

<https://doi.org/10.69639/arandu.v13i2.2209>

Liderazgo transformacional: un análisis desde la perspectiva del equipo de salud del área de Medicina Interna de un hospital público

Transformational leadership: an analysis from the perspective of the healthcare team in the Internal Medicine area of a public hospital

Kevin Wilfrido Versoza Castro

kwversoza_est@utmachala.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0001-8915-3377>

Universidad Técnica de Machala
Machala – Ecuador

Sixto Isaac Chilibingua Villacis

schilibingua@utmachala.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0001-6784-5348>

Universidad Técnica de Machala
Machala – Ecuador

*Artículo recibido: 18 marzo 2026- Aceptado para publicación: 20 abril 2026
Conflictos de intereses: Ninguno que declarar.*

RESUMEN

Introducción: El liderazgo transformacional es considerado un modelo de gestión clave dentro de las organizaciones sanitarias, debido a su capacidad para fortalecer la motivación del personal, mejorar el clima organizacional y favorecer el desempeño profesional, dentro de contextos hospitalarios caracterizados por una alta demanda asistencial con recursos limitados. **Objetivo:** analizar la presencia del liderazgo transformacional desde la perspectiva del equipo de salud del área de medicina interna del Hospital General del IESS de la ciudad de Machala durante el periodo junio-diciembre de 2025. **Metodología:** estudio cuali-cuantitativo de corte transversal, conformado por una muestra de 152 profesionales de salud del área de medicina interna, se aplicó un cuestionario estructurado con 23 ítems distribuidos en cuatro dimensiones, con un Alfa de Cronbach ($\alpha=0.955$), el análisis estadístico se realizó con SPSS Statistics. **Resultados:** el rango de edad predominante se ubicó entre 25 a 35 años (59,9%) y sexo femenino (78,9%), se utilizó la prueba Chi-cuadrado para determinar la asociación entre el liderazgo transformacional y las variables, se evidenció percepción moderada del liderazgo en apoyo, clima laboral y motivación encontrando una asociación significativa con apoyo del líder ($p=0,021$), clima laboral ($p=0,034$) y motivación ($p=0,018$), pero no con habilidades blandas ($p=0,072$), sugiriendo que estas dependen de factores individuales o formativos. **Conclusión:** La asociación entre liderazgo transformacional con la percepción del clima laboral, motivación y habilidades interpersonales

del equipo de salud es positiva evidenciando su importancia para fortalecer la cohesión del personal sanitario y optimizar el desempeño organización dentro de la institución.

Palabras clave: liderazgo transformacional, equipo de salud, gestión sanitaria

ABSTRACT

Introduction: Transformational leadership is considered a key management model within healthcare organizations due to its ability to strengthen staff motivation, improve the organizational climate, and foster professional performance within hospital contexts characterized by high demand for care with limited resources. **Objective:** To analyze the presence of transformational leadership from the perspective of the healthcare team in the internal medicine department of the IESS General Hospital in the city of Machala during the period June-December 2025. **Methodology:** A cross-sectional, mixed-methods study was conducted with a sample of 152 healthcare professionals from the internal medicine department. A structured questionnaire with 23 items distributed across four dimensions was administered, with a Cronbach's alpha ($\alpha=0.955$). Statistical analysis was performed using SPSS Statistics. **Results:** The predominant age range was 25 to 35 years (59.9%), and the majority were female (78.9%). The Chi-square test was used to determine the association between transformational leadership and the variables. A moderate perception of leadership was found in terms of support, work climate, and motivation. A significant association was found with leader support ($p=0.021$), work climate ($p=0.034$), and motivation ($p=0.018$), but not with soft skills ($p=0.072$), suggesting that these depend on individual or educational factors. **Conclusion:** The association between transformational leadership and the perception of work climate, motivation, and interpersonal skills of the healthcare team is positive, demonstrating its importance in strengthening the cohesion of healthcare personnel and optimizing organizational performance within the institution.

Keywords: transformational leadership, healthcare team, healthcare management

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International. 

INTRODUCCIÓN

El liderazgo transformacional constituye uno de los enfoques de gestión más estudiados en las organizaciones contemporáneas, así lo explica el estudio de Ystaas et al. (2023), particularmente en el sector sanitario, donde la complejidad de los procesos asistenciales requiere estilos de conducción, capaces de promover la cooperación, motivación y compromiso profesional, además, este modelo de liderazgo se fundamenta en cuatro dimensiones principales, influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada, en conjunto, estos componentes permiten que los líderes promuevan entornos laborales basados en valores éticos, innovación, desarrollo profesional y sentido de propósito compartido de los equipos de trabajo.

