



Estilos de liderazgo predominantes utilizados por jefes de una organización religiosa  
en Bogotá para el año 2025

Cindy Lorena Chavarro Morales

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

octubre de 2025

Estilos de liderazgo predominantes utilizados por jefes de una organización religiosa  
en Bogotá para el año 2025

Cindy Lorena Chavarro Morales

Trabajo de Grado 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

octubre de 2025

## **Dedicatoria**

A Dios y sus comunidades religiosas, por ser fuente de sabiduría y guía en el caminar, quien nos permite aportar conocimientos para fortalecer procesos que sean transformadores en pro del bienestar de las personas.

## **Agradecimientos**

A la Corporación Universitaria Minuto de Dios, en especial al docente Adrián Marcel García, por el aprendizaje compartido frente a los procesos de investigación, por su dedicación y gentileza con la que transmitió sus conocimientos para desarrollar este proyecto, por su acompañamiento y retroalimentación constante y por ser fuente de inspiración para continuar con el crecimiento profesional.

A las instituciones religiosas para las que presto mis servicios profesionales, por su colaboración y acompañamiento en este proceso, así como a cada colaborador que de manera voluntaria contribuyeron en el desarrollo de este proyecto de investigación.

## Resumen

La presente investigación tiene por objetivo evaluar los estilos de liderazgo predominantes utilizados por jefes de empresas colombianas, del sector religioso en Bogotá durante el año 2025. El estudio se realizó bajo un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental de tipo transversal, para obtener los resultados se aplicó un instrumento estructurado confiable que permitió determinar las percepciones del liderazgo, para ello se tomó una muestra de 15 trabajadores pertenecientes a tres empresas del sector religioso ubicadas en la ciudad de Bogotá, los cuales por medio de la aplicación del cuestionario CELID, en este caso forma S, determinaron el estilo de liderazgo predominante en el sector, teniendo como base del estudio los estilos transformacionales, transaccional y laissez faire.

De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo evidenciar que existe una predominancia del estilo de liderazgo transformacional, el cual permite motivar y orientar a los trabajadores hacia el cumplimiento de metas, manteniendo una visión clara de innovación y desarrollo personal. El estudio permite evidenciar la necesidad de indagar más en este tipo de empresas del tercer sector, las cuales deben mantener un equilibrio entre los aspectos organizacionales y los valores espirituales y de comunidad. Así mismo, permite reflexionar sobre las estrategias de intervención que deben adoptar las instituciones en relación al liderazgo organizacional, con el fin de contribuir con el bienestar y desempeño laboral de los trabajadores.

*Palabras clave:* laissez faire, liderazgo, religión, transaccional, transformacional.

## Abstract

The present research aims to evaluate the predominant leadership styles used by managers of Colombian companies in the religious sector in Bogotá during the year 2025. The study was conducted using a quantitative approach and a non-experimental cross-sectional design. To obtain the results, a reliable structured instrument was applied, which allowed for determining perceptions of leadership. A sample of 15 employees from three religious sector companies located in the city of Bogotá was taken. Through the application of the CELID questionnaire, in this case form S, the predominant leadership style in the sector was determined, based on the study of transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles.

The results showed a predominance of the transformational leadership style, which motivates and guides employees toward achieving goals while maintaining a clear vision of innovation and personal development. The study highlights the need for further investigation into this type of third-sector companies, which must maintain a balance between organizational aspects and spiritual and community values. It also allows for reflection on the intervention strategies that institutions should adopt in relation to organizational leadership, in order to contribute to the well-being and job performance of workers.

*Keywords:* laissez faire, leadership, religion, transactional, transformational.

## Índice

Dedicatoria .....	3
Agradecimientos.....	4
Resumen .....	5
Abstract .....	6
Índice de tablas.....	8
Lista de gráficas .....	9
Lista de ilustraciones .....	10
Capítulo 1. Planteamiento del problema .....	11
Pregunta.....	13
Objetivos.....	13
Objetivo general.....	13
Objetivos específicos .....	13
Justificación.....	14
Antecedentes específicos o investigativos .....	15
Capítulo 2. Generalidades metodológicas del proyecto nodo.....	22
Participantes .....	22
Técnicas.....	23
Fases del trabajo de campo .....	26
Categorización y clasificación .....	28
Capítulo 3. Resultados .....	32
Capítulo 4. Disertación .....	37
Referencias .....	40
Apéndices o Anexos.....	43
Apéndice A.....	43
Apéndice B.....	45

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Definiciones conceptuales de los estilos de liderazgo .....	24
<b>Tabla 2.</b> Cuestionario de estilos de liderazgo CELID .....	28
<b>Tabla 3.</b> Cuestionario de estilos de liderazgo CELID .....	30
<b>Tabla 4.</b> Distribución de áreas evaluadas.....	32

## Lista de gráficas

<b>Gráfica 1.</b> Distribución por género.....	33
<b>Gráfica 2.</b> Distribución por rango de edad.....	33
<b>Gráfica 3.</b> Distribución por nivel de escolaridad .....	34
<b>Gráfica 4.</b> Distribución por estilos de liderazgo .....	35
<b>Gráfica 5.</b> Predominancia de los estilos de liderazgo .....	36

### Lista de ilustraciones

<b>Ilustración 1.</b> Cuestionario CELID forma A.....	43
<b>Ilustración 2.</b> Cuestionario CELID forma S .....	44
<b>Ilustración 3.</b> Matriz analítica de clasificación .....	45
<b>Ilustración 4.</b> Consolidado de resultados por estilo de liderazgo.....	46

## Capítulo 1. Planteamiento del problema

Los estilos de liderazgo en una organización influyen de manera directa en el desempeño de los trabajadores, impactando aspectos como el cumplimiento de metas estratégicas u objetivos, el compromiso con la organización y adicionalmente la salud y bienestar de los trabajadores.

Según Rodríguez et al. (2023) el liderazgo se trata de la capacidad que tiene una persona para dirigir, organizar y motivar, por esto, es importante que los cargos directivos que se encargan de liderar, cuenten con capacidades para poder mantener los equipos de trabajo motivados, mientras se enfrentan a los riesgos emergentes propios de las organizaciones, producto de la globalización, los avances tecnológicos y los retos continuos en un mundo cambiante. Un ejemplo claro de esto fue la adaptación de diferentes sectores económicos ante la pandemia por el Covid-19, donde tuvieron que enfrentarse a diferentes retos de manera inmediata, por este motivo, es importante reconocer y fortalecer los estilos de liderazgo, con el fin de generar capacidades en las personas que permitan contribuir con el éxito de las organizaciones y la potencialización del rendimiento del recurso humano.

En el contexto internacional, diferentes estudios han revelado los tipos de liderazgo y su impacto, según Pinheiro et al. (2024) se determinaron 18 tipos de liderazgo con características específicas que generan diferentes impactos a nivel organizacional, esta caracterización pudo determinar la importancia de la adaptación de los líderes a las necesidades de los trabajadores, así como, la relevancia que existe entre la interacción de los líderes con las diferentes generaciones, por esto, es fundamental que las organizaciones promuevan la formación y la preparación de sus líderes, con el fin de impulsar el bienestar y el rendimiento organizacional.

De acuerdo a lo descrito por Puertas et al. (2020) América Latina debe encaminarse a los estilos de liderazgo con inteligencia emocional, donde se combinen varios tipos de liderazgo que busquen la calidad de la prestación del servicio ofrecido por las organizaciones, que beneficie a trabajadores y usuarios.

