica que ni el líder ni el equipo son percibidos como pasivos o desentendidos de sus funciones. Este resultado refuerza la presencia de un liderazgo activo y comprometido.

En conjunto, el perfil del líder del Equipo 1 refleja una autopercepción orientada al liderazgo transformacional, con énfasis en la inspiración, el reconocimiento individual y la estimulación intelectual. Sin embargo, el equipo percibe estas cualidades con menor intensidad, lo que evidencia una brecha entre la intención del líder y el impacto real en sus colaboradores. Esta divergencia sugiere la necesidad de fortalecer la conexión emocional, la comunicación motivadora y la presencia activa en el acompañamiento cotidiano. Las dimensiones transaccionales y *laissez-faire* muestran que el equipo percibe una menor efectividad y menor claridad en el reconocimiento y seguimiento de procesos, lo que podría afectar la motivación y la percepción de

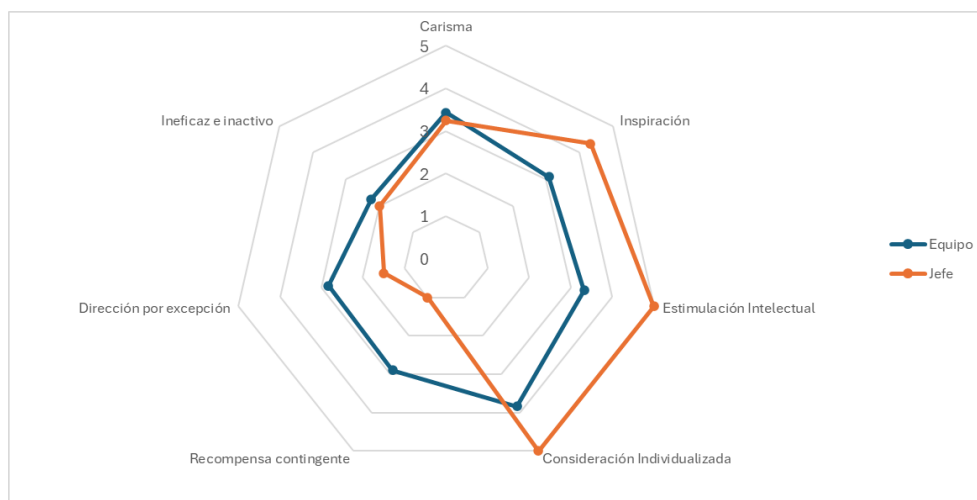
equidad organizacional. Este análisis representa una oportunidad valiosa para alinear estilos de liderazgo con las expectativas y experiencias del equipo.

Figura 3. Gráfico de radar. Perfil Liderazgo Comparado por perfil. Equipo 1



En la figura 3, puede observarse ahora por tipos de liderazgo, allí se evidencia que tanto el equipo como el jefe tienen conceptos similares que lo acercan a un liderazgo transformacional y transaccional que son los que predominan, este es un indicador positivo para el desarrollo psicosocial en el contexto laboral. En cuanto al tipo laissez faire, el jefe considera su posición inferior con respecto al equipo de trabajo lo que sugiere oportunidades de mejora en la claridad de roles, seguimiento de tareas y acompañamiento.

Figura 4. Gráfico de radar. Perfil Liderazgo Comparado por dimensión. Equipo 2



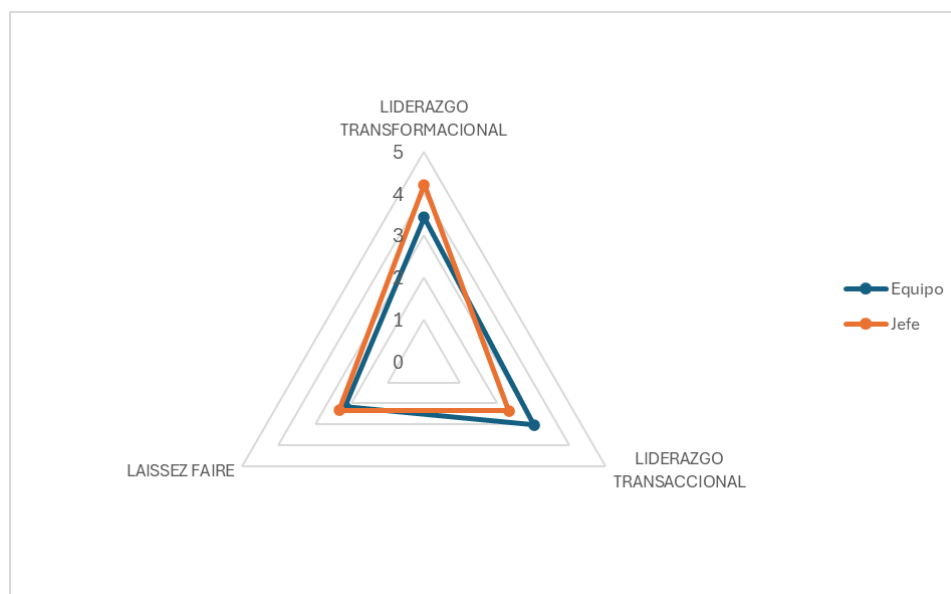
En la figura 4, se puede extraer un análisis correspondiente al perfil de liderazgo por dimensiones percibido por los integrantes del Equipo 2 descrito anteriormente, en comparación con la autopercepción del jefe 2. A continuación, se describen los hallazgos por cada una de las dimensiones:

- **Carisma:** Ambos perfiles están cerca de 3, lo que indica una percepción moderada de carisma en el liderazgo. El equipo lo valora ligeramente más, lo que indica una percepción moderadamente positiva sobre su capacidad de generar respeto y confianza. Esta diferencia sugiere que el equipo reconoce en el líder una presencia influyente, aunque él mismo podría subestimarse en esta dimensión.
- **Inspiración:** Existe una diferencia significativa entre la autopercepción del líder y la percepción del equipo, lo que evidencia una brecha importante en cuanto a la capacidad de transmitir entusiasmo y visión motivadora. Aunque el líder considera que inspira a su equipo, los colaboradores no lo experimentan con la misma intensidad, lo que representa una oportunidad para fortalecer la comunicación emocional y el liderazgo movilizador.
- **Estimulación intelectual:** El líder se autoevalúa con el puntaje máximo, pero se revela una diferencia considerable con la opinión del equipo. Esto sugiere que, aunque el líder cree fomentar el pensamiento crítico y la innovación, el equipo no percibe suficientes espacios para el cuestionamiento constructivo o el aprendizaje activo, lo que podría limitar el desarrollo intelectual colectivo.
- **Consideración individualizada:** Para esta dimensión existe una brecha muy marcada, ya que el jefe se auto percibe en 5, el máximo puntaje, mientras que el equipo lo

considera alrededor de 2, esto denota que, pese a que el jefe considera que atiende las necesidades individuales de sus colaboradores, el equipo percibe esta práctica con menor intensidad, lo que podría reflejar una falta de seguimiento o escucha activa en lo cotidiano.

- **Recompensa contingente:** La práctica de recompensas por desempeño parece poco presente, ya que ambos perfiles presentan una baja estimación. Para esta dimensión, el líder se califica muy bajo, mientras que el equipo lo valora un poco más, lo que sugiere una autopercepción crítica frente a su capacidad de reconocer el desempeño. Curiosamente, el equipo percibe mayor aplicación de recompensas que la que el líder reconoce, lo que podría indicar que existen prácticas valoradas por el equipo que el líder no identifica como tales.
- **Dirección por excepción:** El líder se autoevalúa con un nivel bajo en esta dimensión, lo que indica que no se considera intervencionista ni enfocado en la supervisión correctiva. Sin embargo, el equipo lo percibe con mayor presencia en este estilo, lo que sugiere que existe una percepción de control correctivo no reconocida por el líder. Esta diferencia puede afectar la autonomía del equipo, al generar la sensación de que las intervenciones ocurren principalmente ante errores o desviaciones, más allá de lo que el líder cree estar aplicando.
- **Ineficaz e inactivo:** Para esta dimensión ninguno percibe un liderazgo ineficaz, lo cual es positivo, ya que el jefe se ubica en una posición de eficiencia frente al equipo y ellos lo perciben de la misma manera.

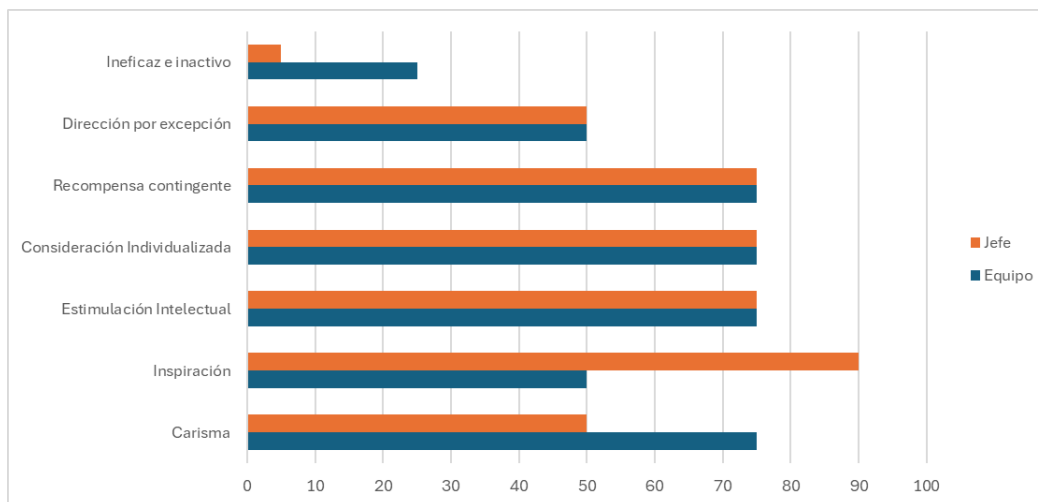
Figura 5. Gráfico de radar. Perfil Liderazgo Comparado por perfil. Equipo 2