De la misma manera, Ibarra Paillacho y colaboradores (2025) afirman que actualmente, en el sector sanitario, el liderazgo transformacional ha adquirido especial relevancia debido a los desafíos estructurales que enfrentan los sistemas de salud a nivel global, entre ellos el aumento de la demanda asistencial, la escasez de recursos humanos y materiales, así como la necesidad de mejorar la calidad y seguridad de la atención. Diversos estudios han demostrado que este estilo de liderazgo se asocia positivamente con variables organizacionales como la satisfacción laboral, el compromiso institucional, la cohesión del equipo y la calidad del cuidado brindado al paciente.

Por otro lado, Zhao et al. (2024), destacan que, si bien la fuerza laboral sanitaria continúa creciendo, aún persisten importantes brechas en la distribución del personal, condiciones laborales y sostenibilidad del sistema. En este contexto, el liderazgo transformacional se posiciona como una herramienta estratégica que permite optimizar los recursos disponibles y fortalecer el desempeño del talento humano en salud.

Asimismo, en los últimos años los sistemas de salud a nivel mundial atraviesan una crisis dada la recurrente limitación de recursos y el incremento de demandas asistenciales, tal como lo indican los informes de la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2025) la fuerza laboral de enfermería pasó de 27,9 millones en el 2018 a 29,8 millones en 2023 y los médicos 12,7 millones con una proyección de crecimiento del 29% para el 2030, por su parte Boniol et al. (2022) persisten problemáticas como la disparidad, falta de personal y alta rotación, por lo que el liderazgo transformacional se usa como una herramienta estratégica que optimiza los recursos sanitarios y compensa sus limitantes.

En el caso de América Latina, estudios como el de Gonzáles Castillo et al., (2023) detallan como las instituciones hospitalarias públicas enfrentan desafíos adicionales relacionados con limitaciones presupuestarias, déficit de personal y condiciones organizacionales complejas. Estas circunstancias hacen necesario fortalecer los modelos de liderazgo que promuevan ambientes de trabajo colaborativos y resilientes. En particular, los servicios de medicina interna se caracterizan por una alta carga asistencial y una constante interacción multidisciplinaria, lo que

exige estilos de liderazgo capaces de facilitar la coordinación del equipo de salud, de la misma manera, enfrentar desafíos como el incremento de enfermedades crónicas no transmisibles, las brechas de acceso a la atención y la falta de personal requieren herramientas motivacionales e inspiradoras para mejorar el trabajo en equipo y alcanzar una mejor atención en salud.

En Ecuador, estudios como el de Navarrete Vargas & Zambrano Zambrano (2025) realizado en Manabí evidencian una relación positiva entre el liderazgo organizacional y el desempeño laboral del personal sanitario, especialmente en hospitales públicos. No obstante, artículos como Vargas Agurto et al. (2025) y Masabanda Punina & Velasco Acurio (2025) enfatizan que la mayoría de las investigaciones sobre liderazgo transformacional en el campo de la salud se han centrado predominantemente en el personal de enfermería, lo que genera una limitada comprensión del fenómeno desde la perspectiva integral del equipo de salud.

De la misma manera, el estudio de Tocte-Hidalgo & Lozada-Lara (2025) sostiene la pertinencia de analizar cómo se manifiesta el liderazgo transformacional en contextos hospitalarios específicos y cómo es percibido por los diferentes profesionales que conforman el equipo sanitario.

Por lo tanto, el objetivo del presente estudio fue analizar la presencia del liderazgo transformacional desde la perspectiva del equipo de salud del área de medicina interna del Hospital General del IESS de la ciudad de Machala durante el periodo junio–diciembre de 2025.

MATERIALES Y MÉTODOS

El presente estudio es de tipo mixto cuali-cuantitativo, analítico-descriptivo de corte transversal realizado entre los meses de julio a diciembre de 2025 en el Hospital General del IESS de Machala, se aplicó un muestreo probabilístico, la población fue conformada por 250 miembros del personal de salud que laboran en el área de medicina interna del hospital, con un cálculo de tamaño muestral por población finita con los siguientes parámetros: confianza 95% ($Z=1.96$), $p=0.5$, $q=0.5$ máxima varianza, error $E=0.05$, teniendo como resultado 152 participantes para asegurar la representatividad de la muestra.

Para la recopilación de información se utilizó un cuestionario estructurado desarrollado por Vargas Agurto et al. (2025) extraído de su estudio *Liderazgo Transformacional. Un Análisis desde la Perspectiva de Enfermería en un Ambiente Hospitalario* diseñado para evaluar el liderazgo transformacional y su relación con variables organizacionales en el ámbito hospitalario, el instrumento estuvo compuesto por cuatro secciones, la primera incluyó preguntas orientadas a obtener información sociodemográfica de los participantes, tales como edad, sexo, años de experiencia laboral, las secciones restantes comprendieron un total de 23 ítems, distribuidos en los siguientes dominios temáticos

1. Liderazgo transformacional
2. Desempeño profesional del personal de salud

3. Ambiente laboral
4. Habilidades y competencias socioemocionales (habilidades blandas)

Cada ítem fue evaluado mediante escala tipo Likert de cuatro puntos donde 1 correspondió a “Nunca”, 2 a “A veces” 3 “frecuentemente” 4 “Siempre” permitiendo medir el grado de percepción de los participantes respecto a cada afirmación.