En el tercer sector, los estilos de liderazgo son muy jerarquizados, sin embargo, el sector religioso en el año 2012 sufrió un cambio importante relacionado con la forma en la que la iglesia estaba organizada y gobernada. La Hna. Mananzan (s. f.) menciona que el Concilio Vaticano II sobre el liderazgo religioso, generó cambios importantes en la organización de la iglesia, ya que los laicos no solo actúan como espectadores, sino que también hacen parte de la iglesia como trabajadores al servicio de Dios. Por esto es importante que se generen cambios en los líderes religiosos y que estos cambios se enfoquen en la participación, colegialidad, subsidiariedad y rendición de cuentas. De esta manera el Concilio Vaticano II realizó alusión a tres modelos de liderazgo a ser aplicados en la iglesia: el liderazgo de servicio, liderazgo compartido y liderazgo de solicitud y compasión.

De acuerdo con Gómez et al. (2020) las organizaciones religiosas se caracterizan por los servicios que prestan y por el modo de hacerlo, enfocándose en sus valores y principios, es por esto que parte de su éxito radica en que los trabajadores que sirven a la iglesia, se sientan identificados con la labor que realizan y que vayan en sintonía con los valores organizacionales. Por este motivo y de acuerdo con el estudio realizado a trabajadores de organizaciones católicas en España, el liderazgo que influye en los trabajadores del sector religioso implica la autenticidad y la espiritualidad en el entorno del trabajo.

En Colombia, diferentes estudios han investigado los estilos de liderazgo y su desempeño en el entorno laboral, sobre todo en empresas del sector manufacturero, sin embargo, el tercer sector como el sector religioso, no siempre es visto como un sector laboral, sino como un servicio no lucrativo dirigido a la promoción del bienestar espiritual y social de las comunidades, por lo tanto, la definición de los estilos de liderazgo se enfoca hacia la doctrina social de la iglesia y son poco estudiados.

Por lo anterior, la presente investigación está orientada a evaluar los estilos de liderazgo predominantes en los jefes de empresas colombianas, principalmente aquellas poco investigadas como el sector religioso.

## **Pregunta**

¿Para qué evaluar los estilos de liderazgo predominantes en los jefes de empresas colombianas del sector religioso, en Bogotá en el año 2025?

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Evaluar los estilos de liderazgo predominantes utilizados por jefes de empresas colombianas, del sector religioso en Bogotá en el año 2025.

### **Objetivos específicos**

1. Caracterizar los jefes de las empresas colombiana del sector religioso en Bogotá.
2. Demostrar los estilos de liderazgo predominante en los jefes de las empresas colombianas del sector religioso en Bogotá.
3. Definir los estilos de liderazgo con mayor prevalencia del estilo utilizado por jefes de empresas colombianas del sector religioso en Bogotá.

## Justificación

Actualmente se han identificado diferentes estilos de liderazgo principalmente en organizaciones manufactureras, sin embargo, en organizaciones del tercer sector son pocos los estudios que permiten determinar la importancia de evaluar los estilos de liderazgo predominantes en este tipo de organizaciones.

Es por esto, que la realización de esta investigación se fundamenta en evaluar los estilos de liderazgo predominantes utilizados por jefes de empresas colombianas, del sector religioso en Bogotá en el año 2025.

Este estudio seccional permitirá orientar a las empresas del sector religioso en Bogotá, Colombia sobre las implicaciones de los estilos de liderazgo en el desempeño de los trabajadores, los cuales impactan directamente en el cumplimiento de la misión religiosa, del mismo modo, contribuirá con la determinación de los estilos de liderazgo que son más eficientes para el manejo de personal.

El estudio también será relevante para contribuir con el bienestar de los trabajadores del sector religioso, puesto que la evaluación de los estilos de liderazgo permitirá determinar aquellos que actualmente son predominantes y la percepción de los trabajadores sobre los mismos, por lo cual, esta información será de importancia para que las organizaciones puedan enfocarse en aquellos que sean beneficiosos para el correcto liderazgo del personal, que contribuya a mantener o mejorar el bienestar físico y mental de los trabajadores, así como la productividad.

Finalmente, este estudio puede aportar para futuras investigaciones relacionadas con la gestión psicosocial en los entornos de trabajo.

### **Antecedentes específicos o investigativos**

La literatura que existe sobre los estilos de liderazgo nos permite dar cuenta del avance que han tenido en su comprensión y evolución. Investigaciones previas como la de Cuadrado (2001), sobre cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo, se realizó con el objetivo de demostrar que los estilos de liderazgo autocrático-democrático, orientado a la tarea – orientado a las relaciones y transaccional - transformacional, se encuentran inmersos en el entorno cultural, para ello se realizó una investigación de tipo cuantitativa, donde un grupo de estudiantes de psicología establecieron una distinción clara entre los tres estilos de liderazgo en cuanto a su concepto teórico y su percepción a nivel popular, demostrando de esta manera la bipolaridad entre cada estilo.

Esta investigación aporta información relevante frente a los estilos de liderazgo que han permanecido en el tiempo, así como poder comprender sus diferencias en el proceso de liderazgo.

Posteriormente Cuadrado (2003) realiza una nueva investigación de tipo cualitativa, donde se cuestiona si ¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo?, con el objetivo de realizar un análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección, después de analizar varias investigaciones posteriores se puede determinar que existen muchas variables en cuanto al tipo de estudio y el contexto en el que se realiza, sin embargo, algunos estudios concluyen que las mujeres son más transformacionales y los hombres tiene un estilo más transaccional.

El anterior estudio aporta significativamente, puesto que permite comprender las semejanzas y diferencias entre hombres y mujeres para ejercer liderazgo.

Algunos estudios han abordado los estilos de liderazgo en el sector religioso como el de Flores (2014) quien en su investigación sobre el estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura (Perú), el cual tuvo por objetivo la elaboración de un

cuestionario que permitiera analizar las conductas de los directivos, en los centros de estudio en el marco del liderazgo transformacional, con el fin de determinar las conductas más adecuadas en los líderes para mejorar el funcionamiento del centro, por lo tanto, se pudo determinar bajo una investigación cuantitativa con la participación de 250 profesores, que predomina el estilo de liderazgo transformacional.

De acuerdo con esta investigación se puede sesgar el tipo de liderazgo que predomina en una institución de carácter religioso, sector objeto de nuestra investigación.

En Chile, Salas (2015) presentó un estudio sobre el género y liderazgo religioso en mujeres evangélicas, cuyo objetivo es analizar los procesos que caracterizan el liderazgo femenino en los diversos ámbitos donde circula el poder religioso evangélico, por medio de un estudio cualitativo se determinó que las mujeres han trabajado arduamente por participar en un sector complejo de liderazgo, como lo es el sector religioso, donde siempre ha predominado las jerarquías masculinas. Se concluyó que el desafío de las nuevas lideresas es motivar las relaciones en equidad de género, clase, etnia y tolerancia por lo femenino religioso como por lo no religioso, entre otras cualidades y competencias. Las lideresas religiosas se han caracterizado por poseer capacidad de manejo a través de dones y carismas, capacidad para relacionarse con los distintos grupos, un alto nivel de adaptación, cercanía a las personas por su presencia maternal y solidaria, así como, también se caracterizan por la perseverancia y la búsqueda de capacitación.

Esta investigación permite determinar las dinámicas de los liderazgos femeninos en el sector religioso.

En Argentina, Mosqueira y Algranti (2019) presentan la investigación sobre la sociología de los procesos de liderazgo e institucionalización en iglesias evangélicas de pequeña y mediana escala, con el objetivo de analizar las representaciones de pastores y líderes evangélicos en relación a las funciones que realizan, donde por medio de una metodología cuantitativa se pudo comprender que los pastores ejercen un liderazgo de influencia al ser referentes morales para una comunidad, demostrando autoridad y

reconocimiento con el que tiene la capacidad de generar confianza y proyectar impresiones exitosas.

Con esta investigación se comprende el rol que debe tener un líder del sector religioso y su impacto en una comunidad.