Para la figura 5, en la que se compara como tal por tipo de liderazgo, allí se identifica que ambos perfiles coinciden en que el liderazgo transformacional está presente, aunque el jefe lo valora más. Esto sugiere que el líder se considera más inspirador y orientado al desarrollo que lo que percibe el equipo. En cuanto al liderazgo transaccional, el equipo percibe más prácticas (recompensas, supervisión correctiva) que las que el jefe reconoce. Esto puede indicar que el líder aplica mecanismos de control o incentivos sin ser plenamente consciente. Por último, para el perfil Laissez-Faire ambos coinciden en que prácticamente no está presente. Es decir, el líder no se percibe como alguien que evita responsabilidades o delega sin supervisión, y el equipo tampoco lo percibe así.

Otra forma de visualizar los resultados es mediante gráficos de barras, que permiten observar, según los percentiles, las disonancias y consonancias en las distintas dimensiones evaluadas para cada equipo. A continuación, se comparte este análisis por equipo:

Figura 6. Perfil Liderazgo Comparado Por Dimensión - Percentil. Equipo 1

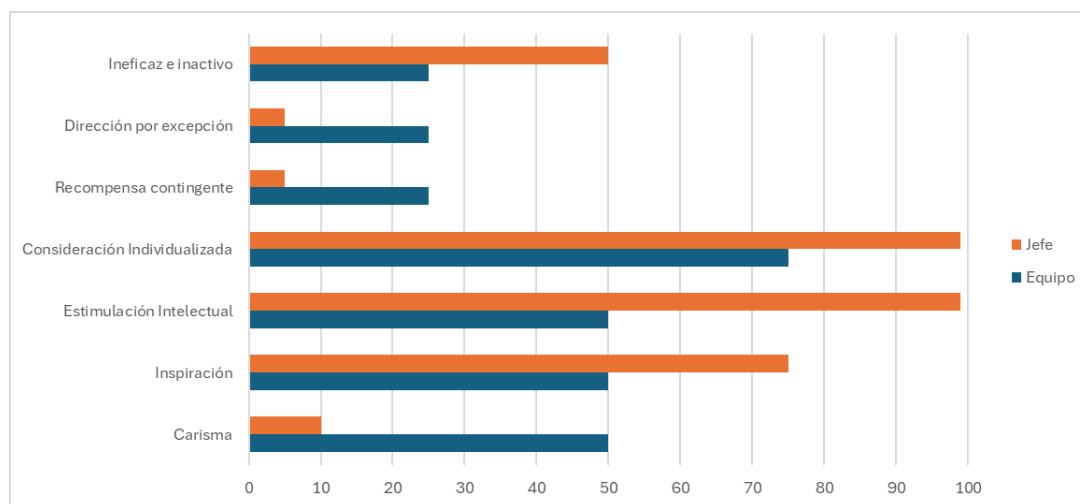


En la figura 6 se presenta una comparación entre la autopercepción del jefe 1 (barra naranja) y la percepción del equipo 1 (barra azul) desde los resultados de los percentiles, respecto a las dimensiones de liderazgo evaluadas. Estas dimensiones son relevantes en la gestión del riesgo psicosocial, dado que inciden directamente en el clima laboral, la motivación y el bienestar de los trabajadores.

Se observa que el jefe 1, se percibe como menos ineficaz e inactivo que lo que el equipo reporta; lo que revela una diferencia relevante en la percepción sobre comportamientos pasivos o de baja efectividad. Aunque ambos puntajes son bajos, el equipo percibe una mayor inactividad que la reconocida por el líder, lo que podría estar vinculado a momentos específicos de falta de seguimiento o presencia.

Por otro lado, en las dimensiones de estimulación intelectual, consideración individualizada y recompensa contingente, ambos perfiles se ubican en el mismo percentil, esto refleja una percepción compartida sobre la promoción del pensamiento crítico, la creatividad y el cuestionamiento constructivo; una coincidencia positiva en la percepción sobre la atención personalizada y el reconocimiento de las necesidades individuales; y, una aplicación de recompensas claras y justas en función del desempeño. Estos resultados sugieren que el líder ha logrado generar un entorno que favorece el aprendizaje y la reflexión conjunta, se evidencia una práctica de reconocimiento efectiva y valorada por ambas partes; todo esto fortalece el vínculo interpersonal y contribuye al desarrollo de relaciones empáticas dentro del equipo.

Figura 7. Perfil Liderazgo Comparado Por Dimensión - Percentil. Equipo 2



Con respecto al análisis por percentiles de cada una de las dimensiones del equipo 2, la figura 7 muestra cómo el jefe 2 (barra naranja) y el equipo 2 (barra azul) perciben distintos aspectos del liderazgo. Al comparar ambas perspectivas, se pueden identificar coincidencias y diferencias que ayudan a entender cómo se vive el rol de liderazgo dentro del equipo.

