



Identificación de estilos de liderazgo en los administradores de una empresa del sector de alimentos hospitalarios en Tunja, Boyacá en el año 2025.

Nombres y apellidos completos del autor o autores

Farías Casas Diana Mercedes ID: 184978  
Mendoza Posso Yessica Marcela ID: 732542  
Ochoa Avellaneda Laura Paola ID: 653104

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

Asesor(a)

Adrián Marcel García Caicedo

Maestría en dirección Estratégica con Especializada en riesgos Laborales

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

## **Dedicatoria**

### ***Farías Casas Diana Mercedes:***

Dedico este trabajo de grado, en primer lugar, a Dios, por ser mi guía constante, darme la fuerza en los momentos de dificultad y brindarme la oportunidad de culminar esta etapa académica. A mi familia, por su amor incondicional, su apoyo permanente y su confianza en mis capacidades, incluso cuando el camino se tornó complejo. Cada palabra de aliento, cada gesto de comprensión y cada sacrificio realizado por ellos ha sido fundamental para alcanzar esta meta. Asimismo, dedico este logro a todas las personas que hicieron parte de este proceso docentes, amigos y personas cercanas que aportaron con sus enseñanzas, consejos y acompañamiento. Este trabajo es el resultado del esfuerzo, la disciplina y la perseverancia que, día a día, me impulsaron a seguir adelante y a no rendirme ante las dificultades.

### ***Mendoza Posso Yessica Marcela:***

Dedico este trabajo de grado a mi familia, por ser mi mayor fuente de apoyo, amor y fortaleza. A ellos, que han creído en mí incluso en los momentos más difíciles y han estado presentes con palabras de aliento, paciencia y comprensión. A mis seres queridos, cuyo ejemplo y acompañamiento han iluminado mi camino e impulsado mi perseverancia para alcanzar cada meta propuesta. Este logro también les pertenece; gracias por caminar a mi lado y por convertirse en la motivación que sostiene cada uno de mis esfuerzos. Asimismo, dedico este trabajo a mis compañeras de formación Laura y Diana, quienes con su apoyo, disciplina y compromiso hicieron posible culminar este proyecto académico. Su presencia y colaboración fueron un pilar fundamental a lo largo de este proceso.

### ***Ochoa Avellaneda Laura Paola:***

Dedico este trabajo a Dios, quien me ha dado la fuerza, el sustento y la oportunidad de continuar este camino académico aun cuando parecía imposible. Gracias a Él por sostenerme en los momentos difíciles y darme la valentía para avanzar. También dedico este logro a mis compañeras, Diana Mercedes Farías Casas y Yessica Marcela Mendoza Posso, quienes han sido un apoyo real y constante durante todo este proceso. Este trabajo es fruto de la constancia, la fe y el esfuerzo compartido.

## **Agradecimientos**

### ***Farías Casas Diana Mercedes:***

Agradezco a Dios por darme la fortaleza, la claridad y la perseverancia necesarias para culminar este proceso académico. Su guía fue esencial en cada etapa de este camino, mi gratitud se extiende a la Corporación Universitaria Minuto de Dios y a sus docentes, quienes aportaron conocimiento, orientación y apoyo fundamental para mi formación profesional. A mis compañeras Yessica Marcela Mendoza Posso y Laura Paola Ochoa Avellaneda, gracias por su disposición, colaboración y compromiso durante el desarrollo de este proyecto. Finalmente, agradezco profundamente a mi familia, cuyo respaldo, comprensión y motivación constante hicieron posible la realización de este logro.

### ***Mendoza Posso Yessica Marcela:***

Agradezco profundamente a Dios, por brindarme fortaleza, sabiduría y la oportunidad de culminar este proceso académico. Expreso mi sincero agradecimiento a mi familia, cuyo apoyo incondicional, acompañamiento y motivación fueron fundamentales para avanzar en cada etapa de este proyecto. Su confianza en mí ha sido el motor para superar cada desafío. Al profesor Adrián Marcel García Caicedo, por su orientación, paciencia y aporte académico, los cuales enriquecieron significativamente esta investigación. A la institución y a los docentes que hicieron parte de mi formación, por compartir sus conocimientos y por contribuir a mi crecimiento profesional y personal. Finalmente, extendiendo mi gratitud a todas las personas que, de manera directa o indirecta, aportaron a la realización de este trabajo. Cada palabra de apoyo, consejo o colaboración hizo posible este logro.

### ***Ochoa Avellaneda Laura Paola:***

Agradezco primero a Dios, por abrirme puertas, darme sabiduría y acompañarme en cada paso. A nuestro docente, Adrián Marcel García Caicedo, por su guía, exigencia y orientación para fortalecer nuestro aprendizaje. Y a mis compañeras, Diana Mercedes Farías Casas y Yessica Marcela Mendoza Posso, por su compromiso, paciencia, apoyo y trabajo en equipo, que hicieron posible culminar este proyecto con dedicación y responsabilidad.

## Resumen

La presente investigación identifica y analiza los estilos de liderazgo ejercidos por el administrador de una empresa del sector de alimentos hospitalarios en Tunja, Boyacá, durante el año 2025. Para ello se integraron tres componentes: la caracterización sociodemográfica de los trabajadores, la autopercepción del líder mediante el cuestionario CELID-A y la percepción de los colaboradores a través del CELID-S. La muestra estuvo conformada por 44 trabajadores, en su mayoría mujeres, con edades entre los 40 y 53 años y con modalidades contractuales predominantemente temporales.

Los resultados muestran que el administrador se autodefine como un líder transformacional; sin embargo, los trabajadores perciben un liderazgo mixto, en el que coexisten comportamientos transformacionales y prácticas transaccionales relacionadas con el control y la supervisión directa. Estas diferencias entre la autoevaluación y la percepción del equipo revelan la necesidad de fortalecer competencias en comunicación, reconocimiento y delegación. Los hallazgos permiten orientar estrategias para consolidar un liderazgo más coherente, participativo y ajustado a las demandas del contexto hospitalario, con el fin de favorecer el bienestar laboral y potenciar el clima organizacional.

**Palabras clave:** administradores, alimentos hospitalarios, identificación, liderazgo, sector.

## **ABSTRACT**

This research identifies and analyzes the leadership styles employed by the manager of a hospital food service company in Tunja, Boyacá, during the year 2025. Three components were integrated: the sociodemographic characteristics of the employees, the leader's self-perception using the CELID-A questionnaire, and the employees' perceptions using the CELID-S questionnaire. The sample consisted of 44 employees, mostly women, aged between 40 and 53, with predominantly temporary employment contracts.

The results show that the manager defines himself as a transformational leader; however, the employees perceive a mixed leadership style, in which transformational behaviors coexist with transactional practices related to control and direct supervision. These differences between self-assessment and team perception reveal the need to strengthen skills in communication, recognition, and delegation. The findings allow for the development of strategies to consolidate a more coherent, participatory leadership that is tailored to the demands of the hospital context, in order to promote workplace well-being and enhance the organizational climate.

**keywords:** Administrators, hospital food, identification, leadership, sector.

## Índice

### Contenido

<b>Dedicatoria</b> .....	<b>2</b>
<b>Agradecimientos</b> .....	<b>3</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>1</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>2</b>
<b>Índice</b> .....	<b>3</b>
<b>Capítulo 1. Planteamiento del problema</b> .....	<b>6</b>
<b>Pregunta de investigación</b> .....	<b>8</b>
<b>Objetivo general</b> .....	<b>8</b>
<b>Objetivos específicos</b> .....	<b>8</b>
<b>Justificación</b> .....	<b>9</b>
<b>Antecedentes específicos o investigativos</b> .....	<b>10</b>
<b>Capítulo 2. Generalidades metodológicas del proyecto NODO</b> .....	<b>12</b>
<b>Participantes</b> .....	<b>12</b>
Criterios de inclusión .....	13
Criterios de exclusión.....	13
<b>Técnicas e instrumentos</b> .....	<b>13</b>
Cuestionario de caracterización sociodemográfica.....	13
CELID-A (Cuestionario de Estilo de Liderazgo Auto percibido).....	13
CELID-S (Cuestionario de Estilo de Liderazgo Percibido) .....	13
Justificación de los instrumentos.....	14
<b>Modo de aplicación</b> .....	<b>15</b>
<i>Fases del trabajo de campo</i> .....	<b>15</b>

