

**Las habilidades blandas y liderazgo: Una mirada desde el ámbito laboral deportivo
con profesionales de ciencias de la salud**

Presentado por:

Mercedes Lorena Rodríguez Castillo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones

Bogotá, D.C.

2025

**Las habilidades blandas y liderazgo: Una mirada desde el ámbito laboral deportivo
con profesionales de ciencias de la salud**

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración de Organizaciones

Presentado por:

Mercedes Lorena Rodríguez Castillo

Asesor:

William Alexander Mendoza Galvis

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones

Bogotá, D.C.

2025

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá D.C.

Agradecimiento

A Dios por ser mi guía a lo largo de este proceso y permitirme enriquecer mi vida académica con conocimiento y experiencias que me permiten culminar esta etapa.

A mis padres, Daniel Rodríguez y Mercedes Castillo, por su apoyo incondicional, su paciencia, sus consejos y su compañía. Gracias por guiarme, por ser mi fortaleza constante y mi motivación, por creer siempre en mí y en mis capacidades.

A mis hermanos que a pesar de la distancia y las adversidades siempre han estado brindándome su apoyo constante y motivación.

Expreso mi más sincero agradecimiento a mi director de tesis, William Mendoza, por su orientación, acompañamiento y valiosos aportes académicos, los cuales fueron fundamentales para el desarrollo, enfoque y culminación de este trabajo de maestría.

Asimismo, deseo agradecer a una persona especial que, desde la distancia, me brindó su apoyo, palabras de aliento y motivación, y me impulsó a seguir adelante durante este proceso académico.

Agradezco también al coordinador de la institución deportiva donde se realizó la toma de la muestra, así como a todos los profesionales que participaron en la investigación.

Finalmente, agradezco a mi familia y todas aquellas personas que, de una u otra manera, creyeron en mí y me brindaron su apoyo a lo largo de este camino académico.

Resumen

La presente investigación analiza las competencias de liderazgo en el entorno laboral, identificando tanto las fortalezas como las áreas de mejora de quienes ocupan posiciones de liderazgo.

En la actualidad, las organizaciones otorgan una creciente relevancia a la identificación y desarrollo de líderes que posean tanto habilidades blandas como habilidades duras, reconociendo que estas competencias son fundamentales para alcanzar de manera efectiva los objetivos organizacionales. El objetivo del presente trabajo se centró en analizar la influencia de las habilidades blandas y el liderazgo en profesionales de ciencias de la salud en el ámbito deportivo. A nivel metodológico, se optó por aplicar la investigación descriptiva con un enfoque cuantitativo. De ahí que el propósito sea evaluar las dinámicas del liderazgo y su impacto en el entorno laboral. A partir de ello, se propone la aplicación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) identificando como resultados que los líderes cuentan con fortalezas importantes en el desarrollo habilidades blandas como la motivación, la orientación al logro y la comunicación efectiva con el equipo -que ayudan a la creación de buenos ambientes laborales, con niveles satisfactorios de satisfacción y compromiso. No obstante, se han identificado áreas de mejora en temas como la gestión del tiempo, la toma de decisiones, la empatía con las necesidades laborales y la capacidad para administrar más estratégicamente las tareas del equipo. Como conclusión, las personas que lideran mayoritariamente cuentan con competencias relacionales que les permiten crear y mantener ambientes laborales en los que favorezca la cooperación, la empatía y el compromiso con los objetivos de la institución. Se observan también puntos de mejora relevantes que están relacionados con la toma oportuna de decisiones, con la

atención a las necesidades laborales del personal y con la gestión adecuada de las actividades del grupo de trabajo, lo que refleja la necesidad de mejorar competencias como la inteligencia emocional, la gestión del tiempo, la escucha activa y el manejo del conflicto, esenciales para llegar a un liderazgo más integral y transformacional.

Palabras clave: habilidades blandas, liderazgo, ámbito laboral deportivo, inteligencia emocional, burnout, clima laboral.

Abstract

This research analyzes leadership skills in the workplace, identifying both the strengths and areas for improvement of those who hold leadership positions.

Today, organizations are placing increasing importance on identifying and developing leaders who possess both soft and hard skills, recognizing that these competencies are fundamental to effectively achieving organizational goals. The objective of this study was to analyze the influence of soft skills and leadership on health science professionals in the sports field.

Methodologically, a descriptive research approach with a quantitative focus was chosen.

Therefore, the purpose is to evaluate leadership dynamics and their impact on the work environment. Based on this, the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) is proposed, identifying as results that leaders possess significant strengths in developing soft skills such as motivation, achievement orientation, and effective communication with the team—skills that contribute to creating positive work environments with satisfactory levels of satisfaction and commitment. However, areas for improvement have been identified in areas such as time management, decision-making, empathy with work needs, and the ability to manage team tasks more strategically.

In conclusion, most leaders possess interpersonal skills that enable them to create and maintain work environments that foster cooperation, empathy, and commitment to the institution's objectives. However, significant areas for improvement were also identified, related to timely decision-making, addressing staff needs, and effectively managing team activities. This highlights the need to enhance skills such as emotional intelligence, time management, active

listening, and conflict resolution, all essential for achieving more holistic and transformational leadership.

Keywords: soft skills, leadership, sports workplace, emotional intelligence, burnout, work environment.

Tabla de contenido

Agradecimiento.....	4
Resumen.....	6
Abstract.....	8
Lista de Tablas	13
Lista de Figuras.....	14
Introducción	15
Análisis de habilidades blandas y liderazgo en el ámbito laboral deportivo: alcances, retos y limitaciones	17
Descripción del problema	17
Estadísticas Recientes	22
Pregunta de investigación	24
Justificación	25
Objetivos.....	28
Objetivo General.....	28
Objetivos Específicos.....	28
Alcance y limitaciones	29
Alcance	29
Limitación.....	32
Marco Referencial.....	34
Marco Teórico o Referencial	34
Teorías del liderazgo.....	34
Teoría situacional.....	35
Teoría Liderazgo transformacional.....	35

Teoría Liderazgo Transaccional	36
Liderazgo laissez-faire	36
Teorías de las habilidades	37
Teoría Conductista del Aprendizaje de Habilidades.....	37
Teorías del aprendizaje	39
Teoría conductista del aprendizaje.....	39
Marco conceptual.....	40
Tipos de habilidades	40
Las habilidades duras	40
Habilidades blandas	41
Clasificación de las habilidades blandas.....	42
Interacción entre Habilidades blandas y liderazgo	42
Liderazgo	43
La inteligencia emocional (IE).....	45
Clima organizacional	46
Cuestionario psicométrico MLQ.....	47
Marco legal	47
Decreto 858 de 2025	47
Decreto 0729 de 2025	48
Resolución 1444 de 2025.....	49
Metodología	53
Metodología de la Investigación.....	53
Tipo y enfoque de la investigación	53
<i>Fuentes de información</i>	55
Población objetivo	57

<i>Técnicas de recolección y análisis de datos</i>	57
Correlación entre objetivos y variables.....	58
Validez y Confidencialidad del Test MLQ.....	58
Resultados	60
Análisis sociodemográfico.....	60
Resultados con base en los objetivos específicos.	62
<i>Resultado OB1. Identificar la capacidad de los líderes para comunicarse.</i>	63
Resultado OB2. Diagnosticar la relación desde el comportamiento laboral.	70
Resultado del OB3. Determinar las principales fortalezas y áreas de mejora	79
Resultados integrados sobre comunicación, comportamiento laboral y áreas de mejora en el liderazgo organizacional	82
Discusión.....	87
Conclusiones	89
Recomendaciones	91
Referencias bibliográficas.....	93
Anexos	98

Lista de Tablas

Tabla 1 Cifras de Talento Humano en Programas de Salud y Bienestar (graduados)	23
Tabla 2 Variables de investigación en habilidades blandas y estilos de liderazgo	31
Tabla 3 Referencia de Teorías asociadas al liderazgo multifactorial, habilidades y competencias.....	38
Tabla 4 Normatividad vigente en el Sector Salud. Observatorio de Talento Humano. Colombia.....	50
Tabla 5 Leyes, Decretos y Resoluciones vigentes en Colombia- Observatorio de Talento Humano en Salud.....	51
Tabla 6 Tipos de fuente de información – Elementos de Investigación	56
Tabla 7 Análisis de la Dimensión Comunicación asertiva -MLQ.....	64
Tabla 8 Comportamiento Laboral y Calidad -MLQ Liderazgo Organizacional	71
Tabla 9 Estilos de Liderazgo y Habilidades blandas identificadas MLQ - Liderazgo Organizacional	80
Tabla 10 Anexo A. Estadística de Resultados - Test MLQ, Docform.....	98

Lista de Figuras

Figura 1 Fases del enfoque cuantitativo en una investigación.....	54
Figura 2 Evidencia de Resultado de Alfa Cronbach -Power Query	59
Figura 3 Grafica de Distribución porcentual de participantes por género	60
Figura 4 Rango de edad de los participantes	61
Figura 5 Frecuencia según el perfil laboral	62
Figura 6 Nivel de Comunicación de la visión y alineación estratégica-MQL de Liderazgo Organizacional.....	65
Figura 7 Nivel de Motivación y orientación al logro - MLQ de Liderazgo Organizacional	66
Figura 8 Nivel de relaciones interpersonales y apoyo emocional - MLQ de Liderazgo Organizacional	67
Figura 9 Nivel de Toma de decisiones y supervisión - MLQ Liderazgo Organizacional	68
Figura 10 <i>Nivel de uso del humor y el clima laboral - MLQ Liderazgo Organizacional</i>	69
Figura 11 Liderazgo Transformacional a partir del MLQ	72
Figura 12 Liderazgo Transaccional a partir del MLQ	73
Figura 13 Liderazgo Pasivo-Evitativo según MLQ -Liderazgo Organizacional	74
Figura 14 Nivel de Satisfacción medido en MLQ - Liderazgo Organizacional	75
Figura 15 Nivel de efectividad del MLQ -Liderazgo Organizacional.....	76
Figura 16 Nivel de Esfuerzo Extra según MLQ - Liderazgo Organizacional	77
Figura 17 Nivel de relaciones de Equipo medido en MLQ - Liderazgo Organizacional	77
Figura 18 Categorías por Habilidades Blandas -MLQ - Liderazgo Organizacional	82
Figura 19 Anexo B. Diseño del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ)	117

Introducción

En los últimos años el uso de las habilidades blandas y de liderazgo ha cobrado gran relevancia para ser estudiados en diferentes ámbitos organizacionales donde hay una interacción constante. La toma de decisiones y el trabajo interdisciplinario hacen parte del ejercicio profesional diario en los diferentes escenarios donde se desempeñan y participan los profesionales de ciencias de la salud.

En el ámbito deportivo, este tipo de competencias son determinantes y de gran importancia debido a la singularidad del ámbito: la exigencia física y emocional y la necesidad de coordinar acciones con diferentes actores con el fin de garantizar un desempeño adecuado y cumplimiento de las metas establecidas son claves en el ejercicio profesional. Aunque esto es de gran importancia, en la ciudad de Bogotá existe una carencia o vacío de conocimiento que permitan la comprensión de cómo es el manejo de las habilidades blandas y los estilos de liderazgo ejercidos por los profesionales de ciencias de la salud en el ámbito deportivo.

Hasta el momento los estudios existentes se han centrado principalmente en entornos empresariales, académicos y clínicos, sin profundizar en el ámbito deportivo como escenario laboral para los profesionales de ciencias de la salud. La ausencia de evidencia científica deja una serie de incógnitas de gran importancia de cómo es el manejo de estas competencias, cómo se desarrolla la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales y el comportamiento laboral. Por otra parte, existe un vacío en la identificación de cómo se promueven los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire, en un sector de alta exigencia, caracterizado por la constante presión, la cohesión interdisciplinaria y la necesidad de adaptación, para la consecución de objetivos.

El presente trabajo se articula con la línea de investigación “Gestión de las organizaciones” de la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN). Esta línea está orientada a estudios sobre procesos organizacionales, liderazgo, talento humano y dinámicas de gestión empresarial. En este contexto, la línea de investigación se inscribe en dicha línea al analizar la influencia de las habilidades blandas y los estilos de liderazgo en los profesionales de ciencias de la salud en sector deportivo, específicamente, en un Centro especializado público ubicado en Bogotá. Este enfoque permite comprender las fortalezas y áreas de mejora presentes en el estudio.

El alcance de esta investigación es de naturaleza mixta, con enfoques descriptivo y correlacional, enfocado en identificar y caracterizar el manejo de las habilidades blandas y los estilos de liderazgo, y examinar la relación entre ambas variables en un grupo específico. Geográficamente, el estudio se circunscribe a profesionales de ciencias de la salud que ejercen su labor en una institución pública del ámbito deportivo en la ciudad de Bogotá. Respecto a las limitaciones, se destaca que la muestra es no probabilística e intencional (de 40 profesionales), lo que restringe la generalización de los hallazgos a toda la población del sector. Asimismo, se reconoce la posibilidad de un sesgo de autopercepción por parte de los encuestados al aplicar el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), y se subraya que la investigación aborda un vacío de conocimiento al centrarse en el ámbito deportivo, un área poco estudiada en comparación con los entornos empresariales o clínicos tradicionales.

Análisis de habilidades blandas y liderazgo en el ámbito laboral deportivo: alcances, retos y limitaciones

Descripción del problema

En la actualidad las organizaciones sin importar el ámbito en el que se desarrollen se enfrentan a una serie de desafíos los cuales se derivan de la globalización, la innovación tecnológica, la transformación constante de los entornos laborales. Estos factores, generan dinámicas cada vez más exigentes, lo que incrementa los requisitos para la selección de colaboradores competentes, no sólo en cuanto a su formación técnica o profesional, sino también en el manejo apropiado de las habilidades blandas y las competencias de liderazgo.

El desarrollo de estas habilidades resulta fundamental para responder eficazmente a las exigencias de un mercado laboral altamente competitivo, dinámico y en constante transformación que está orientado a la consecución de resultados con excelencia. Habilidades blandas como la comunicación asertiva, la empatía, la gestión de las emociones y el trabajo en equipo, se complementan con la formación académica, permitiendo fortalecer la capacidad del profesional para la toma de decisiones acertadas y resolver conflictos de forma efectiva.

Según Torres (2025) “la capacidad de comprender y gestionar las emociones facilita la toma de decisiones, permitiendo que los líderes afronten los desafíos con mayor claridad y serenidad” (p. 3).

En el sector de ciencias de la salud, y específicamente en el contexto deportivo, competencias como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, el liderazgo, la empatía y la resolución de conflictos -tanto en el ámbito personal como interpersonal- resultan esenciales para

que los profesionales que asumen roles de liderazgo puedan coordinar equipos interdisciplinarios. Así mismo, estas competencias son fundamentales para lograr la adaptación al cambio, motivar a los colaboradores y garantizar el cumplimiento de las metas establecidas con los deportistas, asegurando en todo momento su integridad.

Aunque no existe evidencia que indique que los colaboradores no desarrollan de manera adecuada las habilidades blandas ni aplican un estilo de liderazgo efectivo, se presume que esto sí afecta de forma directa la interacción del equipo, la cohesión, la comunicación, y la consecución de los objetivos. (Abraham et al., 2021, p. 4; Verhagen et al., 2020, p. 1).

Actualmente, la salud no solo requiere intervención clínica, sino también gestión, coordinación y transformación. Por ello, se considera como fundamental la formación en leadership y en softs kills, sea parte de la etapa de todo proceso académico, con un enfoque de continuidad en el tiempo y con un carácter institucional. De esta manera, tanto los profesionales recién graduados como aquellos que ya se encuentran en ejercicio, reciban formación adecuada para esta complejidad emergente.

Por otra parte, los profesionales que asumen roles de liderazgo en el campo deportivo de ciencias de la salud se enfrentan a un proceso de adaptación complejo, ya que pasan de desempeñar funciones técnicas propias del quehacer clínico en el área del deporte. Este nuevo rol, implica desempeñar diferentes funciones relacionadas con la coordinación que cobija la gestión y el liderazgo de equipos multidisciplinarios, entre otros aspectos. De ello se deriva la importancia de los Soft skills que incluye la motivación, la empatía y la inteligencia emocional, las cuales se ha identificado que no siempre tienen un manejo apropiado con la cohesión de estos. Se evidencia que esta transición no está siendo acompañada por el desarrollo adecuado de las habilidades blandas (comunicación, empatía, inteligencia emocional) y de los estilos de

liderazgo transformacional, elementos clave para el manejo eficaz de dichos equipos. Por ejemplo, en el ámbito de la salud deportiva se señala que “nuestras funciones han evolucionado... de ser proveedores de servicios a gestores de salud y rendimiento que dirigen un equipo multidisciplinario” (Verhagen et al., 2020, p. 1).

Desde el ejercicio de coordinación el profesional debe encargarse de la implementación de protocolos, manejo de grupos y la dirección de equipos de múltiples disciplinas, asumiendo con estas nuevas funciones el cambio de rol profesional: Ya no basta con aplicar conocimientos clínicos, ahora hay que liderar, comunicar, inspirar, gestionar las relaciones humanas, entre otras competencias. Díaz, D (2020) señala que se requiere contar con personas formadas integralmente y con capacidad de buscar la construcción de un mundo mejor.

Sin embargo, muchos de estos líderes no han sido formados para utilizar habilidades blandas como la comunicación asertiva, la empatía, la inteligencia emocional para relacionarse de forma adecuada con los otros miembros del grupo y dirigirlo de manera eficaz. Los efectos de esta situación repercuten en el entorno laboral, en particular en los trabajadores de ciencias de la salud que trabajan en la entidad deportiva; ello se ve reflejado en situaciones como dificultad en la comunicación interna, pérdida de cohesión grupal, incremento de conflictos laborales, y, en definitiva, una disminución del rendimiento individual y colectivo, impactando negativamente el clima organizacional y la calidad de la atención hacia los deportistas.

Aunado a ello, se identifica menos asertiva la toma de decisiones, aumentando los conflictos internos, creando ambientes laborales tensos que a la postre, disminuyen el rendimiento individual y en equipo, mayor rotación de personal, comprometiendo el cumplimiento de los objetivos y las metas planteadas.

El problema entonces radica, en la gran distancia que existe entre la formación técnica de los profesionales en ciencias de la salud y la adquisición de competencias blandas y de liderazgo, necesarias para poder desempeñarse eficazmente en funciones de dirección ante situaciones específicas del entorno deportivo. Esta carencia en la formación limita su capacidad para gestionar equipos de trabajo, tomar decisiones asertivas y fomentar ambientes laborales colaborativos, lo que pone en riesgo la consecución de los objetivos institucionales y el bienestar tanto del equipo de personas que trabajan en la institución tanto como de los usuarios de los servicios.

En suma, las consecuencias más allá del tema de la problemática del liderazgo y de las habilidades sociales en el equipo de salud se producen en el rendimiento, en la salud laboral y en la agilidad organizacional: en primer lugar, la escasez de la efectiva comunicación y el liderazgo cortado disminuye la cohesión grupal y el rendimiento en general; prueba de ello es que, como lo exponen por ejemplo los estudios de Huéscar et al. (2017), la unidad del equipo predice positivamente la potencia y el rendimiento del equipo. En segundo lugar, la postergación temporal de las decisiones y la baja empatía, aspectos concretos del análisis que hemos llevado a cabo en el equipo, conducen a un incremento en el estrés laboral y al riesgo del burnout, porque como nos indican Robbins y Judge (2013), un líder ha de prestar atención por las necesidades del personal y apoyarlas, para mantener el bienestar; finalmente, la ineficacia administrativa y las dilaciones en las indecisiones restringen la capacidad proactiva e innovadora en los equipos, en parte porque tienden a limitar la iniciativa, ...porque los líderes que carecen de la delegación y de la gestión del tiempo se convierten en cuellos de botella que limitan así la autonomía y la rapidez/respuesta de las decisiones, que destacan la necesidad de delegar para la productividad.

