



Estilos de liderazgo predominantes utilizados por los jefes de centros de atención a adultos mayores en Medellín en el 2025.

Norida Marcela Gutiérrez Galván ID 292269

Anny Julieth Arredondo Montoya ID 1057118

María Alejandra Cardona Quintero ID: 581783

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Sede Bogotá D.C. - Sede Principal

Programa: Especialización en Gestión psicosocial en Contextos de Trabajo

Junio de 2025

Estilos de liderazgo predominantes utilizados por los jefes de centros de atención a adultos mayores en Medellín en el 2025.

Norida Marcela Gutiérrez Galván ID 292269

Anny Julieth Arredondo Montoya ID 1057118

María Alejandra Cardona Quintero ID: 581783

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

Asesor(a)

Adrián Marcel García Caicedo

Maestría en dirección Estratégica con Especializada en riesgos Laborales

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Sede Bogotá D.C. - Sede Principal

Programa: Especialización en Gestión psicosocial en Contextos de Trabajo

Junio de 2025

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo principalmente a Dios, por habernos dado vida y salud y permitirnos haber llegado hasta este momento tan importante de nuestra formación profesional.

A nuestras familias por su apoyo incondicional y constante, por creer siempre en nosotros incluso en los momentos en los que nosotros dudamos. Por estar siempre presentes y ser nuestro refugio y aliento en los días difíciles. Al hijo de nuestra compañera Norida Marcela Gutiérrez Galván por ser ese motor que inspiró a nuestra compañera a lograr el objetivo propuesto con el presente proyecto como con el proceso de formación.

A nuestros amigos más cercanos quienes con la compañía y palabras de aliento en los momentos más difíciles, hicieron más llevadero este camino.

Agradecimientos

Agradecemos a Dios por habernos permitido superar obstáculos durante este camino y darnos la fortaleza necesaria para culminar este proceso de formación tan importante para nuestras carreras.

A nuestras familias por habernos dado su acompañamiento durante esta formación y habernos enseñado a no desfallecer ni rendirnos ante las dificultades presentadas durante el proceso. Agradecemos al **Centro de Atención al Adulto Mayor y Hogar de Paso Villa Dorada**, por habernos dado el espacio con el personal para la realización del estudio y haber contribuido al desarrollo del presente proyecto.

A las empresas donde laboramos por haber contribuido indirectamente en la realización de este proyecto y en la obtención del título al que actualmente aspiramos obtener.

Resumen

La investigación efectuada determinó los estilos de liderazgo predominantes que existen en el Centro del Adulto Mayor y Hogar de Paso Villa Dorada S.A.S. con sede en Medellín durante el 2025 y el modo en el que se relacionan con el clima laboral y con la motivación que el personal de enfermería tiene hacia su trabajo. La investigación da respuesta a problemáticas tales como la desmotivación, el ausentismo, el estrés o un clima laboral desfavorable que se relacionan con el modo de liderar de las jefaturas. Se usó un enfoque cuantitativo-descriptivo, un diseño no experimental y corte transversal, utilizando los cuestionarios CELID-A y CELID-S para la confrontación de la autopercepción de la líder con la percepción que tiene su equipo.

Los resultados demostraron que existía un predominio del estilo de liderazgo transformacional (4,20 de autopercepción frente a un 4,32 de hetero-percepción) que se evidencia por la capacidad que tiene la líder de inspirar, motivar y alinear valores y metas. Se encontraron diferencias significativas en los estilos transaccional (3,72 de autopercepción frente a un 3,49 de hetero-percepción) y laissez-faire (2,83 de autopercepción frente a un 3,12 de hetero-percepción) que ponen de manifiesto la necesidad de mejorar la comunicación y la supervisión. Se concluye que un estilo de liderazgo transformacional favorece el clima organizacional, contribuye a la fidelidad del talento humano y mejora la calidad del cuidado geriátrico. Esta investigación también aporta evidencia empírica para favorecer la capacitación y el acompañamiento del liderazgo en el sector salud.

Palabras clave: *bienestar, estrés, estilo, jefe, liderazgo, motivación.*

Abstract

The research conducted determined the predominant leadership styles found at the Villa Dorada S.A.S. Senior Center and Nursing Home, located in Medellín, in 2025, and how they relate to the work environment and the nursing staff's motivation toward their work. The research addresses issues such as demotivation, absenteeism, stress, and an unfavorable work environment that are related to the leadership style of management. A quantitative-descriptive approach, a non-experimental, and cross-sectional design were used, utilizing the CELID-A and CELID-S questionnaires to compare the leader's self-perception with that of her team.

The results demonstrated a predominance of the transformational leadership style (4.20 self-perception versus 4.32 hetero-perception), evidenced by the leader's ability to inspire, motivate, and align values and goals. Significant differences were found in the transactional (self-perception of 3.72 versus 3.49 for the other perspective) and laissez-faire (self-perception of 2.83 versus 3.12 for the other perspective) styles, highlighting the need to improve communication and supervision. It is concluded that a transformational leadership style enhances the organizational climate, contributes to the loyalty of human talent, and improves the quality of geriatric care. This research also provides empirical evidence to support leadership training and mentoring in the health sector.

Keywords: well-being, stress, style, boss, leadership, motivation.

Índice

Capítulo I.....	9
1.2 Objetivos.....	11
1 .2.1 Objetivo General.....	11
1.2.2 Objetivos específicos.....	11
1.3 Justificación.....	12
1.4 Antecedentes específicos o investigativos.....	13
1.4.1 Marco Conceptual.....	13
Estilos de liderazgo:	14
1.4.2 Marco Legal.....	15
Rastreo de antecedentes investigativos	16
Capítulo II.....	19
2. Generalidades metodológicas del proyecto nodo.	19
2.1 Participantes	22
2.2 Técnicas (Instrumentos o herramientas).....	23
2.3 Fases del trabajo de campo.....	24
2.4 Categorización y clasificación (Título de segundo nivel)	25
Tabla 1.	26
Resultado de Matriz analítica de categorización y clasificación de la información.	26
Figura 1.....	27
Resultado de la aplicación de la encuesta CELID A	27
Figura 2.....	27

Resultado de la aplicación de la encuesta CELID S.....	27
Capítulo III.	28
3. Resultados.....	28
3.1 Identificar los estilos de liderazgo predominantes	28
3.2 Definir los estilos de liderazgo con mayor prevalencia.....	28
3.3 Demostrar la motivación laboral del personal de enfermería en relación con el estilo de liderazgo.....	29
Tabla 2.	31
Resultado de encuesta de Liderazgo de la líder.....	31
Figura 3.....	32
Resultado de encuesta de Liderazgo de la líder.....	32
Tabla 3.	32
Figura 4.....	33
Resultado de clasificación de encuesta de Liderazgo del personal	33
3.4.1 Interpretación general.....	33
3.4.2 Implicaciones.....	34
Capítulo IV.	34
4. Disertación.....	34
Referencias	37
Apéndices o Anexos	39

Capítulo I.

1. Aspectos generales y conceptuales de la investigación

1.1 Planteamiento del problema

El liderazgo ineficaz trae grandes consecuencias para todas las organizaciones, no solo afecta a los empleados moralmente, sino que también acarrea problemas estratégicos como por ejemplo la alta rotación y afecciones de productividad.

En algunos hogares geriátricos se han evidenciado múltiples problemáticas asociadas a falencias en el liderazgo, la entidad no posee un área de talento humano que pueda lograr se tengan empleados adecuados para las tareas, capacitados y motivados para lograr los objetivos empresariales, lo que puede llevar a consecuencias como la alta rotación del personal de enfermería, bajas en la productividad, conflictos internos, falta de desarrollo profesional, también, la falta de conocimiento del reglamento interno de trabajo, conlleva a disturbios de manejo administrativo del personal, dificultades en la toma de decisiones y estilos de mando poco efectivos o nulos. Estas falencias contribuyen a un ambiente laboral poco favorable, afectando tanto el bienestar psicológico de los trabajadores desarrollando patologías como estrés y ansiedad.

El personal de enfermería es un personal sometido a altos niveles de estrés por el manejo de pacientes de alta complejidad de salud, altas demandas emocionales, altos horarios de trabajo, y si anexamos falencias en el estilo de liderazgo, ya que como define (French y Bell, 1999) el liderazgo implica el establecimiento de una dirección, visión y estrategias a fin de arribar a una meta determinada, orientando a las personas con una motivación permanente, tendremos personal incapaz de cumplir los objetivos para los cuáles fueron contratados.

