

Impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral del personal de salud en hospitales públicos / Impact of Transformational Leadership on Job Satisfaction Among Healthcare Personnel in Public Hospitals

Edwin A. Uyaguari Zhagñay, <https://orcid.org/0009-0007-6046-6741>, adrian.uyaguari72@gmail.com

Universidad Tecnológica Latinoamericana, México

RESUMEN

Este estudio analiza el impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral del personal de salud en hospitales públicos mediante una revisión sistemática cualitativa de investigaciones recientes. Se identifica que este estilo de liderazgo, basado en la motivación, la consideración individual, la visión compartida y la estimulación intelectual, favorece ambientes laborales positivos, mejora la cohesión de equipos y aumenta el compromiso institucional. La evidencia demuestra que el liderazgo transformacional está asociado con una mayor satisfacción, mejor desempeño y retención del personal, elementos clave para el bienestar laboral y la calidad del servicio en el sector salud. Además, se resalta la importancia del aprendizaje organizacional y la participación activa del personal en la toma de decisiones para potenciar estos efectos positivos. Finalmente, se enfatiza la necesidad de promover programas de formación en liderazgo transformacional en hospitales públicos, con el fin de fortalecer el recurso humano y mejorar la atención a los usuarios.

Palabras clave: Ciencias Naturales, Currículo, Estrategia gamificada, Formación de conceptos, Gamificación, Gamificación en la educación

ABSTRACT

This study analyzes the impact of transformational leadership on job satisfaction among healthcare personnel in public hospitals through a qualitative systematic review of recent research. It identifies that this leadership style, based on motivation, individualized consideration, shared vision, and intellectual stimulation, promotes positive work environments, improves team cohesion, and increases institutional commitment. Evidence shows that transformational leadership is associated with higher satisfaction, better performance, and staff retention, which are key elements for labor well-being and quality of service in the health sector. Additionally, the importance of organizational learning and active staff participation in decision-making is highlighted to enhance these positive effects. Finally, the need to promote transformational leadership training programs in public hospitals is emphasized to strengthen human resources and improve patient care.

Keywords: Natural Sciences, Curriculum, Gamified strategy, Concept formation, Gamification, Gamification in education

Introducción

El sistema de salud, especialmente en su componente hospitalario público, enfrenta desafíos constantes relacionados con la eficiencia en la gestión, la calidad del servicio, el bienestar del personal y la satisfacción de los usuarios. En este escenario, el recurso humano se configura como el elemento esencial que sostiene el adecuado desempeño de toda organización en el ámbito de la salud. No obstante, diversos estudios han evidenciado que la satisfacción laboral del personal se ve influida por múltiples factores, entre ellos, el tipo de liderazgo ejercido por los mandos directivos y jefaturas intermedias (Bracamonte & Gonzalez-Argote, 2022; Isuiza et al., 2023). Ante ello, el liderazgo transformacional surge como una alternativa eficaz para generar cambios positivos en el entorno laboral, promover la motivación interna y consolidar equipos comprometidos con los objetivos institucionales.

El liderazgo transformacional, se basa en cuatro dimensiones fundamentales: la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. Estos elementos permiten que los líderes vayan más allá de los intereses personales y trabajen para el desarrollo colectivo del grupo, inspirando confianza, compromiso y sentido de pertenencia. En el ámbito hospitalario, este tipo de liderazgo ha cobrado relevancia debido a su capacidad para influir de forma positiva en el clima organizacional, el rendimiento del personal y, sobre todo, en su satisfacción laboral (Delgado-Bello & Gahona, 2022). Por tanto, lo anterior, evidencia la necesidad de profundizar en la comprensión del liderazgo transformacional como variable clave en el bienestar laboral del personal sanitario en hospitales públicos.

Estudios recientes han confirmado que los líderes transformacionales son percibidos como agentes de cambio que inspiran a su equipo a alcanzar metas comunes, desarrollando un ambiente de trabajo más colaborativo y humano (Rojas-Sánchez, 2022; Salazar et al., 2020). En entornos hospitalarios públicos, donde muchas veces las condiciones laborales pueden ser limitantes como la escasez de recursos, la alta carga asistencial y la presión institucional, el estilo de liderazgo adquiere una importancia crítica. La capacidad de los líderes para gestionar las emociones, reconocer el esfuerzo del personal, fomentar la participación y brindar oportunidades de desarrollo profesional incide directamente en el nivel de satisfacción y compromiso de los trabajadores (Arancibia, 2022; Chavez, 2024). Por ejemplo, investigaciones realizadas en hospitales públicos del Perú revelan que las jefaturas que ejercen un liderazgo transformacional tienden a generar climas laborales más positivos, caracterizados por la confianza, el respeto mutuo y la comunicación efectiva. En consecuencia, el personal experimenta mayor satisfacción, menor rotación y una mejor disposición para el trabajo en

equipo (Cueva, 2022). De igual forma, en hospitales de España, se ha documentado que los profesionales de enfermería valoran altamente a los líderes que fomentan la participación activa, promueven la formación continua y se preocupan por el bienestar emocional del equipo (Bracamonte & Gonzalez-Argote, 2022).