Si se sigue presentados estilos de liderazgo bajos o pasivos, no permiten el desarrollo de las habilidades blandas, afectando directamente el trabajo en equipo, la comunicación asertiva la solución de conflictos, en el entorno deportivo en salud. En el sector salud colombiano se identificó que, “el 23,18 % de la población se encuentra en el estilo de dirección denominado ‘ED 2’, caracterizado por formas mixtas o restrictivas de liderazgo” (Castro-Ríos, 2022, p. 11).

De la misma forma un estudio realizado en profesionales de salud en la región Atlántico, en Colombia, determinó que las habilidades socioemocionales como: la empatía, la toma de decisiones asertivas y el optimismo se encontraban en niveles calificados como medios, demostrando el desarrollo incompleto de las habilidades blandas claves, y las competencias socioemocionales claves en los profesionales de atención sanitaria. (Ruiz González & Muñoz Argel, 2024, p. 6).

En lo que respecta al ámbito del sector salud en la ciudad de Bogotá, la existencia de prácticas de liderazgo de bajo perfil o pasivas, o en su defecto prácticas mixtas o restrictivas como las reconocidas por Castro-Ríos y Noguera-Hidalgo (2022) en sus estudios sobre el liderazgo en salud, afectan de manera negativa el desarrollo de habilidades sociales y blandas en lo que a trabajo en equipo, comunicación responsable, gestión de conflictos, o gestión emocional, se refiere: en un entorno sanitario-deportivo en el cual se fusionan profesionales de la salud, preparadores físicos, fisioterapeutas o administrativos/as; una inoperante débilmente liderado, se va traduciendo en un clima organizacional débil, en silos de trabajo, en déficits de coordinación o en una ausencia de cohesión en la estrategia que afecta al bienestar del equipo y a la eficacia del servicio prestado.

Estadísticas Recientes

Existen estadísticas sobre el talento humano en salud vinculado al sector deportivo en Bogotá en Colombia, aunque la mayoría de los estudios se centran en datos generales del sector salud y no específicamente en la influencia de las habilidades blandas y del liderazgo dentro del ámbito deportivo. Por ejemplo:

- El Observatorio de Talento Humano en Salud (Portal SISPRO) reporta que entre 2019 y 2024, el porcentaje de profesionales de la salud con desempeño en el ámbito deportivo y de la salud ha oscilado entre el 26% y el 28%, lo que muestra un crecimiento sostenido en el número total de profesionales universitarios en áreas como medicina, enfermería, psicología, fisioterapia y nutrición.
- El mayor incremento porcentual se observa en psicología, lo que puede estar relacionado con una mayor conciencia sobre la importancia de la salud mental en el sector salud y deportivo.
- Las fuentes oficiales como el Ministerio de Salud, el Instituto de la Recreación y el Deporte IDR y la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte presentan resultados a través de encuestas y bases de datos abiertas que permiten caracterizar prácticas deportivas, bienestar y desempeño profesional en Bogotá.

Sin embargo, la literatura científica señala que existe una brecha en estudios estadísticos que miden específicamente, la prevalencia, impacto o nivel de desarrollo de las habilidades blandas y su influencia en el liderazgo de profesionales de la salud en el sector deportivo. La mayoría de los datos disponibles provienen de revisiones conceptuales, experiencias aisladas y estudios en contextos educativos o clínicos, más que en el ámbito deportivo.

En ese sentido, se presenta a continuación información relacionado con el Talento Humano que recoge los datos de los graduados entre el año 2020 y el 2024 en perspectiva de su inserción laboral:

Según cifras del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior, la formación del Talento humano en Programas de Salud y Bienestar (graduados) en Bogotá entre el 2020 y el 2024, muestra como resultado que 103.222 personas obtuvieron títulos académicos otorgados a las quienes terminaron un programa académico en pregrado o posgrado y cumplieron con los requisitos de ley y los exigidos por la respectiva institución de educación superior público y privada.

Tabla 1

Cifras de Talento Humano en Programas de Salud y Bienestar (graduados)

Años/Programas	2020	2021	2022	2023	2024
Salud y Bienestar	5.586	20.445	23.527	27.207	26.457

Nota. Elaboración propia a partir del sitio web del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior -SNIES (2024).

Por lo anterior, se considera fundamental promover investigaciones de ¿cómo se manejan las habilidades blandas y los estilos de liderazgo en el ámbito laboral deportivo de las ciencias de la salud, con el fin de comprender su impacto a nivel profesional y organizacional y promover estrategias de liderazgo eficaz que faciliten la comunicación de forma que se pueda potencializar la cohesión y el desempeño en equipo. En este sentido se plantea la siguiente pregunta:

Pregunta de investigación

¿Cuál es la influencia de las habilidades blandas en el liderazgo de los profesionales de la salud vinculados a una entidad del sector deportivo en Bogotá?

Justificación

En este proyecto de investigación se considera fundamental el abordaje del liderazgo y las habilidades blandas como competencias transversales e indispensables en distintos ámbitos laborales, ya que su influencia se extiende a nivel local, nacional e internacional.

Específicamente, en Colombia en la ciudad de Bogotá -en donde el ámbito deportivo presenta un fuerte impacto social, económico, educativo, plantea la importancia de una adecuada cohesión entre los grupos interdisciplinarios y los líderes, permitiendo lograr un clima laboral óptimo, que no solo impulse la productividad, sino que también garantice la salud de los diferentes colaboradores.

En la actualidad las habilidades blandas son tan importantes como las habilidades duras, estas últimas formadas principalmente en la academia y orientadas para el desarrollo de tareas de tipo técnico. Por otra parte, las habilidades blandas permiten que los profesionales se desenvuelven de forma eficaz en su entorno logrando una mejor gestión de las emociones y la consecución de objetivos en la parte laboral.

Esta investigación reviste de gran importancia a nivel académico ya que busca contribuir al desarrollo del conocimiento sobre los estilos de liderazgo y las habilidades blandas en entornos laborales, específicamente en los profesionales de las ciencias de la salud en el ámbito deportivo colombiano, un campo que ha sido poco estudiado.

En el ámbito académico e institucional, esta investigación se considera como una propuesta de vanguardia, debido a que explora un campo poco trabajado desde sus cimientos: vinculación entre liderazgo, competencias interpersonales y desempeño organizacional en el sector deportivo y de salud.

Así las cosas, mediante la aplicación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), fortalece la metodología al incorporar un instrumento reconocido internacionalmente.

En el ámbito profesional y personal, el proyecto supone la culminación del proceso académico del investigador. A su vez, cumple con los requisitos para la obtención del título de Magíster en Administración de Organizaciones y demuestra la aplicación del pensamiento estratégico sobre una realidad concreta; además, fortalece competencias de investigación avanzada, análisis crítico y toma de decisiones basadas en evidencias.

Dado que el contexto deportivo de Bogotá se enreda cada vez más con la salud pública, la recreación y el bienestar -como lo demuestran las estrategias del Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD) orientadas al equilibrio emocional al hacer deporte-, se considera fundamental que los profesionales del área de la salud que trabajan en el contexto del deporte no sólo cuenten con competencias técnicas sino también desarrollen un liderazgo sólido y habilidades blandas consolidadas.

En contextos donde el deporte es el eje de desarrollo social, educativo y comunitario, los profesionales en el área de la salud tienen un rol muy importante: prevención, promoción del bienestar, intervención ante las lesiones, rendimiento físico y mental, entre otros. Al ubicar este proyecto en Bogotá, se evidencia que la ciudad, caracterizada por una alta densidad poblacional, cuenta con múltiples espacios deportivos comunitarios, formativos, competitivos-, y con la participación de diversos actores involucrados, entre ellos entrenadores, fisioterapeutas, psicólogos deportivos, médicos del deporte, personal de apoyo. Esto exige que esas personas tengan que gestionar equipos interdisciplinarios, trabajar con relaciones cooperativas, tener competencias de comunicación, y dar respuesta oportuna a situaciones cambiantes. Ello pone de

manifiesto la necesidad de contar con habilidades blandas como la comunicación, la resiliencia, el control de las emociones, trabajo en equipo, liderazgo, entre otros aspectos.

En coherencia con lo expuesto anteriormente, los objetivos de la investigación se encuentran orientados a: i) identificar la capacidad que presentan los líderes para comunicarse de manera asertiva al interior de equipos multidisciplinarios; ii) diagnosticar la relación entre el comportamiento laboral de los líderes y la calidad de las relaciones interpersonales en dichos equipos; iii) determinar las principales fortalezas y áreas de mejora para el desarrollo de habilidades blandas y competencias de liderazgo en el contexto profesional objeto de estudio.

Objetivos

Objetivo General

Analizar la influencia de las habilidades blandas y los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire, en profesionales de ciencias de la salud vinculados al ámbito deportivo en Bogotá, mediante la aplicación del Test MLQ.

Objetivos Específicos

Identificar la capacidad de los líderes para comunicarse de manera asertiva en equipos multidisciplinarios.

Diagnosticar la relación entre el comportamiento laboral de los líderes y la calidad de las relaciones interpersonales en el equipo de trabajo.

Determinar las principales fortalezas y áreas de mejora en cuanto al desarrollo de habilidades blandas y competencias de liderazgo en este contexto profesional.

Alcance y limitaciones

Alcance

En las investigaciones de tipo cuantitativo, el alcance se establece en función de su propósito y puede clasificarse como exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. A partir de ello, es posible integrar más de uno de estos alcances en una misma investigación (Hernández et al., 2023, p. 112). Con base en lo anterior, en la presente investigación se adoptaron dos tipos de alcances: el descriptivo y el correlacional.

Alcance descriptivo: Con este se busca identificar y caracterizar el manejo de las habilidades blandas y los estilos de liderazgo en profesionales de ciencias de la salud que participan en el sector deportivo de una entidad pública ubicada en Bogotá. Según Hernández et al. (2023), este alcance tiene como fin especificar y detallar las propiedades y características de una población o fenómeno sin manipular las variables (p. 113). En la presente investigación se describen los comportamientos niveles y tendencias de las variables evaluadas por medio del cuestionario MLQ que es un instrumento estandarizado.

Alcance correlacional: permite examinar el nivel de relación entre las habilidades blandas y los estilos de liderazgo evaluados mediante la aplicación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ). Hernández y Mendoza (2023), señalan que “por medio de estudios no se establecen relaciones de tipo causal, aunque sí permite determinar si hay una relación importante entre ambas variables” (p.115) sin atribuirles causalidad. En ese sentido, los autores sustentan que los estudios correlacionales pretenden conocer la relación o el grado de asociación existente entre las variables dentro de un contexto determinado.

En el mismo sentido, Lerma (2021) afirma que los estudios de alcance descriptivo y correlacional son apropiados cuando se busca comprender el comportamiento de las variables y su interacción aplicada, especialmente cuando se emplea el uso de instrumentos estructurados.

El estudio se define como mixto porque combina un alcance descriptivo que permite identificar y caracterizar los fenómenos con los que se trabaja. Posteriormente, incorpora un enfoque correlacional facilitando el análisis entre sí; de este modo no sólo se obtiene el estado de las habilidades blandas y los estilos de liderazgo, sino que esta correlación, proporciona elementos para conocer cómo se relacionan la gestión del liderazgo en el ámbito del sector deportivo en profesionales de la salud.

Para la presente investigación se definen variables, tales como, las habilidades blandas (variable dependiente), y los estilos de liderazgo (variable independiente), debido a que estas son determinantes para el desempeño de los equipos interdisciplinarios en el ámbito deportivo en el que intervienen los profesionales de ciencias de la salud.

Para las habilidades blandas se seleccionaron: comunicación asertiva, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y comportamiento laboral; estas variables permiten determinar cómo son las competencias sociales y comunicativas-las cuales influyen de forma directa en la cohesión y la calidad de las interacciones de los equipos interdisciplinarios; por otra parte, la variable de estilos de liderazgo como: transformacional, transaccional y laissez-faire, permiten comprender la manera en la que los líderes influyen sobre el clima organizacional, la motivación y la satisfacción de los profesionales de ciencias de la salud. Ver Tabla 2.

Tabla 2*Variables de investigación en habilidades blandas y estilos de liderazgo*

Habilidades y estilos	Variables	Dimensiones
Habilidades blandas	Comunicación asertiva	- Transmisión de visión y claridad.
		- Uso positivo del humor.
		- Atención personal y consideración individual.
	Trabajo en equipo	- Satisfacción y efectividad grupal.
		- Participación y motivación.
	Relaciones interpersonales.	- Consideración de necesidades personales.
		- Apoyo individual y empatía.
	Comportamiento laboral	- Premios y reconocimientos.
		- Apoyo individual y empatía.
		- Supervisión y control del desempeño.
Estilos de Liderazgo	Liderazgo transformacional	- Inspiración y motivación.
		- Consideración individual.
		- Comunicación de visión compartida.

Liderazgo transaccional	- Recompensas y reconocimiento.
	- Supervisión y control.
Liderazgo laissez-fire	- Ausencia de dirección.
	- Falta de involucramiento.
	- Evasión de responsabilidades.

Nota. Datos tomados a partir del Cuestionario MLQ octubre 2025

Limitación

Todas las investigaciones poseen circunstancias que quizá impacten en el progreso y los resultados, siendo crucial reconocerlas con claridad para robustecer la validez, y la credibilidad de los hallazgos.

Aunque se han realizado diversos estudios sobre las habilidades blandas y el liderazgo, la mayoría se centran en profesionales de la salud que trabajan en otros ámbitos laborales.

La muestra seleccionada es no probabilística e intencional, queriendo decir que los participantes no se eligieron de forma aleatoria, sino por criterios específicos. Eso restringe la oportunidad de extender los hallazgos a toda la población. La muestra son profesionales de ciencias de salud en el ámbito de deporte de una institución pública en la ciudad de Bogotá los cuales cumplen con una serie de criterios de selección, tales como, profesionales de la salud, que laboren en la institución al momento de realizar la aplicación del test, que ejercen funciones de liderazgo. La percepción de los encuestados puede que varíen los resultados de la investigación debido al sesgo de autopercepción por la aplicación del Test MLQ.

En la investigación la selección de muestreo es intencional ya que permite seleccionar a los participantes de acuerdo con los criterios previamente establecidos: se ajustan a las metas específicas del estudio teniendo como propósito fundamental adaptar la muestra a los fines específicos de la investigación, buscando la fiabilidad de los datos obtenidos.

Marco Referencial

Marco Teórico o Referencial

Actualmente las organizaciones se encuentran operando en un entorno caracterizado por el constante cambio, impulsado por la innovación tecnológica y la creciente complejidad de los contextos laborales. Estos factores influyen de forma directa en la estructura y la dinámica interna, demandando en las organizaciones mayor cohesión, mayor adaptabilidad y visión estratégica adecuada. En este contexto, el capital humano se consolida como un elemento esencial para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Para mantener los niveles de competitividad y eficiencia a largo plazo, el desarrollo de capacidades de liderazgo y habilidades interpersonales en los colaboradores es crucial, debido a que esto les permite comunicarse de forma asertiva, mediar desacuerdos de forma adecuada y trabajar en equipo. Esas destrezas, son fundamentales para el éxito de los objetivos organizacionales, además fortalecen el clima laboral y la gestión del talento, principalmente cuando las situaciones se encuentran en constante cambio.

Teorías del liderazgo

Con el transcurrir de los años las organizaciones han intentado en sus organizaciones obtener líderes innatos que contengan una serie de características que les permitan destacar, por lo que a lo largo de la historia se han planteado una serie de teorías dentro de las cuales se pueden encontrar:

Teoría situacional

La teoría situacional del liderazgo establece que no existe un único estilo de liderazgo eficaz, sino que su efectividad dependerá de la situación, del contexto y de las características del grupo o de sus colaboradores. Según Hersey y Blanchard (1969) citado por Del Pino, A (2025 et al, p. 5) el líder debe adaptar su estilo, directivo, participativo, delegativo o de apoyo, en función de su nivel de madurez, competencia y motivación. En el ámbito de las ciencias de la salud y el deporte, esta teoría cobra especial relevancia porque los profesionales se enfrentan a entornos cambiantes, equipos interdisciplinarios o situaciones críticas que requieren flexibilidad en la toma de decisiones o en la gestión de personas. Del Pino (2025) señala que la fortaleza del modelo radica en su capacidad para ajustar los enfoques de liderazgo en función de la tarea, la competencia de los seguidores y la preparación psicológica, lo que lo convierte en un sistema eficaz de apoyo a la toma de decisiones (p. 5).

Teoría Liderazgo transformacional.

Moreno, R. A. (2020) cita la teoría del liderazgo transformacional, propuesta por Burns (1978, citado por Moreno, 2020). A partir de esta teoría se sostiene que los líderes efectivos son aquellos que inspiran y motivan a sus seguidores a alcanzar niveles superiores de desempeño, promoviendo el desarrollo personal y profesional (p.10). Este enfoque enfatiza la importancia de la visión, la motivación intrínseca, la comunicación empática y la influencia positiva. En el contexto de las ciencias de la salud y el deporte, el liderazgo transformacional favorece la cohesión, la innovación y el compromiso de los equipos multidisciplinarios, aspectos

fundamentales para lograr objetivos comunes orientados al bienestar y al rendimiento integral.

Cardona, M, et al, señalan que la innovación, la incorporación de tecnologías de la información y la comunicación, la gestión del cambio organizacional, son retos importantes.

Teoría Liderazgo Transaccional

El liderazgo transaccional es entendido como un proceso de intercambio costo beneficio entre el líder y sus seguidores, centrado en establecer metas claras y se define la relación entre premio y castigo para confirmar el cumplimiento de los objetivos. (Vidales et al., 2024, p. 327)

Liderazgo laissez-faire

El liderazgo laissez-faire o numo es caracterizado por la ausencia de la influencia y la supervisión debido a que el líder evita intervenir, no motiva, no orienta a su equipo, y deja a los seguidores actuar sin guía ni control (Vidales et al, 2024, p. 328).

Los líderes transaccionales desde la perspectiva del Laissez-faire, se contratan en función de sus habilidades de gestión de tareas, sin embargo, Mathew C. (2024) afirma que falta la presencia y la capacidad de escucha activa y de apoyo por parte de los líderes transaccionales y los laissez-faire.

Teorías de las habilidades

Teoría Conductista del Aprendizaje de Habilidades

Las habilidades se adquieren mediante la práctica, la repetición y el esfuerzo, de tal manera, que las conductas, habilidades se convierten en respuesta aprendidas ante estímulos específicos. Desde este tipo de enfoque el tipo de aprendizaje se encuentra determinado por la retroalimentación pasiva y el entrenamiento continuo, haciéndolo aplicable al desarrollo de habilidades técnicas o prácticas. (Morínigo y Fenner, 2021).

Teoría de la inteligencia emocional (Goleman).