El personal de enfermería ha manifestado altos niveles de estrés laboral, manifestándose en alta accidentalidad y alto ausentismo, alta rotación de personal, situación que parece estar estrechamente relacionada con el tipo de liderazgo ejercido dentro de las instituciones. En este contexto, se hace necesario comprender cómo los estilos de liderazgo adoptados por los mandos medios y altos han influido no solo en la generación o el

aumento del estrés en el personal, sino también en el logro de las metas estratégicas y los indicadores de productividad de la empresa. El liderazgo también es importante para las empresas porque proporciona dirección, motivación, y capacidad de adaptación para lograr las metas propuestas, también inspiran a los empleados creando un ambiente positivo, posibilidad de adaptarse al cambio.

Un liderazgo eficaz permite a la empresa tomar decisiones, con rapidez eficacia y eficiencia, muy acorde a lo que muestran los indicadores estratégicos de la organización, en el caso de los hogares geriátricos en muchos hay un compromiso gerencial (realiza múltiples funciones administrativas) con la seguridad y salud de los empleados, pero delegando en otros la responsabilidad de llevar en su totalidad los procesos de la organización, lo que no concuerda con la teoría de Weinhrich (2007) que afirma que el liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos, teniendo en cuenta que este compromiso, se debe de tener muy claro y presente desde la gerencia como el máximo líder de la organización, y quien debe de fomentar en primera instancia el sentido de pertenencia en la empresa y la competitividad de la misma.

Analizar la importancia del liderazgo es vital para cualquier organización en especial en los hogares geriátricos donde en la mayoría no hay un área de talento humano que motive e impulse a los empleados a crecer a tener planeación y control para poder sobrevivir en el mercado y que tenga control en los empleados con una adecuada dirección ligados a las metas de la empresa.

¿Por qué es relevante evaluar los estilos de liderazgo predominantes utilizados por los jefes de centros de atención a adultos mayores en Medellín para el 2025?

1.2 Objetivos

Realizar estudios de liderazgo en el personal de la salud es de vital importancia para mejorar la calidad de atención de los usuarios, incrementar la satisfacción laboral y la eficiencia de los servicios de salud. El objetivo de un liderazgo efectivo radica en una adecuada toma de decisiones, crea grandes habilidades en la comunicación, promueve gestión adecuada en momentos de crisis organizacional y ayuda a la gestión estratégica de la organización lo que influye en la adaptabilidad y el bienestar del personal de enfermería.

1 .2.1 Objetivo General

Evaluar los estilos de liderazgo predominantes utilizados por los jefes de un centro de atención de adultos mayores en Medellín para el 2025.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Identificar los estilos de liderazgo predominantes ejercidos por los jefes en un centro de atención a adultos mayores en Medellín para el 2025.
2. Definir los estilos de liderazgo con mayor prevalencia del estilo utilizado por jefes.
3. Demostrar la motivación laboral del personal de enfermería con relación al estilo de liderazgo de los jefes.

1.3 Justificación

La evaluación de los estilos de liderazgo de los centros de atención al adulto mayor en Medellín para el 2025, tiene gran significado, dado que éstos influyen en el bienestar de las auxiliares de enfermería del centro geriátrico de Medellín.

En el sistema de salud de Colombia, el cual es característico por los problemas estructurales de cobertura insuficiente, desigualdad de acceso y la baja calidad del servicio, un estilo de liderazgo idóneo se convierte en una herramienta para ofrecer atención humanizada, eficiente y centrada en la persona.

Desde la teoría y la metodología persiste la no producción de conocimientos sobre el impacto real de los estilos de liderazgo en la toma de decisiones, en la gestión de crisis organizacionales y en el bienestar del talento humano, particularmente el del cuerpo de enfermeras. El equipo de enfermeras con esas condiciones laborales está muy relacionado con la calidad del servicio, por tanto, se hace necesario tratar de comprender cómo el liderazgo puede incidir en esos factores. Desde un análisis mixto, este estudio conlleva una mirada crítica y contextualizada hacia la gestión del cuidado en lo que respecta a contextos geriátricos y permite generar nuevas miradas sobre el liderazgo en los centros de larga estancia.

Los resultados de la investigación servirán para diferentes actores del sector salud: para las direcciones, para las enfermeras, para los formuladores de políticas públicas y para los investigadores académicos de la gestión del cuidado pero también beneficiarán los proyectos macro del Nodo, es decir, cómo a partir de evidencia empírica pueden empezar a diseñar estrategias de liderazgo en el contexto colombiano en relación a la calidad de la atención, a la gestión del bienestar organizacional y a la creación de líderes en el sector salud.

Así, esta investigación responde a una imperiosa necesidad contextual y, a la vez ofrece un aporte significativo en términos teóricos y prácticos, pudiendo vincular las actuales problemáticas de los sistemas de la atención sanitaria en América Latina con propuestas probablemente viables de mejora organizacional y humana.

La presente investigación sobre la prevalencia e incidencia de estilos de liderazgo en un centro de adulto mayor de Medellín se realiza con el propósito de identificar y caracterizar las formas de liderazgo que predominan entre el personal directivo (jefes).

1.4 Antecedentes específicos o investigativos

1.4.1 Marco Conceptual

El liderazgo en el contexto laboral se entiende como el proceso mediante el cual una persona influye en otras para alcanzar metas comunes, orientando acciones y promoviendo la motivación en los equipos de trabajo. De acuerdo con Weinhrich (2007), liderar implica generar compromiso y sentido de pertenencia, además de guiar a las personas hacia los objetivos estratégicos. (French. et, al 1999) complementan esta idea afirmando que el liderazgo es fundamental para establecer una visión y garantizar la cohesión en el equipo, lo que resulta especialmente relevante en entornos que demandan alta organización, como los centros de atención a adultos mayores.

En la literatura se reconocen diferentes estilos de liderazgo, siendo los más estudiados el transformacional, el transaccional y el laissez-faire. El liderazgo transformacional busca inspirar y motivar a los colaboradores, fomentando la participación y el desarrollo personal; este estilo suele generar climas laborales positivos y reducir el riesgo de estrés. Por su parte, el liderazgo transaccional se enfoca en el cumplimiento de tareas mediante recompensas y sanciones, ofreciendo control, pero poca innovación. En contraste, el liderazgo laissez-faire se caracteriza por la ausencia de dirección, lo que con frecuencia genera desorganización, falta de comunicación y niveles más altos de tensión laboral (Tobar et. al, 2022). Estas diferencias son clave para comprender la relación entre los estilos de liderazgo y el bienestar psicosocial del talento humano en instituciones geriátricas.

Diversos estudios han mostrado que el liderazgo influye directamente en el estrés y la satisfacción laboral. Por ejemplo, (Calvo et. al, 2023) evidencian que el liderazgo

transformacional está asociado con menores niveles de estrés, mientras que el laissez-faire aumenta la carga emocional en los equipos. Esto adquiere una importancia particular en contextos donde los trabajadores enfrentan demandas físicas y emocionales elevadas, como en los hogares geriátricos, ya que un liderazgo inadecuado puede convertirse en un factor de riesgo, mientras que un liderazgo efectivo actúa como factor protector, contribuyendo al bienestar del personal y a la calidad del servicio.

Estilos de liderazgo:

Existen diversas clasificaciones de estilos de liderazgo, cada uno con sus propias características y enfoques.