Para comenzar, el jefe 2 se percibe como moderadamente activo, mientras que el equipo lo considera más presente y efectivo. Esta diferencia puede reflejar una autocrítica del líder o una percepción positiva del equipo sobre su capacidad de acción y seguimiento.

Para la dimensión de dirección por excepción revela una diferencia moderada en cuanto al estilo de supervisión correctiva. El equipo percibe una mayor intervención ante errores o desviaciones que la que el líder reconoce, lo que podría afectar la percepción de autonomía y generar una sensación de control reactivo.

Por otro lado, en cuanto a la recompensa contingente, se muestra una autopercepción crítica frente a la aplicación de recompensas por desempeño. Aunque el equipo percibe mayor reconocimiento que el líder, ambos puntajes son bajos, lo que sugiere que esta práctica podría no estar suficientemente desarrollada ni comunicada.

Los resultados en la consideración individualizada refleja una percepción positiva compartida sobre la atención personalizada. Aunque el equipo valora esta dimensión, la diferencia sugiere que el líder podría estar sobreestimando su nivel de empatía o cercanía, por lo que sería útil reforzar prácticas de escucha activa y seguimiento individual.

Para la estimulación intelectual, el jefe cree que promueve bastante la creatividad y el pensamiento crítico y la innovación, pero el equipo no percibe ese estímulo con igual fuerza. Esta diferencia puede generar sensación de que las ideas no son suficientemente valoradas o que hay poco espacio para innovar y puede limitar el desarrollo intelectual colectivo, señalando la necesidad de generar espacios más visibles y efectivos para el aprendizaje activo.

En cuanto a la inspiración, se evidencia una diferencia moderada en la percepción sobre la capacidad de transmitir entusiasmo y visión motivadora. Aunque el líder considera que inspira a su equipo, los colaboradores no lo experimentan con la misma intensidad, lo que sugiere una oportunidad para fortalecer el liderazgo emocional y movilizador.

Por último, en la dimensión que evalúa el carisma, el equipo atribuye al jefe un nivel de carisma ligeramente mayor que el que él mismo reconoce. Esto sugiere que el líder tiene una capacidad de generar confianza y cercanía que quizás no ha notado del todo y que es más influyente de lo que él mismo reconoce. Esta diferencia puede reflejar una autopercepción modesta o una falta de conciencia sobre el impacto positivo que genera en el grupo

Para complementar el análisis, se optó por utilizar un mapa de calor como herramienta visual. Esta técnica permite representar la intensidad de las puntuaciones obtenidas en cada dimensión del liderazgo mediante una escala de colores, que distingue claramente entre niveles altos, medios y bajos. Gracias a esta herramienta, es posible identificar de forma rápida y accesible las áreas percibidas como fortalezas y aquellas que podrían representar oportunidades de mejora, facilitando así la interpretación integral de los resultados.

Figura 8. Mapa de calor. Equipo 1

		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL				LIDERAZGO TRANSACCIONAL		LAISSEZ FAIRE
		Carisma	Inspiración	Estimulación Intelectual	Consideración Individualizada	Recompensa contingente	Dirección por excepción	Ineficaz e inactivo
Jefe	Dimensión	4,00	4,67	4,43	4,67	4,00	3,33	1,33
	Perfil	4,20				3,33		1,33
Equipo	Dimensión	4,25	3,05	3,78	3,90	3,49	3,79	2,43
	Perfil	3,92				3,33		2,17

En el equipo 1, el jefe se ubica con fuerza en el liderazgo transformacional, destacando especialmente en inspiración y consideración individualizada (4.67). También muestra puntuaciones altas en carisma (4.00) y estimulación intelectual (4.43). En contraste, sus puntuaciones en laissez-faire (1.33) y dirección por excepción (3.33) son bajas, lo que indica que no se percibe como controlador ni inactivo.

El equipo, sin embargo, presenta una distribución más equilibrada entre los tres estilos. Aunque reconoce aspectos transformacionales como carisma (4.25) y consideración individualizada (3.90), también identifica con mayor intensidad el estilo laissez-faire (2.43). La diferencia más marcada se da en inspiración, donde el equipo puntúa más bajo (3.05) que el jefe.

Para este equipo entonces, el jefe se percibe como altamente transformacional, con énfasis en la creatividad, la cercanía y la inspiración. El equipo también reconoce estos aspectos, pero con menor intensidad, y además identifica rasgos transaccionales y de laissez-faire que el jefe no reconoce con la misma fuerza. Esta diferencia de percepción puede influir en la motivación, la claridad de los roles y el clima laboral. Reconocer estas brechas es clave para ajustar el estilo de liderazgo a las necesidades reales del equipo y fortalecer la comunicación interna.

