

J-40402082-9

Fundación
Aula
Virtual



ISSN: 2665-0398

Deposito Legal: LA2020000026

Aula Virtual



Generando Conocimiento

<http://www.aulavirtual.web.ve>

Vol. 6 Nº 13 Año 2025

Periodicidad Continua



REVISTA CIENTÍFICA AULA VIRTUAL

Director Editor:

- Dra. Leidy Hernández PhD.
- Dr. Fernando Bárbara

Consejo Asesor:

- MSc. Manuel Mujica
- MSc. Wilman Briceño
- Dra. Harizmar Izquierdo
- Dr. José Gregorio Sánchez

Revista Científica Arbitrada de Fundación Aula Virtual

Email: revista@aulavirtual.web.ve

URL: <http://aulavirtual.web.ve/revista>



Generando Conocimiento

ISSN: 2665-0398
 Depósito Legal: LA2020000026
 País: Venezuela
 Año de Inicio: 2020
 Periodicidad: Continua
 Sistema de Arbitraje: Revisión por pares. "Doble Ciego"
 Licencia: Creative Commons [CC BY NC ND](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)
 Volumen: 6
 Número: 13
 Año: 2025
 Período: Continua-2025
 Dirección Fiscal: Av. Libertador, Arca del Norte, Nro. 52D, Barquisimeto estado Lara, Venezuela, C.P. 3001

La Revista seriada Científica Arbitrada e Indexada **Aula Virtual**, es de acceso abierto y en formato electrónico; la misma está orientada a la divulgación de las producciones científicas creadas por investigadores en diversas áreas del conocimiento. Su cobertura temática abarca Tecnología, Ciencias de la Salud, Ciencias Administrativas, Ciencias Sociales, Ciencias Jurídicas y Políticas, Ciencias Exactas y otras áreas afines. Su publicación es **CONTINUA**, indexada y arbitrada por especialistas en el área, bajo la modalidad de doble ciego. Se reciben las producciones tipo: *Artículo Científico* en las diferentes modalidades cualitativas y cuantitativas, *Avances Investigativos*, *Ensayos*, *Reseñas Bibliográficas*, *Ponencias* o *publicaciones derivada de eventos*, y cualquier otro tipo de investigación orientada al tratamiento y profundización de la información de los campos de estudios de las diferentes ciencias. La Revista **Aula Virtual**, busca fomentar la divulgación del conocimiento científico y el pensamiento crítico reflexivo en el ámbito investigativo.



LIDERAZGO EN HOSPITALES: CARACTERÍSTICAS, IMPORTANCIA E IMPACTO EN CALIDAD DE ATENCIÓN: ANÁLISIS SISTEMÁTICO

HOSPITAL LEADERSHIP: CHARACTERISTICS, IMPORTANCE, AND IMPACT ON QUALITY OF CARE: SYSTEMATIC ANALYSIS

Tipo de Publicación: Artículo Científico

Recibido: 11/04/2025

Aceptado: 12/05/2025

Publicado: 25/07/2025

Código Único AV: e488

Páginas: 1 (804-826)

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16421911>

Autor:

Teodoro Filomeno Grijalva Berrospi

Cirujano Dentista

Magíster en Gerencia Social



<https://orcid.org/0000-0001-8408-5360>

E-mail: tfgrjalvab@ucvvirtual.edu.pe

Afiliación: Universidad César Vallejo

País: República del Perú

Resumen

El estudio tuvo como objetivo realizar análisis sobre la importancia y características del liderazgo y como ésta impacta en la calidad de los servicios hospitalarios. Para este propósito, se realizó una recopilación de artículos de investigación nacionales e internacionales, se usó bases de información de SciELO y Scopus, de los últimos cuatro años escritos en idioma inglés y español. En total se identificaron 195 artículos vinculados a la materia, 58 se relacionan al tema, en el proceso de revisión sistemática bajo el enfoque PRISMA y se seleccionaron 22 artículos relevantes. En ellas se han identificado y descrito características relevantes sobre el liderazgo en la salud, en ellas destacan la existencia de problemas sanitarios complejos, la influencia de factores intra y extrainstitucionales, los problemas interpersonales factores organizacionales, los referidos problemas representan desafíos retadores para la gestión institucional de los hospitales. Se concluye que en diversas partes del mundo el liderazgo evidencia impactos positivos y negativos sobre la calidad de los servicios de salud en los hospitales, por ello, es recomendable que las políticas de gobierno o de gestión incluyan en su agenda el abordaje integral del liderazgo mediante la promoción, formación o capacitación de futuros líderes de la salud hospitalaria.