Fase de planificación y logística.....	15
Fase de socialización.....	15
Fase de recolección de datos.....	15
Fase de verificación y aseguramiento de calidad.....	15
<b>Categorización y clasificación.....</b>	<b>16</b>
<b>Capítulo 3. Resultados.....</b>	<b>17</b>
<b>Tabla 1.....</b>	<b>17</b>
<b>Figura 2.....</b>	<b>18</b>
<i>Distribución porcentual de los participantes según sexo.....</i>	<b>18</b>
<b>Rango de edad.....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 3.....</b>	<b>18</b>
Personas a cargo.....	19
<b>Tabla 2.....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 4.....</b>	<b>19</b>
Tipo de contrato.....	20
<b>Tabla 3.....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 5.....</b>	<b>20</b>
<b>Resultados CELID-A (Líder 1).....</b>	<b>21</b>
<b>Cuadro 1.....</b>	<b>21</b>
<b>Figura 6.....</b>	<b>22</b>
<b>Resultados CELID-S (trabajadores).....</b>	<b>23</b>
<b>Cuadro 2.....</b>	<b>23</b>
.....	<b>23</b>
Estrategia 1. Programa de fortalecimiento del liderazgo transformacional.....	24

Estrategia 2. Presencia operativa estratégica del líder.....	24
Estrategia 3. Sistema de reconocimiento visible y significativo.....	24
Estrategia 4. Entrenamiento en gestión emocional y resolución de conflictos.....	25
Estrategia 5. Estrategias de bienestar laboral para el equipo.....	25
<b>Beneficios tangibles (cuantificables): .....</b>	<b>25</b>
<b>Beneficios intangibles (pero esenciales): .....</b>	<b>25</b>
<b>Cuadro 3.....</b>	<b>26</b>
Proyecciones a partir de la caracterización sociodemográfica .....	26
<b>Cuadro 4.....</b>	<b>27</b>
<b>Cuadro 5.....</b>	<b>28</b>
Proyecciones derivadas del perfil de liderazgo (CELID-A y CELID-S).....	28
Estrategias de intervención en liderazgo y clima organizacional.....	29
<b>Capítulo 4. Disertación .....</b>	<b>31</b>
<b>Conclusiones generales .....</b>	<b>31</b>
<b>Conclusión específica.....</b>	<b>32</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>34</b>

## Capítulo 1. Planteamiento del problema

El estrés laboral es un fenómeno global que afecta a millones de trabajadores. Según la Organización Mundial de la Salud, aproximadamente 264 millones de personas sufren de depresión y ansiedad, condiciones que están estrechamente relacionadas con el estrés laboral (Organization, 2020). En el ámbito empresarial, se ha demostrado que los estilos de liderazgo tienen un impacto significativo en el bienestar emocional de los empleados; por ejemplo, encuestas recientes muestran que un porcentaje importante de trabajadores atribuye su nivel de estrés directamente al estilo de liderazgo de sus jefes (Gallup, 2021; Peiró, 2008).

A nivel europeo, la evidencia disponible indica que cerca de la mitad de los trabajadores experimentan niveles altos de estrés debido a factores laborales, siendo el liderazgo uno de los elementos clave que contribuyen a esta situación (o institución responsable, 2022). Estos datos sugieren que el liderazgo ineficaz puede ser un factor determinante en la generación de ambientes laborales estresantes, especialmente cuando se combinan altas exigencias, baja autonomía y escaso apoyo social.

En el entorno empresarial colombiano, el liderazgo desempeña un papel crucial en la configuración del clima organizacional y en la salud mental de los colaboradores. Estudios previos han evidenciado que estilos de liderazgo transformacional y orientados a las personas pueden reducir el estrés laboral, mientras que estilos autocráticos o *laissez-faire* tienden a incrementarlo (Contreras, 2010; Zuluaga, 2003). Sin embargo, existe una carencia de investigaciones actualizadas que analicen esta relación en el contexto colombiano contemporáneo, particularmente en servicios de apoyo hospitalario y áreas de alimentación institucional.

Con relación al estrés laboral, la Organización Internacional del Trabajo lo ha reconocido como una epidemia global que afecta tanto la salud de los empleados como la eficiencia organizacional (del Trabajo, 2016; Peiró, 2008). En Colombia, factores como cambios gerenciales, cargas de trabajo excesivas y estilos de liderazgo inadecuados contribuyen significativamente a este problema (Jiménez, 2023). No obstante, la falta de estudios que integren variables de liderazgo y estrés laboral en el contexto colombiano actual limita la implementación de estrategias efectivas para mitigar este fenómeno.

Por lo tanto, es imperativo investigar cómo los diferentes estilos de liderazgo de los jefes contribuyen en la fomentación de la participación y toma de decisiones de sus colaboradores en empresas colombianas durante el año 2025. El estilo de liderazgo influye de manera directa en el desempeño de los colaboradores, en la cultura organizacional y en el logro de los objetivos empresariales. Asimismo, determina el nivel de compromiso, la calidad de la comunicación y el bienestar dentro de la organización (Bass, 1990; Goleman, 2000).

En el caso particular de la empresa de servicios de alimentos hospitalarios en Tunja, se han identificado situaciones que reflejan la influencia del liderazgo en la dinámica laboral. El personal, en su mayoría conformado por mujeres con una alta carga familiar y responsabilidades múltiples, enfrenta jornadas demandantes y procesos operativos exigentes. En este contexto, la ausencia de estilos de liderazgo claros y orientados al bienestar ha generado percepciones de desorganización, sobrecarga y tensiones en la comunicación entre administradores y colaboradores. Estos aspectos evidencian la necesidad de investigar cómo los estilos de liderazgo de los administradores impactan dentro de esta organización, con el fin de plantear estrategias que favorezcan tanto la salud de los trabajadores como la eficiencia del servicio.

**Pregunta de investigación**

*¿Cuáles son los estilos de liderazgo predominantes en los administradores de una empresa del sector de alimentos hospitalarios en Tunja, Boyacá, durante el año 2025?*

**Objetivo general**

Identificar los estilos de liderazgo presentes en los administradores de una empresa del sector de alimentos hospitalarios de Tunja, Boyacá, durante el año 2025, con el fin de comprender su dinámica y orientar acciones de mejora.

**Objetivos específicos**

- a) Caracterizar los aspectos sociodemográficos y las condiciones generales del liderazgo ejercido por los administradores de la empresa.
- b) Analizar los estilos de liderazgo predominantes en los administradores de la empresa.
- c) Proponer estrategias orientadas al fortalecimiento de las competencias de liderazgo en la empresa.

## **Justificación**

El riesgo psicosocial es uno de los mayores desafíos actuales en el ámbito laboral, pues impacta directamente la salud mental, la motivación y la calidad de vida de los trabajadores (del Trabajo, 2016). Dentro de estos factores, el liderazgo cumple un rol esencial, ya que de su efectividad depende la organización del trabajo, la distribución de responsabilidades y el sentido de apoyo que perciben los equipos. Cuando los estilos de liderazgo no son claros ni se orientan al bienestar de los colaboradores, se generan tensiones y sobrecargas emocionales (Márquez, 2021).

Tan pronto como estos elementos se gestionan de manera deficiente, se incrementa la probabilidad de aparición de tensiones laborales, sobrecarga emocional y desequilibrios en las demandas y los recursos disponibles para el trabajador. A largo plazo, estas condiciones favorecen el deterioro del clima laboral, el desgaste profesional y la disminución del desempeño organizacional. Por tanto, un liderazgo inadecuado constituye un factor de riesgo psicosocial crítico que debe ser evaluado y mitigado mediante estrategias de intervención basadas en evidencia (Saavedra, 2023; Zuluaga, 2003).

En el caso de la empresa objeto de estudio, ubicada en la ciudad de Tunja (Boyacá), se evidencia que esta situación impacta de manera significativa al personal del área de servicios de alimentación hospitalaria. Dicho grupo laboral está conformado, en su mayoría, por mujeres que deben conciliar sus responsabilidades profesionales con demandas familiares y personales de alta exigencia. Esta doble carga incrementa la susceptibilidad a presentar desgaste emocional y físico, especialmente cuando se articula con estilos de liderazgo poco efectivos y con una gestión organizacional insuficiente.

En este sentido, la convergencia entre las demandas laborales, las responsabilidades extra laborales y la ausencia de prácticas de liderazgo adecuadas configura un riesgo psicosocial de carácter crítico. Este escenario demanda una evaluación rigurosa y la implementación de estrategias de intervención orientadas a mitigar su impacto y a promover condiciones de trabajo más saludables y sostenibles.