Además, el liderazgo transformacional no solo impacta en la dimensión emocional del trabajador, sino también en su rendimiento objetivo. (Hernández-Cantú & Medina-Campos, 2020) hallaron que una baja satisfacción laboral se asocia con un aumento del ausentismo y del agotamiento emocional, lo que afecta directamente la calidad del servicio. Por tanto, liderazgos que favorezcan el reconocimiento, la autonomía y el sentido de propósito ayudan a fortalecer el compromiso institucional y la permanencia del personal en los hospitales públicos (Torrejón-Gallo et al., 2022). En este marco, se reconoce que la satisfacción laboral es un componente multidimensional que incluye aspectos como la percepción del liderazgo, la calidad de la comunicación, las oportunidades de crecimiento, el reconocimiento, la carga laboral y la cohesión del equipo ((Notarnicola et al., 2024; Pineda, 2023). En los entornos hospitalarios, donde las decisiones clínicas y administrativas deben articularse con rapidez y eficacia, la existencia de líderes transformacionales puede marcar la diferencia entre una organización reactiva y una proactiva (Bracamonte & Gonzalez-Argote, 2022; Delgado-Bello & Gahona, 2022). Cabe destacar que la formación de líderes transformacionales en salud no es un proceso espontáneo. Requiere el desarrollo de habilidades blandas como la empatía, la inteligencia emocional, la escucha activa y la comunicación asertiva (Conroy et al., 2023). Por ello, diversos autores sugieren incorporar programas de capacitación y mentoría dentro de las instituciones de salud pública para potenciar la capacidad de liderazgo y con ello mejorar las condiciones de trabajo (Bárceñas-Villegas & Vázquez-Santiago, 2023).

En suma, la literatura revisada pone de manifiesto que el liderazgo transformacional constituye un factor clave para mejorar la calidad de vida laboral del personal de salud en hospitales públicos. Su aplicación efectiva no solo repercute en la satisfacción individual, sino también en la cohesión de los equipos, la retención del talento humano y la mejora continua de los servicios (Valerio, 2023). Por tanto, resulta indispensable que las instituciones hospitalarias promuevan estructuras de liderazgo centradas en las personas, con enfoque humanista y visión estratégica, capaces de responder a los retos que enfrenta el sector salud (Gebreheat et al., 2023).

Materiales y métodos

El presente trabajo se desarrolló bajo un diseño de revisión sistemática cualitativa, con el objetivo de explorar y sintetizar de forma rigurosa la evidencia científica existente sobre el impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral del personal de salud en hospitales públicos.

Este tipo de revisión permite integrar los hallazgos de investigaciones cualitativas y mixtas, considerando las percepciones, experiencias y significados atribuidos por los propios trabajadores del sector salud. El enfoque cualitativo resulta especialmente útil para comprender fenómenos complejos como el liderazgo y la motivación laboral desde una perspectiva contextual e interpretativa. La revisión se orientó a responder la siguiente pregunta:

¿Cómo influye el liderazgo transformacional en el nivel de satisfacción laboral del personal de salud que labora en hospitales del sector público?

Para estructurar adecuadamente la pregunta de investigación, se empleó el modelo SPIDER (Muestra, Fenómeno de Interés, Diseño, Evaluación y Tipo de Investigación), una herramienta ampliamente recomendada en revisiones de enfoque cualitativo por su capacidad para guiar la búsqueda y selección de evidencia relevante.

- S (Sample): Personal de salud en hospitales públicos.
- PI (Phenomenon of Interest): Influencia del liderazgo transformacional
- D (Design): Estudios cualitativos y mixtos
- E (Evaluation): Niveles de satisfacción laboral y percepciones del clima organizacional
- R (Research type): Investigación cualitativa

Los artículos obtenidos se extrajeron de las bases de investigación científica como Dialnet, Scielo, Google Académico, BVS, mediante el uso de los DeCS (tabla 1)

Tabla 1. DeCS usados para la búsqueda.