Clasificaciones y estilos de liderazgo:

- **Liderazgo Autocrático:** El líder toma decisiones sin consultar al equipo, centralizando el poder y la toma de decisiones.
- **Liderazgo Democrático:** El líder fomenta la participación y la colaboración del equipo en la toma de decisiones, valorando las opiniones y sugerencias de todos.
- **Liderazgo Laissez-faire:** El líder delega la toma de decisiones y la gestión del trabajo al equipo, interviniendo lo menos posible.
- **Liderazgo Transformacional:** El líder inspira y motiva a su equipo hacia una visión compartida, promoviendo el cambio y la innovación.
- **Liderazgo Transaccional:** El líder establece objetivos claros y motiva al equipo a través de recompensas y sanciones, basado en un sistema de intercambio.
- **Liderazgo Burocrático:** El líder sigue estrictamente las normas y procedimientos establecidos, priorizando la eficiencia y el cumplimiento de las reglas.
- **Liderazgo Carismático:** El líder atrae y motiva al equipo a través de su personalidad y encanto, creando un ambiente de entusiasmo y compromiso.
- **Liderazgo Natural:** El líder ejerce influencia sin tener un cargo formal, basado en sus habilidades y conocimientos, y la confianza que genera en el equipo.
- **Liderazgo Orientado a las Tareas:** El líder se enfoca en la eficiencia y el cumplimiento de objetivos, a menudo priorizando la productividad sobre el bienestar del equipo.

- **Liderazgo Orientado a las Relaciones:** El líder se enfoca en construir relaciones sólidas con el equipo, fomentando la confianza y el apoyo mutuo.
- **Liderazgo Coaching:** El líder actúa como entrenador, guiando y desarrollando las habilidades de los miembros del equipo.
- **Liderazgo Situacional:** El líder adapta su estilo de liderazgo a las necesidades específicas de cada situación y miembro del equipo.

1.4.2 Marco Legal

El Código Sustantivo del Trabajo, en su artículo 57, refuerza la obligación de los empleadores de ofrecer condiciones dignas y justas, lo que implica desarrollar estrategias que reduzcan riesgos psicosociales. A su vez, la Ley 1090 de 2006, que regula el ejercicio profesional de la psicología, orienta la práctica hacia la protección del bienestar psicosocial, un aspecto estrechamente relacionado con la forma en que se lideran los equipos. Además, la Ley 100 de 1993, que creó el Sistema de Seguridad Social Integral, incluye la prevención en salud laboral como principio rector, lo que convierte el liderazgo en un elemento estratégico para cumplir con esta obligación. Finalmente, estándares internacionales como la ISO 45001, adoptados en Colombia, también destacan la importancia del liderazgo como eje para garantizar la seguridad y la salud en el trabajo.

En Colombia, la normativa vigente reconoce la necesidad de garantizar entornos laborales seguros y saludables, lo cual incluye la gestión de riesgos psicosociales y la promoción del bienestar. La Resolución 2646 de 2008 establece lineamientos para identificar, prevenir y controlar los factores de riesgo psicosocial en el trabajo, señalando que las condiciones organizacionales y las prácticas de liderazgo son determinantes para la salud mental. De igual manera.

El decreto 1072 del 2015 Decreto único reglamentario del sector Trabajo en su capítulo 6 suministra los lineamientos del SG-SST.

Resolución 652 del 2012: Por la cual se establece la conformación y funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral, el cual apoya con las recomendaciones suministradas por los empleados incluyendo falencias de liderazgo.

La Resolución 0312 de 2019 fija los estándares mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), obligando a las empresas a adoptar medidas que promuevan un clima laboral adecuado, en donde el liderazgo juega un papel central.

En síntesis, el marco normativo colombiano y los estándares internacionales coinciden en que el liderazgo no es solo una habilidad directiva, sino un componente clave para el bienestar de los trabajadores y la sostenibilidad organizacional. En entornos de alta carga emocional, como los centros geriátricos, contar con líderes que ejerzan estilos adecuados es esencial para reducir riesgos psicosociales, mejorar la satisfacción laboral y garantizar una atención humanizada y de calidad.

Rastreo de antecedentes investigativos

En el contexto colombiano, diversos estudios han abordado el tema de los estilos de liderazgo desde diferentes enfoques y sectores, aportando elementos clave para el análisis en entornos institucionales como los centros de atención a adultos mayores.

En el ámbito colombiano, el estudio de (Acevedo.et, al, 2023) desarrolló un estudio de casos sobre los estilos de liderazgo en empresas nacionales, y determinó que los estilos transformacional y transaccional son los más comunes en empresas con estructuras jerárquicas definidas. El estudio hace hincapié en la influencia del entorno de la organización, la cultura organizacional y las habilidades comunicativas del líder en la efectividad de su estilo de gestión, cosa que, de hecho, es un elemento relevante para el presente trabajo, pues permite establecer puntos de comparación entre el liderazgo empresarial y el liderazgo de jefes de centros de atención a adultos mayores, en especial en lo que concierne a la toma de decisiones, la motivación del personal y la orientación al cumplimiento de objetivos institucionales. Según (Acevedo.et, al, 2023), “la elección del estilo de liderazgo en las organizaciones colombianas está directamente relacionada con la

cultura organizacional, las dinámicas internas del equipo y los objetivos estratégicos de cada entidad” (pp. 86–88). Esta afirmación puede extrapolarse al análisis de los centros de atención a adultos mayores, en los que el tipo de liderazgo influye directamente en la calidad del servicio y el clima laboral.

En su investigación, (Calvo 2023) abordó la relación entre los estilos de liderazgo y el estrés laboral en colaboradores del sector privado en Colombia. A través del uso del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) y un cuestionario de estrés laboral validado en el contexto colombiano. Las conclusiones apuntaron a que el liderazgo transformacional se asociaba a menores niveles de estrés laboral, en tanto que el estilo laissez-faire tendía a generar niveles de tensión y desorganización del trabajo en grupo. Este estudio es importante en el marco de este trabajo, ya que a pesar de que se realizó en un entorno corporativo, corroboró que el tipo de liderazgo ejercido hace que el bienestar emocional de los colaboradores sea mejor o peor.

En el marco de los centros de atención a adultos mayores y en donde la carga emocional del trabajo es alta, el hacer una evaluación de los estilos de liderazgo de los jefes proporciona informaciones sobre factores protectores o de riesgos que pueden influir en la salud ocupacional del personal de cuidado y, por lo tanto, influir en el servicio que se ofrece a la población geriátrica.

En relación con investigaciones previas, (Tobar. et, al 2022) encontró que “existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y niveles bajos de estrés laboral, mientras que el estilo laissez-faire se relaciona con niveles más altos de estrés en los trabajadores” (p. 84). Estos hallazgos refuerzan la necesidad de evaluar los estilos de liderazgo en centros de atención a adultos mayores, donde las condiciones laborales pueden tener un fuerte impacto en el bienestar del personal y en la calidad del servicio asistencial.

(Rodríguez. et, al 2011), en el contexto de una investigación empírica en el entorno de las organizaciones colombianas, observan que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional son los más representados y que se relacionan con estructuras de organización participativas, mejor desempeño institucional y mayor motivación de las personas. Utilizando para ello el cuestionario MLQ, detectan que el estilo laissez-faire ofrece resultados negativos en algunos indicadores, como el de satisfacción laboral o toma de

decisiones. Este estudio tiene importancia para nuestra investigación ya que toca una base de comparación entre estilos de liderazgo que se aplican en las organizaciones generales y aquellos que son típicos de los centros de atención a personas mayores en Medellín.

En relación con investigaciones locales (Casas. et, al 2022), en su estudio de relación entre el liderazgo del talento humano y la atención al usuario en los servicios de salud, por medio de la universidad de Antioquia, donde se realizó búsqueda bibliográfica documentada, observan que un 37% de los artículos encontrados, establecen como el liderazgo transformacional tiene mayor impacto en el desempeño en la prestación de servicios de salud, ya que los líderes transformacionales brindan consejos para el desarrollo personal y profesional del personal. La principal característica de este modelo transformacional es el empoderamiento de los integrantes del equipo, con una relación motivacional entre líder y seguidor, que posibilita alcanzar soluciones conjuntas y un clima interpersonal positivo de trabajo, contribuyendo a bajas tasas de rotación, mayor productividad y satisfacción de los empleados.

Siguiendo con investigaciones locales, (Mesa. et, al 2020) en su estudio de estrategias gerenciales para la gestión del talento humano en salud para la promoción de la motivación, el liderazgo y la toma de decisiones en el personal de enfermería, en un estudio donde se realizó monografía, de compilación, expone que el entorno actual y cambiante de las organizaciones, requiere de gerentes con capacidad de gestión del talento humano en salud, como el factor más importante que contribuye con la obtención de los objetivos institucionales, como por ejemplo la motivación del personal, ya que la motivación es indispensable en enfermería, debido a que es una actividad con relación directa con otros seres humanos que, por lo general, están atravesando por alguna dificultad y requieren de un acompañamiento y apoyo de personal motivado.