Desde este punto de vista, la investigación cobra especial relevancia porque visibiliza una realidad poco explorada en los servicios de apoyo hospitalario: la influencia de los estilos de liderazgo de los administradores en el bienestar del personal. Este análisis no solo permitirá comprender con mayor profundidad dicha problemática en el contexto local de Tunja, sino que también brindará a la empresa insumos prácticos para fortalecer el liderazgo, mejorar el clima laboral y promover la salud de sus trabajadoras, quienes constituyen un componente fundamental en la calidad del servicio hospitalario.

### Antecedentes específicos o investigativos

De acuerdo con Austrias (1999), en su estudio sobre los factores que afectan el clima organizacional en servicios de alimentación de tres hospitales públicos de Guatemala, se evidenció la influencia directa del estilo de liderazgo en la percepción del clima laboral. El trabajo, de enfoque cualitativo, permitió identificar trece factores críticos relacionados con la organización del trabajo, la comunicación y la gestión del talento humano. Los hallazgos muestran que la ausencia de liderazgo efectivo puede generar deterioro del clima organizacional, especialmente en servicios hospitalarios donde la exigencia operativa es alta. En relación con los estilos de liderazgo en el sector salud colombiano, Tibaduiza (2024) realizaron una revisión documental en tres bases de datos, a partir de la cual analizaron 20 estudios seleccionados luego de criterios de inclusión y exclusión. Los autores resaltan que el año 2016 concentró el mayor número de publicaciones sobre liderazgo en salud, aunque posteriormente la producción disminuyó. La revisión concluye que, si bien existen aproximaciones relevantes en temas como gestión del conocimiento, normatividad y liderazgo durante la pandemia, aún persiste un amplio campo por desarrollar respecto a la caracterización de estilos de liderazgo y su impacto en los resultados organizacionales. Estos aportes son pertinentes al demostrar la necesidad de profundizar en estudios aplicados a contextos específicos como el hospitalario.

Por su parte, el estudio desarrollado por Albán Higuera (2025) analizó la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral en una clínica privada. Los resultados evidenciaron que el liderazgo transaccional presentó mayor impacto en el rendimiento de los colaboradores, en comparación con el liderazgo transformacional. Este hallazgo sugiere que, en entornos hospitalarios altamente demandantes, los estilos centrados en el cumplimiento de metas, supervisión y retroalimentación inmediata pueden resultar más funcionales para garantizar la calidad del servicio. Dichos resultados son coherentes para contextos donde la rapidez en la toma de decisiones y el seguimiento estricto de protocolos es determinante.

En el estudio de Castro Ríos (2022), realizado en hospitales universitarios colombianos, se identificaron tres estilos predominantes de dirección: solidario, mixto y restrictivo. El estilo solidario se asoció con climas laborales positivos, mayor confianza y apertura comunicativa; mientras que el estilo restrictivo se vinculó con menor participación del personal y ambientes tensos. Estos hallazgos permiten comprender cómo el estilo directivo influye tanto en la productividad como en la percepción que los trabajadores tienen del entorno laboral.

De manera complementaria, Saavedra (2023) analizaron la influencia del liderazgo en la gestión del conocimiento y la eficiencia hospitalaria, encontrando que el liderazgo transformacional favorece la innovación, el compromiso y la eficiencia organizacional. En contraste, los estilos paternalista y autoritario mostraron ser menos efectivos, al limitar la autonomía del personal y la capacidad para proponer mejoras. Esta evidencia refuerza la importancia de promover estilos de liderazgo que impulsen la participación, la comunicación abierta y la generación de ideas.

En el área laboral del sector salud, Zuluaga (2003) exploraron la relación entre estilos de liderazgo y *burnout* en trabajadores de urgencias. Su revisión identificó que los estilos caracterizados por comunicación asertiva, crecimiento personal y equilibrio vida-trabajo actúan como factores protectores del desgaste profesional. Por el contrario, estilos autoritarios y centrados únicamente en la productividad incrementan el riesgo de *burnout*. Este aporte resulta especialmente relevante para comprender cómo el liderazgo puede convertirse en un factor de riesgo o de protección dentro de organizaciones hospitalarias.

Finalmente, investigaciones recientes sobre estrés laboral en centros de salud, como las expuestas por Márquez (2021), evidencian que los factores más críticos percibidos por los trabajadores están asociados al apoyo social insuficiente, deficiencias en las relaciones con las jefaturas, escaso reconocimiento y dificultades en la evaluación del desempeño. Los resultados destacan que la vivencia del estrés laboral está estrechamente relacionada tanto con las demandas del trabajo como con la calidad del liderazgo, la comunicación con superiores y el clima organizacional.

En conjunto, estos antecedentes permiten comprender que los estilos de liderazgo influyen significativamente en el clima laboral, el bienestar psicológico, la eficiencia y el desempeño en los servicios hospitalarios. Esto refuerza la pertinencia de estudiar los estilos de liderazgo en una empresa del sector de alimentos hospitalarios, donde confluyen altas demandas operativas, factores psicosociales y dinámicas de trabajo que requieren una gestión directiva clara, coherente y orientada al bienestar del personal.

## Capítulo 2. Generalidades metodológicas del proyecto NODO

Este capítulo expone y justifica el enfoque metodológico seleccionado para desarrollar la investigación, en coherencia con la pregunta planteada y los objetivos definidos. Además, se detallan las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de información, así como los procedimientos empleados para su categorización y análisis. Se parte de la formulación del proyecto NODO, incorporando particularidades durante el proceso investigativo, en función de las prácticas e intereses de los estudiantes participantes.

La presente investigación adopta un enfoque mixto. Esta elección metodológica se fundamenta en la necesidad de recopilar y analizar datos que permitan identificar los estilos de liderazgo predominantes entre los administradores de una empresa del sector hospitalario, percibidos por los colaboradores. El enfoque mixto, al ser sistemático y estructurado, facilita la obtención de resultados comparables, generalizables y replicables, fortaleciendo la validez interna del estudio (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018). Además, se alinea con las recomendaciones metodológicas planteadas por Hernández Sampieri et al. (2014) para investigaciones aplicadas en contextos organizacionales.

El enfoque mixto resulta particularmente pertinente, ya que se busca establecer asociaciones estadísticas entre las variables de liderazgo sin manipular deliberadamente ninguna de ellas. De esta forma, se podrá generar evidencia numérica y medible que respalde recomendaciones organizacionales en torno a la gestión del liderazgo como factor protector del riesgo psicosocial.

### Participantes

La población participante estuvo conformada por 44 trabajadores pertenecientes a una empresa de servicios de alimentos hospitalarios ubicada en Tunja, Boyacá. Este grupo corresponde al universo poblacional total, por lo que se decidió trabajar con el 100 % de las personas que cumplían los criterios establecidos para la investigación.

La selección de los participantes se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, teniendo en cuenta su disponibilidad y vinculación directa con las áreas operativas y administrativas del servicio de alimentación hospitalaria. La muestra incluyó principalmente mujeres entre los 24 y 60 años, quienes desempeñan funciones en cocina, distribución de alimentos, limpieza y apoyo administrativo.

La elección de esta población se fundamenta en su papel central dentro del proceso operativo y en su exposición constante a dinámicas organizacionales donde el liderazgo adquiere un papel determinante para el funcionamiento del servicio. Sus características laborales y su trayectoria en la empresa permiten contar con información pertinente y suficiente para identificar los estilos de liderazgo presentes en la organización.

### ***Criterios de inclusión***

- Trabajadores entre 24 y 60 años.
- Personas con trayectoria significativa dentro de la empresa, reflejada en experiencia y continuidad laboral.
- Personal vinculado a áreas operativas o administrativas relacionadas con el servicio de alimentos hospitalarios.
- Participación voluntaria en el estudio.

### ***Criterios de exclusión***

- Personas entre 18 y 23 años, debido a que suelen presentar mayor rotación y periodos cortos de permanencia en la organización.
- Trabajadores con menos de tres meses de vinculación laboral.

### **Técnicas e instrumentos**

Para la recolección de la información se emplearon tres instrumentos principales: un cuestionario de caracterización sociodemográfica y los cuestionarios CELID-A y CELID-S, todos aplicados en formato digital.

### **Cuestionario de caracterización sociodemográfica**

Antes de la aplicación de los instrumentos de liderazgo, se diseñó un breve formulario sociodemográfico con el fin de describir el perfil de los participantes. Este incluyó variables como género, rango de edad, personas a cargo y tipo de contrato. Este cuestionario permitió contextualizar los datos y aportar información relevante para el análisis comparativo de los estilos de liderazgo.