La teoría de la Inteligencia emocional (IE) desarrollada por Goleman (1995), realiza el planteamiento de la capacidad de reconocer, comprender y gestionar las emociones propias y las de los demás, siendo esto fundamental para el éxito personal y profesional. Este enfoque está compuesto por cinco competencias principales: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales, permitiendo una interacción efectiva y un liderazgo exitoso en ámbitos sociales y laborales (Coronado & Benítez, 2023).

Estudios recientes confirman la vigencia de esta teoría; una revisión híbrida de literatura sobre IE, liderazgo y equipos de trabajo concluye que los líderes con alta inteligencia emocional mejoran significativamente el desempeño de sus equipos, fortalecen la cohesión organizacional y promueven un ambiente laboral positivo (Coronado & Benítez, 2023). De tal forma, que la IE se

presenta como un constructo teórico sólido que orienta el desarrollo de habilidades socioemocionales y estrategias de liderazgo transformacional.

Tabla 3

Referencia de Teorías asociadas al liderazgo multifactorial, habilidades y competencias

Autor(es)	Teoría	Características principales	Aplicación en ciencias de la salud y el deporte
Hersey y Blanchard (1982)	Teoría situacional del liderazgo	Sostiene que no existe un único estilo de liderazgo eficaz. El líder debe adaptar su comportamiento (directivo, participativo, delegativo o de apoyo) según la madurez, competencia y motivación de los colaboradores.	Relevante para equipos interdisciplinarios y entornos cambiantes, donde se requiere flexibilidad y adaptación en la toma de decisiones.
Burns (1978); Bass (1985)	Teoría del liderazgo transformacional	Los líderes efectivos inspiran, motivan y transforman a sus seguidores mediante una visión compartida, la comunicación empática y la influencia positiva.	Fomenta la cohesión, la innovación y el compromiso de los equipos multidisciplinarios, mejorando el desempeño y la motivación.
Bass (1985); Bass y Avolio (1993)	Liderazgo multifactorial	Modelo integral que combina tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez-faire. Estos pueden coexistir y complementarse según las demandas del contexto.	Permite equilibrar la orientación a resultados con la atención al factor humano, promoviendo la efectividad y la satisfacción laboral.

Autor(es)	Teoría	Características principales	Aplicación en ciencias de la salud y el deporte
B. F. Skinner (1953)	Teoría conductista del aprendizaje de habilidades	Afirma que las habilidades se adquieren mediante la práctica, la repetición y el refuerzo. El aprendizaje se basa en la observación del comportamiento y la retroalimentación positiva.	Útil para el desarrollo de habilidades técnicas o procedimentales, como técnicas clínicas o rutinas deportivas que requieren precisión y entrenamiento continuo.
Daniel Goleman (1995)	Teoría de la inteligencia emocional	Destaca cinco competencias clave: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales. Estas determinan el éxito profesional y personal.	Fundamental para fortalecer las habilidades blandas, la gestión emocional, la comunicación efectiva y el liderazgo transformacional en entornos de salud y deporte.

Nota. elaboración propia a partir de la revisión de autores y teorías asociadas a habilidades blandas de diferentes períodos.

Teorías del aprendizaje

Teoría conductista del aprendizaje

Esta teoría hace referencia a que las habilidades se desarrollan por medio de la práctica y la repetición, así como por el refuerzo, centrándose fundamentalmente en comportamientos observables que son el resultado de estímulos y respuestas.

Por su parte, la teoría de la inteligencia emocional se centra en habilidades clave como la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales, a partir de las cuales se generan competencias fundamentales que son necesarias para el liderazgo eficaz, así como para el desempeño en el ámbito salud.

En el sector salud-deportivo, este marco teórico reviste una atención especial: desea decir que, por un lado, las competencias técnicas pueden ser mejoradas por medio de la práctica regular (conductismo) pero, por otro, el liderazgo y la gestión de grupos requieren desarrollar competencias más complejas que tienen que ver también con las relaciones con otras personas (inteligencia emocional).

Marco conceptual

Tipos de habilidades

Las habilidades se dividen generalmente en dos tipos: las habilidades duras y las blandas.

Las habilidades duras

Son aquellas relacionadas con los conocimientos, procedimientos y competencias específicas para las que se requiere un aprendizaje técnico específico que el estudiante adquiere gracias a la formación académica o la experiencia profesional: dominio de herramientas, metodologías o técnicas clínicas.

Las habilidades blandas son las capacidades personales, sociales y emocionales que se requieren para interactuar de forma efectiva con los demás, como la comunicación asertiva, la empatía, el trabajo en equipo, la adaptabilidad y la inteligencia emocional; son cruciales en el ámbito de las ciencias de la salud y el deporte, pues las habilidades blandas refuerzan la

capacidad de liderazgo, la cohesión grupal y la toma de decisiones en contextos multidisciplinares y de alta presión (Gutiérrez, 2021).

Habilidades blandas

Las habilidades blandas son un elemento de gran importancia de las competencias de cada individuo, desarrollando un papel fundamental para obtener logros, permitiendo establecer relaciones interpersonales y desenvolverse de forma asertiva tanto en su ámbito profesional como en su vida personal (Narváez, 2024, p. 5). Para Heckman y Kautz (2012), Robles (2012) citado por Mendoza y Zanabria (2025) señalan que las habilidades blandas son: atributos interpersonales, socio emocionales y cognitivos- han pasado de ser un complemento a un requisito esencial para la empleabilidad y el desarrollo integral (p, 2). En este mismo sentido Quezada et. al (2025), hacen referencia hacia una parte las prácticas en donde las habilidades blandas y la comunicación en las organizaciones parte de comprender la intersección entre las competencias interpersonales de los colaboradores y la eficacia de los procesos comunicativos dentro de una entidad (p, 106). De la misma forma para López (2022) afirma que: pertenecen al área del comportamiento y son las que les permiten a las personas su relacionamiento con los demás (p, 2).

Clasificación de las habilidades blandas

Las habilidades blandas se clasifican según Guerra (2019) en: habilidades interpersonales y habilidades cognitivas: Las primeras se relacionan con la comunicación asertiva, la negociación, la confianza, la cooperación y la empatía.

Por otra parte, las habilidades cognitivas como: habilidades para la solución de problemas y toma de decisiones, pensamiento crítico, autoevaluación, análisis y comprensión de consecuencias son parte de esta clasificación.

En las habilidades para el control de las emociones, se encuentran habilidades para el manejo y reconocimiento emocional ante la situación de estrés y sentimientos intensos (p. 3).

Interacción entre Habilidades blandas y liderazgo

Las habilidades blandas, denominadas 'soft skills' en lengua anglosajona, configuran un conjunto de características y atributos interpersonales, de rasgos de personalidad y de conocimientos de comunicación que son claves para el despliegue de un liderazgo no solo únicamente efectivo, sino también humano. En lugar de abarcar únicamente un conjunto de conocimientos técnicos (llamados hard skills), compete a las habilidades blandas establecer cómo el líder se interrelaciona, identifica las prioridades del equipo, concentra las energías hacia la motivación del grupo, negocia la resolución de los conflictos, accede hacia el trabajo en equipo a partir de la instrucción del grupo mediante el asertividad comunicativo, la gestión emocional, la empatía o la resolución de conflictos (Chetilan, 2024). Por ello, la gestión emocional y la comunicación resulta fundamental para mejorar la toma de decisiones, la gestión

de necesidades laborales del personal y el rápido acceso de la eficacia en la administración de los recursos. Estas acciones minimizan, en buena medida, la confusión y la fricción del entorno laboral.

Así las cosas, las habilidades blandas son aquellas que permiten la transformación de la figura del jefe hacia la figura del líder, el líder estratégico, el líder humano, el líder que genera un clima de confianza, desarrollo y responsabilidad compartida (Borja et al., 2024).

Liderazgo

El origen etimológico de las palabras líder y liderazgo es "laed", que significa "camino". Laeden el verbo significa viajar", se refiere a la acción de llevarlo de la mano, conducirlo, guiarlo, orientarlo". (Uzurriaga 2023, p. 4). Por otra parte, según Hoon et al. (2016 citado por Uzurriaga, 2023), indica que:

“El liderazgo es un proceso en el cual el líder orienta e influye sobre las actividades realizadas del equipo de trabajo, esto implica tener una visión clara de la organización donde se incluya una gran cantidad de variables como los son los valores, tareas, procesos y cambios, los cuales se deben controlar para llevar a los colaboradores al logro de los objetivos trazados” (p. 4)

Bernasconi y Rodríguez-Ponce (2018 citados por González et al. 2021) sostienen que:

El líder es quien tiene influencia en los miembros de un equipo u organización para que efectúen las tareas necesarias para conseguir los objetivos. En consecuencia, el liderazgo sería la capacidad de influir, incidir o inducir a los grupos o individuos al interior de un equipo o una

organización para lograr una determinada actuación o comportamiento en favor de alcanzar los objetivos o metas institucionales (p.31).

Por otra parte, Reviriego (2013 citado por González et al. 2021), sostiene que el liderazgo es la capacidad que posee una persona de influir sobre los miembros de una organización conduciéndolos a comportarse de una determinada manera, y en el marco de una organización el liderazgo debe estar orientado a conseguir los fines que esa institución se propone (p.439).

Se presentan una serie de diferentes tipos y estilos de líderes, dentro de los cuales se pueden encontrar:

Según Araneda et al. (2016, citado por Quiroz, 2021), indica que el liderazgo participativo, colaborativo y distribuido se caracteriza por la participación y la toma de decisiones conjunta (p, 6). Por otra parte, el liderazgo natural según Mallma y Córdova (2015, citado por Quiroz, 2021), se enfoca en la influencia intrínseca y la habilidad de inspirar a otros, (p, 6); el liderazgo carismático pretende infundir confianza y motivación a sus seguidores (Bonifaz, 2012, citado por Quiroz, 2021, p. 6).

El liderazgo autocrático es fundamentado en una dirección enfocada al cumplimiento de roles y reglas asignadas (Koontz et al., 2018, citado por Quiroz, 2021, p. 6); por el contrario, el liderazgo liberal o de rienda suelta, se fundamenta en otorgar independencia y autonomía a su equipo (Koontz et al., 2018, citado por Quiroz, 2021, p. 6). A cambio de lealtad y productividad los líderes intercambian beneficios con sus subordinados este estilo de liderazgo se denomina transicional (Koontz et al., 2018, citado por Quiroz, 2021, p. 6).

En el liderazgo transformacional se pone de manifiesto el plano relacional y buscan cambios reales que busquen innovar y motivar (Bonifaz-Villar, 2012, citado por Quiroz, 2021, p. 6).

Según Mumford et al. (2007, citado por Guzmán, 2019) presentan un modelo para la explicación de las habilidades de liderazgo dividido en cuatro categorías: 1) habilidades cognitivas indispensables para que los líderes analicen contextos difíciles y tomen decisiones orientadas a la solución de problemas (p, 5); 2) habilidades interpersonales definidas como los comportamientos (Hayes, 2002, como se citó en Guzmán, 2019, p. 5); 3) las habilidades empresariales hacen referencia a la negociación y la gestión de los recursos personales, financieros y materiales (Kearns, 2015, como se citó en Guzmán, 2019, p. 5); 4) habilidades estratégicas, las cuales van alineadas a la misión y la visión organizacional. (Kalargyrou, 2012, como se citó en Guzmán, 2019, p. 5).

La inteligencia emocional (IE)

Según García (2019), la neurociencia de las emociones es un fenómeno observable centrado en el organismo individual. Para el estudio del origen de las emociones se difiere en la localización cerebral y la relación que existe propiamente con el funcionamiento del cuerpo (p,45); aquí las emociones surgen por la necesidad de un organismo detonante interno o situaciones externas. Estas se encuentran orientadas hacia la acción y la movilización de los recursos (García, 2019. p, 45).

Por otra parte, la neurociencia determina que las emociones no se originan en una sola estructura cerebral aislada, por el contrario, es una interacción constante y coordinada de

diferentes áreas del cerebro que presentan su funcionamiento como una red integrada. la amígdala n respuestas automáticas y conductas instintivas, por otra parte, la corteza prefrontal se involucra en la evaluación de estímulos y en la toma de decisiones emocionales y la corteza cingulada anterior integra la regulación emocional, la atención y la planificación de acciones (Rolls, 2023). de igual forma, investigaciones con registros intracraneales muestran que la corteza prefrontal modula la actividad de la amígdala, permitiendo un control top-down en las respuestas emocionales automáticas, evidenciando la naturaleza dinámica y jerárquica de las redes cerebrales (Molecular Psychiatry, 2022). lo anteriormente mencionado en redes neurales proporciona una comprensión más completa del procesamiento de las emociones, la aplicación de las habilidades blandas, y del liderazgo hacia la gestión de equipos.

. Este enfoque basado en redes proporciona una comprensión más completa del procesamiento emocional, con aplicaciones importantes para el liderazgo, la salud mental, la educación y la gestión de equipos.

Clima organizacional

El clima organizacional se entiende como el conjunto de percepciones que los miembros de una institución tienen de su entorno laboral: las relaciones interpersonales, las condiciones laborales y el liderazgo presente en la organización. Este concepto es una fuerza psicosocial que afecta el comportamiento, la motivación y el rendimiento de los colaboradores en una organización que se refleja en un clima positivo, donde el liderazgo es confiable, hay comunicación abierta, cooperación y reconocimiento (Cortez, 2023).

En el ámbito de las ciencias de la salud y el deporte, es fundamental poder mantener un clima organizacional sano, que afecta no solamente la coordinación interdisciplinaria y cohesión de los equipos de trabajo, sino también la calidad del servicio ofrecido a los deportistas o pacientes. Un clima organizacional negativo, por el contrario, genera conflictos, desmotivación y bajo rendimiento, afectando no solamente al personal, sino también a los resultados institucionales.

Cuestionario psicométrico MLQ

El Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) desarrollado por Bass y Avolio, es una herramienta fundamental para evaluar los estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez-faire. Según Batista et. al, (2021) este cuestionario permite identificar cómo los líderes influyen en sus seguidores, cómo motivan, inspiran y gestionan sus equipos. mediante una evaluación integral del comportamiento del liderazgo y sus efectos en la organización.

Marco legal

Decreto 858 de 2025

Este decreto emitido en Colombia da vida a un Modelo Integral de Planificación y Gestión del Talento Humano en Salud y otros trabajadores del sector salud. En el texto de los artículos que lo componen encontramos que las entidades territoriales apoderados de dicho modelo, bajo un enfoque territorial, de inclusión, diversidad y género, integran procesos de análisis, diseño, implementación, monitoreo y evaluación de las intervenciones desde las brechas

de disponibilidad y distribución del talento humano en salud (República de Colombia, *Decreto 858 de 2025*).

A su vez, se incluye el “Fortalecimiento de la formación integral del talento humano en salud con énfasis en la atención primaria en salud” que articula la educación superior, las instituciones de salud y el Ministerio de Educación para formar talentos humanos con competencias más amplias —que bien podrían integrar competencias relacionales y de liderazgo.

Decreto 0729 de 2025

Este decreto añade un nuevo Título 15 a la Parte 8 del Libro 2 del Decreto 780 de 2016 por medio de la actualización de la Política Nacional de Salud Mental. Entre sus consideraciones, la que mejor destaca es la referida al fortalecimiento de las competencias del talento humano en salud y otros, trabajadores del sector salud que intervienen en la atención integral, integrada y continua en salud mental, haciendo énfasis en Atención Primaria en Salud (APS) (República de Colombia, *Decreto 0729 de 2025*).

Esta norma establece mecanismos y estrategias para capacitar al talento humano en la atención de primeros auxilios psicológicos, prevención, detección temprana, diagnóstico y tratamiento de los trastornos mentales orientadas a lo humano, lo psicosocial y lo preventivo.

Resolución 1444 de 2025.

Por la cual se adopta la Política Pública del Talento Humano en Salud 2025-2035. Mediante esta se establecen los objetivos, el ámbito de aplicación, la articulación con otros sectores gubernamentales y no gubernamentales, así como las líneas estratégicas de la Política en mención acorde con la mirada de gobernabilidad y gobernanza del Talento Humano en Salud y el Modelo Integral de Planificación y Gestión del Talento Humano.

Así mismo determina el Fortalecimiento del marco normativo del Servicio Social Obligatorio (SSO), el monitoreo y evaluación periódica de este.

Esta resolución enfatiza en la distribución del Talento Humano (TH) de salud en todo el territorio nacional y determina las Estrategias para la atracción, captación y permanencia del TH en salud. En el mismo sentido de la norma, acoge la necesidad de Fortalecimiento de los escenarios de práctica formativa de la línea estratégica de formación del THS, así como la formación continua de este, entre otros aspectos.

Como respaldo del marco normativo se describen a continuación otras leyes, decretos y resoluciones que en particular muestran componentes específicos del Talento humano en salud. Estos instrumentos jurídicos permiten identificar los elementos clave que configuran la gestión, formación y desarrollo de los profesionales del área, aportando así una visión integral sobre la regulación vigente. Ver tablas Nos. 4 y 5.

Tabla 4***Normatividad vigente en el Sector Salud. Observatorio de Talento Humano. Colombia.***

Normatividad
vigente:

Ley 715 de 2001: Establece normas orgánicas en materia de recursos y competencias. Posteriormente se realizaron correcciones mediante el Decreto 2978 de 2002 (art. 89, inciso 7) y el Decreto 1512 de 2002 (art 83, inciso 4).

Ley 1164 de 2007: Establece las disposiciones relacionadas con los procesos de planeación, formación, vigilancia y control del ejercicio, desempeño y ética del Talento Humano del área de salud mediante la articulación de los diferentes actores que intervienen en cada proceso de referencia.

Decreto 2006 de 2008: Crea la estructura y funcionamiento de la Comisión Intersectorial del Talento Humano en Salud que articula acciones entre el Ministerio de la Protección Social y el Ministerio de Educación Nacional. Derivado de ello existe el Acta 001 del 28 de enero de 2010 que configura el Consejo Nacional de Talento Humano en Salud, a través del cual, se consignan las recomendaciones para la creación de la estructura organizacional y funcional del Observatorio de Talento Humano en Salud.

Decreto 55 de 2015: modifica los artículos 7 y 15 del Decreto 2376 de 01 de julio de 2010, por medio del cual se regula la relación docencia – servicio para los Programas de formación del talento humano del área de salud que en su artículo 27, establece la Secretaría Técnica de la Comisión Intersectorial para el Talento Humano en Salud la cual es responsable de reportar información al Observatorio de Talento Humano en Salud sobre la suscripción de convenios docencia – servicio, del número de cupos y de estudiantes por cada programa y escenario de práctica.

Nota. Elaboración propia a partir de la información contenida en el Portal del Ministerio de Salud y Protección Social- Observatorio de Talento Humano en Salud. Año 2025.

Tabla 5

Leyes, Decretos y Resoluciones vigentes en Colombia- Observatorio de Talento Humano en Salud.