Capítulo II.

2. Generalidades metodológicas del proyecto nodo.

El presente estudio se orienta bajo un enfoque cuantitativo y descriptivo, con un diseño no experimental y de corte transversal. Esto implica que el objetivo es describir y analizar los estilos de liderazgo más comunes en un contexto organizacional específico los centros para cuidar a adultos mayores en un momento concreto. No se manipulan las variables (Hernández. et, al 2018).

El enfoque cuantitativo es útil cuando el objetivo de la investigación es obtener datos medibles y verificables. Esto ayuda a identificar patrones, relaciones y diferencias entre los grupos estudiados. En este caso, se buscó entender qué estilo de liderazgo ejercen los jefes y cómo lo percibe el personal de enfermería. Se usan instrumentos estandarizados, escalas de medición y análisis estadísticos simples para garantizar la objetividad y reproducibilidad de los resultados. Estas características son importantes cuando los resultados deben apoyar decisiones organizacionales y políticas de gestión del talento humano.

Al ser descriptivo, el estudio se centra en mostrar cómo son las cosas: describir los estilos de liderazgo y cómo se relacionan con el ambiente laboral y la motivación, sin intentar cambiar el fenómeno ni demostrar causa y efecto. Este tipo de estudio es útil en investigaciones iniciales sobre temas complejos, como el liderazgo en situaciones con mucha carga emocional y laboral, ya que provee información básica que puede usarse en futuras investigaciones que busquen relaciones o explicaciones más profundas.

Además, la investigación sigue un diseño no experimental y de corte transversal. Esto porque la recolección de datos se hizo en un solo momento y sin cambiar las variables. Es un enfoque sencillo y adecuado para captar la situación real, como las percepciones sobre cómo lideran en las organizaciones. El análisis en un solo momento permite comparar cómo se ven a sí mismos los jefes y cómo los ven sus colaboradores, sin alterar la dinámica del trabajo, lo que ayuda a que los resultados sean más confiables en su entorno real.

Para el desarrollo del estudio se optó por una metodología de campo, ya que esta permite recoger los datos directamente en el contexto natural donde se manifiestan las dinámicas objeto de análisis. En lugar de sólo apoyarse en fuentes documentales o bien en simulaciones experimentales, la metodología de campo proporciona la oportunidad de aproximarse a la realidad viva de los centros de atención a las personas mayores, los cuales permitirán la comprensión de los estilos de liderazgo en la interacción cotidiana entre los actores de la situación.

Según (Badot. et, al. 2009) los estudios de campo en el momento en que se cruzan con el espíritu etnográfico contribuyen a la mejor comprensión del comportamiento humano, dado que reconocen que las personas no son seres aislados, sino seres sociales y culturales. Las percepciones, decisiones y actitudes de las personas están mediadas por sus valores, creencias, experiencias y por su contexto sociocultural en el que desarrollan su trabajo.

Aunque en este estudio no se hace un diseño etnográfico completo, sí se valora la importancia de entender los aspectos sociales y culturales. Esto ayuda a interpretar mejor los resultados, ya que el liderazgo no se da en un vacío. Está muy influenciado por aspectos como la cultura en la organización, los roles, quién tiene qué responsabilidades y lo que esperan los colaboradores.

La observación directa en el lugar de trabajo y el uso de herramientas en líderes y colaboradores en sus propios trabajos ofrecen datos que muestran de manera más auténtica las relaciones de poder, comunicación y apoyo. Estos aspectos son clave para entender cómo los estilos de liderazgo afectan el bienestar y el rendimiento del personal de enfermería.

El estudio se enmarca dentro de una temporalidad *ex post facto*, lo que significa que los datos fueron recolectados después de que los hechos ocurrieron, sin que los investigadores intervinieran ni manipularan las variables. Este tipo de diseño sirve

para analizar relaciones y resultados entre las condiciones de liderazgo y los efectos en motivación, bienestar y clima en la organización.

Según (Bernardo. et, al. 2000), el enfoque ex post facto permite estudiar fenómenos en contextos reales, respetando cómo funcionan las organizaciones naturalmente. Esto es muy importante en sectores como el cuidado a adultos mayores. Al no cambiar el entorno ni las dinámicas laborales, los datos recolectados reflejan mejor la realidad diaria de las personas, lo que hace que el estudio sea más válido fuera del laboratorio.

Esta forma de investigar también es buena porque hay pocas investigaciones recientes sobre liderazgo en Centros de Atención a Mayores En Colombia. El estudio da una primera idea basada en datos, que puede ayudar futuras investigaciones con diseños que sigan a las personas a lo largo del tiempo o que prueben cambios específicos sobre el bienestar laboral y el rendimiento de la organización.

El carácter cuantitativo de la investigación se explica por la necesidad de contar con datos objetivos, medibles y comparables, obtenidos usando instrumentos confiables. En este estudio, se usaron escalas numéricas que permitieron medir de forma estándar la presencia de diferentes estilos de liderazgo y analizar cómo se relacionan con las percepciones de los colaboradores.

El análisis estadístico, aunque básico centrado en medidas de tendencia central como la media y de dispersión como la desviación estándar, ofrece una buena base para entender los hallazgos. Ayuda a identificar patrones, similitudes y diferencias entre lo que piensan los líderes sobre sí mismos y cómo ven sus equipos lo que hacen.

Este método también es útil para la Toma de decisiones en la organización. Permite que los responsables en Centros de Atención a Adultos Mayores tengan datos claros que respalden acciones de capacitación, acompañamiento y fortalecimiento del liderazgo. Además, aporta una visión imparcial que ayuda a reducir sesgos derivados de opiniones subjetivas sobre la efectividad del liderazgo.

En resumen, combinar un enfoque cuantitativo y descriptivo, un diseño no experimental y transversal, la recogida de datos en campo y el enfoque ex post facto crea un método sólido y adecuado para los objetivos del estudio.

2.1 Participantes

El tipo de personal que participó en la encuesta fue personal de enfermería del Centro Del Adulto Mayor y Hogar de Paso Villa Dorada S.A.S, este grupo se eligió como la fuente de investigación debido a que es el personal del hogar donde más rotación se ha presentado en el presente año. El personal es personal femenino, solo una persona de género masculino. En este personal mediante las reuniones del comité de convivencia laboral se ha informado se han presentado algunos inconvenientes de convivencia, algunas actitudes que evidencia falta de sentido de pertenencia, y altos índices de ausentismo que pueden reflejar la insatisfacción laboral.

Dentro del criterio de inclusión está querer participar de forma voluntaria en la elaboración del cuestionario.

Dentro de los criterios de exclusión está laborar por prestación de servicios en la empresa

No se eligió muestra porque la población era muy pequeña y de esta forma se obtendrá un resultado más preciso.

La encuesta se aplicó al personal de enfermería vía whatsapp previa explicación al personal de la encuesta y su finalidad, la encuesta se aplica en formulario de google.

Alcance: El alcance de la investigación es de tipo descriptivo, según (Arias. 2012) la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo con el fin de establecer su comportamiento, generalmente mediante encuestas

2.2 Técnicas (Instrumentos o herramientas)

Para la recolección de la información se utilizaron los Cuestionarios de Estilos de Liderazgo (CELID), en sus dos versiones: CELID-A (autoevaluación del líder) y CELID-S (evaluación del líder por parte de los subordinados). Estos instrumentos han sido desarrollados y validados en español para medir los estilos de liderazgo en contextos organizacionales. Su marco conceptual se basa principalmente en la teoría de (Bass et, al. 1994), quienes describen y diferencian los estilos transformacional y transaccional, considerados como los más influyentes en el rendimiento y la motivación de los equipos de trabajo. Además, incorporan el enfoque *laissez-faire*, validado en lengua española por (García et, al. 2008), quienes lo describen como un estilo caracterizado por la delegación excesiva, la ausencia de dirección y la baja supervisión del líder sobre su equipo.

El CELID-A fue aplicado directamente a la líder del centro de atención al adulto mayor, quien realizó una autoevaluación de sus propias prácticas de liderazgo. Por su parte, el CELID-S fue administrado a las diez personas que están bajo su mando, con el fin de contrastar la autopercepción de la líder con la percepción de sus colaboradores. Ambos cuestionarios constan de ítems con escala tipo Likert (1–5), organizados en tres dimensiones principales: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo *laissez-faire*.