En cuanto al análisis de fiabilidad se aplicó el alfa de Cronbach obteniendo un resultado de 0.955 lo cual es excelente, refleja la confiabilidad del constructo, así como su consistencia, dejando claro que las preguntas están estrechamente relacionadas entre sí lo que asegura que los resultados serán pertinentes para la investigación. No obstante, para certificar que los ítems no sean redundantes y evitar sesgos se aplicó el Alfa de Cronbach por cada dimensión asegurando así la calidad estructural del instrumento, las cuales, presentaron niveles de confiabilidad altos entre 0,832 a 0,924 evidenciando la consistencia interna, corroborando que el cuestionario es sólido para evaluar el liderazgo transformacional en el personal de salud.

Para la búsqueda bibliográfica se utilizaron bases de datos como PubMed, Scielo, Wiley on Library y Redalyc seleccionando artículos científicos publicados entre el 2020 a 2025, se aplicaron además términos MeSH/DeSH con el apoyo de operadores booleanos “AND” “OR” para mejorar los resultados seleccionando solo textos de acceso libre y gratuito en idioma inglés y español.

Los algoritmos de búsqueda aplicados fueron:

“Health Personnel” OR “Medical Staff, Hospital” AND “transformational leadership”

“Transformational Leadership” AND “Internal Medicine” AND “Medical Staff”

“Liderazgo Transformacional” AND “Personal de Salud” OR “Personal Sanitario”

Asimismo, para el procesamiento de los datos recolectados mediante el instrumento se utilizó el programa SPSS Statistics de IBM creando una base de datos para posteriormente agrupar variables en tablas de porcentajes y frecuencias dividiéndolas por secciones, complementando con un análisis crítico al final de cada tabla

RESULTADOS

Tabla 1
Datos sociodemográficos

| Datos | Edad | |
|----------------|------------|---------------|
| | N | % |
| < 21 años | 3 | 2,0% |
| 25-35 años | 91 | 59,9% |
| 36-45 años | 52 | 34,2% |
| 46-55 años | 3 | 2,0% |
| Más de 55 años | 3 | 2,0% |
| Total | 152 | 100,0% |

| Sexo | | |
|---------------------------------------|-----|--------|
| Masculino | 32 | 21,1% |
| Femenino | 120 | 78,9% |
| Total | 152 | 100,0% |
| Años de experiencia en el área | | |
| Menos de 1 año | 10 | 6,6% |
| 1-5 años | 69 | 45,4% |
| 6-10 años | 44 | 28,9% |
| Más de 10 años | 29 | 19,1% |
| Total | 152 | 100,0% |

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación: La tabla 1. Agrupa los datos sociodemográficos, donde muestra que el rango etario más frecuente con 59,9% se ubica entre los 25 a 35 años, seguido de un 34.2% entre 36 a 45 años lo que significa que alrededor del 94% se encuentran en una edad productiva y activa, en cuanto al sexo el 78.9% es de sexo femenino un resultado esperable debido a la feminización del rubro de la salud principalmente en el caso de enfermería, por otro lado, un 74.3% posee una experiencia intermedia y solo un 19.1% supera los 10 años de experiencia, lo que es congruente con la edad de la muestra

Tabla 2
Apoyo del líder

| Descripción | Nunca Fr | % | A veces Fr | % | Frecuentemente Fr | % | Siempre Fr | % | Total Fr | % |
|--|----------|-----|------------|------|-------------------|------|------------|------|----------|-----|
| ¿Con qué frecuencia el líder o supervisor inspira y motiva al equipo de salud para alcanzar altos estándares de calidad en el cuidado? | 8 | 5,3 | 56 | 36,8 | 51 | 33,6 | 35 | 23,0 | 152 | 100 |
| ¿El líder fomenta una visión clara y compartida sobre el propósito del equipo de salud? | 5 | 3,3 | 59 | 38,8 | 51 | 33,6 | 37 | 24,3 | 152 | 100 |
| ¿Recibe apoyo y orientación del líder para desarrollar sus habilidades y avanzar profesionalmente? | 9 | 5,9 | 57 | 37,5 | 45 | 29,6 | 41 | 27,0 | 152 | 100 |
| ¿El líder promueve la innovación y el pensamiento crítico en la toma de decisiones del equipo de salud? | 6 | 3,9 | 63 | 41,4 | 39 | 25,7 | 44 | 28,9 | 152 | 100 |
| El líder promueve un ambiente de confianza y respeto mutuo dentro del equipo, inspirando a sus miembros a superarse. | 10 | 6,6 | 49 | 32,2 | 38 | 25,0 | 55 | 36,2 | 152 | 100 |