Por su parte, Ortiz et al. (2020) definen la importancia del liderazgo de servicio en las organizaciones religiosas del tercer sector: un análisis del compromiso, la autenticidad y la espiritualidad de los trabajadores, cuyo objetivo fue identificar el vínculo entre el liderazgo de servicio y el compromiso laboral, así como el papel mediador y la espiritualidad en el trabajo. Para ello se utilizó una metodología cuantitativa, aplicando un cuestionario a 30 centros sociales españoles pertenecientes a organizaciones religiosas, donde se pudo determinar que el liderazgo de servicio por sí solo no genera compromiso laboral entre los empleados, este se da por medio de la posibilidad de mostrarse auténticos y la espiritualidad en el entorno de trabajo.

Esta investigación permite comprender de una mejor manera el funcionamiento de las entidades del tercer sector.

Finalmente, la Hna. Mananzan (s.f). presentó un artículo sobre las perspectivas posteriores al concilio vaticano II sobre el liderazgo religioso, en el manifestó que la iglesia se encuentra muy jerarquizada, sin embargo, se establecen tres modelos de liderazgo: liderazgo de servicio, el liderazgo compartido donde se necesitan varios miembros del grupo para asumir responsabilidades compartidas, y el liderazgo de poder haciendo referencia a la capacidad de influir.

Este artículo aporta a la investigación ya que permite entender las dinámicas de liderazgo en el contexto religioso.

En relación al liderazgo en otros sectores económicos, Escandón y Hurtado (2016) presentan una investigación sobre la influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas, cuyo objetivo es establecer las características que posee un

líder y que guardan mayor relación con la obtención de un buen desempeño exportador, por medio de una investigación cualitativa donde se examinaron diferentes bases de datos, se analizaron los tipos de liderazgo democrático, autocrático y liberal, concluyendo que la combinación de un estilo de liderazgo liberal y democrático permitió el éxito en las empresas exportadoras, donde se genera confianza en sus empleados pero se mantiene un control de las políticas internas.

Esta investigación es útil porque nos permite tener diferencias claras en cada estilo de liderazgo y nos ayuda a comprender su eficacia.

En el ámbito educativo, Corrales y Guarín (2019) realizaron una investigación sobre la relación entre estilos de liderazgo, carga mental y estrés laboral en docentes de un colegio de Manizales en el 2019, bajo una metodología cualitativa con una muestra de 45 docentes que llevaran mínimo 6 meses en la institución educativa, se concluyó que predominó el estilo de liderazgo democrático, seguido del autocrático y el Laissez Faire, sin embargo, no fue posible relacionarlos con la carga mental y el estrés laboral, ya que este último dato tuvo como resultado no normal, adicionalmente, la investigación no arrojó una relación entre las variables establecidas en dicha población objeto.

La investigación permite evidenciar el estilo de liderazgo predominante en un sector económico del territorio nacional.

Complementariamente, López y Beltrán (2020) presentaron la incidencia del estilo de liderazgo en la violencia laboral en PYMES de la comuna once de Medellín, Colombia, con el objetivo de reconocer la relación en el desarrollo personal y organizacional, donde por medio de una metodología cuantitativa aplicando una encuesta a 207 colaboradores de PYMES, se evidenció que existe una relación directa entre el estilo de liderazgo democrático y liberal con la violencia ocupacional.

Esta investigación aporta conocimientos en cuanto al impacto negativo que puede tener un estilo de liderazgo en una organización.

En el sector salud, Puertas et al. (2020) realizaron una investigación cualitativa sobre el liderazgo y gestión estratégica en sistemas de salud basados en atención primaria, cuyo objetivo fue identificar y analizar algunos tipos de liderazgo que aportan al fortalecimiento de los sistemas de salud, demostrando que en este servicio es indispensable un tipo de liderazgo transformador, que permita identificar desafíos, vincular al personal, adaptarse a las circunstancias, poseer inteligencia emocional, buscar la calidad del servicio y que genere estrategias para combinar diferentes estilos de liderazgo que les permita trabajar por una salud universal.

Esta investigación permite identificar las estrategias con las que debe contar un líder en el sector servicios.

De manera similar, Rodríguez et al. (2023) presenta el liderazgo y su importancia en la gestión de instituciones de salud en tiempos de Covid-19, con el objetivo de analizar la importancia del liderazgo para la gestión exitosa durante las emergencias en instituciones de salud, por medio de una investigación cualitativa se pudo concluir que las instituciones de salud enfrentan grandes desafíos y sus líderes deben contar con capacidades para gestionar de manera eficaz los recursos limitados con lo que cuentan, es así como muchos de los retos enfrentados en la pandemia por el Covid-19 fueron asumidos exitosamente por directivos con buenas capacidades de liderazgo, dirigiendo y motivando al personal para asumir el reto.

Esta investigación nos permite reconocer el liderazgo como un aspecto fundamental para gerenciar una organización.

Aportes recientes de manera internacional como el de Alcázar (2020) donde realizó una revisión sobre los estilos de liderazgo y compromiso organizacional, especialmente el impacto del liderazgo transformacional, cuyo objetivo fue revisar como este estilo de liderazgo impacta en el compromiso organizacional, se pudo concluir por medio de una investigación cualitativa de revisión sistémica de literatura, que es complejo definir un estilo de liderazgo superior con respecto a los resultados de una organización ya

que dependen de variables como la cultura organizacional, las características biográficas, entre otras, lo que genera que no haya un estilo de liderazgo puntual ya que el hecho de que una persona sea percibida como líder no garantiza que el equipo que lidera alcance sus metas. Sin embargo, el liderazgo transformacional impacta sobre el comportamiento organizacional por medio del compromiso afectivo, al generarse una relación de intercambio personal y consideración con los subordinados.

Esta investigación nos permite comprender la evolución entre los estilos de liderazgo *laissez faire*, transaccional hasta el transformacional.

Sabbag (2023) realiza una investigación sobre el análisis del impacto de los estilos de liderazgo en la efectividad operativa a nivel gerencial, donde por medio de un estudio cuantitativo se aplicó un instrumento de medición a noventa directivos de diferentes organizaciones y se determinó que el liderazgo transformacional y transaccional impactan de manera diferencial en la efectividad operativa en los niveles gerenciales. Los estilos de liderazgo pueden influir en el rendimiento y los resultados de los equipos de trabajo, adicionalmente el estudio determinó que la recompensa contingente, se enfoca en los intercambios en retribución (monetarios, reconocimientos, tiempo libre, entre otros) de cumplir con objetivos específicos, entendiéndose así que los empleados tienen un mejor desempeño si la retribución que obtienen se mide dependiendo de sus resultados. Por otro lado, la estimulación intelectual fomenta la capacitación y el desarrollo profesional a través de planes de carrera, con el objetivo de tener trabajadores con pensamiento crítico que permitan tomar mejores decisiones que ayuden a conseguir los objetivos organizacionales.

Esta investigación permite dar cuenta de la importancia de fomentar espacios de capacitaciones para formar a sus líderes en habilidades transformacionales y habilidades blandas.

En Colombia, Calvo et al. (2023) en su estudio de estilos de liderazgo y estrés laboral en colaboradores del sector privado, analizan la relación entre los estilos de

liderazgo de los jefes y los niveles de estrés laboral que presentan los colaboradores en empresas de este sector, para ello se realizó una investigación cualitativa con la revisión de 1.150 documentos, donde se determinó que en las empresas del sector privado colombiano existen varios estilos de liderazgo predominantes, incluyendo el autocrático, democrático y laissez-faire, sin embargo, persisten enfoques tradicionales centrados en el control y la autoridad. El análisis documental también permitió evidenciar la asociación entre el liderazgo democrático participativo y la reducción del estrés laboral, mientras que el liderazgo autoritario se relaciona con un aumento del estrés laboral. Estos resultados demuestran la importancia de promover el liderazgo democrático participativo como una estrategia efectiva para mitigar los niveles de estrés laboral.