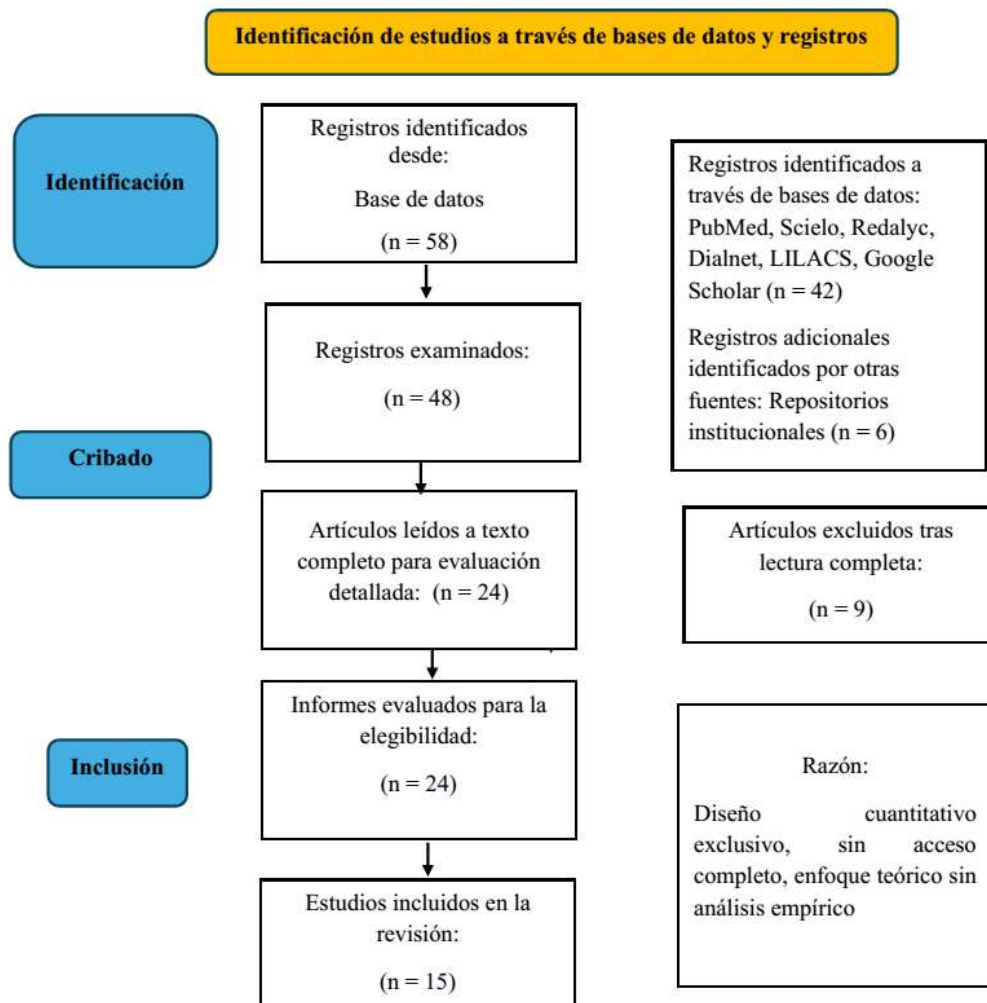
Término (español)	DeCS En inglés	Búsqueda en bases científicas
Liderazgo transformacional	Transformational Leadership	"liderazgo transformacional" AND "personal de salud" OR "hospitales públicos"
Satisfacción en el trabajo	Job Satisfaction	"satisfacción laboral" AND "enfermería" OR "liderazgo transformacional"
Personal de salud	Health Personnel	"health personnel" AND "job satisfaction" OR "transformational leadership"

Término (español)	DeCS	En inglés	Búsqueda en bases científicas
Hospitales públicos	Public Hospitals		"public hospitals" AND "leadership style" OR "employee satisfaction"

Fuente: Elaboración propia.

Para la selección de los artículos que se analizaron en este estudio se eligieron de la siguiente manera (figura 1).

Figura 1. Diagrama Prisma de elección de artículos.



Fuente. elaboración propia

Resultados

En la presente revisión sistemática, se integran los hallazgos de diversos estudios que exploran la relación entre los estilos de liderazgo, especialmente el transformacional, y la satisfacción laboral en el personal de enfermería. Cada estudio aporta una mirada contextualizada según las características institucionales, metodológicas y culturales del entorno donde fue realizado, lo que enriquece la comprensión global del fenómeno. A través de distintos enfoques y herramientas de análisis, se identifican patrones comunes y divergencias significativas que permiten evaluar el impacto de las prácticas de liderazgo sobre el bienestar profesional y organizacional.