Nomatividad vigente:	<p>Resolución 1536 de 2010: establece la organización y el funcionamiento del Observatorio del Talento Humano en Salud en Colombia. Con esta Resolución se define que el Observatorio se constituye como una red de instituciones públicas y privadas, investigadores, expertos y profesionales dedicados a la producción, análisis, construcción y difusión de información y conocimiento sobre el talento humano en el sector salud.</p>
	<p>Ley 1438 de 2011: promulgada para fortalecer el Sistema General de Seguridad Social en Salud y fortalecer el modelo de atención primaria en salud en Colombia.</p> <p>-Artículo 97°: determina la política de talento humano en salud en Colombia definida por el Ministerio de Salud. A partir de esta, se orienta la formación, ejercicio y gestión de las profesiones y ocupación del área de salud, en coherencia con las necesidades de la población colombiana, las características y objetivos del Sistema General de Seguridad Social en Salud.</p> <p>-Artículo 98°: el Gobierno Nacional establece la formación continua del talento humano en salud</p>
	<p>Decreto 971 de 2011: Por medio del cual se define el instrumento a través del cual el Ministerio de la Protección Social girará los recursos del Régimen Subsidiado a las Entidades Promotoras de Salud.</p>
	<p>Ley 1751 de 2015: establece como parte de progresividad del derecho, el compromiso del Estado con el mejoramiento del talento humano. Acoge la integralidad y Determinantes sociales de Salud. Vela por la garantía de y mecanismos de protección del derecho fundamental a la salud. Establece, entre otros aspectos, la Política para el manejo de la información en salud con el fin de alcanzar un manejo eficaz, oportuno, pertinente y transparentes de los diferentes tipos de datos generados por todos los actores relacionados</p>

Nota. Elaboración propia a partir de la información contenida en el Portal del Ministerio de Salud y Protección Social- Observatorio de Talento Humano en Salud. Año 2025.

Ahora bien, en la misma línea del marco legal, las normas que se citan a continuación están relacionadas con la organización, la promoción y regulación de la actividad física (Alcaldía Mayor -IDRD. 2025):

Ley 181 de 1995: los entes deportivos departamentales y municipales, coordinarán y promoverán la ejecución de programas recreativos para la comunidad, en asocio con entidades públicas o privadas que adelantes esta clase de programas en su respectiva jurisdicción.

Decreto 1228 de julio 19 de 1995: Por el cual se revisa la legislación deportiva vigente y la estructura de los organismos del sector asociado con objetivo de adecuarlas al contenido de la Ley 181 de 1995.

Decreto 229 de 2015: Por medio del cual se adopta la Política de Deporte, Recreación, Actividad Física, Parques y Escenarios para Bogotá.

Resolución 001909 del 5 de agosto de 1991: Por la cual se reglamenta el Proyecto de Escuelas de Formación

Metodología

Metodología de la Investigación

La definición de la investigación es fundamental “es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema con el resultado (o el objetivo) de ampliar el conocimiento.” (Hernández et al., 2023, p. 4).

Tipo y enfoque de la investigación

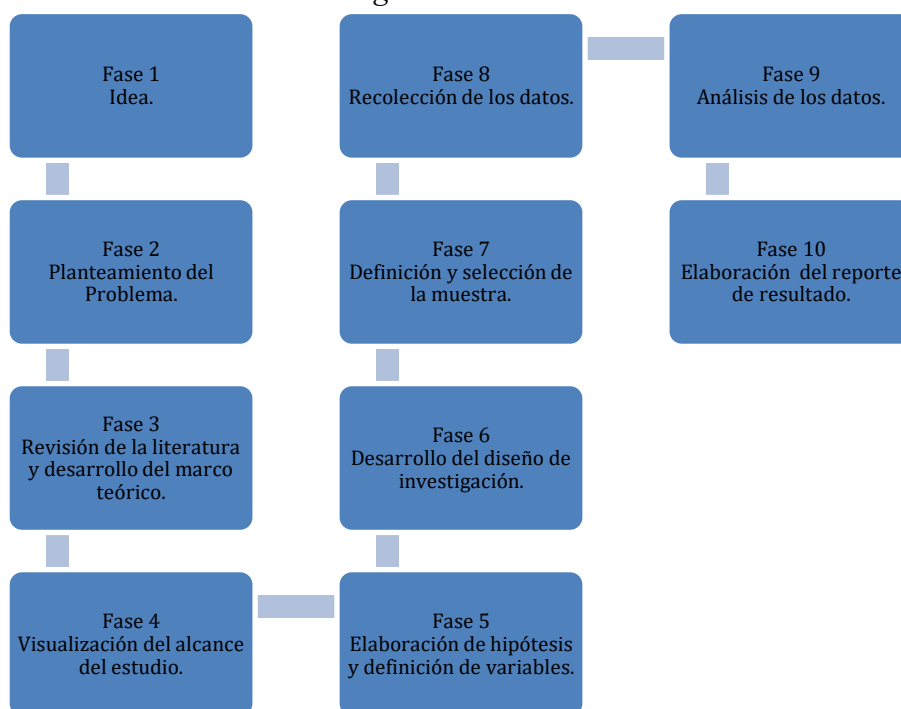
El tipo de investigación utilizado es el descriptivo simple debido a que el objetivo principal de la investigación es el análisis y la descripción de cómo es el manejo de las habilidades blandas y los estilos de liderazgo en la población a estudio los profesionales de ciencias de la salud en el ámbito deportivo. Este tipo de alcance busca en los perfiles, personas, grupos o comunidades, identificar y detallar las características de procesos u otros fenómenos de interés, encargándose de medir o recolectar información de manera independiente o colectiva, las variables asociadas, sin explicar la relación y causa entre ellas. (Hernández et al., 2014, p. 92)

El enfoque de la presente investigación es cuantitativo porque los datos son recolectados mediante el cuestionario MLQ el cual es utilizado como instrumento para poder analizar los datos de tipo numérico buscando obtener datos medibles y de forma objetiva, sin manipular los datos. Según Hernández et al. (2023) sustenta que el enfoque cuantitativo es un proceso secuencial y donde se pretende comprobar ciertas suposiciones, cada proceso precede al

siguiente manteniendo un orden lógico, aunque se puede redefinir alguna etapa (p. 6); estas etapas, inician con la formulación de la idea, planteamiento del problema seguido por la revisión de literatura y construcción del marco teórico y se define el alcance y el diseño de la investigación, seguido a esto se realiza la recolección y análisis de datos y se finaliza con la presentación de resultados (Fig. 1). Estas etapas se encuentran definidas en algunas ocasiones puede cambiar su orden, pero siempre se mantiene el orden y una estructura que garantice el desarrollo de la investigación.

Figura 1

Fases del enfoque cuantitativo en una investigación



Nota. Elaboración propia basado en Hernández et al. (2023).

El proceso de investigación cuantitativa se desarrolla en una secuencia lógica de etapas, comenzando por la formulación de la idea (fase 1), seguido del planteamiento del problema con

la delimitación de preguntas, objetivos y justificación (fase 2). Continuando con la revisión de la literatura y el desarrollo del estado de la cuestión (fase 3), se especifica el alcance de la investigación (fase 4), se plantea la hipótesis y se definen las variables (fase 5), se diseña la investigación (fase 6), se selecciona la muestra (fase 7), se recogen los datos (fase 8), se analizan los datos (fase 9) y elaboración del reporte de resultado (fase 10).

Esta secuencialidad permite que exista una secuencia ordenada e irrefutable que ayuda a garantizar el rigor, la coherencia y las relaciones entre cada nivel de la investigación y el resultado final.

Fuentes de información

Las fuentes de información utilizadas en la presente investigación son de tipo primario y secundario. Con relación a las primeras, facilitan la comprensión de forma directa sobre las experiencias vividas con el fin de determinar lo ocurrido durante un acontecimiento determinado (University of Southern California, 2025). Por otra parte, la revisión de las fuentes secundarias permite fortalecer la investigación y difundir de forma más acertada el conocimiento actual, y para futuras investigaciones. Esa data según Ajayi (2023), se toma en un momento de efervescencia y se colecciona para el posterior análisis.

En el presente trabajo se han puesto en práctica dos tipos de fuentes de información:

Fuentes primarias fueron las que se refirieron a los datos obtenidos directamente de los participantes durante la aplicación del instrumento psicométrico Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), un cuestionario considerado de gran prestigio a nivel internacional para valorar estilos de liderazgo transformacional, transaccional o laissez-faire.

Las fuentes de información secundaria se tomaron de la revisión de literatura que se realiza en libros y artículos, buscadas en diferentes bases de datos como: libros electrónicos, bases de datos. Ver tabla No. 6.

Tabla 6

Tipos de fuente de información – Elementos de Investigación

Tipo de fuente de información	Descripción	Fuentes utilizadas en la investigación
Primaria	Información obtenida directamente de los participantes en la investigación	Test psicométrico Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)
Secundaria	Información consultada de otros autores.	Marco teórico y referencial Libros electrónicos, bibliotecas universitarias, bases de datos como: scienceDirect, Google Scholar, EBSCO, ResearchGate.

Nota. elaboración propia a partir de las fuentes de información consultadas en desarrollo de la presente investigación.

En el presente trabajo se han puesto en práctica dos tipos de fuentes de información. Las fuentes primarias fueron las que se refirieron a los datos obtenidos directamente de los participantes durante la aplicación del instrumento psicométrico Multifactor Leadership

Questionnaire (MLQ), un cuestionario considerado de gran prestigio a nivel internacional para valorar estilos de liderazgo transformacional, transaccional o laissez-faire.

Las fuentes secundarias se refieren al análisis de la literatura académica, análisis de capítulos de libros electrónicos, de bases de datos académicas especializadas (como, por ejemplo, ScienceDirect, EBSCO, Google Scholar), trabajos de investigación anteriores y otros documentos disponibles en bibliotecas universitarias las que dieron cuenta del marco teórico y referencial necesario para sustentar la investigación.

Población objetivo

La población de estudio se conformó por profesionales de ciencias de la salud mayores de 18 años que se encontraba laborando en la entidad deportiva ubicada en la ciudad de Bogotá, específicamente con aquellos de las áreas de ciencias de la salud que tiene interacción directa con deportistas y el equipo interdisciplinar.

Entre los criterios de inclusión se encuentran: ser profesional de ciencias de salud, tener 18 años o más, estar laborando en la entidad durante el periodo de la aplicación de la prueba, aceptar voluntariamente participar en el estudio y completar el test.

En los criterios de exclusión: profesionales que se encontraran en licencia o interrupción del contrato. En este caso de investigaciones, se considera que la muestra es adecuada debido a que permite identificar patrones y dimensiones evaluadas mediante el MLQ.

Técnicas de recolección y análisis de datos

La recolección de información se realizó mediante administración del Test MLQ de forma virtual a través del formulario creado en Microsoft Form. Incluía 52 ítems evaluados con la

escala Likert de 1 a 5, clasificadas en: 1 nunca (Nu); 2 Ocasionalmente (Oc); 3 Normalmente (No); 4 Frecuentemente (Fr); 5 Siempre (Si) el cual fue desarrollado por instrumento validado de forma internacional por lo que es utilizado en investigaciones relacionadas con liderazgo transformacional, transaccional, y pasivo (Anexo 1). Se valoró la objetividad de las respuestas generadas por parte de los participantes.

El análisis de los datos se realizó a partir de las respuestas generadas en el cuestionario aplicado, con la garantía de confidencialidad para los participantes.

Correlación entre objetivos y variables

Para garantizar la cohesión apropiada de la investigación, se establece la relación directa de las variables con el fin de analizar los objetivos propuestos en la investigación y las dimensiones evaluadas mediante el instrumento utilizado para recolectar los datos mediante el Multifactorial Leadership Questionnaire MLQ.

Se clasificaron los 52 ítems en categorías para ser analizadas, las cuales se clasifican en 7 grupos: comunicación asertiva, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo pasivo-laissez-faire y habilidades blandas en general.

Validez y Confidencialidad del Test MLQ

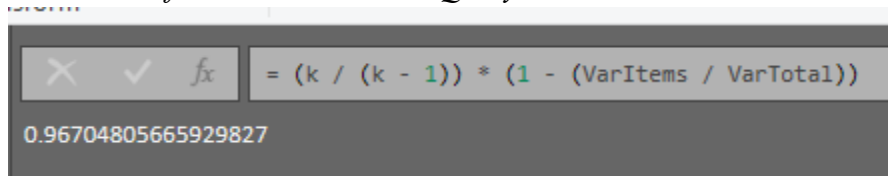
El cuestionario MLQ a nivel internacional se ha adaptado en diversas formas y se ha demostrado su validez en diferentes ámbitos. En una validación en población hispanohablante, donde Moreno et al. (2021) sustentan que el instrumento conserva su estructura factorial original donde se alcanzan índices de ajuste satisfactorios (CFI, TLI y RMSEA) lo que permite

evidenciar que el instrumento es idóneo para medir los estilos de liderazgo (p. 314). Los autores indican que: “los resultados obtenidos muestran una estructura factorial coherente con el modelo teórico propuesto por Bass y Avolio, proponiendo evidencia sólida de validez del constructo”. (Moreno et al., al 2021, p. 314).

Con el fin de evaluar la consistencia interna del instrumento utilizado en la presente investigación, se utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach analizado con el programa de Power Query. Los resultados del cuestionario MLQ de 52 ítems en la muestra de 40 profesionales de ciencias de la salud, siendo 0.96 (imagen.) el valor que da como resultado una consistencia interna categorizada como excelente fiabilidad debido a criterios ya establecidos un valor mayor a 0.90 (\geq) es excelente, entre 0.80 y 0.89 se clasifica como buenos, entre 0.70 y 0.79 los resultados son considerados como aceptables (Frías, 2022). Estos valores son coherentes con investigaciones previas, tal y como: el estudio realizado en Irán a un grupo de 221 enfermeras del área de urgencias donde se aplicó el test MLQ para evaluar los estilos de liderazgo, donde los coeficientes de Alfa de Cronbach reportando resultados entre 0.71 y 0.95 lo que significa que la consistencia interna es aceptable y excelente (Ghasemi et al., 2023).

Figura 2

Evidencia de Resultado de Alfa Cronbach -Power Query



Nota. Elaboración propia con base en el Programa Power Bi-Power Query (2025)

Resultados

Los resultados fueron organizados por objetivos específicos definidos para el presente análisis como OB1, OB2 y OB3 que corresponde a cada uno de los objetivos planteados en la investigación desarrollada. En tal sentido el análisis es de tipo descriptivo e interpretativo.

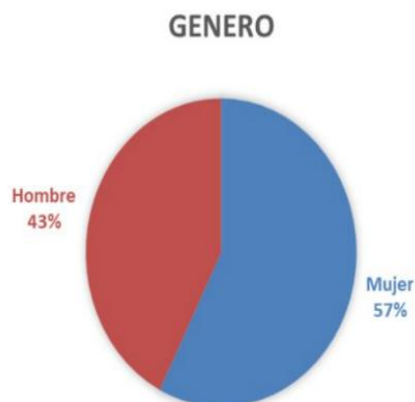
A continuación, se da constancia de algunos datos demográficos de la población objeto de estudio, para luego seguir con las variables asociadas a las habilidades blandas y los estilos de liderazgo.

Análisis sociodemográfico

El presente estudio tuvo una muestra de 40 participantes distribuidos entre hombres (43%) y mujeres (57%), lo que representa una mayor tendencia en la participación de las mujeres. Esto puede validar la composición habitual de la población total de los profesionales de ciencias de la salud que, aunque la diferencia no es amplia, determina una adecuada participación por los dos sexos en el estudio. (Gráfica No.1).

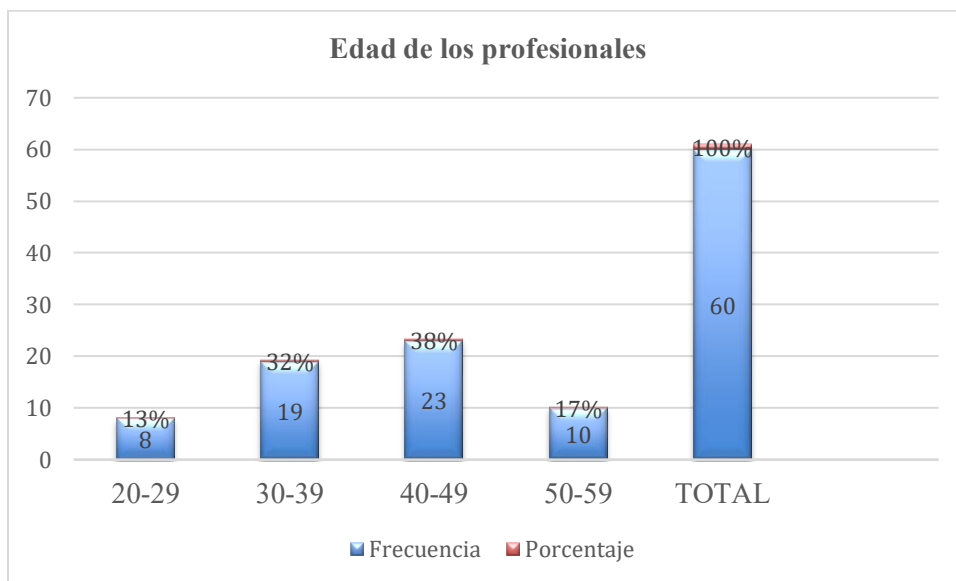
Figura 3

Grafica de Distribución porcentual de participantes por género



Nota. Datos tomados a partir del Cuestionario MLQ de octubre 2025

Figura 4
Rango de edad de los participantes



Nota: Datos tomados a partir del Cuestionario MLQ octubre 2025

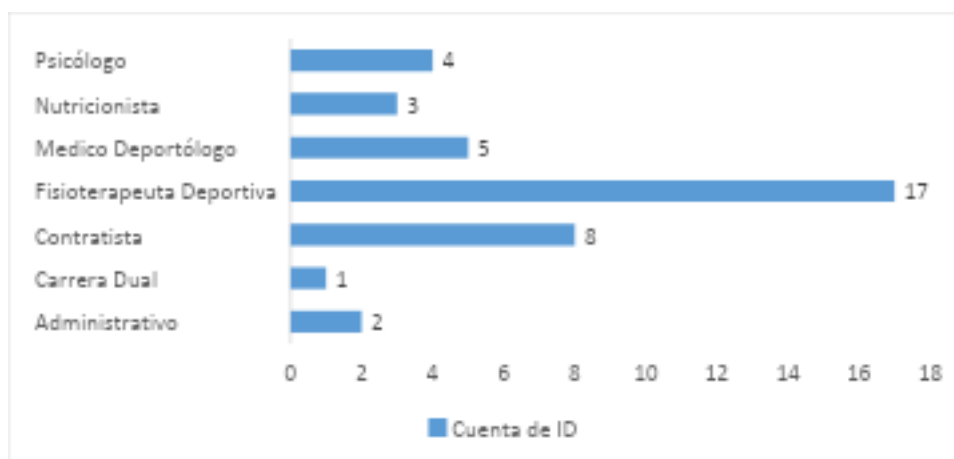
La representación gráfica de las edades de los participantes refleja una edad mínima de 23 años y máxima de 59 años. El grupo con mayor participación se encuentra entre las edades de 30 a 39 años concentrando casi la mitad de la muestra, esto es, con 19 personas representadas en un 47.5%. Al identificarlos como adultos jóvenes, su influencia puede marcar significativamente las respuestas por la claridad sobre los procesos que se llevan a cabo en la institución.

El segundo grupo con mayor representación, se encuentran los participantes con edades entre 20-29 años, reflejada en 9 personas y el 22.5%, reflejando la parte profesional joven.

Los participantes entre 39 y 40 años de edad reflejadas en 8 personas corresponden al 20% de la muestra. Por otra parte, el grupo ubicado entre los 50-59 años de edad con 4 participantes, representan el 10% de la muestra lo que puede indicar la mayor trayectoria laboral

dentro de la entidad donde se practicó el cuestionario. Esto es coherente con el ámbito laboral que incluye a los participantes de los estudios deportivos o en el área de ciencias de la salud, donde los cargos que implican liderazgo están ocupados por profesionales en etapas intermedias de su carrera, con formación consolidada y experiencia previa en trabajo interdisciplinarios.