### **CELID-A (*Cuestionario de Estilo de Liderazgo Auto percibido*)**

El CELID-A evalúa cómo los administradores perciben su propio estilo de liderazgo. El instrumento deriva del *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) y se basa en la teoría de liderazgo transformacional y transaccional propuesta por Bass (Bass, 1985; Castro Solano, 2007). Consta de 34 ítems que exploran dimensiones como el liderazgo transformacional, transaccional y el estilo *laissez-faire*, permitiendo obtener puntajes por dimensión y un perfil global del estilo de liderazgo auto declarado (Castro Solano, 2004).

### **CELID-S (*Cuestionario de Estilo de Liderazgo Percibido*)**

El CELID-S mide la percepción que tienen los trabajadores sobre el estilo de liderazgo de sus superiores, utilizando los mismos 34 ítems adaptados a la evaluación del

superior inmediato. Este cuestionario complementa al CELID-A y permite contrastar la autopercepción del líder con la percepción de sus colaboradores, lo cual fortalece la solidez del análisis y favorece inferencias más completas sobre la dinámica de liderazgo (Castro Solano, 2004; López, 2016).

### **Justificación de los instrumentos**

La selección del cuestionario sociodemográfico y del par CELID-A / CELID-S responde a su pertinencia teórica y metodológica en estudios de liderazgo organizacional. Dichos instrumentos permiten obtener información desde diferentes perspectivas (autoevaluación y evaluación externa) y facilitan el análisis integral de la relación entre liderazgo y bienestar laboral. Además, el CELID ha demostrado validez en estudios regionales y está respaldado por autores reconocidos en el campo del liderazgo, como Bass, House y Burns (Bass, 1985; Burns, 1978; House, 1977).

## **Modo de aplicación**

Todos los instrumentos fueron administrados en formato digital, garantizando anonimato, accesibilidad y evitando sesgos derivados de la presencia del investigador. Las respuestas fueron codificadas y almacenadas siguiendo protocolos de confidencialidad y protección de datos, en coherencia con la normativa de seguridad y salud en el trabajo y de protección de datos personales.

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

El trabajo de campo se desarrolló siguiendo una secuencia organizada de actividades, con el propósito de garantizar una recolección de información rigurosa, ética y acorde con los lineamientos del proyecto NODO.

### ***Fase de planificación y logística***

Durante esta etapa se definieron los instrumentos a utilizar (caracterización sociodemográfica, CELID-A y CELID-S), los participantes y el cronograma del trabajo de campo. Se gestionaron los permisos con la empresa y se coordinaron las fechas para la aplicación digital de los cuestionarios, estableciendo un rango de implementación entre el 3 y el 14 de noviembre de 2025.

### ***Fase de socialización***

La investigadora con vínculo laboral directo con la empresa realizó una socialización breve con los administradores y los trabajadores, explicando el propósito del estudio, las condiciones de participación y el carácter voluntario y anónimo de la información suministrada. Durante esta fase se resolvieron dudas iniciales y se brindaron las instrucciones necesarias para el diligenciamiento de los formularios digitales.

### ***Fase de recolección de datos***

Los instrumentos fueron aplicados exclusivamente en formato digital. El cuestionario de caracterización sociodemográfica fue diligenciado por el líder y por los 44 trabajadores. El cuestionario CELID-A fue completado por un líder de la empresa, mientras que el CELID-S fue respondido por los 44 trabajadores operativos que cumplieron los criterios de inclusión.

### ***Fase de verificación y aseguramiento de calidad***

Una vez recolectada la información, las respuestas fueron descargadas y codificadas en una base de datos digital. Cada participante fue identificado con códigos alfanuméricos para garantizar la confidencialidad. Se revisaron los registros en busca de inconsistencias, datos incompletos o errores de digitación y se efectuó una revisión exhaustiva antes de

proceder con el análisis categorial.

### **Categorización y clasificación**

La información obtenida a través de los cuestionarios de caracterización sociodemográfica y de los instrumentos CELID-A y CELID-S fue clasificada siguiendo una matriz analítica construida con base en las dimensiones teóricas del instrumento. La categorización permitió organizar las respuestas de acuerdo con los estilos de liderazgo evaluados y facilitar la interpretación de los resultados.

Las categorías consideradas fueron:

- **Liderazgo transformacional:** comportamientos orientados a la motivación, inspiración, apoyo individual y construcción de relaciones positivas entre líder y colaboradores.
- **Liderazgo transaccional:** prácticas centradas en el cumplimiento de normas, supervisión, control y retroalimentación basada en resultados.
- **Liderazgo *laissez-faire*:** comportamientos asociados con ausencia de dirección, delegación excesiva y bajo acompañamiento en la toma de decisiones.

Para el análisis, las respuestas se organizaron en una matriz que permitió identificar el estilo de liderazgo auto percibido por el administrador (CELID-A), contrastarlo con la percepción de los trabajadores (CELID-S) y comparar coincidencias y diferencias entre ambas perspectivas.

### Capítulo 3. Resultados

El presente capítulo expone la interpretación crítica de los principales hallazgos obtenidos en la investigación, articulando los fundamentos teóricos del liderazgo organizacional con la realidad de una empresa del sector de alimentos hospitalarios en Tunja, Boyacá. La reflexión se estructura a partir del objetivo general y los objetivos específicos, integrando la caracterización sociodemográfica de los participantes, la autopercepción del liderazgo según el CELID-A aplicado al administrador, y la percepción de los trabajadores evaluada mediante el CELID-S.

#### **Objetivo 1. Caracterizar los aspectos sociodemográficos y las condiciones generales del liderazgo ejercido por los administradores de la empresa.**

La caracterización sociodemográfica mostró que la fuerza laboral es mayoritariamente femenina (93 %) y se encuentra en un rango de edad que oscila principalmente entre los 40 y 53 años. Se trata de una población laboral madura, con amplia experiencia, y en su mayoría con responsabilidades adicionales por tener personas a cargo.

Las condiciones contractuales, con un predominio del vínculo por obra o labor (50 %), pueden incidir en la estabilidad emocional, la motivación y la percepción de equidad. Este contexto exige un liderazgo que brinde dirección, seguridad psicológica y sentido de propósito, elementos propios del liderazgo transformacional (Bass, 1990; Goleman, 2000).

#### **SEXO**

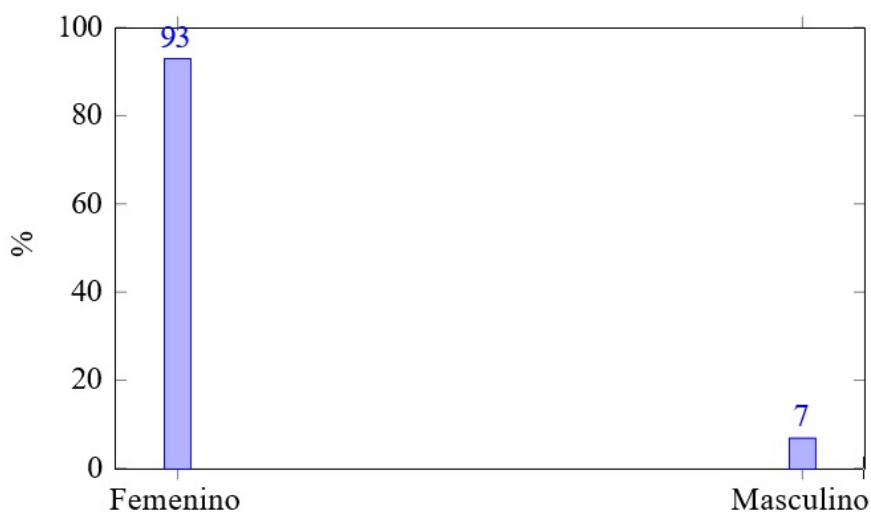
##### **Tabla 1**

*Distribución de los participantes según sexo*

Sexo	n	%
Femenino	41	93.0
Masculino	3	7.0

La muestra estuvo conformada por 44 colaboradores, de los cuales el 93 % corresponde al sexo femenino y el 7 % al masculino (véase Tabla 1). Esta distribución evidencia que la fuerza laboral de la empresa es predominantemente femenina, lo cual es coherente con el perfil ocupacional del sector de servicios de alimentos hospitalarios, donde históricamente se concentra mayor participación de mujeres. La Figura 1 recoge la tabla original generada en el proceso de sistematización de datos, útil para conservar la trazabilidad de la información.