Esta investigación permite comprender a profundidad la relación entre el liderazgo y el bienestar de los trabajadores.

Finalmente, Pinheiro et al (2024), presenta una investigación cualitativa sobre el impacto de los tipos de liderazgo en las organizaciones, cuyo objetivo fue identificar los tipos de liderazgo, sus características y su impacto en las organizaciones en los últimos cinco años. Este estudio permitió identificar 18 tipos de liderazgo con características específicas y diversos impactos en las organizaciones. Se pudo concluir que los líderes deben prepararse para gestionar los conflictos intergeneracionales, haciendo énfasis en las generaciones frecuentes, quienes se centran en cuestiones de sostenibilidad y medio ambiente. No existe un tipo de liderazgo universalmente correcto, sino que los líderes deben adaptar su enfoque a las necesidades y valores de los trabajadores, buscando la alineación entre los valores individuales y los de la organización. Debido al entorno actual, el avance tecnológico y la diversidad de equipos, los líderes deben adoptar perspectivas y estrategias innovadoras para promover la eficacia y la eficiencia organizativas.

Esta investigación permitió generar conciencia sobre la importancia de promover la formación en liderazgo para impulsar el bienestar de los empleados y el rendimiento organizativo.

## **Capítulo 2. Generalidades metodológicas del proyecto nodo.**

La presente investigación corresponde a un estudio de campo ya que el levantamiento de información fue realizado por medio de la aplicación de encuestas, el diseño del estudio es no experimental de tipo transversal dado que los datos se recolectaron en un momento único.

El alcance es de tipo descriptivo puesto que se recolectaron datos para caracterizar y evaluar los estilos de liderazgo predominantes en la muestra y es exploratorio porque se realiza en empresas del sector religioso en Bogotá, un sector que ha sido escasamente investigado. La temporalidad del estudio es ex post debido a que la información es referente a los estilos de liderazgo que ya se vienen experimentando en las organizaciones religiosas.

La finalidad de esta investigación es básica dado que se pretende que sirva de base teórica para futuras investigaciones.

### **Participantes**

El estudio se basa en un método no probabilístico, en la investigación participaron 15 colaboradores de tres comunidades del sector religioso en Bogotá. El criterio de elección se fundamenta en la necesidad de identificar los estilos de liderazgo en este tipo de instituciones que mantienen una estructura organizacional y jerárquica basadas en la doctrina social de la Iglesia Católica.

Los criterios de inclusión de la muestra fueron colaboradores de áreas administrativas de instituciones religiosas en Bogotá, con contrato laboral directo que llevan como mínimo seis meses en la institución y que aceptaron participar en el estudio de manera voluntaria.

Los criterios de exclusión de la muestra fueron colaboradores que no participaran de manera voluntaria.

### **Técnicas**

La técnica de recolección de información se realizó por medio de una encuesta estructurada, la cual se aplicó de manera virtual. El instrumento utilizado fue el Cuestionario CELID, el cual deriva de la prueba MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire). Este instrumento permite tener una idea acerca de los estilos de liderazgo predominantes y de las dimensiones que lo componen.

El cuestionario consta de 34 ítems, es autoadministrable y el tiempo estimado de respuesta es de 15 minutos. Cuenta con dos formas (A y S). En la forma A el encuestado debe responder de acuerdo a su autopercepción, es decir debe contestar sobre sí mismo. En la forma S el encuestado indica cuáles características acerca del acto de liderar, percibe en su Superior.

El cuestionario se basa en los tres estilos de liderazgo propuesto por Bass (1985): transformacional, transaccional, y laissez faire, partiendo de las ideas originales acerca del liderazgo carismático y transformacional correspondientes a House (1977) y Burns (1978), respectivamente.

House en 1977 en su propuesta acerca del liderazgo carismático destaca la importancia de las actitudes y percepciones que sostienen los seguidores respecto de sus líderes.

Burns en 1978 define al liderazgo transaccional que está conformado por dos dimensiones: Recompensa contingente y Dirección por excepción (véase descripción de dimensiones en la tabla 1).

El enfoque de Bass considera el liderazgo transformacional con cuatro componentes (Carisma, Inspiración, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada (véase la descripción de las dimensiones en la tabla 1).

Finalmente, el liderazgo transformacional también se diferencia del denominado *laissez faire*. Éste implica la ausencia de liderazgo: las decisiones no son tomadas, las acciones son demoradas y las responsabilidades del líder son ignoradas. Es considerado un estilo de liderazgo ineficaz. (Castro, Lupano, Benatuil, & Nader, 2007).

**Tabla 1.**

*Definiciones conceptuales de los estilos de liderazgo*

Tipo de liderazgo		Dimensiones
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Es aquel que promueve el cambio y/o la innovación en la organización incitando a los seguidores a que trasciendan sus objetivos personales para lograr el cambio y llegar a niveles de producción que superen lo esperable. Actúa básicamente a través del carisma, sintetizando la información del medio y promoviendo la cohesión del grupo	Carisma	Es una de las dimensiones más importantes del liderazgo. Consiste en influir en los demás mediante la creación de una visión o proyecto y suplantando las metas individuales de los seguidores por las del líder. A veces es difícil separarla de la dimensión de Inspiración.
	Inspiración	El líder transmite a los seguidores su visión de futuro con el objetivo de involucrarlos en el proyecto de cambio.
	Estimulación intelectual	El líder lleva a pensar nuevas soluciones o nuevas maneras de solucionar problemas habituales. Es un componente fundamental de liderazgo en situaciones críticas.
	Consistencia individualizada	El líder se ocupa de cada uno de los miembros de su equipo, de su bienestar. Provee protección y cuidado a los demás.
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	Recompensa contingente	El líder recompensa a su seguidor si éste cumplió con los objetivos que debía llevar a cabo. Un

Se basa en el intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor. El líder transaccional negocia "transacciones" para conseguir los objetivos de la organización.	Dirección por excepción	ejemplo de recompensa puede ser un extra en el salario percibido. Tiene dos formas: la activa y la pasiva. En la forma activa, el líder monitorea de forma constante para que las actividades se mantengan dentro de los procedimientos y las reglamentaciones. En la forma pasiva, el líder actúa castigando o reforzando cuando el error o acierto ocurrieron.
LAISSEZ FAIRE	Es la ausencia de liderazgo y es, por definición, el estilo más ineficaz e inactivo.	

Fuente: Castro, Lupano, Benatuil, & Nader, 2007

La prueba permite obtener una puntuación para cada uno de los tres estilos de liderazgo y sus dimensiones. Los pasos para la aplicación de la prueba son:

1. Administrar las 34 afirmaciones y que el evaluado responda cuán frecuentemente percibe en sí mismo (Forma A) o en su Superior (Forma S) la actitud señalada por el ítem.
2. Revisar si hay respuestas en blanco y devolverlo para intentar que sea contestado; caso contrario, reemplazar el blanco por el valor 3.
3. Sumar los ítems correspondientes a cada dimensión, usando la clave de corrección.
4. Dividir la suma por el número de los ítems de cada dimensión, usando la tabla de corrección.
5. Transformar la puntuación obtenida en valores percentilares utilizando el baremo correspondiente Forma A o Forma S.
6. Para calcular la puntuación de cada estilo de liderazgo se deberán obtener las puntuaciones brutas correspondientes a cada una de las dimensiones que integran el estilo.