Fuente: Elaboración propia

Se evidencia que el apoyo del líder percibido es variable y tiende a concentrarse en niveles intermedios, evidenciando oportunidades de fortalecimiento, en relación con la capacidad del

líder para inspirar y motivar el equipo un 36.8% respondió a veces y un 33.6% frecuentemente, mientras que solo 23.0% indicó siempre, lo que sugiere una motivación intermitente, de manera similar, el fomento de una visión clara y compartida predomina un 38.8% contestó a veces, reflejando debilidades en la alineación del equipo, a su vez en el caso del apoyo para el desarrollo profesional, el 37.5% manifestó recibirlo ocasionalmente, lo que podría limitar el crecimiento profesional, por otro lado, la promoción de la innovación y el pensamiento crítico se percibe en mayor medida intermitentemente con un 41.4% a veces, evidenciando una baja consolidación de esas prácticas, también se destacó un aspecto positivo con el 36.2% que señaló que el líder siempre promueve un ambiente de confianza y respeto, lo cual es una base sólida del trabajo en equipo.

Tabla 3
Clima laboral

| Descripción | Nunca Fr | % | A veces Fr | % | Frecuentemente Fr | % | Siempre Fr | % | Total Fr | % |
|--|----------|------|------------|------|-------------------|------|------------|------|----------|-----|
| ¿El líder reconoce y valora el esfuerzo del equipo de salud? | 10 | 6,6 | 60 | 39,5 | 39 | 25,7 | 43 | 28,3 | 152 | 100 |
| ¿Siente que su desempeño profesional mejora gracias al liderazgo de su supervisor? | 21 | 13,8 | 45 | 29,6 | 49 | 32,2 | 37 | 24,3 | 152 | 100 |
| ¿Considera que tiene oportunidades suficientes para capacitarse y mejorar sus competencias como profesional de la salud? | 7 | 4,6 | 44 | 28,9 | 60 | 39,5 | 41 | 27,0 | 152 | 100 |
| ¿Recibe retroalimentación constructiva sobre su trabajo por parte de su líder? | 14 | 9,2 | 61 | 40,1 | 41 | 27,0 | 36 | 23,7 | 152 | 100 |
| ¿Siente que sus habilidades y conocimientos son adecuadamente aprovechados en su entorno de trabajo? | 7 | 4,6 | 49 | 32,2 | 50 | 32,9 | 46 | 30,3 | 152 | 100 |

Fuente: Elaboración propia

Se evidenció que la percepción del clima laboral es moderadamente favorable, aunque con importantes oportunidades de mejora, como en el reconocimiento del esfuerzo por parte del líder predominó a veces con un 39.5% lo que sugiere una falta de constancia que puede afectar la motivación del equipo, de igual manera el 40.1% indicó que solo a veces recibe retroalimentación constructiva, esto evidencia una debilidad en la comunicación efectiva del liderazgo, en cuanto a la influencia en la mejora del desempeño profesional la distribución varía entre 32.2%

frecuentemente y 29.6% a veces, lo cual refleja un impacto positivo pero no uniforme, en contraste, las oportunidades de capacitación el 39.5% respondió frecuentemente, y el 27.0% siempre, así como en el aprovechamiento de habilidades con un 32.9% y 30.3% respectivamente, lo que indica que existe cierto grado de desarrollo profesional dentro del entorno laboral.

Tabla 4
Reconocimiento y motivación

| Descripción | Nunca Fr | % | A veces Fr | % | Frecuentemente Fr | % | Siempre Fr | % | Total Fr | % |
|--|-------------|-----|------------------|------|----------------------|------|---------------|------|-------------|-----|
| Me siento motivado y comprometido en el ejercicio de mi profesión gracias al estilo de liderazgo de mi superior. | 9 | 5,9 | 55 | 36,2 | 46 | 30,3 | 42 | 27,6 | 152 | 100 |
| ¿El liderazgo en mi institución influye positivamente en la calidad del cuidado que brindo a los pacientes? | 10 | 6,6 | 50 | 32,9 | 51 | 33,6 | 41 | 27,0 | 152 | 100 |
| La comunicación entre los líderes y el equipo de salud es clara, constante y favorece el cumplimiento de nuestras funciones. | 11 | 7,2 | 55 | 36,2 | 41 | 27,0 | 45 | 29,6 | 152 | 100 |
| ¿Considera usted que se fomenta un ambiente de trabajo colaborativo, solidario y de apoyo mutuo con sus compañeros en el hospital? | 9 | 5,9 | 58 | 38,2 | 49 | 32,2 | 36 | 23,7 | 152 | 100 |
| ¿Considera que los conflictos en su entorno laboral se gestionan de manera adecuada y oportuna? | 12 | 7,9 | 63 | 41,4 | 44 | 28,9 | 33 | 21,7 | 152 | 100 |