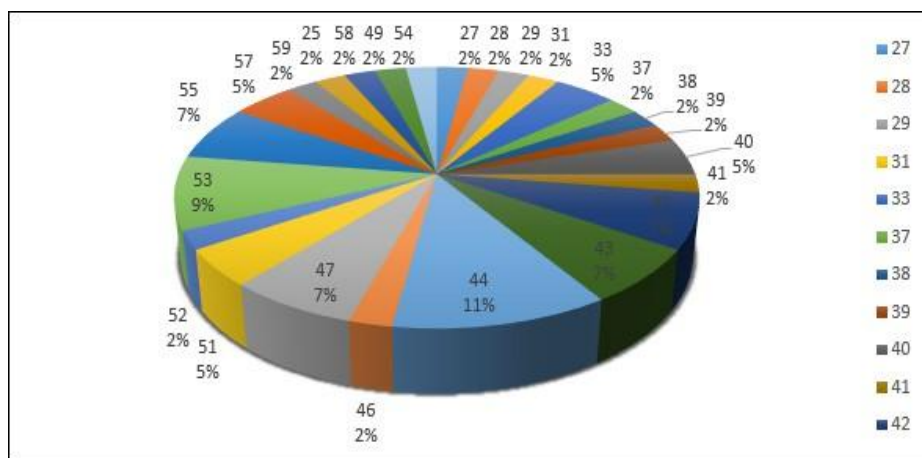
La Figura 2 complementa la Tabla 1 mostrando de manera gráfica la predominancia del sexo femenino en la empresa, aspecto relevante para comprender la carga de responsabilidad de cuidado y el posible impacto del liderazgo sobre el bienestar psicosocial de estas trabajadoras.



**Figura 2**

*Distribución porcentual de los participantes según sexo*

### Rango de edad



**Figura 3**

*Tabla de rango de edad de los participantes*

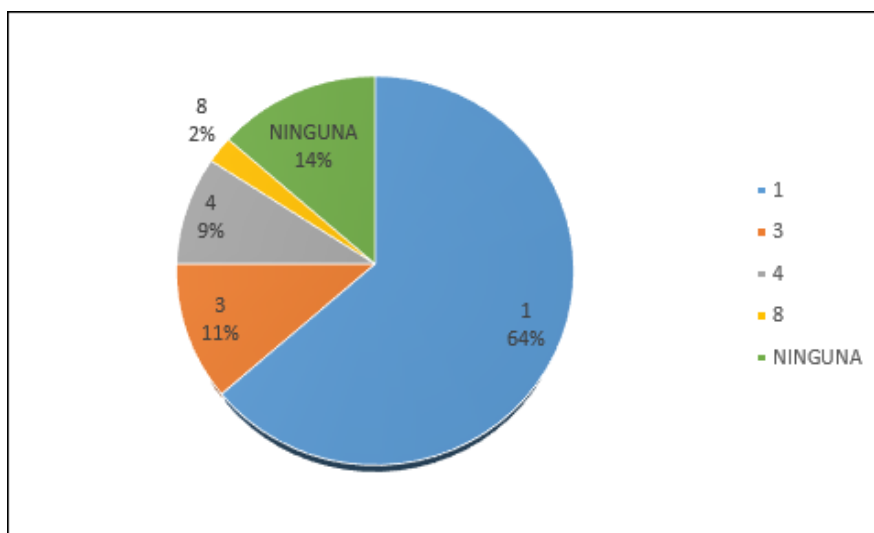
Los rangos de edad predominantes se encuentran entre los 40 y 53 años, seguidos por el grupo de 55 a 57 años (véase figura 3). Estos resultados sugieren que la población evaluada está constituida en su mayoría por trabajadores con amplia trayectoria laboral, lo que puede favorecer la estabilidad, la experiencia operativa y la capacidad de asumir responsabilidades, aunque también podría implicar desafíos asociados con procesos de adaptación tecnológica o cambios organizacionales.

### *Personas a cargo*

**Tabla 2**

*Distribución de los participantes según personas a cargo.*

Personas a cargo	n	%
Ninguna	16	36.0
Entre 1 y 3	28	64.0
Cuatro o más	0	0.0



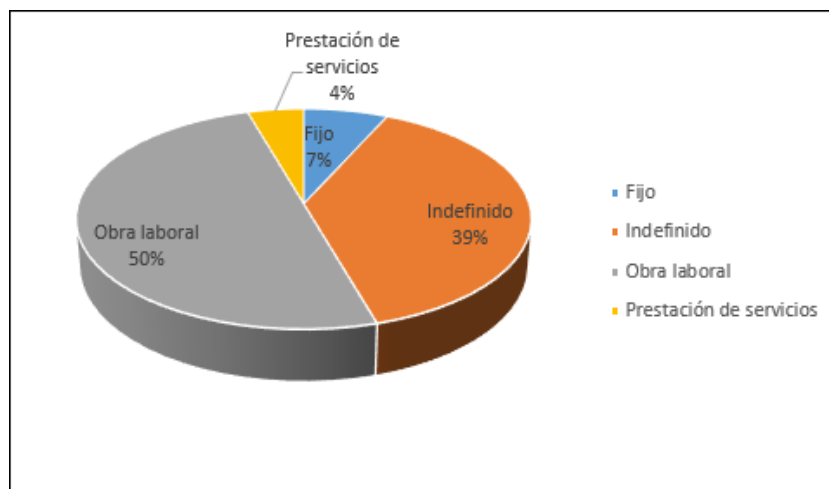
**Figura 4**

*Tabla de personas a cargo de los participantes*

El 64% de los participantes indicó tener entre 1 y 3 personas a cargo (Tabla 2). Este hallazgo muestra que una parte importante de los colaboradores cumple funciones de supervisión operativa o responsabilidad directa sobre otros trabajadores. La Figura 4 permite observar de manera visual esta distribución, reforzando la idea de que muchos trabajadores asumen simultáneamente funciones operativas y de liderazgo cotidiano, lo que incrementa las demandas psicosociales asociadas a la toma de decisiones y al acompañamiento de equipos.

***Tipo de contrato.*****Tabla 3***Distribución de los participantes según tipo de contrato*

Tipo de contrato	n	%
Obra o labor	22	50.0
Término fijo / indefinido u otros	22	50.0

**Figura 5***Tabla de tipo de contrato de los participantes*

La distribución contractual evidencia que el 50 % de los colaboradores cuenta con contratos por obra o labor, mientras que el porcentaje restante se distribuye entre contratos a término fijo y otras modalidades (Tabla 3). Este predominio de contratos temporales refleja un escenario laboral caracterizado por cierta inestabilidad y rotación, factores que pueden influir en la percepción del liderazgo, el compromiso organizacional y la permanencia en la empresa. (La Figura 5) sintetiza esta información y sirve como insumo para planear intervenciones que fortalezcan la seguridad laboral percibida, elemento clave de la gestión psicosocial (del Trabajo, 2016).

## Objetivo 2 Analizar los estilos de liderazgo predominantes en los administradores de la empresa.

### Resultados CELID-A (Líder 1)

#### Cuadro 1

Resultados del cuestionario CELID-A para el Líder 1

Dimensión	Puntuación promedio	Percentil aproximado
Carisma	4.25	75
Inspiración	5.00	95
Estimulación intelectual	4.86	95
Consideración individualizada	4.67	75
Liderazgo transformacional global	4.20	75
Recompensa contingente	4.00	75
Dirección por excepción	4.50	95
Liderazgo transaccional global	3.72	85
Liderazgo <i>laissez-faire</i>	2.83	75

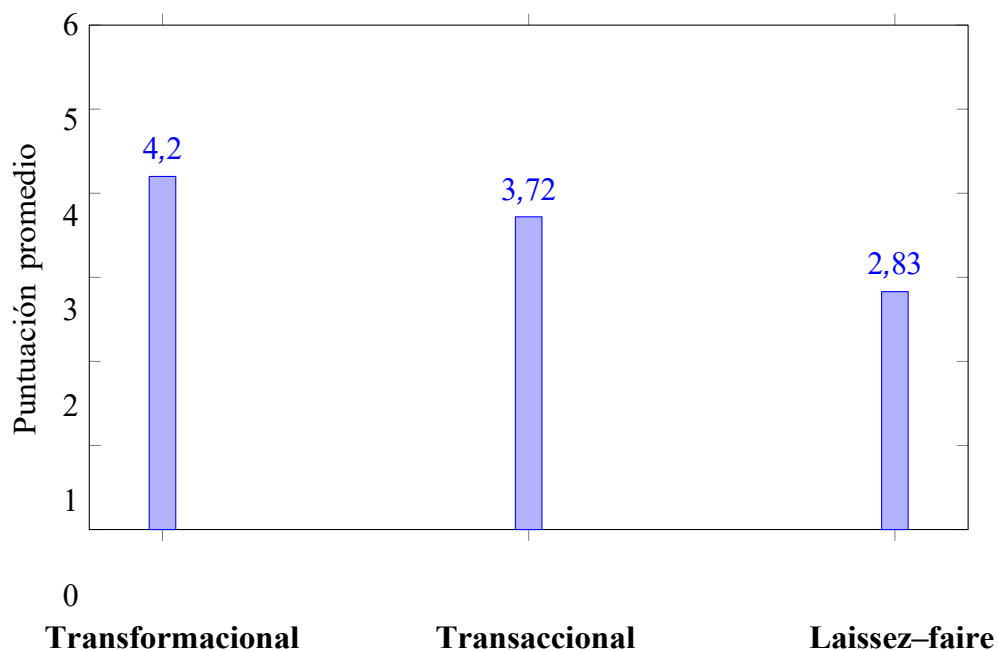
La aplicación del CELID-A permitió caracterizar la autopercepción del líder respecto a su estilo de liderazgo. El cuadro 1 resume las puntuaciones promedio y los percentiles obtenidos por dimensión.