Figura 9. Mapa de calor. Equipo 2

	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL				LIDERAZGO TRANSACCIONAL		LAISSEZ FAIRE
	Carisma	Inspiración	Estimulación Intelectual	Consideración Individualizada	Recompensa contingente	Dirección por excepción	Ineficaz e inactivo
Dimensión	3,25	4,33	5,00	5,00	1,00	1,50	2,00
Perfil	4,20				2,34		2,33
Dimensión	3,44	3,08	3,32	3,83	2,90	2,83	2,25
Perfil	3,43				3,02		2,17

En cuanto al equipo 2, en la figura 9, el jefe se ubica en niveles mucho más altos en las dimensiones transformacionales de lo que el equipo percibe. Estimulación intelectual y consideración individualizada alcanzan el valor máximo (5.00) para el jefe, mientras para el equipo tenemos 3.32 y 3.83 respectivamente, lo que puede indicar que las acciones del líder en esos procesos de promover activamente el pensamiento crítico, la creatividad y el acompañamiento personalizado, el considera que los promueve activamente, sin embargo el equipo no lo percibe con la misma intensidad, lo que indica que las acciones del líder no están siendo suficientemente visibles, efectivas o coherentes con las expectativas del grupo; en este caso puede evidenciarse que el líder podría estar actuando con buenas intenciones, pero sin validar si sus acciones están siendo comprendidas, valoradas o ajustadas a las necesidades reales del equipo. En inspiración, el equipo puntúa (3.08), mientras que el jefe (4.33), lo que sugiere que el líder no logra transmitir propósito y motivación de manera efectiva y el equipo no percibe el mismo nivel de inspiración, lo que puede ocasionar que no se sientan motivados, conectados con la visión, o estimulados por el líder. En cuanto a carisma se mantiene en niveles medios-altos (3.25 jefe, 3.44 equipo), lo que indica una percepción moderada de conexión emocional y liderazgo natural.

Las puntuaciones en recompensa contingente y dirección por excepción son bajas en ambos perfiles, aunque el equipo las percibe con mayor intensidad (2.90 y 2.83) que el jefe (1.00 y 1.50). Esto puede indicar que el equipo siente más presencia de control correctivo y reconocimiento condicionado, lo que podría generar presión o ambigüedad en los criterios de evaluación. Por último, en la dimensión ineficaz e inactivo, el equipo puntúa más alto (2.25) que el jefe (2.00), lo que sugiere que percibe momentos de desorientación o falta de guía con mayor frecuencia.

El equipo 2 muestra una percepción positiva del liderazgo transformacional, con coincidencias importantes en estimulación intelectual, atención individualizada e inspiración. Sin embargo, también identifica elementos transaccionales y de laissez-faire con mayor intensidad que el jefe, lo que podría reflejar tensiones en la gestión cotidiana, especialmente en relación con el control, la retroalimentación y la claridad de roles.

Al comparar las percepciones de liderazgo en los equipos 1 y 2, se evidencian tanto coincidencias como diferencias que permiten comprender mejor el impacto del estilo de liderazgo en el ambiente laboral.

Resultados del objetivo 4. Recomendaciones orientadas al fortalecimiento del liderazgo como recurso protector frente a los riesgos psicosociales en el trabajo, en concordancia con la Resolución 2646 de 2008.

A partir del análisis realizado con ambos equipos, se evidenció una disonancia perceptual significativa entre líderes y colaboradores en diversas dimensiones evaluadas, lo cual constituye un riesgo psicosocial que requiere atención preventiva. Si bien ambos grupos reconocen la presencia de prácticas asociadas al liderazgo transformacional, persiste una brecha en la forma en que dichas prácticas son percibidas y vivenciadas. En este contexto, las recomendaciones que se presentan a continuación están orientadas a fortalecer la calidad del liderazgo, consolidar relaciones laborales saludables y fomentar el bienestar organizacional.

1. Alinear la percepción entre líderes y equipos: Es fundamental reducir la brecha entre la autopercepción del líder y la percepción que tienen los colaboradores sobre su estilo de liderazgo. Esta disonancia puede generar desconexión emocional, afectar la confianza mutua y debilitar el vínculo laboral.

- **Acciones:** Implementar sesiones de retroalimentación estructurada bidireccional, con el uso de herramientas como la retroalimentación 360°; promover espacios de diálogo abierto, esto le permite al líder conocer cómo es percibido por su equipo y, a partir de ello, ajustar su estilo hacia uno que favorezca una mayor cercanía, empatía y conexión con sus colaboradores.
- **Impacto:** Permite identificar brechas en la comunicación, alinear expectativas y construir conjuntamente estrategias orientadas a la mejora continua de las dinámicas relacionales y del clima organizacional. Reduce la discrepancia en liderazgo percibido, mejora la confianza mutua y disminuye la sensación de falta de reconocimiento.

2. Disminuir la percepción de control excesivo (Dirección por excepción): Un liderazgo centrado en la corrección constante y la supervisión rigurosa puede generar una sensación de vigilancia permanente, aumentando el estrés laboral. Para mitigar este riesgo psicosocial, se recomienda adoptar prácticas más flexibles y orientadas al acompañamiento, que promuevan la autonomía y la confianza en el equipo.