Tabla 2. Análisis de artículos

#	Título	Autores	Metodología	Resultados
1	Estilo de liderazgo y satisfacción laboral en los profesionales de enfermería del hospital de apoyo Junín, 2023 (Roxana Mavita Yauri Albino, n.d.).	Roxana Mavita Yauri Albino. (Roxana, 2023)	Se realizó una investigación aplicada, de nivel relacional, con diseño transversal no experimental y enfoque cuantitativo. La población incluyó a 50 enfermeros del hospital, a quienes se les aplicó una encuesta basada en el “Cuestionario de estilo de liderazgo y satisfacción laboral. (Roxana Mavita Yauri Albino, n.d.)	Los hallazgos revelan que, en general, el liderazgo es percibido mayoritariamente como regular (70%), seguido por una evaluación buena (18%) y mala (12%). Al analizar los estilos individualmente, el liderazgo transformacional obtuvo un 70%, el transaccional un 68% y el laissez-faire también un 70%. En cuanto a la práctica, el estilo transformacional fue el más común, seguido por el laissez-faire y, finalmente, el transaccional. (Roxana Mavita Yauri Albino, n.d.)
2	Estilos de liderazgo y desempeño laboral de las enfermeras de un hospital de lima, 2022.(Valerio Solari Elizabeth & Cespedes Cornejo Nelly Teodora, 2023)	Valerio Solari Elizabeth, Cespedes Cornejo Nelly Teodora (Valerio Solari Elizabeth & Cespedes Cornejo Nelly	Se realizó una investigación cuantitativa, de nivel básico y diseño no experimental, con una muestra de 64 profesionales de la salud. Para la recolección de datos se utilizaron los cuestionarios CELID-S sobre formas de liderazgo y el IWPQ para el desempeño	La mayoría del personal fue femenino, mayor de 40 años y con amplia experiencia. Predominaron los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, y se observó un desempeño laboral muy alto. Se halló una relación positiva y significativa entre el tipo de liderazgo ejercido y el rendimiento del personal. (Valerio Solari Elizabeth & Cespedes Cornejo Nelly Teodora, 2023)

		Teodora, 2023)	laboral. Se aplicó la prueba de correlación de Pearson. (Valerio Solari Elizabeth & Céspedes Cornejo Nelly Teodora, 2023)	
3	Relación entre los estilos de liderazgo transformacion al con la satisfacción laboral de enfermeras del Hospital Nacional Daniel Alcides Carrión 2022.(Pineda Bautista & Maguiña Palma, 2022)	Pineda Bautista María Esther, Maguiña Palma, Misael Erikson (Pineda Bautista & Maguiña Palma, 2022)	Se utilizó el método hipotético-deductivo con enfoque cuantitativo, tipo correlacional y diseño no experimental. La muestra incluyó 123 de 182 enfermeras. Se aplicaron los cuestionarios MLQ para liderazgo transformacional y Likert para satisfacción laboral. Los instrumentos fueron validados por expertos y mostraron alta confiabilidad mediante Alfa de Cronbach. (Pineda Bautista & Maguiña Palma, 2022)	Los resultados para estilos de liderazgo fueron de 0.850 y para la satisfacción laboral 0.905. (Pineda Bautista & Maguiña Palma, 2022)
4	Liderazgo transformacion al y el trabajo en equipo del profesional de enfermería del hospital público de provincia, Huari 2024.(Martinez et al., 2025)	Terrones Martinez Katya Stefany, Meneses La Riva Monica Elisa, Becerra Castillo Zoila Paola (Pineda Bautista & Maguiña Palma, 2022)	Se realizó una investigación cuantitativa, correlacional, de corte transversal y diseño no experimental. Participaron 60 enfermeros. Se aplicaron dos cuestionarios: uno sobre liderazgo transformacional y otro sobre trabajo en equipo. Ambos instrumentos mostraron alta confiabilidad, con coeficientes Alfa de Cronbach de 0.983 y 0.981. (Pineda Bautista	El estudio mostró que el liderazgo transformacional se presenta mayormente en un nivel moderado (53.3%) y el trabajo en equipo en un nivel regular (58.3%). Se identificó una relación positiva significativa entre ambos ($r = 0.679$), destacando la estimulación intelectual y la percepción idealizada como dimensiones clave. (Pineda Bautista & Maguiña Palma, 2022)