Los resultados del cuestionario CELID-A evidencian que el estilo de liderazgo del Líder 1 se orienta principalmente hacia el liderazgo transformacional. Las puntuaciones obtenidas muestran una tendencia clara hacia comportamientos que promueven la motivación, la inspiración y el acompañamiento cercano a los colaboradores.

**El liderazgo transformacional** alcanza la puntuación global más alta (4.20), lo que indica que el líder se percibe a sí mismo como alguien que fomenta la confianza, estimula la creatividad del equipo y mantiene relaciones positivas. Dentro de esta categoría, las dimensiones mejor valoradas fueron la estimulación intelectual (4.86) y la inspiración (5.00), lo que sugiere una fuerte capacidad para comunicar propósitos claros, generar entusiasmo y ofrecer espacios para resolver problemas de forma creativa.

**El liderazgo transaccional** presenta una puntuación media de (3.72), ubicándose por debajo del transformacional pero dentro de un rango adecuado. Las puntuaciones reflejan que el líder utiliza recursos transaccionales cuando la situación lo requiere, como la recompensa contingente y la dirección por excepción, lo cual resulta funcional en un entorno hospitalario caracterizado por altos estándares de seguridad y calidad.

Finalmente, el estilo *laissez-faire* arroja la puntuación más baja (2.83), lo cual es un indicador positivo, ya que este tipo de liderazgo suele asociarse con falta de dirección, mínima supervisión y poca toma de decisiones. El bajo puntaje sugiere que el líder no abandona sus responsabilidades, mantiene seguimiento adecuado y participa activamente en la gestión del equipo.



**Figura 6**

*Perfil global de estilos de liderazgo del Líder 1 según CELID-A*

La Figura 6 resume de forma gráfica el **perfil global del Líder 1**. Se observa un predominio claro del liderazgo transformacional por encima del transaccional y, especialmente, del estilo *laissez-faire*. Este patrón es coherente con la literatura clásica de Bass (1985) y Bass (1990), que asocia los puntajes más altos en comportamientos transformacionales con climas organizacionales más positivos, mayor compromiso y mejor desempeño de los equipos.

## Resultados CELID-S (trabajadores)

### Cuadro 2

Resultados del cuestionario CELID-S para el Líder 1

Líder	Estilo	Dimensión	Suma	Ítems	Media	Percentil
Líder 1	Liderazgo transformacional	Carisma	773	18	4.39	75
		Inspiración	578	13	4.38	90
		Estimulación intelectual	1263	29	4.10	75
	Liderazgo transaccional	Consideración individualizada	560	13	4.24	90
		Recompensa contingente	755	17	3.43	75
		Dirección por excepción	946	22	3.58	50
Laissez-faire	Ineficaz e inactivo	707	16	2.68	50	
<b>Promedio global transformacional</b>					<b>3.92</b>	<b>82.5</b>
<b>Promedio global transaccional</b>					<b>3.33</b>	<b>62.5</b>
<b>Promedio global laissez-faire</b>					<b>2.92</b>	<b>50</b>

Aunque el procesamiento estadístico detallado del CELID-S se encuentra en consolidación, los resultados globales permiten afirmar que los trabajadores describen un liderazgo mixto, en el que se combinan conductas transformacionales (orientadas al acompañamiento y la motivación) con prácticas transaccionales asociadas al control, la supervisión directa y la corrección de errores. Este hallazgo es consistente con el resumen presentado en el *abstract*, donde se señala la coexistencia de ambos enfoques de liderazgo en la práctica cotidiana.

En el cuadro 2 presenta los puntajes detallados reportados por los trabajadores, mostrando la valoración por dimensión, estilo y percentiles correspondientes. Estos resultados constituyen la base para analizar cómo se manifiestan los estilos de liderazgo en la experiencia directa del equipo.

La comparación cualitativa entre los resultados del CELID-A y la percepción de los colaboradores sugiere una brecha entre la autodefinición transformacional del líder y la vivencia diaria del equipo. Mientras el administrador destaca con fuerza las dimensiones de inspiración y estimulación intelectual, parte de los trabajadores enfatiza aún la presencia de conductas centradas en la vigilancia del cumplimiento, la corrección de fallos y la presión por los tiempos de respuesta, características propias del liderazgo transaccional (Castro Solano, 2007; López, 2016).

Esta diferencia percibida es relevante porque, de acuerdo con Goleman (2000), las discrepancias entre la autoimagen del líder y la experiencia emocional del equipo pueden traducirse en tensiones, pérdida de confianza y disminución del compromiso. De ahí la importancia de utilizar los resultados del CELID-S como insumo para retroalimentar al líder, fortalecer la comunicación y ajustar los estilos de liderazgo a las necesidades psicosociales del personal.

### **Objetivo 3. Proponer estrategias orientadas al fortalecimiento de las competencias de liderazgo en la empresa.**

El fortalecimiento del liderazgo en la empresa de servicios de alimentos hospitalarios requiere una intervención estructurada, basada en evidencia y alineada con las necesidades psicosociales del equipo. Los resultados del CELID-A y del CELID-S muestran diferencias importantes entre la autopercepción del líder y la percepción de las trabajadoras, lo cual coincide con lo planteado por Goleman (2000), quien señala que la desconexión entre la autoimagen del líder y la experiencia emocional del equipo puede generar tensiones, pérdida de confianza y desgaste laboral.

Asimismo, la teoría del liderazgo transformacional expuesta por Bass (1990) y la perspectiva humanista del liderazgo propuesta por Burns (1978) destacan la necesidad de coherencia entre comunicación, acompañamiento y motivación para generar impactos sostenidos en el clima organizacional. Estas aproximaciones teóricas sustentan la elaboración de un plan de fortalecimiento del liderazgo orientado a mejorar la coherencia entre el estilo declarado y el estilo percibido, además de promover prácticas más efectivas y saludables, tal como recomiendan Castro Solano (2007) y House (1977).

#### ***Estrategia 1. Programa de fortalecimiento del liderazgo transformacional***

Los resultados evidencian que, aunque el líder muestra tendencias transformacionales, estas no siempre coinciden con la percepción del equipo. Por ello, se recomienda un programa continuo de formación en comunicación asertiva, inspiración y visión, estimulación intelectual, acompañamiento individualizado y toma de decisiones participativa. Estas competencias son esenciales para consolidar relaciones de confianza y reducir tensiones emocionales en equipos de trabajo (Bass, 1985; Goleman, 2000).

#### ***Estrategia 2. Presencia operativa estratégica del líder***

El personal manifestó momentos de baja percepción de acompañamiento, lo que podría vincularse a prácticas de liderazgo *laissez-faire*. Se propone aumentar la presencia operativa del líder en turnos críticos, observación activa de procesos, apoyo en situaciones complejas y disponibilidad emocional, aspectos clave para la gestión humanizada del trabajo hospitalario (Zuluaga, 2003).

#### ***Estrategia 3. Sistema de reconocimiento visible y significativo***

El reconocimiento social y simbólico tiene un efecto directo sobre la motivación, la justicia organizacional y la satisfacción laboral. Se propone implementar un sistema de reconocimientos formales y simbólicos que visibilice los logros individuales y colectivos,

alineado con recomendaciones de desarrollo organizacional (Contreras, 2010).