- **Acción:** Diseñar procesos de formación para líderes centrados en enfoques que promuevan la confianza y la autonomía, incentivando la delegación efectiva de responsabilidades y reduciendo las intervenciones correctivas innecesarias.
- **Impacto:** Contribuye a disminuir la percepción de vigilancia constante, favorece el desarrollo de la autonomía en los colaboradores y fortalece su sentido de autoeficacia, reduciendo así el riesgo psicosocial asociado al control excesivo.

3. Clarificar políticas de recompensa: La ambigüedad en los criterios de reconocimiento puede generar frustración y percepción de injusticia entre los colaboradores. Es necesario establecer políticas claras, transparentes y coherentes que valoren el desempeño de manera equitativa, fortaleciendo así el sentido de justicia organizacional.

- **Acción:** Establecer criterios y lineamientos claros y transparentes para recompensas y reconocimiento individual y colectivo, comunicarlos abiertamente al equipo y vincularlos con el desempeño, para que sean consensuados. Esto incluye la revisión periódica de las políticas de reconocimiento para asegurar su coherencia y equidad.
- **Impacto:** Reduce la incertidumbre, mejora la motivación y el compromiso de los trabajadores, refuerza la percepción de equidad organizacional y fortalece el clima laboral al promover una cultura de reconocimiento justa y significativa.

4. Fortalecer la estimulación intelectual: La falta de desafíos y la rutina laboral pueden afectar el compromiso, la creatividad y el desarrollo profesional de los colaboradores. Fomentar la estimulación intelectual mediante tareas retadoras, oportunidades de aprendizaje y participación activa en la toma de decisiones contribuye al crecimiento individual y colectivo.

- **Acción:** Crear espacios para la innovación, como reuniones creativas, proyectos colaborativos ó laboratorios de ideas, donde los equipos puedan proponer iniciativas, resolver problemas de forma conjunta y participar activamente en la toma de decisiones. Estas instancias deben estar integradas en la dinámica organizacional y contar con el respaldo del liderazgo para garantizar su sostenibilidad.
- **Impacto:** Incrementa la percepción de crecimiento profesional, reduce el riesgo psicosocial asociado a la monotonía laboral, estimula el compromiso y promueve un sentido de propósito compartido entre los miembros del equipo.

5. Potenciar la inspiración y el liderazgo transformacional: Un liderazgo que inspira y moviliza fortalece el sentido de propósito, pertenencia y resiliencia frente a las exigencias del entorno laboral. Promover prácticas transformacionales como la visión compartida, el entusiasmo y el reconocimiento emocional puede ser clave para consolidar un clima organizacional saludable.

- **Acción:** Entrenar al líder en habilidades de comunicación inspiradora, integrando el uso de una visión clara, un propósito compartido y técnicas narrativas como el storytelling, con el fin de generar conexión emocional, sentido de propósito y alineación de objetivos dentro del equipo.
- **Impacto:** Fortalece la integración de los equipos de trabajo, incrementa el compromiso organizacional y potencia la capacidad de afrontamiento ante situaciones de alta demanda laboral, actuando como un factor protector frente al desgaste emocional.

6. Mantener la consideración individualizada: La atención personalizada por parte del líder cuando es percibida como genuina, tiene un impacto positivo en el bienestar emocional de los colaboradores. Reconocer las necesidades, talentos y circunstancias individuales permite construir relaciones laborales más humanas, empáticas y sostenibles.

- **Acción:** Generar e institucionalizar prácticas de atención individualizada, mediante acompañamientos uno a uno que permitan realizar seguimientos personalizados al progreso, necesidades y expectativas de cada colaborador. Es clave validar con el equipo la pertinencia y autenticidad de estas acciones, asegurando que sean percibidas como genuinas y coherentes con sus realidades.
- **Impacto:** Refuerza el bienestar emocional, fortalece el vínculo líder y su equipo y actúa como un factor protector frente a riesgos psicosociales asociados a la falta de apoyo y reconocimiento individual.

7. Aprovechar el carisma percibido por el equipo: El carisma del líder, cuando es reconocido por el equipo, puede convertirse en un recurso valioso para fortalecer los vínculos interpersonales y mejorar el clima laboral. Canalizar esta cualidad hacia la construcción de confianza, motivación y cohesión grupal potencia el liderazgo como factor protector.

- **Acción:** Promover espacios informales de interacción, tales como charlas espontáneas, celebraciones institucionales o actividades de integración, que faciliten el fortalecimiento de los vínculos afectivos entre líderes y colaboradores. Estas instancias contribuyen a

humanizar las relaciones laborales y a consolidar una cultura organizacional basada en la cercanía y el reconocimiento mutuo.

- **Impacto:** Mejora el clima organizacional, favorece la conexión interpersonal y actúa como medida preventiva frente a riesgos psicosociales relacionados con el aislamiento, la desvinculación emocional y la falta de apoyo social en el entorno laboral.

Capítulo 4. Disertación

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento CELID en sus formas A y S evidencian una disonancia perceptual entre la autopercepción del liderazgo por parte de los jefes y la percepción de sus respectivos equipos. Esta brecha es especialmente relevante en dimensiones como la inspiración, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, pilares del liderazgo transformacional según Bass y Avolio (1994). Aunque los líderes se perciben como agentes movilizadores y cercanos, los equipos no experimentan estas cualidades con igual intensidad, lo que puede afectar el bienestar psicosocial, la motivación y el sentido de pertenencia.