Fuente: Elaboración propia

Dentro de los ítems presentados evidencia que la motivación, la comunicación y la gestión del entorno laboral, en relación con el liderazgo, se perciben de manera moderada con predominio de respuestas en categorías intermedias, en cuanto a la motivación y compromiso profesional el 36.2% contestó a veces y el 30.3% frecuentemente lo que sugiere que el impacto del liderazgo influye positivamente en la calidad del cuidado muestra una tendencia favorable con un 33.6% frecuentemente y un 27.0% en siempre, aunque aún con presencia de respuestas intermedias, en cuanto a la comunicación el 36.2% manifestó que solo a veces es clara y constante, en el ambiente de trabajo colaborativo es percibido principalmente como intermitente 38.2% a veces y la gestión de conflictos presenta el mayor nivel de inconsistencia, con un 41.4% que

señala que solo se maneja adecuadamente a veces, por lo tanto, si bien el liderazgo tiene una influencia positiva en aspectos fundamentales del entorno laboral, su aplicación no es uniforme, lo que resalta la necesidad de fortalecer las estrategias de comunicación, resolución de conflictos y promoción del trabajo en equipo.

Tabla 5

Liderazgo transformacional

| Descripción | Nunca Fr | % | A veces Fr | % | Frecuentemente Fr | % | Siempre Fr | % | Total, Fr | % |
|---|----------|------|------------|------|-------------------|------|------------|------|-----------|-----|
| ¿Su líder promueve el bienestar, apoyo emocional y el autocuidado del personal? | 15 | 9,9 | 52 | 34,2 | 46 | 30,3 | 39 | 25,7 | 152 | 100 |
| ¿Considera que la distribución de la carga laboral es justa y equilibrada? | 18 | 11,8 | 56 | 36,8 | 46 | 30,3 | 32 | 21,1 | 152 | 100 |
| ¿Me siento satisfecho y experimento bienestar en mi entorno laboral? | 0 | 0,0 | 53 | 34,9 | 58 | 38,2 | 35 | 23,0 | 152 | 100 |
| Me comunico de manera efectiva con mis compañeros de trabajo y con los pacientes. | 3 | 2,0 | 29 | 19,1 | 58 | 38,2 | 62 | 40,8 | 152 | 100 |
| Poseo habilidades para resolver conflictos en mi entorno laboral. | 3 | 2,0 | 34 | 22,4 | 56 | 36,8 | 59 | 38,8 | 152 | 100 |

Fuente: Elaboración propia

Dentro del entorno del personal este presenta una percepción moderada, con áreas tanto fortalecidas como susceptibles de mejora, el 25.7% indicó que siempre recibe apoyo emocional, mientras un 34.2% señaló que esto solo ocurre a veces, evidenciando inconsistencias, en cuanto a la distribución justa de la carga laboral es limitada, ya que el 36.8% respondió a veces y solo un 21.1% siempre, lo que podría tener un efecto negativo en la satisfacción laboral, aunque también se encontró resultados favorables relacionados con competencias individuales donde el 40.8% manifestó que siempre se comunica efectivamente y un 38.8% posee habilidades para resolver conflicto, evidenciando adecuadas capacidades interpersonales, solo el 23.0% afirmó sentirse

siempre satisfecho y el predominio de respuestas intermedias, esto sugiere que a pesar de las bases de liderazgo transformacional, es necesario fortalecer sus otros aspectos.

Tabla 6

Habilidades blandas

| Descripción | Nunca Fr | % | A veces Fr | % | Frecuentemente Fr | % | Siempre Fr | % | Total Fr | % |
|--|----------|-----|------------|------|-------------------|------|------------|------|----------|-----|
| Considero que la empatía es un factor clave para brindar cuidados de calidad. | 2 | 1,3 | 21 | 13,8 | 37 | 24,3 | 92 | 60,5 | 152 | 100 |
| He recibido capacitación en trabajo en equipo y colaboración interdisciplinaria | 8 | 5,3 | 48 | 31,6 | 58 | 38,2 | 38 | 25,0 | 152 | 100 |
| Considero que las habilidades blandas influyen en la eficiencia y calidad de la atención que brindo. | 5 | 3,3 | 42 | 27,6 | 49 | 32,2 | 56 | 36,8 | 152 | 100 |

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las habilidades blandas son ampliamente reconocidas en el ámbito sanitario, como un componente fundamental en la calidad de atención, los datos indican que el 60.5% de los participantes manifestó que siempre considera la empatía como un factor clave para brindar cuidados de calidad mientras el 36.8% indicó que siempre percibe que las habilidades blandas influyen en la eficiencia y calidad de la atención, seguido de un 32.2% que lo considera frecuentemente lo que reafirma su importancia en el desempeño profesional, aunque en relación con la capacitación en trabajo en equipo y colaboración interdisciplinaria, solo el 25.0% señaló haberla recibido siempre mientras un 31.6% indico que solo a veces mostrando así una brecha en la formación continua en este ámbito.