La aplicación se realizó mediante **Google Forms**, garantizando un proceso anónimo, seguro y accesible para los participantes. Se socializó previamente la finalidad del estudio, se obtuvo consentimiento informado y se aseguró la confidencialidad de las respuestas. Los cuestionarios se aplicaron en jornada laboral, con acompañamiento presencial y virtual de los investigadores para resolver dudas y verificar el correcto diligenciamiento.

La información obtenida fue exportada a hojas de cálculo y procesada con software estadístico (Excel), a partir del cual se calcularon promedios y desviaciones estándar por

dimensión. Los resultados se organizaron en una tabla comparativa entre la autopercepción de la líder y la percepción promedio de los subordinados.

En los resultados encontramos que tanto la líder como el equipo coinciden en que el estilo predominante es el **transformacional**, con promedios cercanos a 4.2 y 4.3.

En el **transaccional** hay una pequeña diferencia: la líder se percibe más controladora o basada en recompensas que lo que nota el equipo.

Finalmente, en el **laissez-faire** también hay diferencia: la líder cree que casi no lo aplica, pero el equipo sí percibe momentos de menor supervisión. Esto muestra que, aunque el estilo principal es transformacional, existen matices que vale la pena fortalecer.

2.3 Fases del trabajo de campo

En relación con las fases del trabajo de campo, estas fueron llevadas a cabo abordando cada objetivo específico así:

Objetivo específico 1: Identificar los estilos de liderazgo predominantes ejercidos por los mandos medios y altos en los centros de atención a adultos mayores en Medellín durante el año 2025.

- **Fase de planificación y preparación:** Se seleccionó como unidad de análisis un centro de atención a adultos mayores en Medellín, específicamente el área bajo la dirección de una líder con diez colaboradores a su cargo. En esta fase se adaptaron los cuestionarios CELID-A (autoevaluación) y CELID-S (evaluación por subordinados) en formato digital a través de Google Forms. Se verificó la claridad de los ítems y se socializó con los participantes el propósito del estudio, garantizando consentimiento informado y confidencialidad de la información.
- **Fase de recolección de datos:** La aplicación de los cuestionarios se llevó a cabo en dos momentos. Primero, la líder respondió el CELID-A. Posteriormente, sus diez colaboradores completaron el CELID-S, evaluando las prácticas de liderazgo de su jefa. Los formularios fueron enviados por correo electrónico y WhatsApp, y se

ofreció acompañamiento virtual y presencial para resolver dudas y asegurar el diligenciamiento adecuado.

Objetivo específico 2. Definir los estilos de liderazgo con mayor prevalencia del estilo utilizado por jefes.

- **Fase de sistematización y análisis:** Los resultados recolectados fueron exportados desde Google Forms a hojas de cálculo de Excel. Allí se organizaron los datos y se calcularon medidas de tendencia central (media) por cada dimensión de liderazgo (transformacional, transaccional y laissez-faire). Se compararon los resultados de la autopercepción de la líder con la percepción promedio de sus colaboradores.

Objetivo específico 3. Demostrar la motivación laboral del personal de enfermería con relación al estilo de liderazgo de los jefes

- **Fase de interpretación y reporte:** Los hallazgos se analizaron a la luz del marco teórico de estilos de liderazgo, identificando convergencias y divergencias entre las percepciones. Posteriormente, se integraron en el informe de investigación como insumo para la discusión académica y para formular recomendaciones que fortalezcan el liderazgo en los centros de atención a adultos mayores.

2.4 Categorización y clasificación (Título de segundo nivel)

La información recolectada a partir de los cuestionarios CELID-A (autoevaluación de la líder) y CELID-S (percepción de los subordinados) fue organizada en tres categorías de análisis, correspondientes a los principales estilos de liderazgo descritos en la literatura: transformacional, transaccional y laissez-faire (Bass. et, al., 1994), (García.et, al. 2008).

La siguiente matriz sintetiza la categorización de la información:

Tabla 1.

Resultado de Matriz analítica de categorización y clasificación de la información.

Categoría / Dimensión de liderazgo	Fuente de información	Variables observadas	Resultados principales
Transformacional	CELID-A (líder) / CELID-S (subordinados)	Inspiración, motivación, visión compartida, apoyo individualizado	Autoevaluación = 4.20; Subordinados = 4.32. Coincidencia en identificarlo como estilo predominante.
Transaccional	CELID-A / CELID-S	Supervisión, recompensas, control del cumplimiento	Autoevaluación = 3.72; Subordinados = 3.49. La líder percibe mayor presencia de este estilo que su equipo.
Laissez-faire	CELID-A / CELID-S	Delegación excesiva, ausencia de dirección, baja supervisión	Autoevaluación = 2.83; Subordinados = 3.12. El equipo percibe mayor presencia de este estilo que la reconocida por la líder.

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de los cuestionarios CELID-A y CELID-S, 2025.

La categorización muestra que el **liderazgo transformacional es el estilo predominante**, reconocido tanto por la líder como por su equipo. No obstante, se observan diferencias en las percepciones sobre los estilos **transaccional** y **laissez-faire**, lo cual refleja una brecha entre la autopercepción de la líder y la valoración de sus colaboradores. Este contraste constituye un insumo relevante para el análisis crítico del liderazgo en contextos de atención a adultos mayores, al permitir identificar fortalezas y aspectos susceptibles de mejora en las prácticas de dirección.

Figura 1.

Resultado de la aplicación de la encuesta CELID A

Hora de finalización	Nombre	Fecha	Nombre Com	Edad	SEXO	Tipo de Líder	Mi presencia	No trato de c	Se sienten or	
8/15/2025 7:26:30		15/08/2025		No específica	Femenino	Coordinador	5	5	5	
Monica Monsalve	Liderazgo transformacional	Carisma		13	3,25					
		Inspiración		15	5					
		Estimulación Intelectual		34	4,857142857		298	74,5	Liderazgo transformacional	4,2
		Consideración Individualiz		15	5					
	LIDERAZGO	Recompensa contingente		20	4		150	75	LIDERAZGO	3,72
	TRANSACCIONA	Dirección por excepción		23	3,833333333		75	75	TRANSACCIONA	
	LAISSEZ FAIRE	ineficaz e inactivo		17	2,833333333		75	75	LAISSEZ FAIRE	2,83

Nota: El líder se observa a sí mismo como un líder que motiva y transforma, y contribuye a que los colaboradores alcancen su máximo potencial para el logro de las metas colectivas.

Figura 2.

Resultado de la aplicación de la encuesta CELID S

ENCUESTA										Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	
PERSO	Lider	Columnal	Fecha	Actividad eci	Nombre Com	Edad	Sexo	Su presencia	No trata de c	Mos sentimo	Pose especia	Ejita involunt	No as: dice c	Demuestra ql			
PERSONA	Monica Monsalve	Medellin	8/13/2025 18:22:00	Servicios de Salud	Persona 1	No define	Femenino	3	5	5	5	5	5	5			
PERSONA	Monica Monsalve	Medellin	8/13/2025 19:24:53	Servicios de Salud	Persona 2	No define	Femenino	3	3	4	4	3	3	4			
PERSONA	Monica Monsalve	Medellin	8/13/2025 20:15:51	Servicios de Salud	Persona 3	No define	Femenino	5	5	5	5	1	5	5			
PERSONA	Monica Monsalve	Medellin	8/13/2025 20:28:06	Servicios de Salud	Persona 4	No define	Femenino	5	5	5	5	1	3	3			
PERSONA	Monica Monsalve	Medellin	8/13/2025 22:28:38	Servicios de Salud	Persona 5	No define	Femenino	5	5	5	5	5	1	3			
PERSONA	Monica Monsalve	Medellin	8/13/2025 22:43:05	Servicios de Salud	Persona 6	No define	Femenino	3	5	5	5	4	4	4			
PERSONA	Monica Monsalve	Medellin	8/14/2025 8:14:31	Servicios de Salud	Persona 7	No define	Femenino	4	5	4	4	3	4	1			
PERSONA	Monica Monsalve	Medellin	8/16/2025 12:54:56	Servicios de Salud	Persona 8	No define	Femenino	1	5	5	5	1	1	1			
PERSONA	Monica Monsalve	Medellin	8/16/2025 13:36:14	Servicios de Salud	Persona 9	No define	Femenino	5	5	5	5	5	1	5			
PERSONA	Monica Monsalve	Medellin	8/16/2025 15:19:53	Servicios de Salud	Persona 10	No define	Femenino	1	1	5	5	1	1	1			
Persona 1	Liderazgo transformacional	Carisma		20	5	99											
		Inspiración		15	5	99	396	99									
		Estimulación Intelectual		25	5	99											
		Consideración Individualiz		15	5	99											
	LIDERAZGO	Recompensa contingente		25	5	99	198	99									
TRANSACCIONA	Dirección por excepción		20	5	99												
LAISSEZ FAIRE	ineficaz e inactivo		22	3,688888887	75	75	75										
Persona 2	Liderazgo transformacional	Carisma		16	4	50											
		Inspiración		9	3	50	225	56,25									
		Estimulación Intelectual		27	3,857142857	75											
		Consideración Individualiz		10	3,333333333	50											
	LIDERAZGO	Recompensa contingente		19	3,8	50	75	37,5									
TRANSACCIONA	Dirección por excepción		20	3,333333333	25												
LAISSEZ FAIRE	ineficaz e inactivo		19	3,888888887	50	50	50										
Persona 3	Liderazgo transformacional	Carisma		20	5	99											
		Inspiración		15	5	99	396	99									