7. Sumar las puntuaciones de cada dimensión y dividir por la cantidad de dimensiones que componen el estilo. Transformar a percentiles utilizando el baremo correspondiente (Forma A o Forma S).
8. Graficar las puntuaciones percentilares del perfil CELID.
9. Interpretar las puntuaciones transformadas en términos de una escala percentiles, tomando en cuenta las puntuaciones de corte: percentil 25 y 75.

Se anexan los cuestionarios de Estilos de Liderazgo CELID (Forma A y Forma S), en el Apéndice 1.

(Castro Solano, Nader y Casullo, 2004)

### **Fases del trabajo de campo**

**Objetivo específico 1:** Caracterizar los jefes de las empresas colombiana del sector religioso en Bogotá.

**Fase de Planificación y Preparación:** En esta fase se realizó la selección de tres organizaciones del sector religioso ubicadas en la ciudad de Bogotá, las tres se encuentran ubicadas en la misma locación lo que facilitó la obtención de permisos para poder aplicar el instrumento de medición. Las áreas de Talento Humano de las organizaciones solicitaron que las encuestas se aplicaran de manera anónima para facilitar la participación voluntaria de las personas, sin embargo, los participantes diligenciaron el total de la información de la encuesta por lo que se pudo recolectar la información sociodemográfica como género, rango de edad y nivel de escolaridad.

**Fase de Recolección de Datos:** Durante esta fase se convirtió el formato CELID forma A y S, en dos formularios de Google tipo encuesta, respectivamente, se incluyeron datos sociodemográficos y siguiendo las indicaciones de las tres organizaciones, se dejó

opcional el registro de nombre de las personas participantes. Posteriormente, se socializó con los trabajadores el objetivo de la aplicación de la encuesta, la opción de dejar el formulario de manera anónima, la escala de medición, la diferenciación entre una forma y la otra y el tiempo aproximado de medición. Seguidamente se compartió los formularios por medio de un link enviado por correo electrónico.

**Objetivo específico 2:** Demostrar los estilos de liderazgo predominante en los jefes de las empresas colombianas del sector religioso en Bogotá.

**Fase de Planificación y Preparación:** Se seleccionaron las instituciones religiosas que participarían en la aplicación del instrumento, se solicitaron los permisos correspondientes, se socializó la aplicación con los colaboradores y se compartió el cuestionario CELID forma A y S para su posterior aplicación.

**Fase de Recolección de Datos:** El cuestionario se aplicó en forma de encuesta por medio de la herramienta tecnológica Google Forms, de los cuales solamente respondieron los colaboradores que no tenían personal a cargo, es decir los cuestionarios forma S, posteriormente, se filtró la información por líder de área para obtener los resultados.

**Objetivo específico 3:** Definir los estilos de liderazgo con mayor prevalencia del estilo utilizado por jefes de empresas colombianas del sector religioso en Bogotá.

**Fase de Planificación y Preparación:** En esta fase se establecieron los criterios para analizar la información recopilada de acuerdo a la metodología descrita por Bass (1985) en el cuestionario CELID. Se definieron los parámetros para clasificar la información y para realizar su correcta interpretación.

**Fase de Recolección de Datos:** Se generaron los promedios de acuerdo a los resultados obtenidos y de acuerdo a los criterios de medición definidos por Bass (1985),

posteriormente se graficaron los resultados obtenidos para identificar el estilo de liderazgo con mayor prevalencia en la muestra estudiada.

### **Categorización y clasificación**

Para el análisis de la información se categorizó la información por medio del cuestionario de estilos de liderazgo CELID forma A y S por medio de la siguiente matriz analítica:

#### **Tabla 2.**

#### *Cuestionario de estilos de liderazgo CELID*

##### **CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID - A)**

Protocolo de Administración (Castro Solano, Nader y Casullo,2004)

Apellido: ..... Nombre: .....

Edad: ..... Sexo: Varón..... Mujer ..... (marcar con una cruz)

**Instrucciones.** - A continuación, hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que usted percibe de su SUPERIOR. 1 indica: Total desacuerdo con la afirmación, 5 indica: Total acuerdo con la afirmación y 3 es intermedio (Ni de acuerdo ni en desacuerdo).

	1	2	3	4	5
1. Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento.					
2. No trato de cambiar lo que hacen mientras las cosas salgan bien.					
3. Se sienten orgullosos de trabajar conmigo.					
4. Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.					
5. Evito involucrarme en su trabajo.					
6. No les digo donde me sitúo en algunas ocasiones.					
7. Demuestro que creo firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".					
8. Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo.					
9. Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.					

---

10. Me aseguro que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que pueden obtener de mi por su esfuerzo.

---

11. Siempre que lo crean necesario, pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo.

---

12. Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si traban conforme a lo pactado conmigo.

---

13. Me preocupo de formar a aquellos que lo necesitan.

---

14. Centro mi atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.

---

15. Hago que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver problemas.

---

16. Trato de que obtengan lo que desean a cambio de su cooperación.

---

17. Estoy dispuesto a instruirles o enseñarles siempre lo que necesitan.

---

18. No trato de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.

---

19. Les doy charlas para motivarlos.

---

20. Evito tomar decisiones.

---

21. Cuento con su respeto.

---

22. Potencio su motivación al éxito.

---

23. Trato de que vean los problemas como una oportunidad para aprender.

---

24. Trato de desarrollar nuevas formas para motivarlos.

---

25. Les hago pensar sobre viejos problemas de forma nueva.

---

26. Les dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no me parece necesario introducir algún cambio.

---

27. Soy difícil de encontrar cuando surge un problema.

---

28. Impulso la utilización de la inteligencia para superar obstáculos.

---

29. Les pido que fundamenten su opinión con argumentos sólidos.

---

30. Les doy nuevas formas de enfocar los problemas que antes resultaban desconcertantes.

---

31. Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas.

---

32. Es probable que esté ausente cuando se me necesita.

---

33. Tienen plena confianza en mí.

---

34. Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo.

---

Fuente: Castro, Lupano, Benatuil, & Nader, 2007

**Tabla 3.***Cuestionario de estilos de liderazgo CELID***CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID - S)**

Protocolo de Administración (Castro Solano, Nader y Casullo,2004)

Apellido: ..... Nombre: .....

Edad: ..... Sexo: Varón..... Mujer ..... (marcar con una cruz)

**Instrucciones.** - A continuación, hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar.

Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que usted percibe de su SUPERIOR. 1 indica: Total desacuerdo con la afirmación, 5 indica: Total acuerdo con la afirmación y 3 es intermedio (Ni de acuerdo ni en desacuerdo).

	1	2	3	4	5
1. Su presencia tiene poco efecto en nuestro rendimiento.					
2. No trata de cambiar lo que hacemos mientras las cosas salgan bien.					
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.					
4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.					
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.					
6. No nos dice en donde se sitúa en algunas ocasiones.					
7. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".					
8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir su apoyo.					
9. Evitar intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.					
10. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener por nuestro propio esfuerzo.					
11. Siempre que sea necesario, podemos negociar con él lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.					
12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.					
13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.					
14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.					
15. Nos hace saber que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver problemas.					
16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.					

- 
17. Está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.
- 
18. No trata de hacer cambios mientras las cosas marchan bien.
- 
19. Nos da charlas para motivarnos.
- 
20. Evita tomar decisiones.
- 
21. Cuenta con nuestro respeto.
- 
22. Potencia nuestra motivación de éxito.
- 
23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.
- 
24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.
- 
25. Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva.
- 
26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.
- 
27. Es difícil encontrarlo cuando surge un problema.
- 
28. Impulsa la utilización de la inteligencia para superar obstáculos.
- 
29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.
- 
30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.
- 
31. Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.
- 
32. Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.
- 
33. Tenemos plena confianza en él.
- 
34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.
- 

Fuente: Castro, Lupano, Benatuil, & Nader, 2007

Esta matriz permitió identificar las tendencias de los estilos de liderazgo presentes en las organizaciones del sector religioso ubicadas en la ciudad de Bogotá.