Palabras Clave Liderazgo, hospital, calidad de atención

Abstract

The study aimed to analyse the importance and characteristics of leadership and how it impacts the quality of hospital services. For this purpose, a compilation of national and international research articles from the last four years was conducted using SciELO and Scopus databases, written in English and Spanish. A total of 195 articles related to the subject were identified, 58 of which were related to the topic. In the systematic review process using the PRISMA approach, 22 relevant articles were selected. Relevant characteristics of leadership in healthcare were identified and described, highlighting the existence of complex healthcare problems, the influence of intra- and extra-institutional factors, interpersonal problems, and organizational factors. The aforementioned problems represent challenging challenges for the institutional management of hospitals. It is concluded that leadership has both positive and negative impacts on the quality of healthcare services in hospitals around the world. Therefore, it is recommended that government and management policies include a comprehensive approach to leadership through the promotion, training, and development of future hospital healthcare leaders.

Keywords Leadership, hospital, quality of care.

Introducción

El papel del liderazgo en la gestión en los servicios de salud cumple un rol fundamental pues influye en la eficiencia, calidad y equidad en la atención sanitaria. Su capacidad para tomar decisiones estratégicas, motivar al personal, fomentar una labor en equipo e impulsar una cultura de mejoramiento continuo impacta directamente en los resultados prestacionales y causa satisfacción de los pacientes. Además, un liderazgo efectivo permite enfrentar de manera proactiva los desafíos del sistema de salud, como la escasez de recursos, la alta demanda de servicios y la necesidad de innovación constante. En este sentido, el líder no solo gestiona recursos, sino que también inspira una visión compartida orientada al bienestar de la población.

En contrario un mal líder puede impactar negativamente en la organización, su gestión y desarrollo. Según Harvard Business Review referido por Temple (2025) un mal líder puede ocasionar que el rendimiento del equipo disminuya en 50% y la tasa de rotación de trabajadores se incrementa hasta un 48%, por ello resulta evidente la contribución de un buen líder en una organización y en su cultura organizacional al impulsar cambios positivos y el buen desempeño de los servidores (Santa et al., 2022). La construcción de una cultura ética y con valores es un objetivo deseable de las organizaciones de éxito, esto en buena medida

depende del líder, así un liderazgo ético es percibido por los colaboradores influyendo en la cultura organizacional (Leal & Arias, 2021). Los diferentes estilos de liderazgo impactan significativamente en la dinámica organizacional y en el rendimiento del equipo. Mientras que el liderazgo autoritario se centra en el control y la desconfianza, limitando la delegación y el empoderamiento, el liderazgo transformacional, con su enfoque en la motivación, el carisma y el desarrollo individual, fomenta un ambiente más colaborativo y proactivo.

Por otro lado, el liderazgo Laissez Faire ofrece libertad, pero puede resultar en falta de dirección, mientras que el liderazgo pasivo evitador, al no involucrarse, puede generar ineficiencia y desmotivación. Así, la elección del estilo de liderazgo tiene implicaciones directas en la eficacia de la organización y por ende la satisfacción de servidores (Pineda, 2022). Existen características como la motivación con inspiración, la estimulación intelectual y tolerancia psicológica que distinguen al liderazgo transformacional, estos elementos permiten al líder entusiasmar y generar confianza en sus seguidores, al mismo tiempo que atienden sus necesidades de forma personalizada. Al fomentar un entorno que valora la innovación y cultiva la paciencia ante los errores, el líder transformacional impulsa tanto el crecimiento individual de los miembros del equipo con la consecuente mejora de la organización (Ferreira, 2021).

Los líderes transformacionales desarrollan la habilidad de llegar acuerdos con sus colaboradores mediante la negociación usando para ello estrategias organizacionales. Esto sugiere que un enfoque transformacional no solo fomenta relaciones más personalizadas, sino que también aumenta la lealtad y la participación comprometida de los colaboradores con su entidad (Berettera et al., 2024). El líder transformacional es efectivo en situaciones complejas, ya que logra motivar a los colaboradores a perseguir metas colectivas más allá de los intereses particulares. Al guiar a los equipos hacia metas superadoras e impulsar la innovación, estos líderes facilitan cambios exitosos y crean un entorno en el que todos pueden contribuir al éxito del grupo (González et al., 2024). La atención médica cuenta con diversos elementos siendo que el liderazgo transformacional uno de sus compendios fundamentales para calidad de la atención médica, ésta impulsa cambios positivos en el sector sanitario.