Tabla 7*p-value (prueba de nivel de significancia o valor p)*

| VARIABLES RELACIONADAS | Valor p | Interpretación |
|---|---------|---|
| Liderazgo transformacional vs Apoyo de líder | 0.021 | Si existe una relación estadísticamente significativa (p <0.05) |
| Liderazgo transformacional vs Clima laboral | 0.034 | Si existe una relación estadísticamente significativa (p <0.05) |
| Liderazgo transformacional y Motivación | 0.018 | Si existe una relación estadísticamente significativa (p <0.05) |
| Liderazgo transformacional vs Habilidades blandas | 0.072 | No se puede establecer una relación estadísticamente significativa. (p >0.05) |

Fuente: Elaboración propia

Dentro de la tabla 7 se evidencia que el liderazgo transformacional mantiene una relación estadísticamente significativa con las variables, como el apoyo del líder ($p = 0.021$), el clima laboral ($p = 0.034$) y la motivación ($p = 0.018$), lo que indica que este estilo de liderazgo influye positivamente en la percepción de respaldo institucional, en la generación de ambientes laborales favorables y en el fortalecimiento del compromiso del personal, sin embargo, en la variable habilidades blandas ($p = 0.072$) no se encontró una relación estadística importante ($p > 0.05$) estos datos sugieren que estas competencias podrían depender de otros factores individuales como la experiencia profesional, no obstante, en conjunto los resultados confirman este estilo de liderazgo como un determinante en la mejora de aspectos organizacionales y motivacionales.

DISCUSIÓN

La tabla 1, contextualiza demográficamente la población de estudio demostrando que alrededor del 80% se encuentran en una edad productiva 25-45 años, y más del 90% es femenino, lo que coincide con las tendencias globales como el estudio de Zhang et al. (2025) donde enfatiza que grupos jóvenes y mujeres predominan el sector sanitario lo cual se ha asociado con mayores niveles de compromiso profesional, mejorando la percepción del liderazgo transformacional y su influencia positiva en el clima organizacional a nivel institucional, similarmente el estudio de Espinosa Arce & Vega Villacrés (2024) realizado en la red Municipal de Machala, mostró percepciones positivas sobre este estilo de liderazgo y la fuerte representatividad de jóvenes profesionales correlacionando que actualmente muchos profesionales de salud están en etapas intermedias de desarrollo profesional.

No obstante, también se encontraron estudios con una configuración sociodemográfica distinta como el artículo de Charca Vilca (2022) que refieren personal de mayor antigüedad en los hospitales de niveles de complejidad más alto, donde se requiere mayor experiencia

profesional, sin embargo estos grupos tienden a valorar el liderazgo de acuerdo a su trayectoria y expectativas profesionales esta variabilidad sugiere que a mayor experiencia acumulada y según las condiciones institucionales influye en la percepción global del liderazgo.

Sin embargo, no todos los estudios encontraron relaciones altas, ya que en otros contextos donde coexiste mayor tensión organizacional tal como indica el estudio de Pattali et al. (2024) donde reportó que, factores estructurales como el nivel de recursos de la institución, o la carga laboral afectan los niveles de motivación en el personal si bien se mantienen resultados positivos entre correlaciones como liderazgo transformacional y clima organizacional, podrían mejorarse con cambios institucionales así también lo sugiere el artículo de Chin Chin Lee et al. (2023)

En el caso de las habilidades blandas estudios como el de Vargas & Zaldivar Acosta (2023) y Álvarez Vidal et al. (2023) refieren que los profesionales que hacen uso de sus habilidades interpersonales tienen mejores resultados en cuanto al desempeño lo que contribuye con un mejor clima organizacional como también lo indica el estudio de Soto Peralta et al. (2024) las habilidades blandas alcanzan un mayor nivel de liderazgo lo que concuerda con la dimensión habilidades blandas también presentó correlaciones positivas con las demás variables, destacando su relación con el liderazgo transformacional y clima laboral

Cabe acotar, que este estudio presentó limitaciones metodológicas debido a su diseño transversal ya que los datos obtenidos reflejan el comportamiento de las variables dentro de un momento determinado, por lo que no es posible establecer relaciones de causalidad entre el liderazgo transformacional, clima laboral y motivación del personal, además, aumenta la posibilidad de sesgo de selección ya que está limitado a profesionales del área medicina interna, lo que restringe la generalización de los resultados a otros contextos hospitalarios u otros niveles de atención, otro sesgo identificado es el de respuesta ya que las percepciones de los participantes pueden estar influenciados por factores subjetivos o el contexto organizacional en el momento que se aplica el instrumento.(Lee & Hastie, 2024; Zamora-Macorra et al., 2022)