### Capítulo 3. Resultados

Mediante el análisis de la información recolectada por medio del cuestionario CELID, se pudo identificar las tendencias de los estilos de liderazgo presentes en las organizaciones del sector religioso ubicadas en la ciudad de Bogotá.

A continuación, se presentan los hallazgos de la investigación:

#### **Caracterización de los jefes de las empresas colombiana del sector religioso en Bogotá.**

La muestra de la investigación estuvo conformada por 15 trabajadores administrativos de instituciones del sector religioso, en ella se evaluó el estilo de liderazgo de 6 jefes de área, los cuales pertenecen a las siguientes áreas:

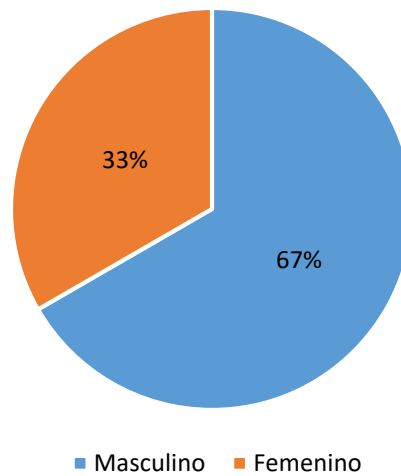
#### **Tabla 4.**

##### *Distribución de áreas evaluadas*

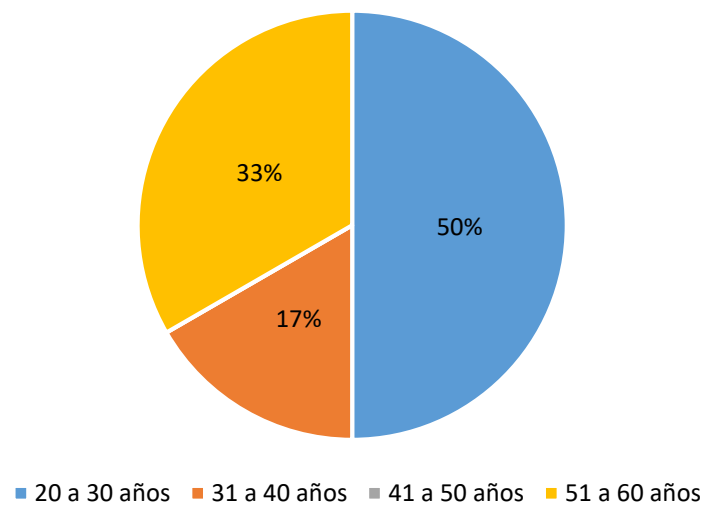
Área	Cantidad de líderes evaluados
Dirección	1
Talento Humano	2
Contabilidad	2
Administración	1
<b>Total</b>	<b>6</b>

*Nota: Descripción de la cantidad de líderes evaluados por área*

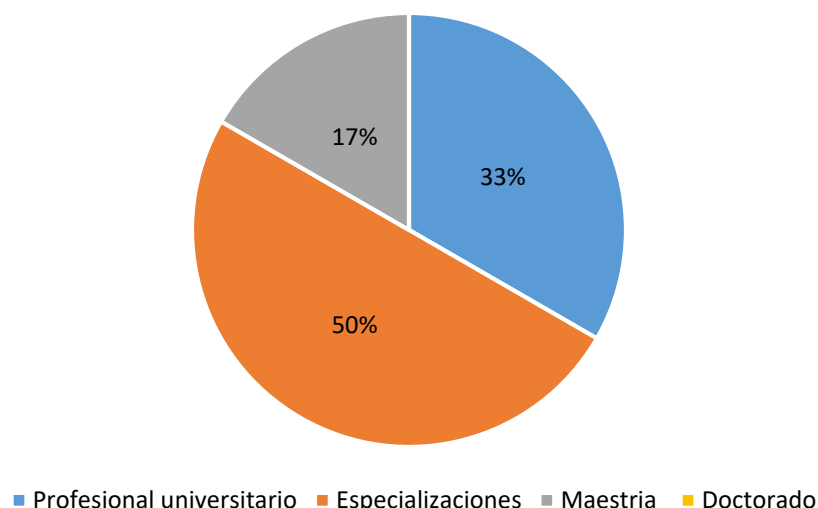
De los líderes que fueron evaluados en el estudio se obtuvieron los siguientes datos sociodemográficos:

**Gráfica 1.** Distribución por género

*Nota: descripción porcentual del género de los participantes en el estudio*

**Gráfica 2.** Distribución por rango de edad

*Nota: descripción porcentual del rango de edades de los participantes en el estudio*

**Gráfica 3.** Distribución por nivel de escolaridad

*Nota: descripción porcentual del nivel de escolaridad de los participantes en el estudio*

El 67% de la población participante son líderes de género masculino, el 50% corresponde a una población joven entre los 20 y 30 años de edad quienes cuentan con menos de 5 años de experiencia en cargos de dirección y el 50% se encuentra en un nivel de formación de especialista en áreas de humanidades, administración y contabilidad.

### **Demostrar los estilos de liderazgo predominante en los jefes de las empresas colombianas del sector religioso en Bogotá.**

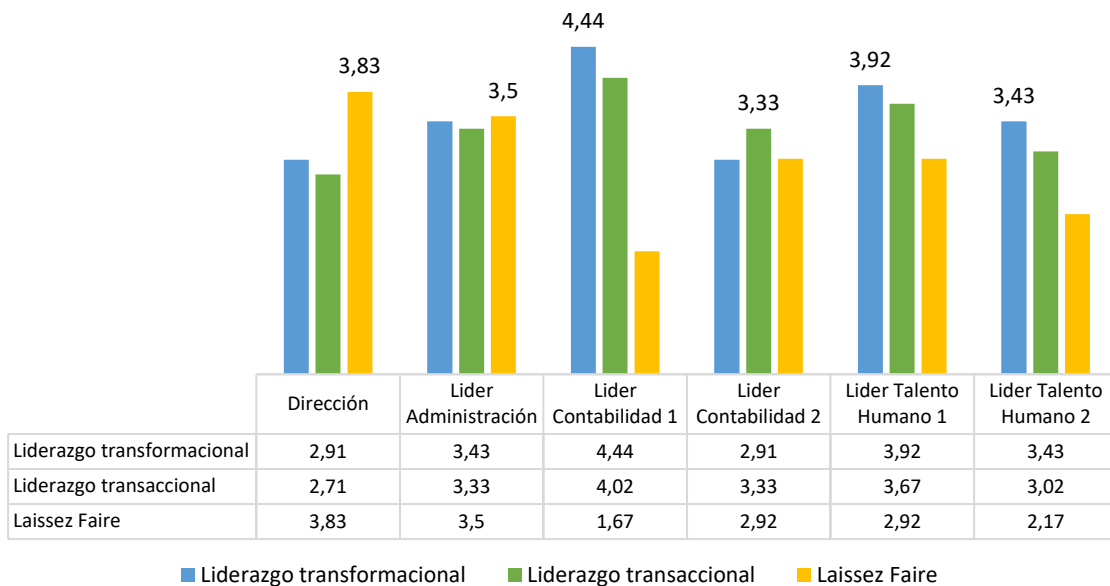
La aplicación del cuestionario CELID fue diligenciado por colaboradores administrativos de las instituciones religiosas seleccionadas. Pese a que se tuvo la intención de trabajar con los líderes de área durante el estudio, no fue posible que estos participaran de manera voluntaria debido a las actividades laborales diarias, por lo tanto, no fue posible contar con datos asociados a su autoevaluación.