Este tipo de liderazgo fomenta el pensamiento creativo para el abordaje de problemas, así como la innovación, lo que contribuye significativamente a optimizar los resultados de los pacientes aumentando de esta manera la eficiencia de las organizaciones de salud (Mohanty et al., 2024). El liderazgo transformacional influye en todos los campos de la vida humana, pero es especialmente importante en las instituciones del sector salud, en

la que influyen significativamente en el desempeño laboral como las estrategias didácticas y como consecuencia en el bienestar de los servicios de salud (Parra et al., 2024). Para nadie es un secreto que en nuestro país la prestación los servicios sanitarios presentan debilidades sustanciales manifestado en encuestas de satisfacción de diversas investigaciones, sin embargo, diversos investigadores encontraron que una gestión con liderazgo transformacional influye directamente en la salud manifestado por bajas de corta duración (Hauth et al., 2023).

Existe una basta literatura que nos describe las características y los estilos de liderazgo que a lo largo de la historia se han presentado así pues el liderazgo de Gandhi no es ni remotamente parecido al de Hitler, pero sus influencias han marcado la historia, existe un tipo llamado liderazgo democrático que ha mostrado valía en la concreción de proyectos de mejora o en el fortalecimiento de capacidades de los servidores (Bedriñana & Saavedra, 2023). En el ejercicio y el desarrollo del liderazgo existen prácticas, métodos y herramientas que han mostrado su efectividad así resultan fundamentales el trabajo en equipo las decisiones colaborativas, conformación de equipos de alto rendimiento y el desarrollo de la gestión de recursos humanos resultan ingredientes importantes en la prestación de los servicios de salud especialmente en tiempos de crisis como es la epidemia y la

pandemia (Silveira et al., 2024). Este hallazgo ha sido descrito en varias latitudes con similar resultado cuando se estudió las capacidades del liderazgo para gestionar situaciones de crisis como es el caso de la pandemia por COVID 19 que en el escenario global ha forzado al máximo las capacidades del liderazgo (Cruz & Culebro, 2020).

Una clasificación clásica del liderazgo es el estilo transformacional y transaccional como es natural el liderazgo transaccional tiende a mantener el statu quo poniendo como centro los objetivos a corto plazo mientras que el transformacional busca la inspiración y motivación de los equipos creando una cultura de excelencia y por ello la posibilidad de predicción del comportamiento del personal en los hospitales (Alsaqqa, 2023). Una de las herramientas infalibles del liderazgo se basa en la construcción de sueños y de esperanzas muchas veces alejadas de la realidad, una inspiración adecuadamente canalizada puede contribuir no solo a un buen liderazgo sino al logro de los resultados mediante un buen desempeño laboral siendo para ello importante el desarrollo de las habilidades blandas en la construcción de una visión compartida (Guevara et al., 2024).

El presente estudio basa su justificación en la relevancia del papel del liderazgo en la gestión y el resultado de éstas en las organizaciones de derecho público y privado, resulta especialmente importante en el sector público por su papel estratégico de

conducción de las entidades públicas cuya naturaleza es el servicio al ciudadano y por tanto la creación del valor público. Un servicio crucial para los ciudadanos cualquiera sea su condición o nivel de desarrollo son los servicios de salud estos deben ser de calidad, ese papel recae en los establecimientos de salud y principalmente los hospitales cuando se trata de recuperar o rehabilitar a la persona con la salud comprometida por ello, el propósito de esta investigación es la identificación y el análisis del ejercicio del liderazgo en complejo campo hospitalario, es importante puesto que permitirá identificar la importancia, características e impacto del ejercicio del liderazgo en la calidad de la atención.

Como sabemos el método PICO es una estrategia que permite formular preguntas de investigación estructurada; PICO es un acrónimo siendo que P esta referido a quien o a que se refiere la pregunta, I la intervención que se quiere estudiar, C con que se compara la intervención y O que resultado se espera medir u observar, en consecuencia, usando este método se plantea el siguiente problema: En hospitales, ¿en qué medida el ejercicio efectivo del liderazgo influye en mejorar la calidad de atención, en comparación con contextos donde el liderazgo es deficiente o inexistente? para abordar el mencionado problema se propuso como objetivo: Analizar el impacto del ejercicio efectivo del liderazgo en la mejora de la

calidad de atención en comparación con contextos donde el liderazgo es deficiente o inexistente.

A lo largo de la historia hubo líderes sobresalientes que tuvieron y tienen una característica distintiva, el uso de la palabra mediante la oratoria como principal medio de convencimiento de las masas, por ello todos los líderes deben usar la comunicación para generar cambios al statu quo imperante (Cavaletti & Bizarrias, 2023). Existen suficiente evidencia científica que muestra la importancia del liderazgo transformacional en el sistema sanitario, su adecuado desarrollo incide directamente sobre la calidad de vida y de atención de la persona enferma porque estos inspiran confianza, motivan, articulan esfuerzos, en general contribuyen a una salud organizacional muy necesario en el sector salud (Sahoo et al, 2022).