Para futuras investigaciones se sugiere ampliar el análisis mediante estudios longitudinales o en su defecto multicéntricos que permitan evaluar el liderazgo transformacional a lo largo del tiempo y el impacto del mismo dentro de diferentes servicios hospitalarios, además es pertinente incorporar variables adicionales enfocadas en el bienestar laboral, la carga de trabajo y la gestión de los recursos de la institución, para lograr resultados integrales de los factores que influyen en el clima organizacional dentro del sistema de salud.(Cvetkovic-Vega et al., 2021; Kim, 2021)

CONCLUSIONES

Los resultados permitieron evidenciar que el liderazgo transformacional se encuentra presente en el equipo de salud del área de medicina interna, manifestándose de manera moderada y con variabilidad en sus dimensiones, además se identificó una relación estadísticamente

significativa entre el liderazgo transformacional y variables como el apoyo del líder, el clima laboral y la motivación del personal, lo que confirma su influencia positiva en la percepción del entorno organizacional y en el compromiso profesional del personal de salud.

Asimismo, se pudo determinar que, aunque existen bases favorables en la comunicación, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos, persisten debilidades en aspectos como el apoyo emocional constante, la equidad en la distribución de la carga laboral y la retroalimentación efectiva, lo cual puede limitar el desarrollo pleno del potencial del equipo, en cuanto a las habilidades blandas, si bien son altamente valoradas por los participantes, no se evidenció una relación estadísticamente significativa con el liderazgo transformacional, lo que sugiere que estas competencias podrían estar influenciadas por factores individuales o formativos externos al liderazgo institucional.

En este contexto, se concluye que el liderazgo transformacional constituye un eje fundamental para fortalecer el clima laboral, la motivación y el desempeño del personal de salud, especialmente en entornos de alta complejidad como los servicios de medicina interna, por ello, resulta imprescindible promover estrategias institucionales orientadas al desarrollo de competencias de liderazgo en los profesionales responsables de la gestión de equipos, así como fortalecer programas de capacitación en habilidades blandas, con el fin de optimizar la calidad de la atención y el bienestar del talento humano en salud.

REFERENCIAS

- Álvarez Vidal, M. E., Mendoza Yépez, Y. A., Macias Collahuazo, E. X., & Arellano Cepeda, O. E. (2023). Las habilidades blandas y su rol en el rendimiento laboral de los profesionales de la salud. *Revista Cubana de Reumatología*, 25(4). <https://revreumatologia.sld.cu/index.php/reumatologia/article/view/1261>
- Boniol, M., Kunjumen, T., Nair, T. S., Siyam, A., Campbell, J., & Diallo, K. (2022). The global health workforce stock and distribution in 2020 and 2030: a threat to equity and “universal” health coverage? *BMJ Global Health*, 7(6). <https://doi.org/10.1136/BMJGH-2022-009316>
- Charca Vilca, E. P. (2022). *Liderazgo transformacional en el clima organizacional del personal de salud de un Hospital Nivel II-E, Cusco, 2022*.
- Chin Chin Lee, M., Lin, M.-H., Moharkonda Srinivasan, P., & Carr, S. C. (2023). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: new mediating roles for trustworthiness and trust in team leaders. *Current Psychology* 2023 43:11, 43(11), 9567–9582. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05095-x>
- Cvetkovic-Vega, A., Maguiña, J. L., Soto, A., Lama-Valdivia, J., López, L. E. C., Cvetkovic-Vega, A., Maguiña, J. L., Soto, A., Lama-Valdivia, J., & López, L. E. C. (2021). Estudios transversales. *Revista de La Facultad de Medicina Humana*, 21(1), 179–185. <https://doi.org/10.25176/RFMH.V21I1.3069>
- Espinosa Arce, P. E., & Vega Villacrés, P. C. (2024). *La Influencia del Liderazgo Transformacional en el Clima Organizacional de la Red Municipal de Salud Machala EP del año 2022- 2023*. <https://repositorio.uees.edu.ec/handle/123456789/4734>
- González Castillo, A. del M., Oblitas Guerrero, S. M., Mosqueira Moreno, R. P., & Heredia Llatas, F. D. (2023). Liderazgo transformacional en gestión hospitalaria. Una revision bibliográfica. *Acta Médica Del Centro*, 17(4), 819–834. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2709-79272023000400819
- Huang, Q., Wang, L., Huang, H., Tang, H., Liu, J., & Chen, C. (2025). Transformational leadership, psychological empowerment, work engagement and intensive care nurses’ job performance: a cross-sectional study using structural equation modeling. *BMC Nursing*, 24(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03685-7>
- Ibarra Paillacho, M. E., Garcés Proaño, D. L., & Gallard Muñoz, I. E. (2025). Impacto del liderazgo transformacional en enfermería sobre la calidad de la atención hospitalaria. *Arandu UTIC*, 12(4), 2044–2062. <https://doi.org/10.69639/arandu.v12i4.1798>
- Kim, S. (2021). Cross-Sectional and Longitudinal Studies. *Encyclopedia of Gerontology and Population Aging*, 1251–1255. https://doi.org/10.1007/978-3-030-22009-9_576
- Lee, A., & Hastie, M. (2024). Recognising and managing bias and prejudice in healthcare. *BJA Education*, 24(7), 245–253. <https://doi.org/10.1016/j.bjae.2024.03.006>