En ambos casos, la dimensión de ineficacia e inactividad asociada al estilo Laissez – Faire, presenta puntuaciones bajas, lo que indica que ni los líderes ni los equipos se perciben como pasivos o desentendidos. Este resultado refuerza la presencia de un liderazgo activo y comprometido, lo cual constituye una base positiva para el desarrollo de estilos más transformacionales.

Con referencia a las dimensiones del liderazgo transaccional, se reflejan así: en dirección por excepción, en los dos equipos, el líder se percibe como poco intervencionista, pero el equipo lo califica con mayor presencia en esta dimensión. Esto sugiere una percepción de supervisión correctiva que no es reconocida por el líder, lo cual puede generar sensación de vigilancia y afectar la autonomía del equipo. Es necesario revisar las prácticas de acompañamiento para evitar que las intervenciones se perciban como reactivas o punitivas; y, en recompensa contingente, en el Equipo 1 se observa una alineación positiva entre líder y equipo, mientras que en el Equipo 2 ambos perfiles presentan baja estimación. Curiosamente, en este último caso, el equipo valora más las recompensas que el líder, lo que podría indicar que existen prácticas informales o tácitas que el jefe no reconoce como mecanismos de reconocimiento. Esto evidencia la necesidad de clarificar y fortalecer las políticas de recompensa.

Para el caso del liderazgo transformacional, que contempla 4 dimensiones, se comporta así: en cuanto a carisma se observa una alineación moderada entre la autopercepción del líder y la percepción del equipo para las dos organizaciones vinculadas en la investigación. En el Equipo 1, el

carisma es una fortaleza destacada, mientras que en el Equipo 2 se percibe de forma más moderada. En ambos casos, el equipo valora ligeramente más al líder que él mismo, lo que puede reflejar humildad o autocrítica, y representa una base sólida para fortalecer el vínculo emocional y la influencia positiva; con inspiración, ocurre que se presenta una brecha significativa en ambos equipos. Los líderes se perciben como inspiradores, pero los equipos no experimentan el mismo nivel de motivación. Esto sugiere una desconexión entre el discurso del líder y la vivencia emocional del equipo, lo que puede deberse a barreras comunicativas, falta de reconocimiento o escasa conexión con la visión organizacional. La situación representa una oportunidad crítica para fortalecer el liderazgo movilizador y la comunicación emocional; respecto a estimulación intelectual, los líderes de ambos equipos se autoevalúan con puntajes altos, pero los equipos los califican con menor intensidad. Esto indica que, aunque los jefes consideran que promueven el pensamiento crítico y la creatividad, los colaboradores no perciben suficientes espacios para el cuestionamiento constructivo o el aprendizaje activo. Esta brecha puede limitar el desarrollo profesional y la innovación, especialmente en contextos de alta exigencia; por último, para este estilo de liderazgo, la dimensión de consideración individualizada muestra una diferencia marcada en el Equipo 2, donde el líder se califica con el puntaje máximo y el equipo con un valor cercano a 2. En el Equipo 1, aunque la diferencia es menor, también se evidencia una sobreestimación del líder. En ambos casos, esto sugiere que las prácticas de atención personalizada no están siendo percibidas como genuinas o suficientes, lo que puede afectar el bienestar emocional y la percepción de apoyo.

En conjunto, estas diferencias de percepción muestran la importancia de alinear el liderazgo ejercido con el liderazgo percibido, pues, aunque los líderes se orientan hacia un estilo transformacional, existen brechas perceptuales que pueden afectar el bienestar psicosocial, la motivación y la sinergia en los equipos de trabajo como estrategia clave para fortalecer la comunicación, el clima laboral y reducir riesgos psicosociales.

Referencias

- Arnold, K. A. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193–203.
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.193>.
- Ayala-Mira, M., Luna-Lara, M. G., Navarro-Contreras, G., & Rodríguez-Morril, E. (2012). El liderazgo transformacional como recurso para el bienestar en el trabajo. *Uaricha, Revista de Psicología*, 9(19), 1–15. Recuperado de
<https://www.revistauaricha.umich.mx/index.php/urp/article/download/292/247/>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Canal Innova. (2023). 7 ejemplos prácticos de empresas que aplican el liderazgo transformacional.
<https://canalinnova.com/7-ejemplos-practicos-de-empresas-que-aplican-el-liderazgo-transformacional/>.
- Congreso de Colombia. (2006, enero 23). *Ley 1010 de 2006 por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo*. Diario Oficial No. 46.152.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=18843>
- Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación – Minciencias. (2018). Política de ética de la investigación, bioética e integridad científica del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.
https://minciencias.gov.co/sites/default/files/editor/politica_etica_bioetica_integridad_cientifica_snctei.pdf.
- García Caicedo, A. M., & Osorio Ordoñez, C. C. (2020). *Utilización de método para determinar el nivel de satisfacción laboral del personal asistencial de la institución de salud nivel I en Guadalajara de Buga - Colombia para el año 2019*. En Actas II Congreso Prevencionar 2019: desde la teoría a la práctica. Seguridad, salud, bienestar. ISBN: 978-84-09-16021-1.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.