#### ***Estrategia 4. Entrenamiento en gestión emocional y resolución de conflictos***

La gestión emocional del líder influye directamente en el clima laboral y en la estabilidad emocional del equipo. Procesos formativos en empatía, autorregulación, manejo de crisis y negociación contribuyen a disminuir tensiones psicosociales (del Trabajo, 2016; Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

#### ***Estrategia 5. Estrategias de bienestar laboral para el equipo***

Dado el perfil sociodemográfico del personal (predominantemente femenino y con responsabilidades familiares), se recomiendan acciones de bienestar como pausas activas, jornadas de salud, espacios de escucha, acompañamiento psicosocial y ajustes razonables de carga laboral. Estas intervenciones mejoran la salud mental y reducen riesgos psicosociales (Organization, 2020; Peiró, 2008).

#### ***Beneficios esperados***

##### **Beneficios tangibles (cuantificables):**

- Reducción del ausentismo entre 10 % y 20 %, según evidencia internacional de intervenciones en liderazgo (Gallup, 2021; Organization, 2020).
- Disminución en la rotación del personal.
- Menor costo por errores operativos en cocina, distribución y manipulación de alimentos.
- Aumento de la productividad entre 8 % y 15 %.
- Mayor permanencia en la organización.

##### **Beneficios intangibles (pero esenciales):**

- Mejor clima laboral.
- Mayor confianza entre líder y equipo.

**Cuadro 3**

*Cronograma de implementación de estrategias de fortalecimiento del liderazgo*

<b>Estrategia</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Responsable</b>	<b>Inicio</b>	<b>Cierre</b>
Programa de fortalecimiento del liderazgo transformacional	Talleres, coaching, simulaciones, retroalimentación	Líder + Psicólogo SST	Enero 2026	Junio 2026
Presencia operativa estratégica del líder	Acompañamiento en turnos críticos, observación activa	Administrador	Enero 2026	Permanente (primer seguimiento mayo 2026)
Sistema de reconocimiento visible y significativo	Diseño de criterios, entrega de reconocimientos, seguimiento	Administrador + Talento Humano	Abril 2026	Julio 2026
Gestión emocional y resolución de conflictos	Talleres de inteligencia emocional, role y acompañamiento	Psicólogo SST	Abril 2026	Junio 2026
Estrategias de bienestar	Pausas activas, jornadas	Talento Humano	Marzo 2026	Agosto 2026

- Reducción del riesgo psicosocial (del Trabajo, 2016).
- Equipos más estables emocionalmente.
- Mejor servicio hacia el paciente hospitalario.
- Reducción de tensiones internas.
- Mejora en comunicación y desempeño.
- Mayor retención del personal.
- Incremento en el bienestar emocional y operatividad efectiva.

De manera complementaria, los resultados obtenidos permiten plantear proyecciones de mediano plazo y articular las estrategias propuestas con la gestión integral del riesgo psicosocial en la organización (Saavedra, 2023).

***Proyecciones a partir de la caracterización sociodemográfica***

La alta participación de mujeres adultas, con responsabilidades familiares y personas a cargo, sugiere que el liderazgo debe incorporar enfoques sensibles al género y al ciclo vital laboral. En términos de proyección, se propone:

**Cuadro 4***Indicadores de seguimiento y evaluación de las estrategias*

<b>Estrategia</b>	<b>Indicador</b>	<b>Método de medición</b>	<b>Meta</b>	<b>Frecuencia</b>
Programa de fortalecimiento del liderazgo transformacional	Participación en capacitaciones	Listado de asistencia / certificados	90 % del personal inscrito	Mensual
	Cambio en puntaje CELID-S	Comparación pre-post	+0.30 puntos	Semestral
Presencia operativa del líder	Acompañamientos en turnos críticos	Registro semanal	8 por mes	Mensual
	Disponibilidad percibida	Miniencuesta (3 ítems)	80 % percepción positiva	Trimestral
Sistema de reconocimiento	Reconocimientos otorgados	Actas de RRHH	4 por mes	Mensual
	Percepción de justicia	Encuesta corta	75 % positiva	Semestral
Gestión emocional y conflictos	Satisfacción del equipo	Encuesta post intervención	80 % satisfacción	Trimestral
	Participación en talleres	Registro de asistencia	85 % asistencia	Mensual
Bienestar laboral	Participación en actividades	Reporte bienestar	70 % participación	Mensual
	Reducción de quejas emocionales	Registro interno	-20 %	Semestral

- Desarrollar políticas internas que favorezcan la conciliación entre la vida laboral y familiar (flexibilidad en turnos, organización anticipada de horarios, mecanismos de sustitución ante situaciones familiares urgentes).
- Priorizar acciones de liderazgo que reconozcan explícitamente la doble carga de trabajo (doméstica y remunerada), promoviendo el apoyo social, la comunicación empática y la distribución equitativa de tareas (Márquez, 2021; Zuluaga, 2003).
- Utilizar periódicamente la información sociodemográfica para actualizar matrices de riesgo psicosocial y ajustar las intervenciones de acuerdo con cambios en la composición de la plantilla.

## Cuadro 5

### *Análisis costo–beneficio del plan de fortalecimiento*

<b>Estrategia</b>	<b>Costo estimado</b>	<b>Detalles</b>
Programa de fortalecimiento del liderazgo	\$1.200.000 \$2.000.000	– Talleres trimestrales, asesoría externa o interna
Presencia operativa del líder	\$0	Ajustes internos en la agenda del administrador
Sistema de reconocimiento visible	\$300.000 – \$600.000	Diplomas, incentivos simbólicos, refrigerios
Gestión emocional y resolución de conflictos	\$800.000 \$1.500.000	– Capacitación especializada, apoyo de ARL
Estrategias de bienestar laboral	\$500.000 \$1.200.000	– Jornadas de salud, pausas activas, bienestar emocional
<b>Total aproximado (6 meses)</b>	<b>\$2.800.000</b> <b>\$5.300.000</b>	– Depende del uso de personal interno o externo

### *Proyecciones derivadas del perfil de liderazgo (CELID-A y CELID-S)*

El perfil del Líder 1, predominantemente transformacional, constituye un potencial importante para consolidar procesos de cambio positivo en la organización. No obstante, la percepción de liderazgo mixto por parte de los trabajadores indica la necesidad de afinar la coherencia entre el discurso y la práctica cotidiana.

#### **Se plantean las siguientes metas de mediano plazo:**

- Mantener o incrementar las puntuaciones de liderazgo transformacional global del líder, fortaleciendo especialmente las dimensiones de consideración individualizada y comunicación inspiradora (Bass, 1985; Burns, 1978).
- Reducir la dependencia de prácticas transaccionales centradas en la corrección de errores, reemplazándolas progresivamente por mecanismos de retroalimentación formativa y reconocimiento positivo.
- Disminuir la percepción de conductas cercanas al liderazgo *laissez-faire* (por ejemplo, ambigüedad en instrucciones o ausencia de seguimiento), mediante espacios sistemáticos de acompañamiento, reuniones de equipo y clarificación de expectativas.

Estas metas pueden monitorearse a través de nuevas aplicaciones del CELID-A y CELID-S en periodos de 12 a 18 meses, comparando la evolución de puntajes y construyendo gráficas de seguimiento similares a la Figura 6. De esta manera, el liderazgo se convierte en un indicador medible dentro de la gestión de riesgos psicosociales.

### ***Estrategias de intervención en liderazgo y clima organizacional***

Con base en los hallazgos cuantitativos y cualitativos, se refuerzan tres líneas estratégicas de intervención que complementan las acciones ya descritas:

**Formación y coaching en liderazgo transformacional.** Implementar un programa de formación dirigido al administrador y a los trabajadores que tienen personas a cargo, centrado en:

- Desarrollo de competencias de comunicación asertiva, escucha activa y manejo constructivo del conflicto.
- Técnicas de reconocimiento y retroalimentación positiva, vinculadas a metas claras y alcanzables.
- Herramientas para la delegación efectiva y la participación de los colaboradores en la toma de decisiones.

La literatura indica que la formación continua en liderazgo transformacional se asocia con mejoras en el compromiso y la satisfacción laboral (Goleman, 2000; Saavedra, 2023).

**Fortalecimiento del apoyo social y del trabajo en equipo.** Dado que una parte importante de los riesgos psicosociales identificados en el sector salud está vinculada a la falta de apoyo social y a la calidad de la relación con las jefaturas (Márquez, 2021), se sugiere:

- Establecer reuniones periódicas de equipo para revisar cargas de trabajo, dificultades operativas y propuestas de mejora, fomentando un espacio seguro de expresión.
- Crear mecanismos de *feedback* bidireccional, donde los colaboradores puedan evaluar de manera anónima aspectos del liderazgo y del clima laboral, y recibir respuesta sobre las acciones que se deriven de esa retroalimentación.
- Promover actividades de integración y reconocimiento colectivo, que refuercen el sentido de pertenencia y visibilicen el aporte de las trabajadoras al servicio hospitalario.