Nota: Como la líder, el personal de enfermería observa a su líder como una guía a seguir, que genera respeto, confianza y admiración, fomenta la innovación y atiende las necesidades de cada empleado.

Capítulo III.

3. Resultados

Los resultados obtenidos a partir de los cuestionarios CELID-A (autoevaluación de la líder) y CELID-S (evaluación por parte de los subordinados) permiten ver cómo se perciben los estilos de liderazgo en el área de Gestión Políciva Inspecciones.

3.1 Identificar los estilos de liderazgo predominantes

Tanto la líder como sus colaboradores coincidieron en que el estilo de liderazgo **transformacional** es el predominante.

- **Autoevaluación de la líder:** 4.20
- **Evaluación de los colaboradores:** 4.32

Esto evidencia que la líder logra inspirar, motivar y transmitir una visión clara de equipo, lo que genera compromiso y confianza. Según la teoría de Bass et al. (1994), el liderazgo transformacional es el más efectivo para fortalecer la motivación y cohesión en el trabajo.

En síntesis, este objetivo permitió confirmar que el liderazgo transformacional es el más característico en el contexto estudiado.

3.2 Definir los estilos de liderazgo con mayor prevalencia

El análisis comparativo mostró diferencias entre los estilos **transaccional** y **laissez-faire**:

- **Transaccional:** la líder se calificó con 3.72, mientras que los colaboradores con 3.49.

Esto sugiere que la líder considera que ejerce un control efectivo y usa recompensas, pero el equipo no siempre lo percibe igual.

- **Laissez-faire:** la líder obtuvo 2.83 frente a 3.12 de los colaboradores.

Aunque la líder cree que mantiene una supervisión constante, el equipo percibe que en algunos momentos falta acompañamiento.

De este modo, el estilo transformacional es el más prevalente, seguido del transaccional, y en menor medida el laissez-faire.

3.3 Demostrar la motivación laboral del personal de enfermería en relación con el estilo de liderazgo

1. Archivos usados

Instrumento: Cuestionario CELID (Forma S). Referencia del protocolo y clave: se extrajo del PDF suministrado. (ver archivo).

Datos: Copia de CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO CELID S(1) trabajando.xlsx (columnas analizadas: H a AO correspondieron a las respuestas de los ítems).

Paso 1: ¿Puede el CELID medir motivación laboral?

El CELID es un instrumento diseñado para medir estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y laissez-faire) y sus dimensiones. No es, en su diseño original, una escala de motivación laboral. Sin embargo, contiene ítems que hacen referencia explícita a la motivación de los trabajadores (por ejemplo, los ítems 19, 22, 24: charlas para motivarlos; potencia la motivación de éxito; desarrolla nuevas formas para motivarlos). Por tanto, el CELID no sustituye a un instrumento específico de motivación laboral, pero permite construir un proxy/indicador limitado de motivación a partir de dichos ítems para explorar relaciones entre la percepción del liderazgo y señales de motivación.

Paso 2: Análisis de datos (resumen)

Metodología breve: se calcularon las medias por dimensión (promedio de ítems que componen cada dimensión), las puntuaciones de estilo (Transformacional = media de sus 4 dimensiones; Transaccional = media de sus 2 dimensiones; Laissez-faire = media de sus ítems). Se construyó un proxy de motivación laboral como la media de los ítems 19, 22 y 24 (presentes en CELID-S). Respuestas en blanco fueron reemplazadas por 3 según protocolo CELID.

3.1 Estadísticos descriptivos (por variable)

Estadístico	transformacional	transaccional	laissez_faire	motivacion_proxy
count	53.0	53.0	53.0	53.0
mean	3.725	3.475	3.683	3.654

std	0.813	0.597	2.912	0.943
min	2.565	2.867	1.0	1.0
25%	3.0	3.0	2.833	3.0
50%	3.47	3.069	3.0	3.333
75%	4.551	3.95	3.667	4.333
max	5.0	5.0	17.5	5.0

3.2 Correlaciones (Pearson) entre estilos y proxy de motivación

Estilo	Pearson r	p-value
Transformacional	0.934	0.0
Transaccional	0.519	0.0
Laissez_faire	-0.2	0.152

4. Interpretación breve y conclusiones

- Transformacional: correlación fuerte ($r = 0.934$, $p = 0.0$) — estadísticamente significativa ($p < 0.05$).
- Transaccional: correlación fuerte ($r = 0.519$, $p = 0.0$) — estadísticamente significativa ($p < 0.05$).
- Laissez_faire: correlación débil ($r = -0.2$, $p = 0.152$) — no estadísticamente significativa ($p \geq 0.05$).

Por tanto, los jefes con comportamientos transformacionales (inspiración, estímulo intelectual, consideración) están fuertemente vinculados a la motivación reportada por el personal de enfermería en esta muestra.

Conclusión: El CELID permite explorar relaciones entre la percepción del liderazgo y señales de motivación laboral mediante un proxy construido a partir de ítems que

mencionan “motivar”. Sin embargo, para medir la motivación laboral de forma robusta se recomienda usar un instrumento validado específico de motivación o bienestar laboral (por ejemplo, escalas de satisfacción laboral, motivación intrínseca/extrínseca) y triangulación con variables objetivas.

Los colaboradores valoran positivamente el liderazgo transformacional, pues lo asocian con motivación, comunicación y sentido de propósito compartido. El liderazgo transaccional, aunque está presente, se percibe más como un mecanismo de control que como una fuente de motivación.

El laissez-faire, por su parte, genera cierta desmotivación en momentos donde el acompañamiento es percibido como insuficiente.

Por tanto, se concluye que los trabajadores se sienten más motivados bajo un liderazgo transformacional, dado que este promueve confianza, autonomía guiada y reconocimiento emocional.