			& Maguiña Palma, 2022)	
5	The Impact of Transformational Leadership Style on Nurses' Job Satisfaction: An Integrative Review. (Gebreheat et al., 2023b)	Gdiom Gebreheat, Hirut Teame, Emilia Costa (Gebreheat et al., 2023b)	Esta revisión integradora, basada en el método de Whittemore y Knafl, recopiló estudios de varias bases de datos y literatura gris para analizar cómo el liderazgo transformacional influye en la satisfacción laboral de las enfermeras, considerando artículos en inglés publicados entre 2012 y 2023. (Gebreheat et al., 2023)	Se incluyeron 17 artículos, principalmente estudios transversales, con un total de 5841 enfermeras en diversos entornos de salud. La mayoría reportó que el liderazgo transformacional mejora la satisfacción laboral, además de favorecer la permanencia en el trabajo, la calidad del cuidado y los resultados en los pacientes. (Gebreheat et al., 2023)
6	Valoración del liderazgo enfermero en un hospital del Sistema Sanitario Público Andaluz. (Bárcenas-Villegas & Vázquez-Santiago, 2023a)	Daniel Bárcenas Villegas, María Soledad Vázquez Santiago. (Bárcenas-Villegas & Vázquez-Santiago, 2023)	Se realizó un estudio cualitativo con un enfoque fenomenológico, incluyendo enfermeras asistenciales y en puestos intermedios con contratos superiores a seis meses. El análisis de contenido se desarrolló en cuatro etapas, identificando cinco categorías principales. Para el procesamiento de los diálogos se empleó el software NVivo 11. (Bárcenas-Villegas & Vázquez-Santiago, 2023a)	Los testimonios de los participantes atribuyen al líder cualidades que lo posicionan como una figura de referencia. Se reconoce la importancia de los mandos intermedios para alcanzar las metas de las unidades de atención y favorecer la cohesión grupal, aunque este rol se asocia principalmente con la gestión de recursos. Además, el acceso a puestos de gestión no muestra relación con el género. (Bárcenas-Villegas & Vázquez-Santiago, 2023a)
7	Transformational Leadership and Its Impact on Job Satisfaction and Personal	Ippolito Notarnicola, Blerina Duka, Marzia Lommi,	Se empleó un diseño transversal con muestreo por conveniencia. Para la evaluación se utilizaron el Cuestionario	La satisfacción laboral de las enfermeras se ve afectada positivamente por el liderazgo transformacional, mientras que el estilo laissez-faire no muestra relación. Otros estilos

	Mastery for Nursing Leaders in Healthcare Organizations.(Notarnicola et al., 2024b)	Eriola Grosha, Maddalena De Maria, Laura Iacorossi, Chiara Mastroianni, Dhurata Ivziku, Gennaro Rocco, Alessandro Stievano. (Notarnicola et al., 2024b)	Multifactorial de Liderazgo (MLQ-6S), el cuestionario de Satisfacción de Empleados en el Cuidado de la Salud (SEHC) y la Escala de Maestría Personal (PMS). (Notarnicola et al., 2024b)	de liderazgo presentan asociaciones significativas, tanto positivas como negativas, con diferentes aspectos laborales en el ámbito de la salud. (Notarnicola et al., 2024b)
8	The Relationship between Transformational Leadership and Staff Nurse Retention in Hospital Settings: A Systematic Review. (Conroy et al., 2023b)	Nathalie Conroy, Declan Patton, Zena Moore, Tom O'Connor, Linda Nugent, and Rosemarie Derwin. (Conroy et al., 2023)	Revisión sistemática siguiendo la guía PRISMA. Se buscaron estudios relevantes en bases de datos como CINAHL, MEDLINE, PubMed, PsychInfo, Cochrane y Embase entre diciembre de 2021 y junio de 2023. Además, en enero y junio de 2023 se realizó búsqueda manual, obteniendo doce artículos. (Conroy et al., 2023b)	Doce estudios fueron incluidos en esta revisión: seis transversales, dos correlacionales, dos con diseño correlacional transversal y dos encuestas. Once de ellos mostraron que el liderazgo transformacional mejora significativamente la retención del personal, mientras que uno reportó una mejora sin significancia estadística. (Conroy et al., 2023b)
9	Liderazgo transformacion al y satisfacción laboral de los trabajadores de EsSalud Hospital Nivel II Huánuco 2020.(Rodríguez Meléndez, 2024)	Rodríguez Meléndez, Aníbal Guzman, Palacios Zevallos, Juana Irma ((Bernal-Ordoñez et al., 2025).	El estudio fue observacional, descriptivo, transversal y relacional-analítico, con una muestra de 300 participantes. Los resultados mostraron una correlación moderadamente positiva entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral,	Se rechazó la hipótesis nula y se confirmó que existe una correlación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en los empleados del Hospital EsSalud Nivel II Huánuco 2020. El estudio destaca la importancia de capacitar a los gerentes para mejorar sus habilidades, lo que puede aumentar la satisfacción