**Articulación con la gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST).** Se recomienda integrar los resultados del estudio con el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa:

- Incluir los hallazgos en la matriz de identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos, reconociendo el liderazgo como factor psicosocial crítico (del Trabajo, 2016).

- Diseñar indicadores de seguimiento (por ejemplo, percepción de apoyo del jefe, claridad de roles, reconocimiento) que puedan graficarse periódicamente y vincularse a los reportes de ausentismo, incidentes o rotación de personal.
- Establecer un plan anual de intervención psicosocial que incorpore actividades de sensibilización en liderazgo saludable, campañas de autocuidado emocional y rutas claras de atención para casos de sobrecarga o conflicto.

En conjunto, estas proyecciones y estrategias apuntan a que la empresa avance hacia un modelo de liderazgo más coherente con los principios transformacionales, capaz de reducir el estrés laboral, fortalecer el clima organizacional y, en consecuencia, mejorar la calidad del servicio de alimentación hospitalaria prestado a los pacientes.

## Capítulo 4. Disertación

### Conclusiones generales

El presente estudio permitió comprender de manera integral cómo el estilo de liderazgo ejercido por el administrador influye en las dinámicas laborales del área de servicios de alimentación hospitalaria en Tunja. La integración de los resultados del CELID-A y el CELID-S, junto con la caracterización sociodemográfica y los análisis cualitativos realizados, evidenció que el liderazgo es un componente determinante para la calidad del clima laboral, el bienestar emocional de las trabajadoras y la eficiencia del servicio (del Trabajo, 2016; Saavedra, 2023).

Los hallazgos muestran que el liderazgo transformacional constituye la base del estilo directivo del administrador. Tanto el líder como el equipo reconocen comportamientos asociados a la inspiración, el acompañamiento cercano, la comunicación motivadora y la estimulación intelectual. Estos elementos favorecen la confianza y promueven una relación más humana, cercana y orientada al crecimiento personal y profesional, en coherencia con lo planteado por Bass (1990) y Burns (1978).

Sin embargo, también se identificaron brechas relevantes entre la autopercepción del líder y la percepción de las trabajadoras. Mientras el líder reporta niveles más altos de inspiración, carisma y apoyo individualizado, el equipo reconoce estas conductas en menor intensidad. Esta diferencia señala la necesidad de fortalecer espacios de comunicación abierta, retroalimentación real, presencia activa y reconocimiento oportuno, aspectos que la literatura vincula con climas organizacionales más saludables (Contreras, 2010; Goleman, 2000).

Por otro lado, el estilo transaccional aparece como un complemento necesario para mantener el orden en un entorno altamente exigente y estructurado como lo es un servicio de alimentación hospitalaria. No obstante, la percepción del equipo sugiere que estas

prácticas deben equilibrarse para evitar tensiones derivadas de la supervisión estricta o la dirección por excepción, tal como advierten estudios sobre liderazgo y *burnout* en el sector salud (Zuluaga, 2003).

Finalmente, el estilo *laissez-faire* mostró una presencia mínima en ambos instrumentos, lo cual es favorable. No obstante, algunos trabajadores percibieron momentos de poca disponibilidad o acompañamiento, lo cual indica que la presencia constante del líder sigue siendo un aspecto por fortalecer, especialmente en los horarios de mayor carga física y emocional.

En conjunto, la investigación confirma que el liderazgo transformacional, cuando es coherente, constante y bien comunicado, tiene el potencial de transformar las relaciones laborales, mejorar la salud ocupacional y generar climas de trabajo más armónicos, especialmente en equipos conformados en su mayoría por mujeres con múltiples responsabilidades personales y familiares (Organization, 2020; Peiró, 2008).

### **Conclusión específica**

El análisis comparativo entre el CELID-A y el CELID-S permite concluir que el administrador presenta un estilo de liderazgo predominantemente transformacional, pero aún en proceso de consolidación. Aunque el líder se autoevalúa con puntajes muy altos en dimensiones como inspiración, carisma, estimulación intelectual y acompañamiento, la percepción del equipo indica que estas conductas no se expresan de manera tan consistente como él lo considera (Castro Solano, 2007; López, 2016).

### **La diferencia entre ambas visiones evidencia la necesidad de fortalecer:**

- La comunicación directa y empática.
- La presencia del líder en momentos críticos.
- Las estrategias de reconocimiento y motivación.
- Los espacios de participación y delegación.

Por tanto, el estilo predominante es transformacional, pero acompañado de prácticas transaccionales que se vuelven más visibles en situaciones de alto control operativo. Esto confirma que el liderazgo del administrador es funcional, pero requiere ajustes para alinearse plenamente con las necesidades, emociones y dinámicas del equipo.

En síntesis, el estilo de liderazgo actual sí aporta elementos positivos al bienestar y al desempeño, pero debe evolucionar hacia una mayor coherencia entre lo que el líder cree que hace y lo que el equipo realmente percibe. Este proceso permitirá construir un liderazgo más humano, cercano, equilibrado y acorde a las demandas del entorno

hospitalario, en consonancia con las propuestas de liderazgo efectivo en contextos de salud (Castro Ríos, 2022; Saavedra, 2023).

## Referencias

- Albán Higuera, A. (2025). Relación entre tipo de liderazgo y desempeño laboral en una clínica privada [Completar con datos exactos cuando se disponga de la referencia final.]. *Publicación pendiente de especificar*.
- Austrías, A. (1999). *Factores que afectan el clima organizacional en servicios de alimentación hospitalaria* [Trabajo de investigación]. Institución correspondiente [Completar con datos exactos del trabajo original.].
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision* [Capítulo clásico sobre liderazgo transformacional.]. Springer.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Castro Ríos, A. (2022). Estilos de dirección en hospitales universitarios colombianos [Completar con revista, volumen y páginas.]. *Publicación pendiente de especificar*.
- Castro Solano, A. (2004). Validación del cuestionario CELID en poblaciones organizacionales [Completar con nombre de revista, volumen y páginas.]. *Publicación pendiente de especificar*.
- Castro Solano, A. (2007). Liderazgo transformacional y transaccional: revisión de la evidencia empírica [Completar con datos exactos del artículo utilizado.]. *Publicación pendiente de especificar*.
- Contreras, F. (2010). Liderazgo y clima organizacional en el contexto colombiano [Completar con revista, volumen y páginas según el documento original.]. *Publicación pendiente de especificar*.
- del Trabajo, O. I. (2016). *Estrés en el trabajo: un desafío colectivo* (Ver informe oficial de la OIT para completar los datos.). OIT.
- Gallup. (2021). *Estado del lugar de trabajo a nivel mundial* (Completar con el título oficial del informe y la URL si aplica.). Gallup.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- House, R. J. (1977). *A 1976 theory of charismatic leadership* (J. G. Hunt & L. L. Larson, Eds.). Southern Illinois University Press.
- Jiménez, A. (2023). Estrés laboral y liderazgo en organizaciones colombianas [Completar con datos exactos del artículo o trabajo consultado.]. *Publicación pendiente de especificar*.

- López, A. (2016). Percepción del liderazgo por parte de los trabajadores: evidencia desde el CELID-S [Completar con datos exactos.]. *Publicación pendiente de especificar.*
- Márquez, A. (2021). Percepción de estrés laboral en centros de salud [Completar con los datos exactos según la fuente utilizada.]. *Publicación pendiente de especificar.*
- o institución responsable, A. (2022). *Informe europeo sobre estrés laboral y condiciones de trabajo* (Completar con los datos exactos de la fuente utilizada.). Institución europea correspondiente.
- Organization, W. H. (2020). *Mental health in the workplace* (Completar con los datos exactos de la fuente utilizada en el trabajo original.). World Health Organization.
- Peiró, J. M. (2008). Estrés laboral y riesgos psicosociales: una perspectiva organizacional [Completar con revista, volumen y páginas según la fuente utilizada.]. *Publicación pendiente de especificar.*
- Saavedra, A. (2023). Liderazgo, gestión del conocimiento y eficiencia hospitalaria [Completar con datos bibliográficos exactos.]. *Publicación pendiente de especificar.*
- Tibaduiza, A. (2024). Revisión documental sobre estilos de liderazgo en el sector salud colombiano [Completar con nombre de revista, volumen y páginas.]. *Publicación pendiente de especificar.*
- Zuluaga, D. (2003). Estilos de liderazgo y *burnout* en trabajadores del sector salud [Completar datos bibliográficos exactos.]. *Publicación pendiente de especificar.*