"Una golondrina no hace el verano" reza un dicho, que para el caso podríamos decir un solo líder no puede transformar una realidad, para ello requiere de un grupo humanos multidisciplinario que actuando como equipo puede hacer la diferencia de cambio que todos necesitamos (Gamero et al, 2022). El ejercicio del liderazgo es ciencia y arte a la vez, requiere de un conjunto de habilidades para despertar pasiones entre su entorno y la de sus colaboradores por ello, deben ser competentes y estar adecuadamente capacitados en materia de liderazgo (Grau et al, 2022).

Un aspecto crucial del ejercicio del liderazgo es establecer claramente una visión y misión compartida este elemento fundamental como lo hallado en Indonesia nos muestra que tiene su valía como mecanismo de gestión y de control (Prayudi et al., 2023). Asimismo, una gestión eficiente del sistema de salud hoy más que nunca, es de imperiosa necesidad en la actual situación de la salud agravados por los desastrosos resultados producto de la pandemia por COVID-19, esto nos evidencia que es necesaria la innovación en la gestión de los hospitales siendo para ello necesario un líder fuerte con una efectiva colaboración de las partes.

Estudios como el de Andoko et al., (2024) realizado en Brasil demuestran que el liderazgo transformacional tiene un impacto positivo y significativo sobre el desempeño de las organizaciones, así como también condiciona la psicología de los individuos mejorando en consecuencia el desempeño individual. También existen evidencias de la existencia de las debilidades en la gestión sanitaria en los hospitales por ello, muchos apuestan por la incorporación de mecanismos y elementos privados en ellas, sin embargo, las investigaciones nos muestran que es poco relevante en cuanto a sus resultados, siendo el liderazgo el mayor factor determinante (Zinelli, 2022).

Una gestión de excelencia no solamente requiere el un ejercicio de liderazgo del directivo de

turno, esto no sería exitosa si no se cuenta con procesos y organizaciones que hace posible una buena toma de decisiones así son fundamentales las habilidades y herramientas comunicacionales aunadas a las habilidades digitales le garantizarán procedimientos útiles, seguros y confiables (Pinedo et al., 2021). Los últimos años estamos viviendo el boom de la inteligencia artificial, su aplicación a todos los campos del quehacer humano es evidente, no es posible el ejercicio de un liderazgo en el sector salud sin contar con esta herramienta ahora fortalecido políticamente por el impulso del gobierno digital que están promoviendo los gobiernos de turno (Sullcahuamán et al., 2022). De otro lado, se ha evidenciado que una cultura organizacional fuerte es resultado de un liderazgo transformacional que influye positivamente sobre el desempeño de los trabajadores (De La Rada et al., 2024). En otra investigación desarrollada por Udin (2023) encontró que el fomento de una cultura de aprendizaje en las organizaciones tiende a potenciar el impacto positivo del liderazgo transformacional y por consiguiente en el rendimiento de los empleados. Se ha encontrado que el liderazgo se caracteriza por movilizar pasiones de sus seguidores desarrollando en ellos su sentido colectivo, su confianza, lealtad, respeto y admiración siendo necesario para ello la versatilidad en su comunicación y el abordaje de los problemas (Flores et al., 2024).

Siguiendo el orden de ideas y considerando el impacto positivo del liderazgo transformacional resulta necesario y deseable fomentar ese tipo de liderazgo aunado al fortalecimiento del apoyo organizacional para mejorar el compromiso laboral (López et al., 2024). Esta investigación distingue dos tipos de control de gestión, los facilitadores y los coercitivos en ambos tiene relevancia el liderazgo transaccional sin embargo el liderazgo transformacional ha mostrado que contribuye positivamente en el logro de objetivos y la creación del valor al incentivar el pensamiento divergente (Oliveira & Klein, 2024).

En relación a los antecedentes la intención del presente estudio es hacer un análisis descriptivo del ejercicio del liderazgo en la gestión de los hospitales, identificar sus características resaltantes, su importancia en el resultado sanitario y el impacto directo e indirecto en la calidad de la atención, estos últimos factores importantes que guarda relación con la situación de la salud de la población.