Figura 5
Frecuencia según el perfil laboral



Nota. Datos tomados a partir del Cuestionario MLQ de octubre 2025

Se observa que los fisioterapeutas deportivos son la muestra más representativa, con 17 participantes siendo así, el grupo más numeroso; ello sugiere que la fisioterapia deportiva es una de las áreas con mayor representación en el contexto analizado por su papel fundamental en la atención y recuperación de los deportistas. Le siguen los contratistas con 7 profesionales, los psicólogos con 4, los nutricionistas 3 y los médicos del deporte con 2 profesionales.

Resultados con base en los objetivos específicos.

Para dar respuesta a este objetivo se clasifican y seleccionan los ítems que corresponden a comunicación y se procede a realizar el análisis de estos. Se realiza entonces una identificación de las diferentes dimensiones que pertenecen a la comunicación asertiva clasificados como nivel alto (≥ 3.60), nivel medio (3.00 – 3.59) y nivel bajo (< 3.00).

Resultado OB1. Identificar la capacidad de los líderes para comunicarse.

Con base en el Test MLQ, se encontró que la comunicación de la visión y la alineación estratégica, se ubican en una media de 3,79 (Alto); motivación y orientación al logro en 3.82 (Alto), relaciones interpersonales y apoyo emocional en 3.86 (Alta); mientras que el uso del humor y el clima laboral se ubicó en el nivel Medio, es decir en 3.46. Por otra parte, la toma de decisiones y supervisión se ubicaron en un promedio de 2.13 (Baja). Ver tabla No. 7.

La dimensión con mayor promedio es la de relaciones interpersonales (ítems 4, 5, 18, 31, 36, 44, 49, 51) indicando que los líderes se comunican de forma adecuada fomentando el respeto, posibilitando un clima laboral propicio. Por otra parte, la dimensión con menor promedio es la toma de decisiones y la supervisión (ítems 7, 8, 21, 34, 47, 48) dado que se evidencia que la comunicación es de tipo reactivo que, bajo circunstancias como el aplazamiento en la toma de decisiones por parte de los líderes, indica una incidencia que no favorece el clima laboral. A partir de ello, se evidencia que el liderazgo ejercido y predominante, es el transformacional lo que indica que se requiere fortalecer la capacidad para la toma de decisiones y la gestión activa hacia la comunicación y creación de relaciones interpersonales que logren optimizar el clima laboral y la consecución de objetivos. Ver tabla No. 7:

Tabla 7
Análisis de la Dimensión Comunicación asertiva -MLQ.

Dimensión	Ítems	Media dimensional (%)	Interpretación	Nivel
Comunicación de la visión y alineación estratégica	1, 2, 14, 15, 27, 28, 40, 41	3,79	Capacidad para orientar al equipo interdisciplinar la visión y alinear sus acciones hacia metas organizacionales.	Alto
Motivación y orientación al logro	3, 11, 16, 29, 37, 38, 42, 50	3,82	Motivación de forma efectiva, para promover la consecución de metas por medio de una comunicación clara.	Alto
Relaciones interpersonales y apoyo emocional	4, 5, 18, 31, 36, 44, 49, 51	3,86	Comunicación adecuada orientada al respeto, reconocimiento de necesidades y clima relacional positivo.	Alto
Toma de decisiones y supervisión	7, 8, 21, 34, 47, 48	2,13	Se evidencia comunicación reactiva y demora en la toma de decisiones.	Baja
Uso del humor y clima laboral	13, 26, 39, 52	3,46	Uso moderado del humor como herramienta comunicativa, con alta variabilidad entre líderes.	Medio

Nota. Elaboración propia a partir del análisis del MLQ de Docform 2025

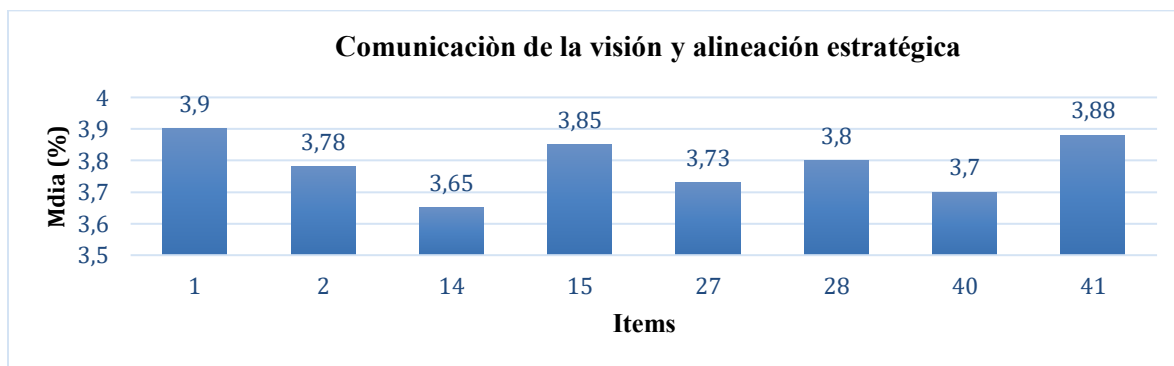
El promedio general de la dimensión comunicación asertiva es de 3,41 que es clasificada como MEDIA, evidenciando que, aunque los líderes poseen una adecuada capacidad para

comunicarse de manera asertiva dentro de sus equipos multidisciplinares y que las ideas se expresan con claridad -lo que se traduce en que se mantiene la escucha activa para brindar una oportuna retroalimentación, esta clasificación, con base en la medición realizada, indica que las oportunidades de mejora en parámetros como la constancia, el estilo de comunicación y la gestión de situaciones requieren mayor sensibilidad hacia la comunicación.

A continuación, se presentan las gráficas que ilustran los diferentes niveles de comunicación evaluados mediante el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ). Estas visualizaciones permiten observar de manera detallada los promedios obtenidos, las tendencias identificadas y el nivel alcanzado de liderazgo en cada dimensión analizada, que facilitan la interpretación de los resultados y la identificación de las áreas de mejora en la comunicación organizacional.

Figura 6

Nivel de Comunicación de la visión y alineación estratégica-MQL de Liderazgo Organizacional



Nota. Elaboración propia a partir del análisis del MLQ de Docform 2025

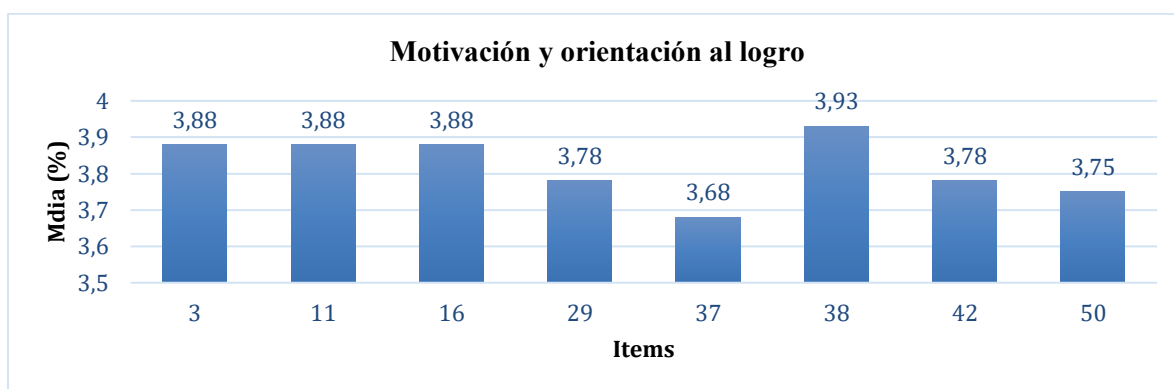
En la categoría de comunicación de la visión y alineación estratégica se evaluaron 8 ítems del Test MLQ. Los resultados evidencian promedios superiores a 3,5, indicando una percepción

favorable en esta categoría, con una mayor tendencia hacia el ítem 1 (3.9%) lo que demuestra una alta capacidad para transmitir una visión del futuro.

Por otra parte, el ítem 14 (3.65%), demuestra una menor tendencia hacia la visión de futuro que se espera en la organización, lo cual indica una oportunidad de mejora con respecto a esta categoría.

Figura 7

Nivel de Motivación y orientación al logro - MLQ de Liderazgo Organizacional

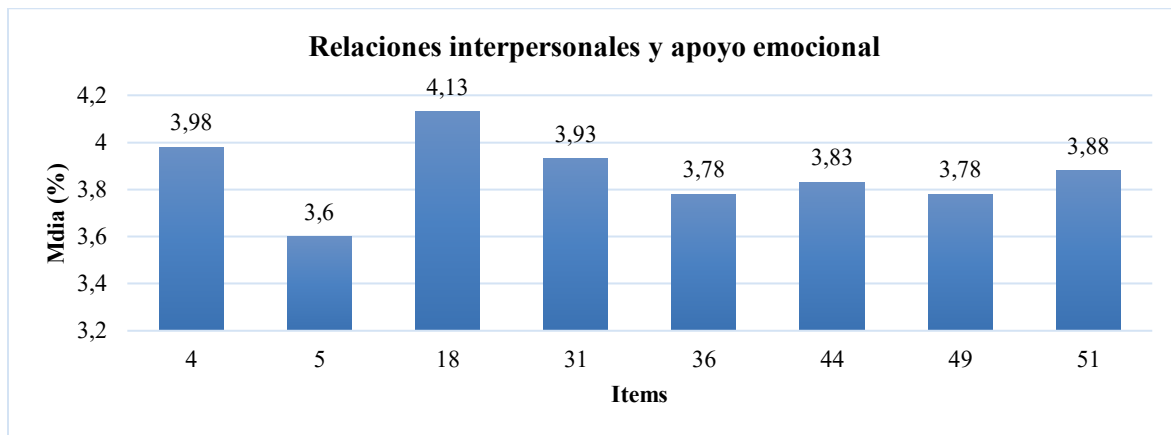


Nota. Elaboración propia a partir del análisis del MLQ Docform 2025

En la categoría de motivación y orientación al logro se evaluaron 8 ítems del Test MLQ, los resultados evidencian promedios superiores a 3,5, indicando una percepción favorable en esta categoría, con una mayor tendencia hacia el ítem 38 (3.93%), demostrando una alta capacidad para el cumplimiento de las metas propuestas en el plan de trabajo. Por otra parte, el ítem 37 (3.68%), demuestra una menor tendencia al estímulo a que se esfuercen las y los trabajadores en sus actividades laborales lo que se convierte en una oportunidad de mejora.

Figura 8

Nivel de relaciones interpersonales y apoyo emocional - MLQ de Liderazgo Organizacional



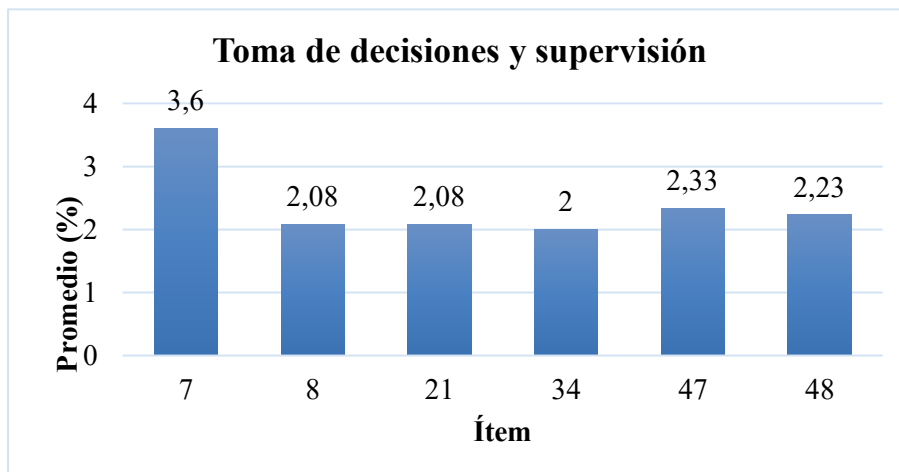
Nota. Elaboración propia a partir del análisis del MLQ de Docform 2025.

En la categoría de relaciones interpersonales y apoyo emocional se evaluaron 8 ítems del Test MLQ; los resultados evidencian promedios superiores a 3,5, indicando una percepción favorable con una mayor tendencia hacia el ítem 18 (4.13%), demostrando una alta capacidad de los líderes para reconocer en los trabajadores sus distintas necesidades y cualidades personales. Por otra parte, el ítem 5 (3.6%), demuestra una menor tendencia de los líderes a considerar las distintas necesidades del personal.

En términos generales, los resultados obtenidos en la medición de esta categoría evidencian que los líderes mantienen relaciones interpersonales satisfactorias, lo que contribuye a un ambiente laboral positivo y colaborativo.

Figura 9

Nivel de Toma de decisiones y supervisión - MLQ Liderazgo Organizacional

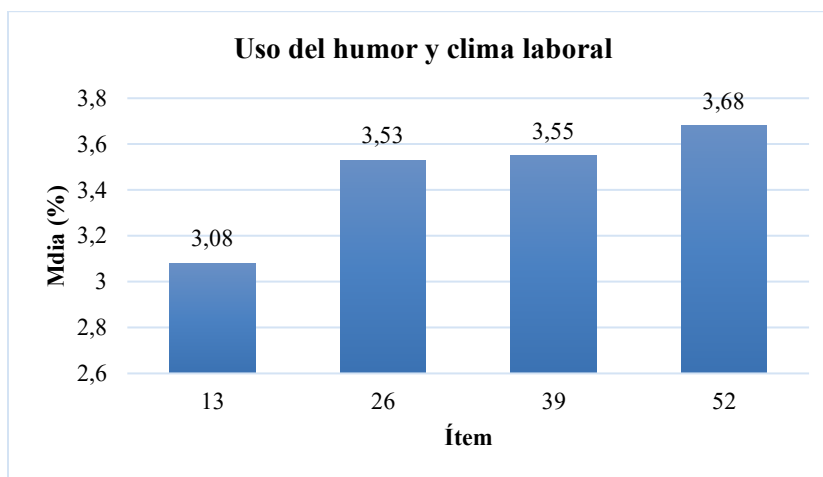


Nota. Elaboración propia a partir del análisis del MLQ Docform (2025)

En la categoría de toma de decisiones y supervisión se evaluaron 6 ítems del Test MLQ. Los resultados evidencian que el promedio está por debajo de 3,6%, indicando una percepción baja. Así las cosas, una alta capacidad para la orientación al control y seguimiento de las estrategias manteniendo vigilancia activa sobre la ejecución de los planes; por otra parte, el ítem 34 (2%), demuestra una menor tendencia en la solución o anticipación de posibles riesgos que se presentan debido a la acción solamente cuando la situación es crítica. Aunque este ítem es bajo, se observa favorable debido a que se ubica como una oportunidad de mejora donde los líderes puede prevenir situaciones y actuar antes de que las situaciones se encuentren en alto riesgo.

Figura 10

Nivel de uso del humor y el clima laboral - MLQ Liderazgo Organizacional



Nota. Elaboración propia a partir del análisis del MLQ de Docform 2025.

En la categoría de uso de del humor y clima laboral se evaluaron 4 ítems del Test MLQ; los resultados ubican la mayoría de los promedios sobre el 3,50 indicando una percepción buena en esta categoría. Por otro lado, el ítem 52 (3.68%), muestra una alta capacidad para utilizar el humor de forma adecuada y respetuosa con el fin de crear un adecuado ambiente laboral.

Por otra parte, el ítem 13 (3.08%), demuestra una menor tendencia en las herramientas para intentar disminuir la tensión laboral con el uso del humor.

En general, los resultados de esta categoría son favorables demostrado adecuadas estrategias para solucionar los conflictos que favorecen el clima laboral.

Resultado OB2. Diagnosticar la relación desde el comportamiento laboral.

El comportamiento laboral del liderazgo tiene una influencia directa en la dinámica de los equipos de trabajo y en la calidad de las relaciones interpersonales dentro de ellos. Un liderazgo basado en la empatía, la comunicación efectiva y la motivación construye ambientes colaborativos, mientras que estilos autoritarios o poco participativos pueden deteriorar la confianza y la cohesión grupal.

Con base en el MLQ se clasificaron siete (7) dimensiones a partir de lo cual se identificó un estilo de liderazgo transformacional (3.85) y transaccional (3.66), clasificados con nivel alto, logrando practicas adecuadas de visión compartida, motivación, claridad de expectativas. Para las relaciones en equipo (3.80) la media dimensional o promedio es Alto, ello permite identificar que existe una adecuada calidad relacional y un óptimo desempeño en el trabajo en equipo.

Por otra parte, se evidencia una media baja en el estilo de liderazgo pasivo (1.99), es adecuado debido a que disminuye la postergación y la ausencia en situaciones consideradas como críticas. Ver tabla No. 8.

Las habilidades blandas y los estilos de liderazgo se encuentran sólidos en algunos aspectos tanto transformacionales como transaccionales que son considerados de gran importancia dado que, facilitan el fortalecimiento de la capacidad para tomar decisiones y la gestión del clima laboral en el sentido de crear relaciones adecuadas que favorecen el cumplimiento de metas organizacionales.

Tabla 8
Comportamiento Laboral y Calidad -MLQ Liderazgo Organizacional

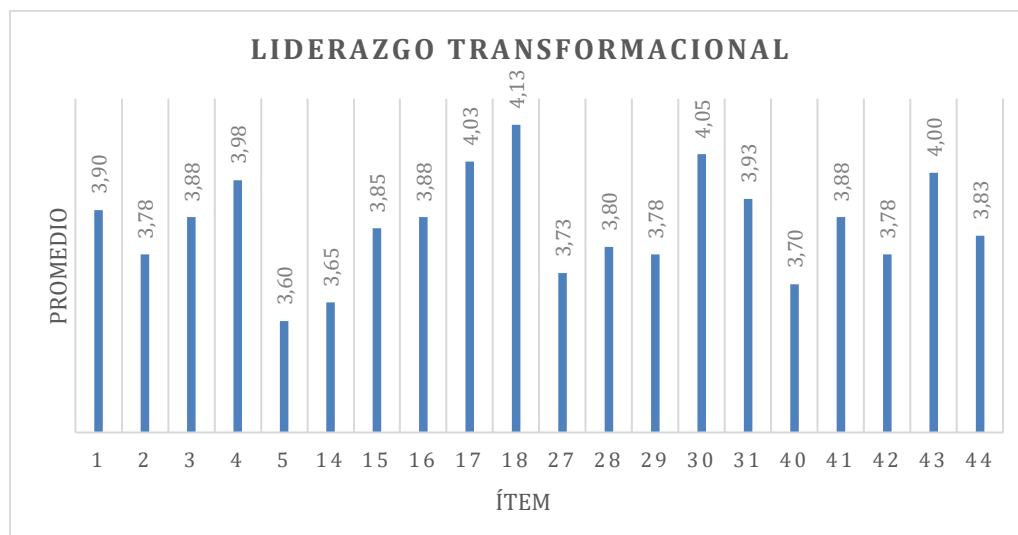
Dimensión	Ítems	Media	Interpretación	Clasificación
Transformacional (PCL-T)	1, 2, 3, 4, 5, 14, 15, 16, 17, 18, 27, 28, 29, 30, 31, 40, 41, 42, 43, 44	3.85	Prácticas inspiradoras (visión, motivación, consideración). Se asocia a un mejor clima laboral y mayor cohesión/compromiso del equipo interdisciplinar.	Alto
Transaccional (PCL-TR)	6, 7, 19, 32, 33, 45, 46, 25	3.66	Claridad en las expectativas. Complementa el desempeño sin caer en rigidez; útil para ordenar procesos y metas.	Alto
Pasivo/Evitativo (PCL-P)	8, 9, 21, 22, 34, 35, 47, 48	1.99	Baja presencia de conductas evasivas. Positivo para la agilidad y la confianza; adecuado que se encuentre bajo.	Bajo
SAT (Satisfacción)	10, 23, 36, 49	3.71	Por parte del equipo se percibe satisfacción con el liderazgo; indica relaciones sanas y aceptación de decisiones.	Alto
EFF (Efectividad)	12, 38, 51	3.90	Consecución de objetivos y desempeño apropiado del equipo; el liderazgo habilita resultados concretos.	Alto

EEF (Esfuerzo Extra)	11, 29, 50	3.80	El equipo aporta más allá de lo esperado; refleja compromiso y sentido de pertenencia.	Alto
IRE (Relaciones de equipo)	SAT + EEF + EEF	3.80	Relaciones apropiadas, satisfacción, eficacia y esfuerzo extra alineados con estilos activos (transformacional/transaccional).	Alto

Nota. Elaboración propia a partir del análisis del MLQ de Docform 2025.