De acuerdo a lo anterior, el estudio se basa en la percepción que tiene los trabajadores sobre el estilo de liderazgo de sus jefes. Los datos fueron recolectados por

medio de la aplicación del cuestionario CELID forma S, esta matriz permitió identificar las tendencias de los estilos de liderazgo presentes en las tres organizaciones del sector religioso.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

**Gráfica 4.** Distribución por estilos de liderazgo

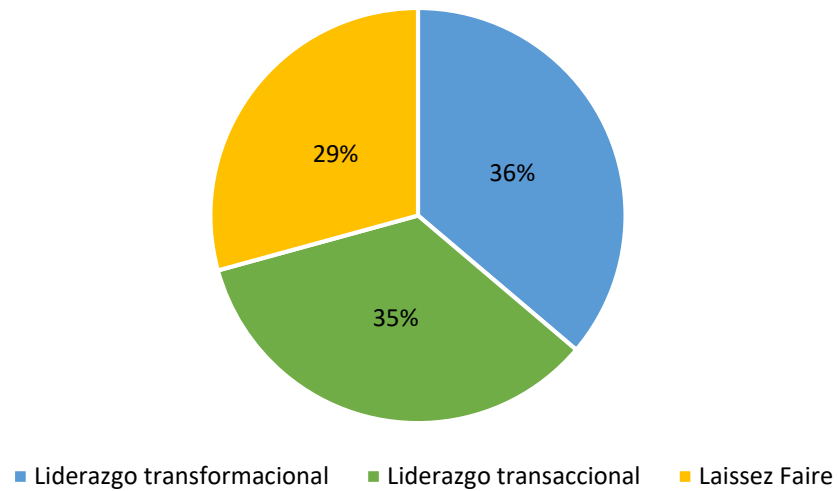


*Nota: descripción de la transformación percentilar de los estilos de liderazgo*

**Definir los estilos de liderazgo con mayor prevalencia del estilo utilizado por jefes de empresas colombianas del sector religioso en Bogotá**

Una vez obtenidos los resultados se pudo determinar que existe una predominancia en el estilo de liderazgo transformacional en tres líderes evaluados, según la percepción de los trabajadores.

**Gráfica 5.** Predominancia de los estilos de liderazgo



*Nota: descripción porcentual del estilo de liderazgo predominante*

Los resultados muestran que el 36% de la población evaluada refiere un estilo de liderazgo transformacional, el 35% un estilo de liderazgo transaccional y el 29% un estilo de liderazgo Laissez Faire, en sus jefes de área.

#### Capítulo 4. Disertación

El presente estudio tuvo como propósito evaluar los estilos de liderazgo presentes en las instituciones del sector religioso, para analizar y reflexionar sobre aquel que predomina en los líderes de este tipo de instituciones que tienen la particularidad de combinar dimensiones espirituales, sociales y organizacionales.

Los resultados obtenidos demuestran que, según la percepción de los colaboradores hacia sus jefes de área, se evidencia una mayor predominancia hacia el estilo de liderazgo transformacional en las áreas de talento humano y contabilidad, esto se puede deber a la naturaleza de tienen las instituciones religiosas, en su misión y naturaleza de motivar e inspirar a las personas. Estos datos obtenidos concuerdan con lo planteado por Flores (2014) quien señalo este tipo de liderazgo como el predominante en instituciones de carácter religioso.

Sin embargo, el líder evaluado en la dirección de una de las instituciones, el cual se trata de un sacerdote, demostró un tipo de liderazgo *laissez faire*, el cual se caracteriza por dar plena libertad al equipo de trabajo e intervenir mínimamente en el desarrollo de las actividades diarias, esta información es relevante ya que, al tratarse de un cargo de dirección, lo recomendable es que se ejerza un liderazgo que implique acompañamiento y crecimiento. Según lo indicado por Ortiz (2020), el liderazgo basado en el servicio por sí solo, no genera un compromiso laboral en los trabajadores, por lo que es un aspecto que debe fortalecerse para el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

Los líderes evaluados en el área de talento humano coinciden en un estilo de liderazgo transformacional, lo cual es favorable ya que impulsan el crecimiento del equipo de trabajo y a tener una visión de futuro, esto es beneficioso para las instituciones debido a que desde esta área se pueden potencializar las habilidades y competencias de las demás, por medio de la implementación de estrategias que permitan el desarrollo

personal y profesional de los trabajadores. De acuerdo con lo descrito por Sabbag (2023), es importante fomentar espacios de capacitación para impulsar y formar líderes que cuenten con habilidades transformacionales.

Otra variable importante a tener en cuenta es que la mitad de los líderes evaluados se encuentran en un rango de edad de 20 a 30 años, lo cual puede inferir en factores individuales como la poca experiencia en el liderazgo de equipos de trabajo o la falta o bajas estrategias individuales de afrontamiento que pueden tener a la hora de enfrentarse a cambios o trabajar bajo presión por el nivel de responsabilidad frente a un equipo de trabajo.

Esta investigación aporta una mirada hacia un sector poco estudiado a nivel nacional, por lo tanto, amplía la posibilidad de reconocer a las empresas del tercer sector como instituciones que también deben influir sobre el bienestar y el desempeño laboral. Así mismo, permite comprender que el sector religioso responde a necesidades organizacionales, pero también a valores comunitarios y espirituales dados por la doctrina social de la iglesia, lo que lo diferencia de otros sectores.

Desde la perspectiva de la gestión psicosocial, evaluar los estilos de liderazgo en este tipo de organizaciones del sector religioso, contribuye para determinar las estrategias de intervención en las que se pueden centrar las empresas para acompañar y formar a sus líderes, también para saber que perfiles psicológicos se requieren en este tipo de instituciones que tienen un carácter de cercanía y familia, pero que como cualquier otra organización requieren de unas estructuras internas y guías claras y visionarias de direccionamiento. Así mismo, permite evidenciar la importancia de encontrar un equilibrio entre los estilos de liderazgo que permitan mantener la cercanía y espiritualidad con los colaboradores, pero también la necesidad de organización y disciplina orientada hacia el cumplimiento de la misión institucional.

En cuanto a las limitaciones de la investigación, se encuentra el tamaño reducido de la muestra y la no participación de líderes de área, por lo que no es posible contrastar los resultados con las autopercepciones de los líderes.

A partir de estos resultados y limitaciones, se plantea la posibilidad de ampliar esta información con futuros estudios que permitan determinar ¿Cómo se diferencian los estilos de liderazgo según la percepción de los trabajadores y la autopercepción de los líderes?, ¿Cómo afecta el bienestar psicosocial de los trabajadores los estilos de liderazgo en instituciones del sector religioso? y ¿Qué estrategias de formación son efectivas para fortalecer las competencias transformacionales en líderes del sector religioso?

## Referencias

Alcázar, P. (2020). *Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional*. Universidad Autónoma Gabriel René Moreno, Bolivia. Revista de temas de coyuntura y perspectivas. 5(4), 89-121.

Calvo Serrato, D., Vanegas Castaño, G & Cerinza Nieto, Y. (2023). *Estilos de liderazgo y estrés laboral en colaboradores del sector privado en Colombia*. [Tesis de especialización Facultad de Ingeniería, Universidad EAN]. Repositorio Universidad EAN. <http://hdl.handle.net/10882/13211>

Corrales, S., & Guarín, O. (2019). *La relación entre estilos de liderazgo, carga mental y estrés laboral en docentes de un colegio de Manizales*. [Trabajo de grado. Universidad de Manizales]. Repositorio Institucional Universidad de Manizales. <https://ridum.umanizales.edu.co/handle/20.500.12746/5837>

Cuadrado, I. (2001). Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo. *Revista Internacional de Psicología Social*, 16(2), 131-155. doi:[10.1174/021347401317351107](https://doi.org/10.1174/021347401317351107)

Cuadrado, I. (2003). ¿Emplean hombres y mujeres deferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. *Revista Internacional de Psicología Social*, 18 (3), 283-307. doi:[10.1174/021347403322470864](https://doi.org/10.1174/021347403322470864)

Escandón, D. & Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*. 32, 137-145.