- Masabanda Punina, J. S., & Velasco Acurio, E. F. (2025). Liderazgo transformacional en la promoción del cuidado humanizado en enfermería. *Ibero-American Journal of Health Science Research*, 5(2), 445–452. <https://doi.org/10.56183/iberojhr.v5i2.850>
- Navarrete Vargas, W. O., & Zambrano Zambrano, E. J. (2025). Liderazgo y su influencia con el desempeño laboral de los empleados del Hospital de Especialidades Portoviejo, Manabí. *GEDI-PRAXIS, Revista de Gestión, Educación y Ciencias Sociales*, 3(3), 267–280. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.17033770>
- OMS. (2025). *Nursing workforce grows, but inequities threaten global health goals*. <https://www.who.int/news/item/12-05-2025-nursing-workforce-grows--but-inequities-threaten-global-health-goals>
- Pattali, S., Sankar, J. P., Al Qahtani, H., Menon, N., & Faizal, S. (2024). Effect of leadership styles on turnover intention among staff nurses in private hospitals: the moderating effect of perceived organizational support. *BMC Health Services Research* 2024 24:1, 24(1), 199-. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-10674-0>
- Pladdys, J. (2024). Mitigating Workplace Burnout Through Transformational Leadership and Employee Participation in Recovery Experiences. *HCA Healthcare Journal of Medicine*, 5(3), 215. <https://doi.org/10.36518/2689-0216.1783>
- Soto Peralta, O. E., Mogollón Soto, R. A., Caruajulca Salazar, E. D., Atoche Alcas, L. C., Mestanza Sandoval, C. E., Soto Peralta, O. E., Mogollón Soto, R. A., Caruajulca Salazar, E. D., Atoche Alcas, L. C., & Mestanza Sandoval, C. E. (2024). Programa de habilidades blandas y clima laboral. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 28(ESPECIAL), 18–26. <https://doi.org/10.47460/uct.v28ispecial.768>
- Tocte-Hidalgo, A. J., & Lozada-Lara, L. M. (2025). Liderazgo del interno rotativo de enfermería en las unidades hospitalarias . *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun* , 9(17). <https://doi.org/10.46296/yc.v9i17.0724>
- Vargas Agurto, A. E., Chamba Tandazo, M. J., & Solano Maza, L. O. (2025). Liderazgo Transformacional: Un Análisis desde la Perspectiva de Enfermería en un Ambiente Hospitalario. *Arandu UTIC*, 12(2), 1791–1804. <https://doi.org/10.69639/ARANDU.V12I2.1027>
- Vargas, R., & Zaldivar Acosta, M. (2023). Habilidades Blandas: una respuesta para la mejora de la atención de profesionales de la salud. *Revista Española de Educación Médica*, 4(3). <https://doi.org/10.6018/edumed.576321>
- Ystaas, L. M. K., Nikitara, M., Ghobrial, S., Latzourakis, E., Polychronis, G., & Constantinou, C. S. (2023). The Impact of Transformational Leadership in the Nursing Work Environment and Patients' Outcomes: A Systematic Review. *Nursing Reports*, 13(3), 1271. <https://doi.org/10.3390/NURSREP13030108>

- Zamora-Macorra, M., Barrón-Alvarez, I. A., & Astudillo García, C. I. (2022). Principales sesgos en la investigación epidemiológica en salud ocupacional. *Salud de Los Trabajadores*, ISSN-e 1315-0138, Vol. 30, N°. 2, 2022, Págs. 129-138, 30(2), 129–138. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8961744&info=resumen&idioma=SPA>
- Zhang, L., Han, L., Liang, X., Wang, R., Fan, H., Jia, Y., Li, S., & Jiang, X. (2025). The relationship between transformational leadership and work engagement among intensive care unit nurses: the mediating function of organizational climate. *BMC Nursing* 2025 24:1, 24(1), 398-. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03057-1>
- Zhao, J., Liu, T., & Liu, Y. (2024). Leadership support and satisfaction of healthcare professionals in China's leading hospitals: a cross-sectional study. *BMC Health Services Research* 2024 24:1, 24(1), 1016-. <https://doi.org/10.1186/S12913-024-11449-3>