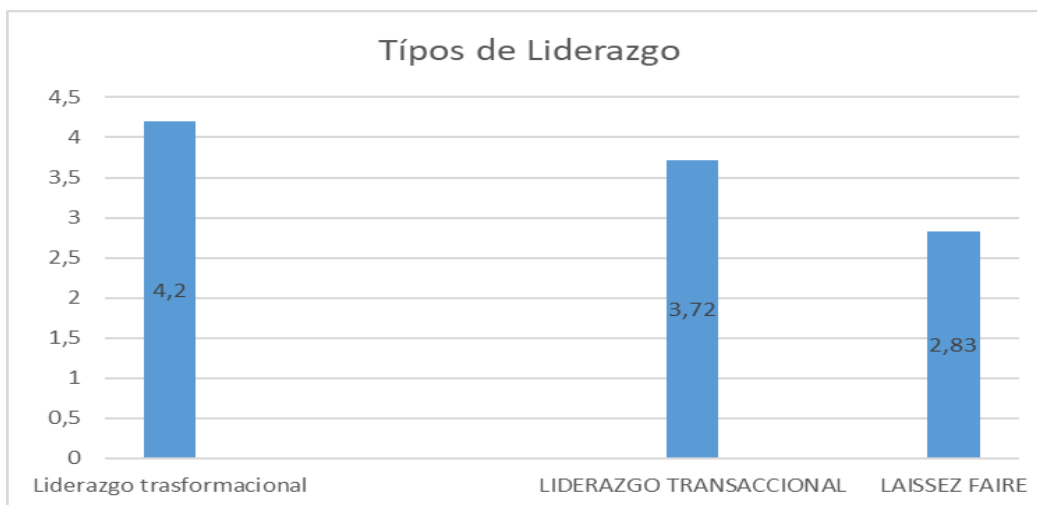
Tabla 2.
Resultado de encuesta de Liderazgo de la líder

Liderazgo transformacional	4,2
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	3,72
LAISSEZ FAIRE	2,83

Nota: Se observa que predomina el liderazgo transformacional según la calificación del líder, seguido del liderazgo transaccional, donde el líder ofrece recompensas o castigos a cambio del cumplimiento de tareas.

Figura 3

Resultado de encuesta de Liderazgo de la líder



Resultado: la líder se ve como una guía que inspira, que motiva, con una visión clara y muy atractiva del futuro, con carisma, actúa como modelo a seguir, la líder se percibe como una líder que promueve la creatividad, con pensamiento crítico. También, se siente a sí misma como líder que se preocupa por las necesidades de cada uno de los miembros de su equipo. Seguido de un liderazgo transaccional centrado en el intercambio de recompensas por el desempeño, un liderazgo que a la vez corrige y se le da prioridad al cumplimiento de metas.

Tabla 3.

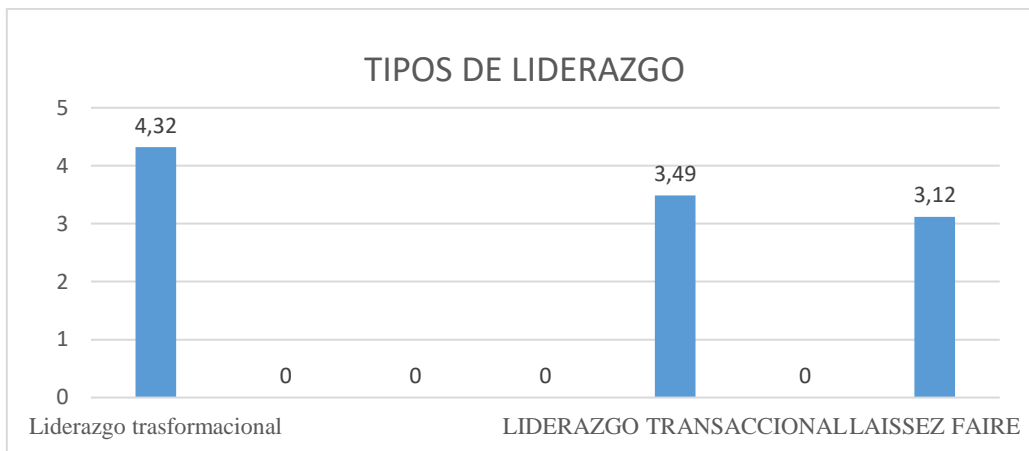
Resultado de encuesta de clasificación por estilo de Liderazgo del jefe, realizada por el personal.

Liderazgo transformacional	4,32
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	3,49
LAISSEZ FAIRE	3,12

Nota: El liderazgo que menos predomina según la calificación del personal es el de laissez faire, es decir, los colaboradores perciben a su líder como un líder que no ofrece una supervisión mínima, y no permite que los miembros del equipo tomen sus decisiones con autonomía total.

Figura 4

Resultado de clasificación de encuesta de Liderazgo del personal



Resultado: Efectivamente los colaboradores coinciden con la percepción de su líder, donde prima el liderazgo transformacional como inspirador por medio de una visión y un propósito seguido igualmente del transaccional donde el propósito es cumplir metas, mantener estabilidad y eficiencia.

3.4.1 Interpretación general

En resumen, el estilo transformacional es el más fuerte y valorado tanto por la líder como por el equipo, lo cual es positivo para el clima laboral. Sin embargo, se observan diferencias en los estilos transaccional y laissez-faire que muestran que la percepción del equipo no siempre coincide con la autopercepción de la líder. Esto enseña que el liderazgo no es solo lo que el jefe cree que hace, sino también cómo lo viven sus colaboradores.

3.4.2 Implicaciones

Aunque este estudio se realizó en un área específica, los resultados pueden servir de referencia para contextos como los centros de atención a adultos mayores, donde el liderazgo es clave para mantener la motivación del personal y garantizar una buena atención. Un liderazgo transformacional fuerte es positivo, pero es necesario mejorar la comunicación de las recompensas y reforzar la supervisión cercana para evitar que los trabajadores sientan falta de acompañamiento.

Capítulo IV.

4. Disertación

La evaluación de los estilos de liderazgo en el Centro del Adulto Mayor y Hogar de Paso Villa Dorada S.A.S. mostró que la líder tiene un predominio del liderazgo transformacional, tanto desde la opinión de los colaboradores (4,32) como en su propia autoevaluación (4,20). Este hallazgo indica que su forma de liderar busca inspirar, motivar y fortalecer el compromiso del equipo de enfermería. Esto tiene sentido, ya que el trabajo en atención geriátrica requiere altas dosis de apoyo emocional y humano.

Respecto al primer objetivo específico, la evaluación del liderazgo de la jefa muestra que tiene una capacidad para motivar e inspirar. Promueve un sentido de propósito común, lo que ayuda a unir al equipo. Sobre el segundo objetivo específico, los resultados indican que, aunque el liderazgo transformacional predomina, también juega un papel importante el liderazgo transaccional (3,72 según la líder y 3,49 según los colaboradores). Este estilo asegura claridad en las normas, en el control de las tareas y en las recompensas, ayudando a que el hogar geriátrico funcione de manera eficiente.

Para el tercer objetivo específico, se concluye que el estilo más presente es el transformacional, seguido por el transaccional, y en menor medida el laissez-faire. Esto favorece un buen clima laboral y mejora la calidad del servicio.

Sin embargo, se notó que el estilo laissez-faire, aunque la líder lo percibe como bajo (2,83), fue valorado en mayor medida por los colaboradores (3,12). Esto sugiere que, en algunas ocasiones, el equipo siente que hay menos supervisión o acompañamiento directo. Esto podría hacer que se sientan sin guía en situaciones críticas. Por eso, se recomienda fortalecer la supervisión cercana y ofrecer retroalimentación constante. Así se puede mantener un equilibrio entre la autonomía y el control, y fortalecer un liderazgo transformacional que sea duradero.

Al aplicar el cuestionario CELID en sus formas A y S, también se observaron diferencias en cómo se percibe el liderazgo transaccional. Esto muestra que no siempre lo que el líder dice llega con la misma claridad al equipo. La diferencia destaca la importancia de mejorar la comunicación en ambas direcciones, y ajustar las expectativas entre líderes y

colaboradores. Esto es especialmente importante cuando el compromiso emocional y la rotación de personal son desafíos para mantener el servicio estable.

Estos resultados muestran que el liderazgo no es solo una cualidad individual, sino que depende del contexto y las relaciones en la organización. Por eso, el rol del especialista en Gestión Psico laboral es clave. Además de evaluar las prácticas de liderazgo, debe diseñar estrategias para acompañar, capacitar y desarrollar habilidades socioemocionales. Esto ayudará a mejorar la relación entre líderes y colaboradores, y promoverá el bienestar del equipo.

A partir de esta investigación, emergen nuevas preguntas que pueden guiar futuros estudios, tales como:

5. ¿Cómo inciden las condiciones de trabajo (carga laboral, turnos, recursos) en la forma en que los líderes ejercen su estilo de liderazgo en el sector geriátrico?
6. ¿Qué papel desempeña la retroalimentación continua y la capacitación en habilidades socioemocionales para reducir las brechas entre autopercepción y percepción del liderazgo?
7. ¿Cómo impacta el liderazgo en la retención del talento humano y en la satisfacción laboral de los profesionales de enfermería en hogares geriátricos?
8. ¿Qué efectos tiene un liderazgo transformacional consolidado en la calidad del cuidado a los adultos mayores y en la reducción de riesgos psicosociales?