[https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/5300/MBA\\_1045685745\\_2023\\_2.pdf?sequence=12](https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/5300/MBA_1045685745_2023_2.pdf?sequence=12)

Flores, E. (2014). *El estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura*. [Tesis de pregrado en Educación, Especialidad en Lengua y Literatura. Universidad de Piura]. Repositorio institucional PIRHUA.

<https://pirhua.udep.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/2b807b51-db97-4410-924f-ad1ec2f66450/content>

López, J. & Beltrán, J. (2020). Incidencia del estilo de liderazgo en la violencia laboral en pymes de la Comuna Once de Medellín, Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*. 25, 91, 1205-1220.

Mananzan, M. J. (s. f.). *Perspectivas Posteriores al Concilio Vaticano II sobre el Liderazgo Religioso*. Dominicas de la Anunciata.

Ortiz, M., Ariza, A., & Molina, H. (2020). La importancia del liderazgo de servicio en las organizaciones religiosas del tercer sector: un análisis del compromiso, la autenticidad y la espiritualidad de los trabajadores. *Repositorio Institucional de la Universidad Loyola*. <https://hdl.handle.net/20.500.12412/4315>

Pinheiro, A. P., Cifuentes, C. D., Vinagre, M.H., & de Sousa, C. (2024). Impacto de los tipos de liderazgo en las organizaciones: una revisión sistemática de la literatura. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*. 20(39). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v20i39.4716>

Puertas E. B., Sotelo, J. M., & Ramos, G. (2020). Liderazgo y gestión estratégica en sistemas de salud basados en atención primaria de salud. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 44-124. <https://doi.org/10.26633/RPSP.2020.124>

Rodríguez, C. A., Madrid, B. A., Loján, J. C., Calderón, L. R., Muñoz, G. H. & Flores, A. R. (2023). Liderazgo y su importancia en la gestión de instituciones de salud en tiempos de covid-19. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*. 7(3). 8029-8014.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i3.6782](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6782)

Sabbag, L. (2023). *Análisis Del Impacto De Los Estilos De Liderazgo En La Efectividad Operativa A Nivel Gerencial*. [Tesis de maestría en Administración de Empresas - Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA]. Repositorio CESA.

Salas Molina, N. (2015). *Género y liderazgo religioso en mujeres evangélicas chilenas*. [Tesis de pregrado, Universidad de Chile]. Repositorio Universidad de Chile.

<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/136143>

## Apéndices o Anexos

### Apéndice A

#### Ilustración 1. Cuestionario CELID forma A

#### CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID - A)

Protocolo de Administración (Castro Solano, Nader y Casullo, 2004)

Apellido: ..... Nombre: .....

Edad: ..... Sexo: Varón..... Mujer ..... (marcar con una cruz) Nivel Jerárquico: EJECUTIVO  
ADMINISTRATIVO .....

**Instrucciones.** - A continuación hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que USTED posee. 1 indica: Total desacuerdo con la afirmación, 5 indica: Total acuerdo con la afirmación y 3 es intermedio (Ni de acuerdo ni en desacuerdo).

	1	2	3	4	5
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					
32					
33					
34					

Nota: imagen del contenido del cuestionario CELID forma A

## Ilustración 2. Cuestionario CELID forma S

### CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID - S)

Protocolo de Administración  
(Castro Solano, Nader y Casullo, 2004)

Apellido: ..... Nombre: .....  
Edad: ..... Sexo: Varón..... Mujer ..... (marcar con una cruz)

**Instrucciones.-** A continuación hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que usted percibe de su SUPERIOR. 1 indica: Total desacuerdo con la afirmación, 5 indica: Total acuerdo con la afirmación y 3 es intermedio (Ni de acuerdo ni en desacuerdo).

	1	2	3	4	5
1. Su presencia tiene poco efecto en nuestro rendimiento.					
2. No trata de cambiar lo que hacemos mientras las cosas salgan bien.					
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.					
4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.					
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.					
6. No nos dice en donde se sitúa en algunas ocasiones.					
7. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".					
8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir su apoyo.					
9. Evitar intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.					
10. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener por nuestro propio esfuerzo.					
11. Siempre que sea necesario, podemos negociar con él lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.					
12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.					
13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.					
14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.					
15. Nos hace saber que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver problemas.					
16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.					
17. Está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.					
18. No trata de hacer cambios mientras las cosas marchan bien.					
19. Nos da charlas para motivarnos.					
20. Evita tomar decisiones.					
21. Cuenta con nuestro respeto.					
22. Potencia nuestra motivación de éxito.					
23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.					
24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.					
25. Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva.					
26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.					
27. Es difícil encontrarlo cuando surge un problema.					
28. Impulsa la utilización de la inteligencia para superar obstáculos.					
29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.					
30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.					
31. Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.					
32. Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.					
33. Tenemos plena confianza en él.					
34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.					

Nota: imagen del contenido del cuestionario CELID forma S

## Apéndice B

Ilustración 3. Matriz analítica de clasificación

Jefe evaluado	Colaborador	Liderazgo transformacional	Liderazgo transaccional	Laissez Fair
Líder Talento Humano 1	Evaluador 1	4,32	3,33	1,67
	Evaluador 2	4,32	3,67	2,17
	Evaluador 3	3,92	4,02	2,92
	Evaluador 4	3,43	3,02	3,83
	Evaluador 5	2,91	4,02	3,5
	<b>PROMEDIO</b>	<b>3,92</b>	<b>3,67</b>	<b>2,92</b>
Líder Contabilidad 1	Evaluador 6	4,44	4,02	1,67
	<b>PROMEDIO</b>	<b>4,44</b>	<b>4,02</b>	<b>1,67</b>
Líder Administración	Evaluador 7	4,32	3,02	2,17
	Evaluador 8	3,92	3,33	2,92
	Evaluador 9	2,44	3,33	4,67
	<b>PROMEDIO</b>	<b>3,43</b>	<b>3,33</b>	<b>3,5</b>
Líder Talento Humano 2	Evaluador 10	3,43	2,71	2,17
	Evaluador 11	3,92	3,33	2,17
	<b>PROMEDIO</b>	<b>3,43</b>	<b>3,02</b>	<b>2,17</b>
Dirección	Evaluador 12	2,44	2,34	4,03
	Evaluador 13	3,43	3,02	3,5
	<b>PROMEDIO</b>	<b>2,91</b>	<b>2,71</b>	<b>3,83</b>
Líder Contabilidad 2	Evaluador 14	3,43	4,02	2,17
	Evaluador 15	2,44	2,71	2,92
	<b>PROMEDIO</b>	<b>2,91</b>	<b>3,33</b>	<b>2,92</b>

Nota: matriz que contiene los resultados del análisis de respuestas dadas en el cuestionario CELID forma S

**Ilustración 4.** Consolidado de resultados por estilo de liderazgo

Jefe evaluado	Liderazgo transformacional	Liderazgo transaccional	Laissez Fair
Dirección	2,91	2,71	<b>3,83</b>
Líder Administración	3,43	3,33	<b>3,5</b>
Líder contabilidad 1	<b>4,44</b>	4,02	1,67
Líder contabilidad 2	2,91	<b>3,33</b>	2,92
Líder Talento Humano 1	<b>3,92</b>	3,67	2,92
Líder Talento Humano 2	<b>3,43</b>	3,02	2,17

Nota: matriz que contiene los resultados consolidados por estilo de liderazgo