A continuación, se presentan las gráficas numeradas del 9 al 15 en las que se identifican los niveles promedio de liderazgo, el nivel de esfuerzo y las relaciones de equipo medido desde el MLQ:

Figura 11
Liderazgo Transformacional a partir del MLQ

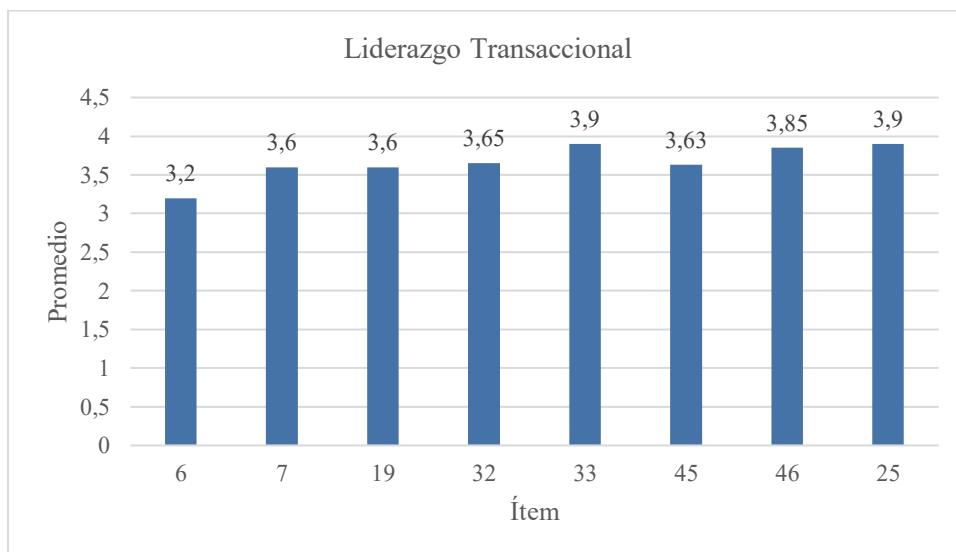


Nota. Elaboración propia a partir del análisis del MLQ de Docform 2025.

En la categoría de liderazgo transformacional se evaluaron 20 ítems a partir del Test MLQ. Los resultados evidencian que en su mayoría los promedios son menores a 3.5%, indicando una percepción favorable en esta categoría, con una mayor tendencia hacia el ítem 18 (4.13%), demostrando una alta capacidad para inspirar a las personas que están bajo su cargo siendo percibido como alguien que se preocupa porque el personal reciba recompensas y reconocimientos permitiendo que los logros sean valorados, por otra parte, el ítem 5 (3.60%), demuestra el rango más bajo de la categoría pero este se encuentra en un rango favorable y presenta oportunidades que permiten fortalecer y mejorar las consideraciones personales de forma individualizada.

Figura 12

Liderazgo Transaccional a partir del MLQ



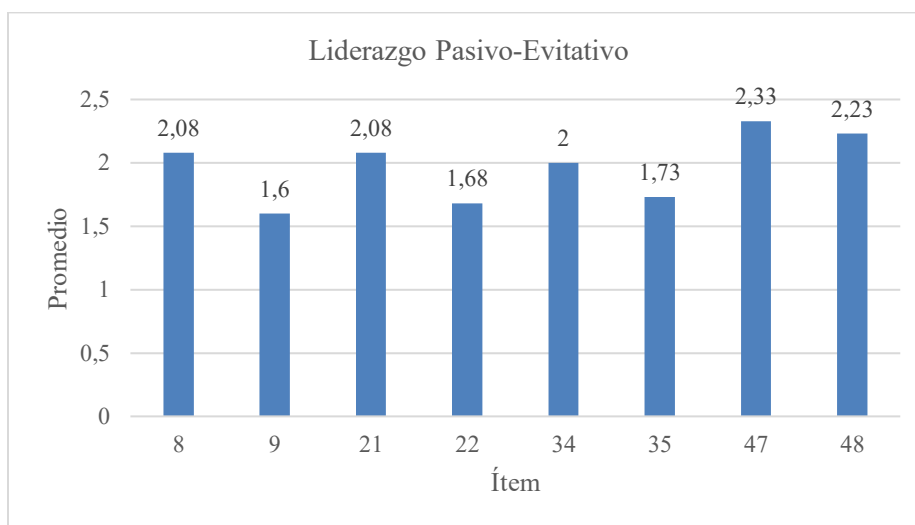
Nota. Elaboración propia a partir del análisis del MLQ de Docform 2025.

En la categoría de liderazgo transaccional se evaluaron 8 ítems del Test MLQ. Los resultados indican que la mayoría de los promedios son mayores 3.5, indicando una percepción

favorable en esta categoría: se encontró una mayor tendencia hacia los ítems 25 (3.9%), 33 (3.9%) demostrando una alta orientación hacia la supervisión activa y cumplimiento de acuerdos. Esto revela que los líderes son efectivos en asegurar el cumplimiento de las tareas según lo planeado; por otra parte, el ítem 6 (3.2%), demuestra el rango más bajo de la categoría lo que se toma como una oportunidad de mejora hacia los sistemas de reconocimientos o recompensas, con el fin de aumentar la motivación y el desempeño laboral.

Figura 13

Liderazgo Pasivo-Evitativo según MLQ -Liderazgo Organizacional



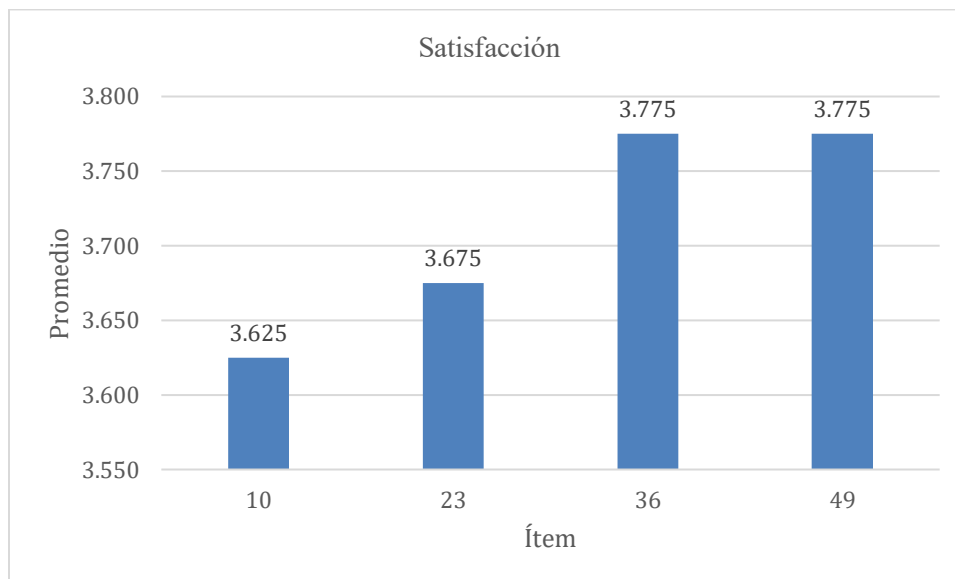
Nota. Elaboración propia a partir del análisis del MLQ de Docform 2025.

En la categoría de liderazgo pasivo o evitativo se evaluaron 8 ítems del Test MLQ. Los resultados reflejan que la mayoría de los promedios son menores a 2.5, indicando una baja presencia del liderazgo pasivo lo cual es positivo debido a que este estilo de liderazgo es poco efectivo. Mientras el ítem más alto, esto es el No. 47 (2.33) denotando que la ausencia del liderazgo es poco frecuente.

Por otra parte, el ítem 9 (1.60) demuestra que los líderes no se demoran en la toma de decisiones, sugiriendo la capacidad de respuesta rápida y se disminuyen riesgos.

Figura 14

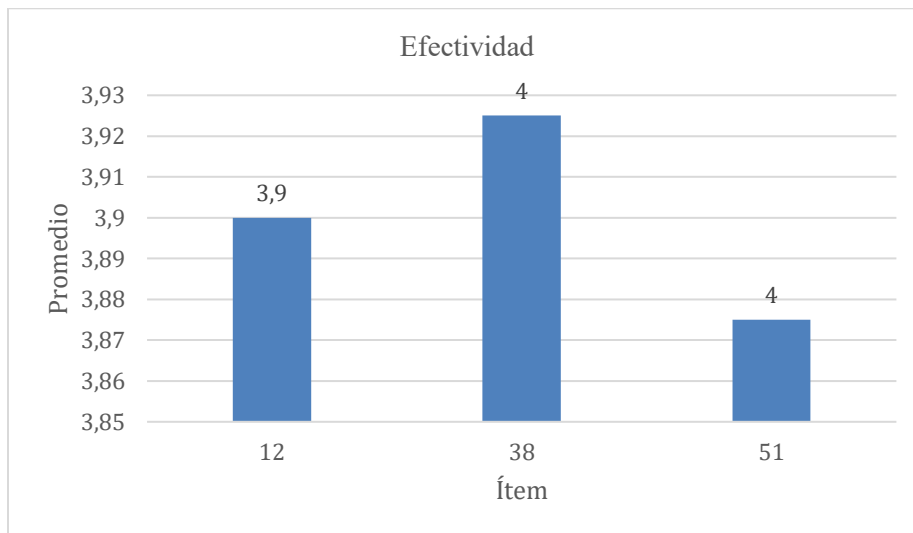
Nivel de Satisfacción medido en MLQ - Liderazgo Organizacional



Nota. Elaboración propia a partir del análisis del MLQ de Docform 2025.

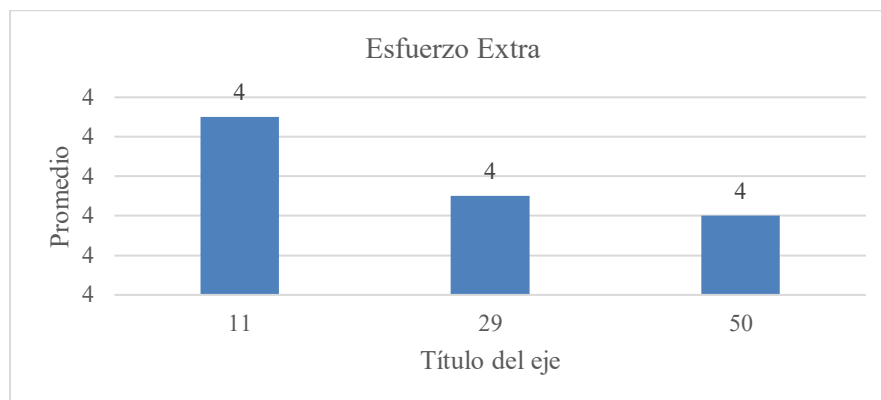
En la categoría satisfacción se evaluaron 4 ítems del Test MLQ. Los resultados evidencian la mayoría de los promedios entre 3.6 y 3.7, indicando una percepción adecuada a alta para esta categoría. Los ítems 36 y 49 (3.7%), demuestran satisfacción con el liderazgo lo que indica que es favorable el clima y la relación laborales como experiencia del equipo en relación con la comunicación. Por otra parte, el ítem 10 (3.6), demuestra que la percepción de la satisfacción es adecuada y que puede ser un área de mejora.

En general esta categoría se encuentra en niveles altos con una tendencia ascendente lo que indica positivo hacia la satisfacción.

Figura 15*Nivel de efectividad del MLQ -Liderazgo Organizacional*

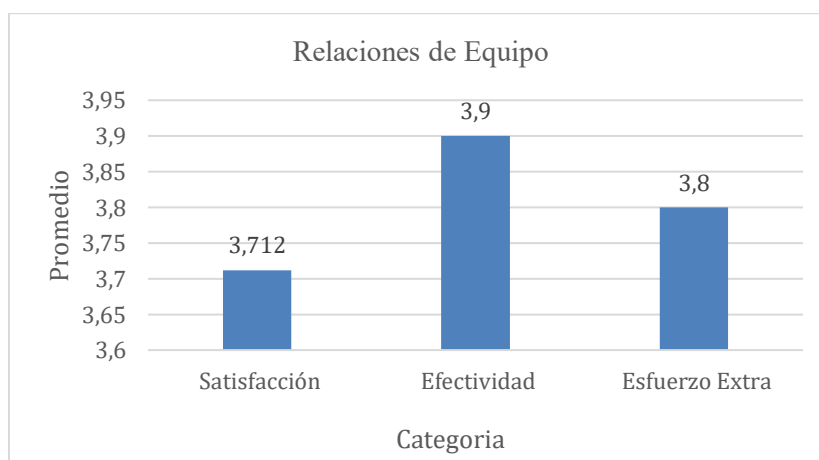
Nota. Elaboración propia a partir del análisis de MLQ de Docform 2025.

En la categoría de efectividad se evaluaron 3 ítems del Test MLQ, los resultados demuestran que los promedios se encuentran entre 3.9% y 4.0% lo que indica un nivel alto de efectividad percibida hacia la capacidad de liderazgo y cumplimiento de objetivos; se percibe un clima laboral oportuno dentro de los equipos interdisciplinarios según los ítems 38 (4%) y 51 (4%). Por otra parte, el ítem 12 (3.9%) se ubica dentro de un promedio alto, aunque es el más bajo de la categoría, demuestra la efectividad en el cumplimiento de las tareas asignadas al personal, con oportunidades de mejora en la optimización de procesos y seguimiento de indicadores.

Figura 16*Nivel de Esfuerzo Extra según MLQ - Liderazgo Organizacional*

Nota. Elaboración propia a partir del análisis del MLQ de Docform 2025.

En la categoría de esfuerzo extra se evaluaron 3 ítems del Test MLQ: los resultados de los promedios de los tres es 4%, demostrando que los líderes motivan, se implican y generan dedicación voluntaria en los equipos interdisciplinarios; ello representa compromiso, motivación e inspiración que se encuentran relacionados al estilo de liderazgo transformacional.

Figura 17*Nivel de relaciones de Equipo medido en MLQ - Liderazgo Organizacional*

Nota. Elaboración propia a partir del análisis del MLQ de Docform 2025.

En la categoría de relaciones de equipo se evaluaron las tres categorías analizadas anteriormente para sustentar la percepción del equipo. Dentro de los respectivos promedios, se encontró que estos oscilan entre 3.7 y 3.9.

De lo anterior se puede evidenciar la relación positiva entre el comportamiento laboral y las relaciones interpersonales entre los líderes y los diferentes equipos interdisciplinarios, dado que cada uno de los ítems que evalúan estas categorías, oscilan con puntuaciones mayores a 3,7 con tendencia Alta. Esta relación se pudo identificar mediante la comparación de los diferentes ítems asociados a las labores desempeñadas por los líderes, tales como comunicación, motivación, toma de decisiones, orientación a metas, participación del líder.

En las categorías de valores medios y altos destacan los ítems del liderazgo transformacional y transaccional asociándose a la cohesión interpersonal, satisfacción, lo que sugiere que cuando los líderes realizan prácticas activas y encaminadas al desarrollo personal, se fortalecen las relaciones interpersonales a nivel laboral. Por otra parte, comportamientos propios del liderazgo laissez-faire, o ausencia de liderazgo, la postergación de toma de decisiones, y la intervención tardía a la solución de problemas, presentan tendencia baja, influyendo en algunos miembros del equipo y afectando el clima laboral.

En relación con las habilidades blandas la investigación sugiere que el uso constante de estas (comunicación asertiva, motivación y estímulo al esfuerzo, empatía, manejo de conflictos y toma de decisiones entre otras), es de gran importancia debido a la asociación directa en la calidad de las relaciones interpersonales, unida al comportamiento de los líderes de forma positiva y activa que sugieren estilos de liderazgo transformacional y transaccional como se evidenció en los resultados del MLQ realizado con los profesionales que participaron en la investigación.

Se evidencia que el comportamiento laboral de los líderes que se relacionan con las ciencias de la salud, en el ámbito deportivo, con base en el MLQ, influye directamente en el desempeño organizacional y en las dinámicas interpersonales de los equipos multidisciplinarios, destacando la importancia de las habilidades blandas y los estilos de liderazgo.

El análisis correlacional del estudio, cuyo objetivo fue diagnosticar la relación entre el comportamiento laboral de los líderes y la calidad de las relaciones interpersonales en el equipo de trabajo, demostró una relación directamente proporcional entre ambas variables. Los resultados evidencian que el comportamiento del líder ejerce una influencia significativa en el ambiente laboral. Específicamente, los líderes que manifiestan conductas motivadoras, empáticas y participativas, promueven ambientes de trabajo más colaborativos, con mayor confianza y respeto mutuo, fortaleciendo de manera efectiva los vínculos interpersonales. En contraste, los estilos más rígidos o con dificultades en la gestión de decisiones y la consideración individual del personal se asocian a una disminución de la cohesión grupal y la armonía, confirmando que la práctica de un liderazgo ético y comunicativo es fundamental para consolidar equipos de trabajo eficientes y estables.

Resultado del OB3. Determinar las principales fortalezas y áreas de mejora

Se calcularon los promedios muestrales agrupando los datos en seis categorías de habilidades blandas. A partir de ello, la investigación permitió determinar fortalezas laborales en diferentes categorías tales como: pensamiento crítico e innovador (4.03%), seguido por empatía (3.87), comunicación- influencia (3.79), gestión y desempeño (3.67). Se presentó un margen de expectativas con relación al clima – humor responsable (3.46) categorizada como nivel medio,

sugiriendo la necesidad de que se garantice la integración y uso profesional del humor y la necesidad de estandarizar prácticas de integración y uso profesional responsable para mejorar el clima laboral. Ver tabla No. 9.