Responder a estas preguntas ayudará a pasar de describir los fenómenos a poner en práctica programas de intervención basados en evidencia, diseñados para fortalecer el liderazgo en entornos con mucha carga emocional, como en la atención a adultos mayores.

En resumen, el liderazgo en el Centro del Adulto Mayor y Hogar de Paso Villa Dorada S.A.S. Se caracteriza principalmente por ser inspirador y participativo. También complementa el liderazgo transaccional, lo que es una fortaleza para la organización. El reto será mejorar la supervisión y la comunicación de las expectativas, con el fin de reducir la diferencia entre cómo percibe la líder y cómo ven los colaboradores. Esto ayudará a crear

un ambiente de trabajo más seguro, motivador y alineado con los objetivos de calidad y bienestar en el cuidado de adultos mayores.

Referencias

- Acevedo Gil, C. M. (2023). Estilos de liderazgo empresarial: estudio de casos en Colombia= Business leadership styles: case study in Colombia (Master's thesis, Universidad Internacional de Andalucía).
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Calvo Serrato, D. F., Vanegas Castaño, G. P., & Cerinza Nieto, Y. S. (2023). Estilos de liderazgo y estrés laboral en colaboradores del sector privado en Colombia.
- Casas Orozco, María Paulina. Álvarez García, Federico. (2022). Relación entre el liderazgo del talento humano y la atención al usuario en los servicios de salud. (P 58). Editorial Universidad de Antioquia.
- Colombia. Ministerio de la Protección Social. (2008). *Resolución 2646 de 2008*. Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo. *Diario Oficial No. 47.076*.
- Colombia. Ministerio del Trabajo. (2019). *Resolución 0312 de 2019*. Por la cual se definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).
- Congreso de la República de Colombia. (1993). *Ley 100 de 1993*. Por la cual se crea el Sistema de Seguridad Social Integral y se dictan otras disposiciones.
- Congreso de la República de Colombia. (2006). *Ley 1090 de 2006*. Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones.
- Geraldo Campos, Luis Alberto. Mera Sánchez, Alicia Roxana. Rocha Pérez, Esther. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*. (P.3).
- Gobierno de México. (2025). *Estrés Laboral*. <https://www.imss.gob.mx/salud-en-linea/estres-laboral>

- ISO. (2018). *ISO 45001:2018. Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo – Requisitos con orientación para su uso*. Organización Internacional de Normalización.
- Jaramillo Mesa, Monica. Qunichia Villa, Daniela. Sotter Arrieta, Jorge. (2020). Estrategias gerenciales para la gestión del talento humano en salud para la promoción de la motivación, el liderazgo y la toma de decisiones en el personal de enfermería. (P 20). Facultad de Medicina Universidad CES.
- Niño Abella, L. I., & Parra Osorio, L. (2018). Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en personal operativo en seguridad privada: perspectiva psicosocial intralaboral. *Verba Iuris*, 42. Universidad Libre. <https://doi.org/10.18041/0121-3474/verbaiuris.42.5661>
- Perilla-Toro, L. E., & Gómez-Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(2), 95-108. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.005>
- Rench, W., & Bell, C. (1999). *Desarrollo organizacional: diagnóstico y intervención* (6a ed.). México: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15a ed.). Pearson.
- Rodríguez, M. P., & Rodríguez, L. S. (2011). Estilos de liderazgo en organizaciones colombianas. *Estudios Gerenciales*, 27(120), 37–55. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(11\)70146-2](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(11)70146-2)
- Roncallo Díaz, A. I., & Roqueme Quiñonez, L. M. (2021). Liderazgo transformacional y engagement laboral en una entidad estatal [Trabajo de grado, Universidad del Rosario]. Repositorio Universidad del Rosario. <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/32488>
- Tobar, C., Ochoa, S., & Cabrera, A. (2022). Relación entre estilos de liderazgo y niveles de estrés en entornos laborales. *Revista de Psicología Organizacional*, 39(2), 78–90.
- Weinhrich, H., Cannice, M., & Koontz, H. (2007). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (12a ed.). McGraw-Hill.

Apéndices o Anexos

APENDICE A (ENCUESTA CELID A)

Hora de finalización	Nombre	Fecha	Nombre Com	Edad	SEXO	Tipo de Lider	Mi presencia	No trato de c	Se sienten or
8/15/2025 7:26:30		15/08/2025		No especifica	Femenino	Coordinador	5	5	5
Monica Monsalve	Liderazgo transformacional	Carisma		13	3,25				
		Inspiración		15	5				
		Estimulación Intelectual		34	4,857142857		298	74,5	Liderazgo transformacional
	Consideración Individualiz		15	5					
	LIDERAZGO TRANSACCIONA		20	4		150	75	LIDERAZGO TRANSACCIONA	3,72
LAISSSEZ FAIRE		23	3,833333333		75	75	LAISSSEZ FAIRE	2,83	

APENDICE B (ENCUESTA CELID S)

ENCUESTA										Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7
PERSO	Lider	Columnal	Fecha	Actividad eco	Nombre Com	Edad	Sexo	Su presencia	No trato de c	No nos sentimos	Pone espeja	Evita involuo	No nos dice	Demuestra qu		
PERSONA	Monica Monsalve	Medellin	8/13/2025 18:22:00	Servicios de Salud	Persona 1	No define	Femenino	3	5	5	5	5	5	5		
PERSONA	Monica Monsalve	Medellin	8/13/2025 18:24:53	Servicios de Salud	Persona 2	No define	Femenino	3	3	4	4	3	3	4		
PERSONA	Monica Monsalve	Medellin	8/13/2025 20:13:51	Servicios de Salud	Persona 3	No define	Femenino	5	5	5	5	1	5	5		
PERSONA	Monica Monsalve	Medellin	8/13/2025 20:28:06	Servicios de Salud	Persona 4	No define	Femenino	5	5	5	5	1	3	3		
PERSONA	Monica Monsalve	Medellin	8/13/2025 22:28:36	Servicios de Salud	Persona 5	No define	Femenino	5	5	5	5	5	1	3		
PERSONA	Monica Monsalve	Medellin	8/13/2025 22:43:05	Servicios de Salud	Persona 6	No define	Femenino	3	5	5	5	4	4	4		
PERSONA	Monica Monsalve	Medellin	8/14/2025 8:14:31	Servicios de Salud	Persona 7	No define	Femenino	4	5	4	4	3	4	1		
PERSONA	Monica Monsalve	Medellin	3/6/2025 12:54:36	Servicios de Salud	Persona 8	No define	Femenino	1	5	5	5	1	1	1		
PERSONA	Monica Monsalve	Medellin	3/6/2025 13:16:14	Servicios de Salud	Persona 9	No define	Femenino	5	5	5	5	5	1	5		
PERSONA	Monica Monsalve	Medellin	3/6/2025 13:19:58	Servicios de Salud	Persona 10	No define	Femenino	1	1	5	5	1	1	1		
Persona 1	Liderazgo transformacional	Carisma		20	5		99									
		Inspiración		15	5		99	396	99			Liderazgo transformacional	4,75			
		Estimulación Intelectual		35	5		99									
	Consideración Individualiz		15	5		99										
	LIDERAZGO TRANSACCIONA		25	5		99		198	99			LIDERAZGO TRANSACCIONA	4,52			
LAISSSEZ FAIRE		30	5		99						LAISSSEZ FAIRE	3,5				
Persona 2	Liderazgo transformacional	Carisma		16	4		50									
		Inspiración		9	3		50	225	56,25			Liderazgo transformacional	3,43			
		Estimulación Intelectual		27	3,857142857		75									
	Consideración Individualiz		10	3,333333333		50										
	LIDERAZGO TRANSACCIONA		19	3,8		50	75	37,5			LIDERAZGO TRANSACCIONA	3,02				
LAISSSEZ FAIRE		20	3,333333333		25					LAISSSEZ FAIRE	2,82					
Liderazgo transformacional	Carisma		20	5		99										
	Inspiración		15	5		99	396	99			Liderazgo transformacional	4,75				

APENDICE C (Fachada del Centro de Atención al Adulto Mayor y Hogar de Paso Villa Dorada)