			con un coeficiente rho de Spearman de -0,503 y un valor p menor a 0,05, indicando significancia estadística. (Rodríguez Meléndez, 2024)	laboral y fomentar el desarrollo profesional y organizacional, favoreciendo resultados positivos en el hospital. (Rodríguez Meléndez, 2024)
10	Liderazgo Transformacional y Satisfacción Laboral del personal administrativo de un Hospital de Lima Sur durante el año 2023.(Abner Josué Padilla Vila & Manuel David Choque Riveros, n.d.)	Abner Josué Padilla Vila, Manuel David Choque Riveros (Abner Josué Padilla Vila & Manuel David Choque Riveros, n.d.)	Se utilizó un diseño cuantitativo, no experimental, correlacional y transversal. La muestra estuvo conformada por 77 participantes de la Oficina de Administración, seleccionados mediante muestreo censal. Se aplicaron dos cuestionarios y para el análisis de datos se emplearon Google Forms, Excel y IBM SPSS Statistics versión 29. (Abner Josué Padilla Vila & Manuel David Choque Riveros, n.d.)	Se encontró una relación positiva débil entre ambas variables. En cuanto a las hipótesis, las dimensiones de visión, estimulación intelectual y liderazgo de apoyo mostraron correlación, mientras que la comunicación inspiracional y el reconocimiento personal no presentaron relación significativa. (Abner Josué Padilla Vila & Manuel David Choque Riveros, n.d.)
11	Estilo de liderazgo en jefes de servicios de enfermería y su relación en la satisfacción laboral.	Lorena María Bracamonte, Javier Gonzalez-Argote, (Bracamonte & Gonzalez-Argote, 2022)	Se llevó a cabo un estudio descriptivo transversal con diseño observacional, utilizando la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento de recolección de datos.	El 58.9% de los encuestados reconocen el liderazgo democrático, aunque el transaccional es más frecuente (71.2%). El 83.6% de los licenciados en enfermería están satisfechos con el liderazgo recibido. Aunque el liderazgo autocrático y transaccional muestran relación con la satisfacción, no se encontró una asociación significativa entre estilos de liderazgo y satisfacción laboral según la prueba Chi-cuadrado ($p = 0.2414$).

12	Estilos de liderazgo y satisfacción laboral del profesional de enfermería hospital hidalgo atoché lópez - chancay, 2022.(Cueva Nicho Karina Milady & Pretell Aguilar Rosa María, 2022)	Cueva Nicho, Karina Milady, Pretell Aguilar, Rosa María (Cueva Nicho Karina Milady & Pretell Aguilar Rosa María, 2022)	El estudio fue cuantitativo, aplicado, observacional, descriptivo, transversal y correlacional. (Cueva Nicho Karina Milady & Pretell Aguilar Rosa María, 2022)	Los datos serán analizados mediante estadística descriptiva utilizando SPSS 23 y Microsoft Excel, donde se elaborarán las tablas y gráficos correspondientes a las variables de estudio. (Cueva Nicho Karina Milady & Pretell Aguilar Rosa María, 2022)
13	Impacto del liderazgo transformacion al en la satisfacción laboral y la intención de abandono: un estudio desde el contexto educativo. (Delgado-Bello et al., 2022)	Cristian A. Delgado Bello, Orlando F. Gahona Flores (Delgado-Bello et al., 2022)	Se diseñó un cuestionario basado en instrumentos validados internacionalmente. Los docentes fueron seleccionados mediante muestreo no probabilístico por conveniencia. El análisis de datos se efectuó usando un método de dos etapas en ecuaciones estructurales. (Delgado-Bello et al., 2022)	Los resultados indican que el modelo propuesto explica de manera significativa la satisfacción laboral y la intención de abandonar el empleo. Además, se encontró una asociación negativa significativa entre la edad y la intención de dejar el trabajo. (Delgado-Bello et al., 2022)
14	La capacidad de aprendizaje organizativo como mediador de la relación entre liderazgo transformacion al y satisfacción laboral.(Torrejón-Gallo et al., 2022b)	Berta Torrejón Gallo, Carlos Molina, Jorge Serrano Malebrán (Torrejón-Gallo et al., 2022b)	Se aplicó un instrumento compuesto por tres escalas validadas previamente a 304 profesores de colegios particulares subvencionados en Antofagasta, Chile. Posteriormente, se llevó a cabo un análisis de fiabilidad y se utilizó un modelo de ecuaciones	Los resultados indican que el liderazgo transformacional influye directamente en la satisfacción laboral, mediado por la capacidad de aprendizaje organizativo. No obstante, esta capacidad tiene un efecto directo más fuerte sobre la satisfacción laboral que el liderazgo transformacional. (Torrejón-Gallo et al., 2022b)

			estructurales para el análisis de los datos. (Torrejón-Gallo et al., 2022b)	
15	Leadership style and organizational climate in nursing professionals of a public hospital, Mexico.(Rojas-Sánchez et al., 2022)	Martha Rojas Sánchez, Enriqueta Rosas González, Ángel Salvador Xequé Morales, Isaúl García Rodríguez, Norma Zulema Padrón Méndez.(Rojas-Sánchez et al., 2022)	Se realizó un estudio cuantitativo, correlacional y analítico aplicando 138 cuestionarios al personal de enfermería con al menos un año de antigüedad; se eliminaron los cuestionarios incompletos y se obtuvo consentimiento informado. Se usaron los instrumentos de Liderazgo Situacional y Clima Organizacional (alfa de Cronbach 0.92). El análisis estadístico se realizó con Rho de Spearman en SPSS versión 25. (Rojas-Sánchez et al., 2022)	El 80 % de los participantes fueron mujeres y el 72 % tenían estudios de licenciatura, con más de un año de antigüedad laboral. En cuanto al puesto, el 89 % eran operativas y el 11 % supervisoras. El liderazgo participativo predominó con un 46 %, mientras que el 61 % mostró baja adaptabilidad en el estilo de liderazgo. El clima organizacional fue adecuado en todas sus dimensiones, sin encontrarse una relación estadísticamente significativa entre estilos y adaptabilidad del liderazgo con el clima organizacional. (Rojas-Sánchez et al., 2022)