Tabla 9

Estilos de Liderazgo y Habilidades blandas identificadas MLQ - Liderazgo Organizacional

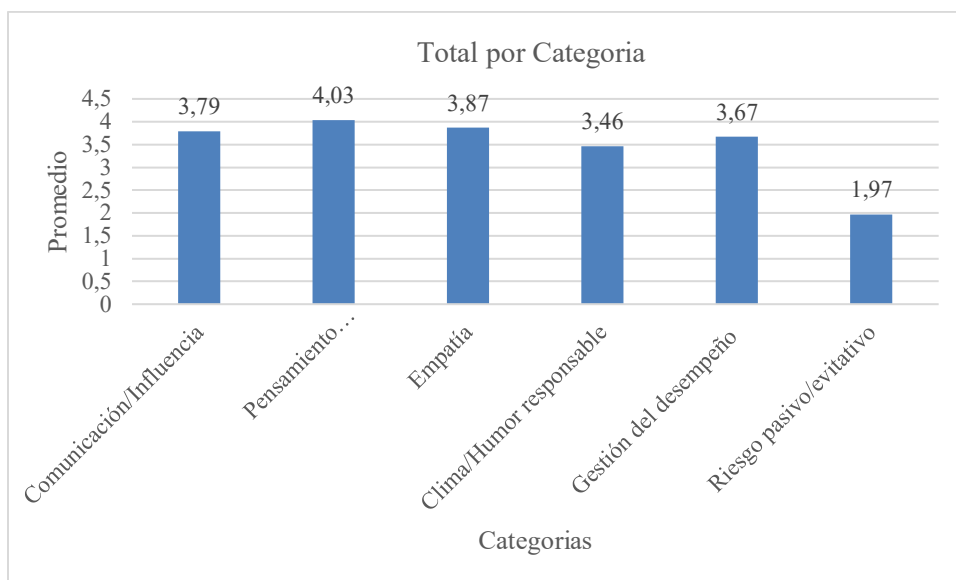
Dimensión	Ítems MLQ	Promedio	Interpretación	Clasificación
Estilos de liderazgo				
Transformacional (PCL-T)	1, 2, 3, 4, 5, 14, 15, 16, 17, 18, 27, 28, 29, 30, 31, 40, 41, 42, 43, 44	3.85	Liderazgo inspirador y motivador, orientado a visión y consideración individual.	Alto
Transaccional (PCL-TR)	6, 7, 19, 32, 33, 45, 46, 25	3.66	Claridad de expectativas y seguimiento adecuado.	Alto
Pasivo/Evitativo (PCL-P)	8, 9, 21, 22, 34, 35, 47, 48	1.99	Conductas evasivas presentes; deben reducirse para mejorar agilidad y confianza.	Bajo
Habilidades blandas				
Comunicación/Influencia	1, 2, 14, 15, 27, 28, 40, 41, 3, 16, 29, 37, 42	3.79	Orientación estratégica adecuada, pero requiere reforzar claridad y consistencia.	Media

Pensamiento crítico/Innovación (EI)	17, 30, 43	4.03	Alta capacidad para análisis y resolución racional de problemas.	Fortaleza
Empatía/Coaching (CI)	5, 18, 31, 44	3.87	Buena disposición para atender necesidades individuales y brindar apoyo emocional.	Fortaleza
Clima/uso del humor	13, 26, 39, 52	3.61	Uso moderado del humor; requiere mayor sistematicidad para cohesión.	Área de mejora
Gestión del desempeño (RC/DEA)	6, 19, 32, 45, 7, 33, 46, 25	3.67	Supervisión aceptable, pero necesita optimizar retroalimentación y delegación.	Media
Riesgo pasivo/evitativo	8, 9, 21, 22, 34, 35, 47, 48	1.99	Conductas evasivas presentes; deben reducirse para mejorar agilidad y confianza.	Área de mejora

Nota. Elaboración propia a partir del análisis del MLQ de Docform 2025.

Con respecto al liderazgo pasivo evitativo (1.97) el resultado reflejó un nivel bajo, constituyéndose en un área crítica que, aunque no es una tendencia, puede significar la postergación de decisiones, la ausencia de respuestas efectivas ante situaciones complejas que inciden en una gestión más activa y eficiente en el ámbito laboral analizado. Ver gráfica No. 16.

Figura 18
Categorías por Habilidades Blandas -MLQ - Liderazgo Organizacional



Nota. Elaboración propia a partir del análisis del MLQ de Docform 2025.

Resultados integrados sobre comunicación, comportamiento laboral y áreas de mejora en el liderazgo organizacional

La investigación demuestra la presencia de habilidades sociales y emocionales como la empatía, la influencia positiva, la comunicación efectiva y la orientación al trabajo colaborativo, que contribuyeron a generar satisfacción y compromiso con sus equipos. Del mismo modo, la disposición de los líderes para crear entornos donde se valoran las aportaciones individuales evidencia un nivel favorable de inteligencia emocional y liderazgo participativo.

Citando a Prospel (2022) existe una correlación entre la motivación proyectada por el líder y un clima organizacional satisfactorio. Así las cosas, la incorporación de las habilidades

blandas en el profesional de la salud forma parte de la necesidad de potenciar su rendimiento laboral. Cada una de ellas tienen un papel importante en la calidad del servicio dando lugar a la satisfacción vinculada a la atención de salud.

El análisis de los resultados muestra las fortalezas y áreas de mejora que el grupo presentó en el desarrollo de habilidades blandas y competencias de liderazgo en el contexto profesional estudiado. Entre las principales fortalezas, destacan la capacidad de los líderes para reconocer y motivar a su personal, fomentar la iniciativa y mantener una comunicación orientada a los objetivos.

Vidal et al, (2023), afirma que: “La motivación es quizás la habilidad blanda que con mayor fortaleza es buscada por parte de los administrativos; es considerada como el motor fundamental para lograr un adecuado desempeño laboral de los trabajadores. La motivación del empleado genera compromiso con la actividad laboral, aumentando, en el caso de los profesionales de la salud, la calidad del servicio prestado que se traduce en mejores resultados y satisfacción de los pacientes. La motivación impulsa la toma de decisiones, el asumir responsabilidades adicionales y propiciar oportunidades de desarrollo personal y profesional” (p.5).

Por otro lado, también se identifican aspectos a mejorar importantes en la toma de decisiones a tiempo, en la atención a las necesidades laborales del personal y en la eficiencia para administrar las actividades del equipo. Estos aspectos sugieren la necesidad de establecer competencias como el asertividad comunicativo, la gestión de tiempo, la delación cargada de responsabilidad y la resolución de conflictos, todas esas competencias clave para un liderazgo más humano y estratégico.

En general, los resultados indican que, si bien los líderes evidencian un perfil sólido en destrezas blandas, requieren fortalecer la autoconciencia, la escucha activa y la capacidad de liderazgo transformacional que potencia el desempeño colectivo y un clima organizacional con base en la confianza, cooperación y mejoramiento continuo.

En suma, Bencomo et al. (2023), menciona que, cuando el talento humano desarrolla y aplica las habilidades blandas obtendrán una mejor evolución como personas y como profesionales; incluso a las empresas, dado que un “profesional con esas habilidades no sólo es seguridad de una mejor evolución de su empresa, sino que es también un colaborador para tener un espectacular entorno laboral en su empresa” (p. 9).

La identificación de aspectos a mejorar en la toma de decisiones, la gestión de las necesidades del personal y la eficiencia administrativa subraya la necesidad de un desarrollo enfocado en competencias específicas que humanicen y optimicen el rol del líder.

En este sentido, la comunicación asertiva es una competencia básica, pues resulta fundamental para la toma de decisiones en tiempos útiles para resolver conflictos. El asertividad permite al líder comunicar su forma de ver y defender los objetivos o fijar los límites con firmeza y respeto, pudiendo ser un recurso importante para el manejo de fricciones que podrían llevar a la dilación. Castillo y Armijos (2020) concuerdan en que el asertividad es, además, una estrategia de comunicación que afecta la manera de afrontar los conflictos, porque facilita una comunicación cuyas expectativas están perfectamente claras y garantiza que los desacuerdos o diferencias puedan ser solventados de forma constructiva evitando la violencia y la pasividad.

En términos de la administración de actividades y la gestión del tiempo, esta última demanda una estrategia inevitablemente vinculada a la ciega delegación de tareas. Un buen líder no solo planifica, sino que, además, tiene que repartir tareas para liberar tiempo a la estrategia y a

la atención del equipo. En este sentido Chavarria (2024), expone que la gestión eficaz del tiempo, mediada por la delegación, es una de las claves que conducen a la productividad organizacional. La delegación responsable proporciona autoridad y recursos al equipo, mejorando la autonomía, la puntualidad y, por ende, la eficacia en la toma de decisiones, ya que reduce la carga operativa del líder.

La atención activa a las necesidades laborales y al bienestar del personal es un requisito tanto del liderazgo estratégico como del liderazgo humano. En el plano laboral, tratar de una manera proactiva las necesidades no solo es una cuestión de empatía, sino un factor que propicia el rendimiento y el compromiso. La literatura de liderazgo transformacional sostiene que el desarrollo de los colaboradores, que incluye la atención a sus necesidades y el fomento del crecimiento, es un mecanismo poderoso para incrementar la satisfacción.

Los datos obtenidos de este estudio han puesto de manifiesto que los líderes tienen una gran capacidad para reconocer al personal, motivar y activar iniciativas, a lo que se une la evidencia del desarrollo de habilidades blandas tales como la empatía, comunicación asertiva y trabajo colaborativo. En el sentido contrario, se dieron cuenta de las áreas de mejora que quedaron fuera del foco en las investigaciones anteriores, por ejemplo, la toma de decisiones en el tiempo adecuado, la atención a las necesidades del trabajo para el equipo, la organización eficaz de actividades... En consecuencia, por mucho que partamos de una buena base de competencias relacionales, habrá que reforzar las formaciones en liderazgo transformacional, escucha activa, asertividad comunicativa y delegación con compromiso para producir equipos más cohesivos, comprometidos y productivos.

El análisis correlacional del estudio, cuyo objetivo fue diagnosticar la relación entre el comportamiento laboral de los líderes y la calidad de las relaciones interpersonales en el equipo

de trabajo, demostró una relación directamente proporcional entre ambas variables. Los resultados evidencian que el comportamiento del líder ejerce una influencia significativa en el ambiente laboral. Específicamente, los líderes que manifiestan conductas motivadoras, empáticas y participativas promueven ambientes de trabajo más colaborativos, con mayor confianza y respeto mutuo, fortaleciendo de manera efectiva los vínculos interpersonales. En contraste, los estilos más rígidos o con dificultades en la gestión de decisiones y la consideración individual del personal se asocian a una disminución de la cohesión grupal y la armonía, confirmando que la práctica de un liderazgo ético y comunicativo es fundamental para consolidar equipos de trabajo eficientes y estables.

Discusión

Los resultados del test MLQ evidencian que tanto las habilidades blandas como los estilos de liderazgo, ejercen una influencia significativa en los profesionales de ciencias de la salud vinculados al sector deportivo. Se identifican similitudes en cuanto a la importancia de un liderazgo adecuado para alcanzar logros y objetivos comunes, así como divergencias relacionadas con las brechas entre competencias relacionales y competencias de gestión estratégica. Estos hallazgos no solo permiten explicar el impacto de las competencias en el contexto salud-deportivo, sino que también proporcionan insumos valiosos para la actualización curricular de programas de posgrado y para fortalecer la formación de líderes integrales y los procesos de extensión universitaria.

Los resultados generados a partir del cuestionario MLQ, muestran perfiles con tendencia alta hacia el liderazgo transformacional. Por otra parte, el manejo de conflictos se da en el nivel medio, mientras que, el nivel bajo determina que la toma de decisiones se relaciona bajo presión; esto significa que pese a esta situación existen oportunidades de mejora para ser intervenidas. Un liderazgo participativo fomenta, por tanto, el sentido de pertenencia y la cohesión del equipo en el día a día, así como su crecimiento y mejora continua en el desempeño.

Según Rojas y Di Fiore (2021) citada por Vidales, et. al (2024), indican que el liderazgo transformacional es de gran importancia para la gestión caracterizada por el proceso de planeación, organización, dirección y control de los procesos, tal como ocurre en el contexto gerencial (p. 331).

Se evidencia que las habilidades de los profesionales que fueron analizadas en la investigación son predominantes para orientar, motivar e inspirar en sus equipos interdisciplinarios. Con respecto al clima organizacional como lo señala Urrutia, A. (2025) es fundamental implementar estrategias que fortalezcan la motivación, el sentido de pertenencia y la satisfacción personal. Cardona, & Cardona, (2021) señalan que la innovación, la incorporación de tecnologías de la información y la comunicación, la gestión del cambio organizacional, son retos importantes. Los retos del liderazgo en posiciones que impactan no solo los equipos de trabajo sino también merecen la atención en entornos donde no solo se ve involucrados profesionales especializados, sino que estos demandan como lo señalan Cardona & Cardona (2021) que, dentro de la planeación estratégica, el reto es incluir planes de formación y capacitación para directivos.

Conclusiones

El estudio desarrollado comprobó que las habilidades blandas y el liderazgo son factores de gran magnitud que influyen sobre el rendimiento de los y las profesionales de la salud en un contexto deportivo como el de la ciudad de Bogotá. Por una parte, los líderes ostentan que tienen una buena comunicación asertiva que incluye la empatía y la motivación, entre otros elementos que sugiere, niveles de cohesión y colaboración satisfactorios que favorecen, por lo tanto, la posibilidad de alcanzar los objetivos institucionales. Por otra parte, hay múltiples áreas críticas que requieren una mejora continua para la toma de decisiones oportuna, la atención de necesidades del equipo, la gestión de actividades y la existencia de liderazgo transformacional que facilite el alcance de metas que una lo humano con lo estratégico. De esta forma, los resultados exigen que las organizaciones del sector salud- deportivo, promuevan procesos sistemáticos de formación y desarrollo continuado en liderazgo y habilidades blandas para que los/las profesionales líderes puedan movilizar equipos de excelencia.

Se da respuesta al objetivo general concluyendo que los líderes evaluados tienen una alta capacidad para comunicarse de manera asertiva, lo que se refleja en los resultados que evidencian una alta tendencia por motivar los equipos, fomentar la iniciativa y resolver conflictos. Persisten, no obstante, aspectos que deben ser fortalecidos, como la toma de decisiones o la consideración de las necesidades individuales del personal, dado que algunos líderes muestran vacíos en la coherencia y la empatía comunicativa.

Los hallazgos evidencian que la comunicación con los líderes favorece la cohesión y la orientación al logro, sin embargo, es necesario reforzar aspectos como la escucha activa, la retroalimentación constructiva y la participación equitativa para alcanzar una comunicación

plenamente asertiva y transformadora. El análisis además pone de manifiesto que existe una relación directamente proporcional entre comportamiento laboral de los líderes y la calidad de las relaciones interpersonales en los equipos de trabajo.

Diagnosticar la relación entre las conductas laborales de los líderes y las interacciones con el equipo de trabajo, permite entender cómo influyen las prácticas de liderazgo en el clima organizacional, en la satisfacción del personal y en el cumplimiento de objetivos comunes. Se considera, además, esencial para identificar los factores que fortalecen o debilitan la convivencia laboral de manera que se pueda orientar acciones estratégicas en el corto o mediano plazo, que favorezcan la construcción de relaciones laborales saludables y productivas.

La necesidad de propuestas concretas que promuevan optimización en los procesos de liderazgo dentro de los equipos y mejora en la coordinación interna, son imprescindibles para impactar en el desempeño organizacional, generando un ambiente de ámbito laboral más ágil, coherente y productivo.

En general los líderes que muestran conductas motivadoras empáticas y participativas generan ambientes laborales más colaborativos que facilitan la confianza, la comunicación abierta y el respeto mutuo. En contraste de aquellos con estilos más rígidos con dificultades para la gestión de decisiones, afecta la dinámica y armonía del grupo. En definitiva, el comportamiento positivo de los líderes transmite un liderazgo transaccional efectivo que fortalece los vínculos interpersonales y consolida equipos de trabajo cohesionados eficientes y emocionalmente estables.

Por último, los líderes tienen fortalezas importantes en el desarrollo de habilidades blandas como la motivación la orientación al logro y la comunicación efectiva con el equipo que ayudan a la creación de buenos ambientes laborales con niveles de satisfacción y compromiso.

Recomendaciones

Implementar programas de formación continua en habilidades blandas y liderazgo.

Se recomienda que las organizaciones deportivas-sanitarias de Bogotá desarrollen e implementen programas de capacitación enfocados en comunicación asertiva, inteligencia emocional, liderazgo estratégico, gestión del tiempo, gestión del tiempo y resolución de conflictos. Esto permitirá fortalecer las competencias identificadas como áreas de mejora y contribuirá a un liderazgo más integral y transformacional.

Fomentar la participación activa y la toma de decisiones compartida. Es fundamental promover estilos de liderazgo participativos, donde los líderes incentiven la toma de decisiones conjunta y la retroalimentación constante de los equipos. Esto favorecerá la cohesión grupal y el compromiso con los objetivos institucionales.

Desarrollar estrategias para la gestión eficiente del tiempo y las actividades: Se sugiere capacitar a los líderes en técnicas de planificación, priorización y delegación de tareas, con el fin de optimizar la administración de los recursos humanos y mejorar la productividad del equipo.

Promover la empatía y la atención a las necesidades individuales del personal: Se recomienda implementar mecanismos de escucha activa y reconocimiento de las necesidades laborales de los colaboradores, lo que contribuirá a un clima organizacional más saludable y satisfactorio.

Realizar evaluaciones periódicas del clima laboral y del desempeño del liderazgo. Es aconsejable establecer sistemas de evaluación y seguimiento que permitan identificar avances y

nuevas áreas de mejora en las competencias de liderazgo y habilidades blandas, asegurando así la mejora continua.

En síntesis, se requiere identificar el modo en que cambian las competencias implicadas, así como su impacto organizacional, la necesidad de consolidar la cultura organizacional basada en la confianza y la transparencia, el fomento de estilos de liderazgo que promuevan la participación de las personas en la toma de decisiones, el intercambio de ideas o la resolución conjunta de problemas.

Atender más a las causas y/o barreras estructurales que impiden el desarrollo del liderazgo transformacional y de las habilidades blandas en el contexto de los profesionales de salud en el deporte.