- International Organization for Standardization. (2021). ISO 45003: Psychological health and safety at work – Guidelines for managing psychosocial risks.
<https://www.iso.org/standard/64283.html>.
- Martínez, I., & Salanova, M. (2003). Liderazgo transformacional y bienestar laboral: Un estudio empírico. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 19(1), 5–20.
- Mendoza Solís, M., García Alcaraz, J. L., & Avelar Sosa, L. (2020). El liderazgo transformacional: Una revisión de literatura. Repositorio Institucional UACJ. Recuperado de <https://cathi.uacj.mx/handle/20.500.11961/16032>.
- Ministerio de Salud de Colombia. (1993). *Resolución 8430 de 1993: Por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud*. Diario Oficial No. 41.148.
<https://minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/RESOLUCION-8430-DE-1993.pdf>.
- Ministerio de la Protección Social. (2008, julio 17). *Resolución 2646 de 2008 por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo*. Diario Oficial No. 47.052.
<https://safetya.co/normatividad/resolucion-2646-de-2008>.
- Congreso de Colombia. (2006). *Ley 1010 de 2006: Por la cual se establecen mecanismos para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral*. Diario Oficial de Colombia.
- Organización Mundial de la Salud. (s.f.). Concepto de Salud según la OMS. Recuperado de <https://concepto.de/salud-segun-la-oms/>.
- Organización Internacional del Trabajo. (s.f.). La salud mental en el trabajo. OIT. Recuperado de <https://www.ilo.org/es/temas/seguridad-y-salud-en-el-trabajo/la-salud-mental-en-el-trabajo>.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2022). *Entornos laborales seguros y saludables: Principios fundamentales en el trabajo*. <https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/lang--es/index.htm>.
- Perilla-Toro, L. E., & Gómez-Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(2), 95–102. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.002>.

Ryff, C. D., & Singer, B. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 13–39.
<https://doi.org/10.1007/s10902-006-9019-0>.

Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2009). El engagement en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25(2), 107–114.

UNE. (s.f.). Cómo gestionar los riesgos psicosociales: Norma UNE-ISO 45003. Revista UNE.
Recuperado de <https://revista.une.org/47/como-gestionar-los-riesgos-psicosociales.html>.

Zamarripa Montes, J. M., Vega Campos, M. A., & Ortega Velázquez, A. (2022). El rol de líder transformacional en equipos diversos y sus efectos en variables emergentes. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 7(20), 224–240. <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.168>.

Anexos

Anexo 1. Formato de consentimiento informado para la participación en la investigación

Formato de consentimiento informado para la participación en la investigación

Trabajo de investigación: Percepción del liderazgo de los jefes de dos equipos de trabajo de empresas del sector cooperativo y privado en Medellín, año 2025

Investigador principal: Sara Lorena Restrepo Avendaño. Estudiante Especialización en Gestión Psicosocial en Contextos de Trabajo. Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO. sara.restrepo-a@uniminuto.edu.co

Información general: Usted ha sido invitado(a) a participar en una investigación académica que busca comprender cómo el estilo de liderazgo transformacional influye en el bienestar psicológico de los equipos de trabajo en una institución educativa. Para ello, se utilizará el instrumento CELID en dos formatos:

Forma A: dirigida a líderes, para evaluar su propio estilo de liderazgo.

Forma S: dirigida a colaboradores, para evaluar el estilo de liderazgo de su jefe inmediato.

Procedimiento: Se le solicitará diligenciar un cuestionario que tomará aproximadamente entre 10 y 15 minutos. No se realizarán intervenciones físicas ni psicológicas. La información recolectada será utilizada exclusivamente con fines académicos y científicos.

Riesgos y beneficios: Esta investigación se clasifica como de riesgo mínimo, según lo establecido en la Resolución 8430 de 1993 del Ministerio de Salud de Colombia. No se prevén riesgos físicos ni psicológicos. El beneficio principal es contribuir al diseño de estrategias organizacionales que promuevan el bienestar laboral y el liderazgo humanista y transformacional.

Confidencialidad: Toda la información será tratada de forma confidencial y anónima. Los datos serán codificados y no se divulgarán nombres, cargos ni información personal. Los resultados serán presentados de manera agregada, sin identificar a ningún participante.

Voluntariedad: Es importante que tenga presente que, su participación es completamente voluntaria. Puede retirarse del estudio en cualquier momento sin que esto implique ningún tipo de sanción o perjuicio.

Consentimiento: Declaro que he leído y comprendido la información anterior. He tenido la oportunidad de hacer preguntas y todas han sido respondidas satisfactoriamente. Autorizo mi participación en este estudio.

Nombre del participante: _____

Firma del participante: _____

Fecha: _____

Firma del investigador: _____

Fecha: _____