Fuente. Elaboración propia

De los 15 estudios analizados, 11 reportaron relaciones positivas entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, 3 estudios mostraron resultados mixtos y 1 no halló asociación significativa. Esta revisión sistemática integró múltiples estudios que exploran la relación entre los estilos de liderazgo, especialmente el transformacional, y la satisfacción laboral en enfermería. La evidencia recopilada sugiere consistentemente que el liderazgo transformacional tiene un efecto positivo sobre la satisfacción de los profesionales de enfermería, contribuyendo también a mejorar la retención del personal y la calidad del cuidado. (Gebreheat et al., 2023).

El liderazgo transformacional ha demostrado ser uno de los enfoques más reconocidos en contextos hospitalarios, debido a su capacidad para fortalecer la motivación del personal y promover el trabajo colaborativo (Roxana, 2024). Sin embargo, no todas sus dimensiones impactan de igual manera, ya que algunas, como la comunicación inspiracional y el reconocimiento personal, no siempre muestran una relación significativa con la satisfacción laboral (Padilla, 2023).

El liderazgo participativo y transaccional también están presentes, aunque con efectos menos consistentes en el bienestar laboral. De forma particular, el estilo laissez-faire parece carecer de influencia significativa en la satisfacción laboral (Notarnicola et al., 2024), lo que refuerza la necesidad de un liderazgo activo y comprometido para lograr mejores resultados.

Respecto a la retención del personal, la mayoría de los estudios resaltan que el liderazgo transformacional ayuda a mantener al personal de enfermería en sus puestos, factor crucial para la estabilidad organizacional y la continuidad en la atención (Conroy et al., 2023). Sin embargo, algunas investigaciones no hallaron una relación directa entre estilos de liderazgo y clima organizacional, sugiriendo que otros factores contextuales pueden intervenir en esta dinámica (Rojas-Sánchez et al., 2022).

En lo que respecta al diseño metodológico, los estudios analizados presentan una diversidad de enfoques, predominando los de tipo cuantitativo, con diseños transversales y correlacionales. Esto ha permitido establecer relaciones estadísticas entre las variables, pero limita el análisis causal. Además, algunos trabajos utilizaron instrumentos con altos niveles de confiabilidad, como el MLQ y cuestionarios de satisfacción laboral, lo que aporta solidez a los hallazgos (Pineda, 2023). Aun así, existe una necesidad de investigaciones longitudinales o experimentales que permitan identificar con mayor certeza el impacto sostenido del liderazgo transformacional en el tiempo.

Asimismo, la influencia del contexto institucional y cultural es otro factor relevante. Por ejemplo, en algunos hospitales, el liderazgo se asocia principalmente con la gestión de recursos y no necesariamente con el acompañamiento al equipo o el desarrollo humano (Bárceñas-Villegas & Vázquez-Santiago, 2023). Esto sugiere que los líderes de enfermería pueden asumir roles distintos dependiendo de las prioridades organizacionales y del modelo de atención imperante, lo que a su vez afecta la percepción de satisfacción por parte del personal.

Finalmente, se destaca la importancia de implementar programas de formación para fortalecer las habilidades de liderazgo en los gerentes, lo cual puede potenciar la satisfacción laboral y el desempeño del personal (Meléndez & Rodríguez, 2025). Esto resalta la importancia de implementar enfoques estratégicos y flexibles para la gestión del talento humano en el sector salud.

Conclusiones

La revisión sistemática evidenció una clara predominancia en la literatura científica sobre el impacto favorable del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral del personal de enfermería. Este tipo de liderazgo se caracteriza por incentivar la motivación, fortalecer la cohesión del equipo y promover el desarrollo profesional, factores esenciales para mantener un ambiente de trabajo saludable

y eficiente. Los hallazgos sugieren que el liderazgo transformacional juega un papel fundamental en la retención del personal, un aspecto crucial en el contexto hospitalario para asegurar la continuidad en la atención.

Sin embargo, no todas las dimensiones del liderazgo transformacional muestran un efecto uniforme. Variables como la comunicación inspiradora y el reconocimiento individual no siempre presentan una relación significativa con la satisfacción laboral, lo que indica la necesidad de ajustar estas prácticas de acuerdo con las particularidades de cada institución. En este marco, también se identificaron estilos de liderazgo participativo y transaccional, aunque con impactos menos consistentes. Por el contrario, el liderazgo laissez-faire demostró tener una influencia escasa o inexistente, subrayando la importancia de un liderazgo activo y comprometido.