Referencias bibliográficas

- Abraham, C. M., Eustace-Crosby, P., & Hayes, L. (2021). The importance of soft skills development in a hard data world: Learning from interviews with healthcare leaders. *BMC Medical Education*, 21(1), 50. <https://doi.org/10.1186/s12909-021-02567-1>
- Ajayi, V. (2023). A review on primary sources of data and secondary sources of data. *European Journal of Education and Pedagogy*, 2(3).
<https://www.researchgate.net/publication/370608670>
- Alcaldía Mayor de Bogotá, Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD). (2025). *eSports y deportes alternativos*. <https://www.idrd.gov.co/deportes/esports-y-deportes-alternativos>
- Bencomo, I., Sánchez, G., Zapata, J., Bolívar, M. P., Ávila, R., de Fátima Alvidrez, D., & Villa, R. (2023). Habilidades blandas y sociales y su impacto en el ambiente laboral de las empresas. *Brazilian Journal of Development*, 9(12), 32051–32061.
<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/65998>
- Borja, A. V. A., Intriago, F. R. O., Pineda, J. G. U., & Núñez, J. H. (2024). Plan de habilidades blandas para mejorar el liderazgo directivo. *Encuentros*, 21, 256–270.
- Cardona, M., & Cardona, R. (2021). Tendencias y retos en la gestión de organizaciones deportivas: Perspectivas en Colombia. *SPORT TK – Revista Euro-Americana de Ciencias del Deporte*, 10(1), 59–66. <https://doi.org/10.6018/sportk.461671>
- Castro, G. (2022). Estilos de dirección en el sector salud en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 38(166), 10–23. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4715>
- Chavarria-B., R. (2024). Cinco aspectos de la gestión del tiempo. *Revista GEON*, 11(2), e1065.
<https://revistageon.unillanos.edu.co/index.php/geon/article/view/1065>

- Chetilan, F. (2024). Habilidades blandas en liderazgo directivo: Una revisión sistemática. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 15(29).
<https://doi.org/10.23913/ride.v15i29.2216>
- Coronado, I., & Benítez, M. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*, 9(10), e20356.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356>
- Cortez Rodríguez, N. N. (2023). Clima organizacional en satisfacción laboral: Una revisión sistemática. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(27). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672023000200153
- Del Pino-Marchito, A., Galán-G., A., & Plaza-M., M. A. (2025). The Hersey and Blanchard's situational leadership model revisited: Its role in sustainable organizational development. *World*, 6(2), 63. <https://doi.org/10.3390/world6020063>
- Díaz, J., Ledesma, M., Rojas, S., & Díaz, L. (2020). Los cuatro saberes de la educación como formación continua en las empresas. *Fides et Ratio*, 19(19), 17–47.
- Frías-Navarro, D. (2022). *Alfa de Cronbach y consistencia interna de los ítems de un instrumento de medida*. Universidad de Valencia.
<https://www.uv.es/~friasnav/AlfaCronbach.pdf>
- García, A. (2019). Neurociencia de las emociones: La sociedad vista desde el individuo. *Sociológica*, 34(96), 39–71.
<https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/sm/2019v34n96/Garcia>

- Ghasemi, M., Shafipour, V., & Bagheri, I. (2023). Head nurses' leadership styles and emergency department nurses' clinical professional autonomy. *BMC Nursing*, *22*(1), 1–9.
<https://doi.org/10.1186/s12912-023-01234-5>
- Guerra, S. (2019). Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios. *Psicología Escolar e Educativa*, *23*, e186464.
<https://doi.org/10.1590/2175-35392019016464>
- Gutiérrez, L. M. R. (2021). Tipos de habilidades gerenciales, una opción para el desarrollo empresarial proactivo. *Revista Reflexiones y Saberes*, *14*, 41–53.
- Guzmán, V., Muschard, B., Gerolamo, M., Kohl, H., & Rozenfeld, H. (2020). Characteristics and skills of leadership in the context of Industry 4.0. *Procedia Manufacturing*, *43*, 543–550. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.02.167>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2023). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Heckman, J. J., & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics*, *19*(4), 451–464. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2012.05.014>
- Huescar, E., López, M., & Cervelló, E. (2017). Relación de los estilos de liderazgo, cohesión grupal, potencia de equipo y rendimiento en jugadores de fútbol no profesionales. *Revista Latinoamericana de Psicología*, *49*(3), 191–199.
- Mathieu, C., & Gilbreath, B. (2024). The toxic side of absent leaders: Multifactor leadership and stress-related presenteeism. *Journal of Management & Organization*, *31*(1), 233–255.
<https://doi.org/10.1017/jmo.2024.56>
- Microsoft. (2025). *Power BI: Descubra ideas poderosas y conviértalas en impacto*.
<https://www.microsoft.com/es-es/power-platform/products/power-bi>

- Ministerio de Salud y Protección Social. (2025a). Decreto 858 de 2025. Diario Oficial No. 53 162.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2025b). Decreto 729 de 2025. Diario Oficial No. 53 162.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2025c). Resolución 1444 de 2025.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2025d). Salud 2025–2035.
- Moreno, H., Leo, F., López, M., García, T., Cuevas, R., & Sánchez, D. (2021). Adaptación y validación de la escala de liderazgo MLQ-5X al contexto educativo español. *Anales de Psicología*, 37(2). <https://doi.org/10.6018/analesps.37.2.425351>
- Rolls, E. (2023). Emotion, motivation, decision-making, the orbitofrontal cortex, anterior cingulate cortex, and the amygdala. *Brain Structure & Function*, 228(5), 1201–1257. <https://doi.org/10.1007/s00429-023-02644-9>
- Tortumlu, M. (2023). The impact of empathic leadership on job satisfaction and employee performance. *Adiyaman University Journal of Social Sciences*, 45, 535–565. <https://doi.org/10.14520/adyusbd.1298546>
- Van Diggele, C., Burgess, A., Roberts, C., & Mellis, C. (2020). Leadership in healthcare education. *BMC Medical Education*, 20(Suppl 2), 456. <https://doi.org/10.1186/s12909-020-02288-x>
- Verhagen, E., Mellette, J., Konin, J., Scott, R., Brito, J., & McCall, A. (2020). Taking the lead towards healthy performance: The requirement of leadership to elevate health and performance teams in elite sports. *BMJ Open Sport & Exercise Medicine*, 6(1), e000834. <https://doi.org/10.1136/bmjsem-2020-000834>

Vidal, M., et al. (2023). Las habilidades blandas y su rol en el rendimiento laboral de los profesionales de la salud. *Revista Cubana de Reumatología*, 25(4), e1261.

Vidales, L., Mendoza, I., & Xochitototl, V. (2024). Influencia de estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire en la responsabilidad social corporativa. *Contaduría y Administración*, 69(3), 324–347.

Anexos

Tabla 10*Anexo A. Estadística de Resultados - Test MLQ, Docform*

No.	Pregunta	Escala	Frecuencia	Media	Varianza	Desviación
1	Muestro capacidad para transmitir una visión del futuro.	2	4	3,90	0,913	0,955
		3	8			
		4	16			
		5	12			
2	Oriento las acciones de mí personal hacia la misión organizacional.	2	3	3,78	0,743	0,862
		3	11			
		4	18			
		5	8			
3	Motivo al trabajador para que alcance las metas programadas.	2	3	3,88	0,83	0,911

		3	10			
		4	16			
		5	11			
4	Propicio que el personal tenga iniciativa para resolver problemas.	1	1	3,98	0,846	0,92
		3	11			
		4	15			
		5	13			
5	Considero las distintas necesidades laborales del personal.	1	2	3,60	1,272	1,128
		2	4			
		3	12			
		4	12			
		5	10			
6	Premio a los empleados bajo mí cargo por	1	6	2,94	1,6	1,265

	alcanzar las metas acordadas.					
		2	5			
		3	9			
		4	15			
		5	5			
7	Estoy pendiente de las posibles discrepancias a los planes acordados previamente.	2	6	3,60	0,964	0,982
		3	12			
		4	14			
		5	8			
8	Postergo el tomar decisiones.	1	11	2,08	1,395	1,181
		2	15			
		3	8			
		4	3			
		5	3			
9	Estoy ausente cuando más se me necesita.	1	25	1,60	0,81	0,9

		2	8			
		3	5			
		4	2			
10	Mí liderazgo como jefe(a) logra satisfacción en el equipo de trabajo.	1	2	3,28	1,061	1,03
		2	2			
		3	13			
		4	15			
		5	8			
11	Animo al personal a esforzarse para trabajar más y mejor.	2	3	3,88	0,881	0,939
		3	11			
		4	14			
		5	12			
12	Soy efectivo(a) en la administración de las actividades del	2	1	3,90	0,759	0,871

	personal a mí cargo.					
		3	14			
		4	13			
		5	12			
13	Uso el sentido del humor para suavizar las dificultades.	1	1	3,08	1,526	1,235
		2	9			
		3	3			
		4	13			
		5	14			
14	Integro una visión clara del futuro de la organización.	2	6	3,65	0,951	0,975
		3	10			
		4	16			
		5	8			
15	Guío las acciones del personal bajo mí cargo hacia la	2	3	3,85	0,849	0,921

	misión de la organización.					
		3	11			
		4	15			
		5	11			
16	Motivo a los trabajadores para que alcancen las metas programadas.	2	2	3,88	0,881	0,939
		3	14			
		4	11			
		5	13			
17	Estimulo el uso del razonamiento y la lógica en la resolución de problemas.	2	3	4,03	0,794	0,891
		3	6			
		4	18			
		5	13			
18	Reconozco en los trabajadores su distintas	2	4	4,13	0,881	0,939

	necesidades y cualidades personales.					
		3	3			
		4	17			
		5	16			
19	Veo que el personal sea recompensado por alcanzar las metas acordadas.	1	4	3,60	1,579	1,257
		2	3			
		3	9			
		4	13			
		5	11			
20	Estoy comprometido con las normas de mejora continua en el área de trabajo con mí personal.	2	3	3,93	0,84	0,917
		3	9			
		4	16			

		5	12			
21	Estoy al margen hasta que los problemas se tornan críticos, entonces actúo.	1	15	2,08	1,148	1,071
		2	12			
		3	9			
		4	3			
		5	1			
22	En momentos de crisis es difícil encontrarme.	1	23	1,68	0,84	0,917
		2	9			
		3	6			
		4	2			
23	El equipo de trabajo a mí cargo está satisfecho con los métodos de dirección que empleo.	2	3	3,68	0,687	0,829
		3	13			
		4	18			

		5	6			
24	Incremento en el trabajador el sentido de participación en el trabajo.	2	4	3,75	0,859	0,927
		3	11			
		4	16			
		5	9			
25	Soy efectiva(o) en las decisiones sobre la asignación de tareas de grupo para alcanzar los objetivos del área.	2	2	3,90	0,81	0,9
		3	12			
		4	14			
		5	12			
26	Utilizo adecuadamente mí sentido del humor para manejar situaciones	1	3	3,53	1,435	1,198

	difíciles entre el personal.					
		2	4			
		3	12			
		4	11			
		5	10			
27	Se transmitir una visión integrada del futuro deseado de la organización.	1	1	3,73	1,128	1,062
		2	4			
		3	11			
		4	13			
		5	11			
28	Promuevo las acciones del personal hacia los lineamientos de la misión y la visión de la organización.	1	1	3,80	1,087	1,043
		2	2			
		3	14			

		4	10			
		5	13			
29	Mis colaboradores están motivados en alcanzar las metas del plan de trabajo.	1	1	3,78	1,051	1,025
		2	4			
		3	8			
		4	17			
		5	10			
30	Estimulo la capacidad de análisis de mis colaboradores.	2	1	4,05	0,715	0,846
		3	10			
		4	15			
		5	14			
31	Concedo atención personal a mis colaboradores cuando están agobiados.	1	2	3,93	1,251	1,118

		2	2			
		3	8			
		4	13			
		5	15			
32	Premio a los trabajadores por el logro de las metas alcanzadas	1	2	3,65	1,105	1,051
		2	2			
		3	13			
		4	14			
		5	9			
33	Me oriento hacia un tipo de supervisión preventiva más que correctiva.	2	3	3,90	0,759	0,871
		3	8			
		4	19			
		5	10			
34	Actúo solamente cuando los problemas se tornan críticos.	1	14	2,00	0,872	0,934

		2	15			
		3	8			
		4	3			
35	En situaciones problemáticas del área de trabajo, es difícil encontrarme.	1	22	1,73	0,871	0,933
		2	9			
		3	7			
		4	2			
36	Participo activamente en la satisfacción de mi equipo de trabajo.	1	1	3,78	0,999	1
		2	2			
		3	13			
		4	13			
		5	11			
37	Estímulo a que se esfuercen más los trabajadores en sus actividades laborales.	1	2	3,68	1,302	1,141

		2	4			
		3	10			
		4	13			
		5	11			
38	Se han alcanzado las metas propuestas en los planes de trabajo.	2	2	3,93	0,687	0,829
		3	9			
		4	19			
		5	10			
39	Mejoro el clima de trabajo empleando responsablemente mí sentido del humor.	1	2	3,55	1,433	1,197
		2	6			
		3	11			
		4	10			
		5	11			
40	Comunico la visión del futuro	2	5	3,70	1,036	1,018

	deseado de la organización.					
		3	13			
		4	11			
		5	11			
41	Busco promover la iniciativa de mis colaboradores hacia la misión y visión de la organización.	2	4	3,88	0,83	0,911
		3	7			
		4	19			
		5	10			
42	42 Logro motivar al personal en cuanto al logro de los estándares de trabajo esperados.	2	3	3,78	0,794	0,891
		3	12			
		4	16			
		5	9			
43	Propicio la resolución de	3	12	4,00	0,615	0,784

	problemas en equipo usando estrategias racionales.					
		4	16			
		5	12			
44	Atiendo las necesidades particulares de cada uno de mis colaboradores de trabajo.	2	5	3,83	1,02	1,01
		3	9			
		4	14			
		5	12			
45	Busco premiar las iniciativas de mis colaboradores que tratan de resolver las problemáticas de trabajo.	1	1	3,63	1,01	1,005
		2	4			
		3	12			
		4	15			

		5	8			
46	Propongo mejoras en cuanto a mantenimiento preventivo en el área de trabajo	2	4	3,85	0,797	0,893
		3	7			
		4	20			
		5	9			
47	Estoy al margen del trabajo de mí personal, solo actúo cuando se cometen errores.	1	14	2,33	1,404	1,185
		2	7			
		3	12			
		4	6			
		5	1			
48	Dejo que mis colaboradores enfrenten situaciones difíciles de	1	18	2,23	1,769	1,33

	resolver en mí lugar.					
		2	6			
		3	7			
		4	7			
		5	2			
49	El personal se siente satisfecho con las decisiones que se han tomado en su área de trabajo.	2	4	3,78	0,897	0,947
		3	11			
		4	15			
		5	10			
50	Mis colaboradores se han comprometido en alcanzar las metas organizacionales esforzándose más.	2	4	3,75	0,962	0,981
		3	13			
		4	12			

		5	11			
51	El equipo de trabajo ha demostrado ser efectivo.	2	2	3,88	0,728	0,853
		3	11			
		4	17			
		5	10			
52	Mí sentido responsable del humor favorece la integración del equipo de trabajo.	1	1	3,68	1,061	1,03
		2	5			
		3	10			
		4	16			
		5	8			

Nota. Elaboración propia a partir de Estadística de resultados Test MLQ, Docform – Características del Comportamiento Laboral. Año 2025.

Figura 19
Anexo B. Diseño del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ)



Cuestionario de Características de Comportamiento Laboral para el 5

Le invitamos a responder el siguiente cuestionario cuyo objetivo es identificar diferentes características del comportamiento laboral, y de liderazgo en el entorno organizacional.
El instrumento utilizado consta de 52 preguntas relacionadas con liderazgo, motivación, clima laboral, comunicación, trabajo en equipo

Datos Personales

1
Fecha *

Especifique la fecha (d/M/yyyy)

2
Nombres *

Escriba su respuesta

3
Apellidos

Escriba su respuesta

4

Correo electrónico * 

Escriba su respuesta

5


Fecha de nacimiento * Especifique la fecha (d/M/yyyy) 

6


Edad * 

Escriba su respuesta

7


Sexo *  Mujer Hombre

8

Cargo * 

Escriba su respuesta

9

Profesión * 

Escriba su respuesta

10. Seleccione la opción que más describa tú actuación en cada una de las siguientes afirmaciones que se te presentan a continuación, considerando el ámbito laboral actual. Es importante contestar con una sola opción de respuesta de acuerdo con la siguiente escala. 1 Nunca (Nu) 2 Ocasionalmente (Oc) 3 Normalmente (No) 4 Frecuentemente (Fr) 5 Siempre (Si)
 Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas solo recuerde responder desde su concepción actual.

	1 Nu	2 Oc	3 No	4 Fr	5 Si	+
1 Muestro capacidad para transmitir una visión del futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2 Oriento las acciones de mí personal hacia la misión organizacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3 Motivo al trabajador para que alcance las metas programadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4 Propicio que el personal tenga iniciativa para	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
5 Considero las distintas necesidades laborales del personal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6 Premio a los empleados bajo mí cargo por alcanzar las metas acordadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
7 Estoy pendiente de las posibles discrepancias a los planes acordados previamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
8 Postergo el tomar decisiones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

9 Estoy ausente cuando más se me necesita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10 Mi liderazgo como jefe(a) logra satisfacción en el equipo de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11 Animo al personal a esforzarse para trabajar más y mejor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12 Soy efectivo(a) en la administración de las actividades del personal a mi cargo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13 Uso el sentido del humor para suavizar las dificultades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14 Integro una visión clara del futuro de la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15 Guío las acciones del personal bajo mi cargo hacia la misión de la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16 Motivo a los trabajadores para que alcancen las metas programadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17 Estimulo el uso del razonamiento y la lógica en la resolución de problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18 Reconozco en los trabajadores su distintas necesidades y cualidades personales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19 Veo que el personal sea recompensado por alcanzar las metas acordadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20 Estoy comprometido con las normas de mejora continua en el área de trabajo con mí personal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1 Nu	2 Oc	3 No	4 Fr	5 Si
21 Estoy al margen hasta que los problemas se tornan críticos, entonces actúo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22 En momentos de crisis es difícil encontrarme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23 El equipo de trabajo a mí cargo está satisfecho con los métodos de dirección que empleo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24 Incremento en el trabajador el sentido de participación activa en el trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25 Soy efectiva(o) en las decisiones sobre la asignación de tareas de grupo para alcanzar los objetivos del área.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26 Utilizo adecuadamente mí sentido del humor para manejar situaciones difíciles entre el personal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27 Se transmitir una visión integrada del futuro deseado de la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28 Promuevo las acciones del personal hacia los lineamientos de la misión y la visión de la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29 Mis colaboradores están motivados en alcanzar las metas del plan de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30 Estimulo la capacidad de análisis de mis colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31 Concedo atención personal a mis colaboradores cuando están agobiados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32 Premio a los trabajadores por el logro de las metas alcanzadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33 Me oriento hacia un tipo de supervisión preventiva más que correctiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34 Actúo solamente cuando los problemas se tornan críticos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35 En situaciones problemáticas del área de trabajo, es difícil encontrarme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36 Participo activamente en la satisfacción de mí equipo de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37 Estimulo a que se esfuercen más los trabajadores en sus actividades laborales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1 Nu	2 Oc	3 No	4 Fr	5 Si
38 Se han alcanzado las metas propuestas en los planes de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39 Mejoro el clima de trabajo empleando responsablemente mí sentido del humor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40 Comunico la visión del futuro deseado de la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41 Busco promover la iniciativa de mis colaboradores hacia la misión y visión de la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42 Logro motivar al personal en cuanto al logro de los estándares de trabajo esperados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43 Propicio la resolución de problemas en equipo usando estrategias racionales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

44 Atiendo las necesidades particulares de cada uno de mis colaboradores de trabajo.

45 Busco premiar las iniciativas de mis colaboradores que tratan de resolver las problemáticas de trabajo.

46 Propongo mejoras en cuanto a mantenimiento preventivo en el área de trabajo

47 Estoy al margen del trabajo de mí personal, solo actúo cuando se cometen errores.

48 Dejo que mis colaboradores enfrenten situaciones difíciles de resolver en mí lugar.

49 El personal se siente satisfecho con las decisiones que se han tomado en su área de trabajo.

50 Mis colaboradores se han comprometido en alcanzar las metas organizacionales esforzándose más.

51 El equipo de trabajo ha demostrado ser efectivo.

52 Mí sentido responsable del humor favorece la integración del equipo de trabajo.

¡Gracias por participar!

Agradecemos mucho el tiempo dedicado a completar este cuestionario.