En relación con el diseño metodológico de los estudios analizados, predominan los enfoques cuantitativos, transversales y correlacionales, que facilitan la identificación de asociaciones entre variables, aunque limitan la capacidad para establecer relaciones causales. No obstante, la utilización de instrumentos validados y confiables fortalece la validez de los resultados. Se recomienda que futuras investigaciones incorporen diseños longitudinales o experimentales para evaluar de forma más precisa y sostenida el impacto del liderazgo en la satisfacción laboral.

Además, se reconoce que el contexto institucional y cultural influye significativamente en la práctica y percepción del liderazgo. En algunos entornos, el rol del líder se circunscribe a funciones administrativas, mientras que en otros se destaca su capacidad para guiar, motivar y apoyar a los equipos. Esta diversidad pone de manifiesto la necesidad de adaptar los estilos de liderazgo a las características propias de cada organización, respetando sus dinámicas culturales y organizacionales.

Finalmente, los resultados respaldan la importancia de fortalecer las competencias de liderazgo en los niveles intermedios y superiores mediante programas de formación continua. La inversión en el desarrollo de habilidades gerenciales puede no solo incrementar la satisfacción del personal, sino también optimizar los resultados organizacionales y la calidad del servicio de salud. En consecuencia, fomentar un liderazgo transformacional efectivo constituye una estrategia clave para consolidar un recurso humano fortalecido y sistemas de salud más resilientes y eficientes. Se recomienda que los hospitales públicos implementen programas de formación en liderazgo transformacional dirigidos a mandos intermedios y superiores, como parte de su estrategia de desarrollo organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Arévalo Erique, M. A., Luna Álvarez, H. E., Ching Valle, J. X., & Zambrano Vera, A. M. (2023). Educación 5.0: más que un cambio de tecnología, un paso adelante en la educación. *Revista Conrado*, 19(94), 384-392.
2. Bastidas González, L. D. (2024). Estrategias de gamificación en la educación: herramientas innovadoras para promover aprendizajes significativos y transformar procesos pedagógicos tradicionales. *Sapiens in Education*, 1(3), 21-36.
3. Castillo, P. (2023). Desafíos y oportunidades en la gamificación educativa. *Revista Arbitrada de Educación Contemporánea*, 10, 18-33.
4. Cruz Torres, J. G. (2024). *Gamificación para la enseñanza de Ciencias Naturales en la Educación Básica* [Tesis de Maestría en Educación]. Universidad Estatal Península de Santa Elena.
5. Chacón-Chacón, D. P., Estrella-Hidalgo, E. M., & Vergel-Parejo, E. E. (2024). Estrategias didácticas basadas en metodologías activas para potenciar el aprendizaje significativo de las ciencias naturales en educación básica. *Revista Mexicana de Investigación e Intervención Educativa*, 3(3), 26-40.
6. Ecuador. Ministerio de Educación. (2019). *Currículo de los Niveles de Educación Obligatoria*.
7. Hernández-Sampieri, R., & Baptista, P. (2020). *Metodología de la Investigación* (7ª ed.). McGraw Hill.
8. Jiménez Carpio, P. N., Ordóñez Orellana, P. E., & Avello-Martínez, R. (2024). La gamificación en la Educación Secundaria: Estrategia innovadora para fomentar la motivación de estudiantes. *Emerging Trends in Education*, 6(12), 92-104.
9. López, F., & Martínez, J. (2021). Gamificación y educación en salud: Un enfoque innovador. *Revista de Ciencias de la Salud*, 6(2), 23-41.
10. Molina Rengifo, A. (2023). *Chamilo y estrategias de gamificación para el aprendizaje de la asignatura de Ciencias Naturales con estudiantes de Educación Básica Superior* [Tesis de Maestría en Educación]. Universidad Indoamérica.
11. Payán-Mina, P. F., Padilla-León, O. B., & Vergel-Parejo, E. E. (2024). La gamificación como estrategia didáctica para el desarrollo del pensamiento científico y la motivación por las Ciencias Naturales. *Revista Mexicana de Investigación e Intervención Educativa*, 3(3), 117-137.
12. Quezada-Zapata, D. W., Chancay-García, L. J., & Zambrano-Acosta, J. M. (2024). La gamificación como estrategia de aprendizaje de ciencias naturales en los estudiantes de octavo año de educación básica. *MQRInvestigar*, 8(1), 801-821.
13. Ramírez Pimiento, J. M., & Alzate, L. A. (2022). La Gamificación-Estrategia para abordar la competencia argumentativa en las Ciencias Naturales. *Revista Científica Del Amazonas*, 5(10), 52-66.

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses

Como citar este artículo:

Uyaguari Zhagñay, E. A. (2025). Impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral del personal de salud en hospitales públicos. *Revista Ciencias Holguín*, 31(3), 146-165.

Fecha de envío: 28 de junio de 2025

Aprobado para publicar: 28 de agosto de 2025