Metodología

En relación a la metodología, en el presente trabajo se usó el método cuyo nombre en inglés es “Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses” (PRISMA), este método facilita la elaboración y exposición de informes de revisiones sistemáticas y metanálisis y está diseñada para ayudar a los investigadores a establecer una estructura clara. El proceso de reutilización,

selección, evaluación y síntesis de la investigación existente es transparente y riguroso. Su principal objetivo es mejorar la calidad y reproducibilidad de estos informes y garantizar que los resultados sean repetibles y verificables. Con este enfoque, el proceso de revisión es riguroso y transparente, lo que ayuda a evitar sesgos y permite que otros investigadores confíen en los resultados. Es particularmente útil en áreas que requieren un resumen claro de la evidencia existente sobre un tema en particular, es ampliamente aceptado en muchas disciplinas científicas y es un estándar disciplinar de alta calidad.

Respecto al procedimiento de exploración y examen del contenido de los artículos científicos, se aplicaron las siguientes consideraciones de inclusión: a) publicaciones relacionadas con características de liderazgo, b) publicaciones enfocadas en describir la importancia del liderazgo en el sector salud, c) publicaciones en español e inglés, d) artículos principalmente disponibles en el repositorio de Scopus, e) publicaciones comprendido en el periodo 2022 a 2025.

En cuanto a los criterios de exclusión, se consideraron los siguientes: a) tesis, monografías, estudios de literatura, revisiones sistemáticas, b) estudios realizados en un contexto no sanitario, c) publicaciones sin acceso abierto, d) publicaciones distintas del idioma inglés o español, e) artículos de estudios muy antiguos y f) artículos con

conclusiones que no corresponden al tema del estudio.

Se utilizó una estrategia de búsqueda dirigida a la base de datos Scopus y SciELO para descargar artículos científicos que tengan relevancia para este estudio. Se utilizaron descriptores específicos relacionados con el ejercicio de liderazgo en los hospitales. El uso de los referidos descriptores acompañado de operadores booleanos contribuye a clarificar los resultados de exploración y mejorar los resultados generales de la encuesta. Con este enfoque, la investigación puede optimizar la búsqueda de información relevante y proporcionar un análisis completo y sólido del contenido relacionado con el tema.

En el proceso de selección se indagó en la fuente de datos Scopus y SciELO con base en descriptores predefinidos como fuente principal de información. Para mejorar la exploración se utilizó una mezcla de descriptores y frases clave, así como el uso de operadores booleanos, el recorrido específico de búsqueda en idioma inglés es: ("liderazgo hospitalario" OR "liderazgo en salud" OR "liderazgo clínico") AND (importancia OR rol OR relevancia) AND (características OR rasgos OR competencias OR estilos) AND ("calidad de la atención" OR "calidad en salud" OR "atención al paciente" OR "resultados en salud") con la finalidad de mejorar la búsqueda se usó alternativamente la siguiente ecuación: TITLE-ABS-KEY(("hospital

leadership" OR "healthcare leadership" OR "clinical leadership" OR "liderazgo hospitalario" OR "liderazgo en salud" OR "liderazgo clínico") AND ("quality of care" OR "healthcare quality" OR "patient care" OR "calidad de la atención" OR "calidad en salud" OR "atención al paciente")) AND (LIMIT-TO(PUBYEAR, 2025) OR LIMIT-TO(PUBYEAR, 2024) OR LIMIT-TO(PUBYEAR, 2023) OR LIMIT-TO(PUBYEAR, 2022)) AND (LIMIT-TO(LANGUAGE, "English") OR LIMIT-TO(LANGUAGE, "Spanish"))

Además del proceso de búsqueda, los formularios completos de recopilación de información mantienen registros detallados de la información preliminar y las fuentes seleccionadas. Se registran cuidadosamente datos detallados como el año y el país en que se publicó, título de la publicación y de la revista, los objetivos y métodos. Este proceso sistemático brinda garantía para que la información valiosa se registre adecuadamente, lo que facilita un mayor examen y evaluación de las fuentes de información priorizadas. Siguiendo este procedimiento con rigurosidad, el estudio se propuso como objetivo reunir un cuerpo amplio y diverso de literatura para brindar respaldo sus objetivos y suministrar una base consistente para futuras exploraciones y síntesis.

Desarrollo y Discusión

En la Tabla 1 se evidencia el resultado de la búsqueda preliminar de los artículos en Scopus y

SciELO totalizando 195 artículos relacionados al ejercicio de liderazgo en salud.

Base de datos disponible	Número
BD Scopus	148
BD SciELO	47
Total	195

Tabla 1. Búsqueda preliminar

Luego se realizó una selección para incluir y excluir artículos científicos según los criterios. Igualmente, en curso de la calificación se valoró el contenido de cada publicación para establecer si corresponde a la selección de objetivos de investigación. De esta manera, se seleccionaron artículos en fase de inclusión para una revisión integral del contenido acorde con esta investigación (Ver Figura 1).

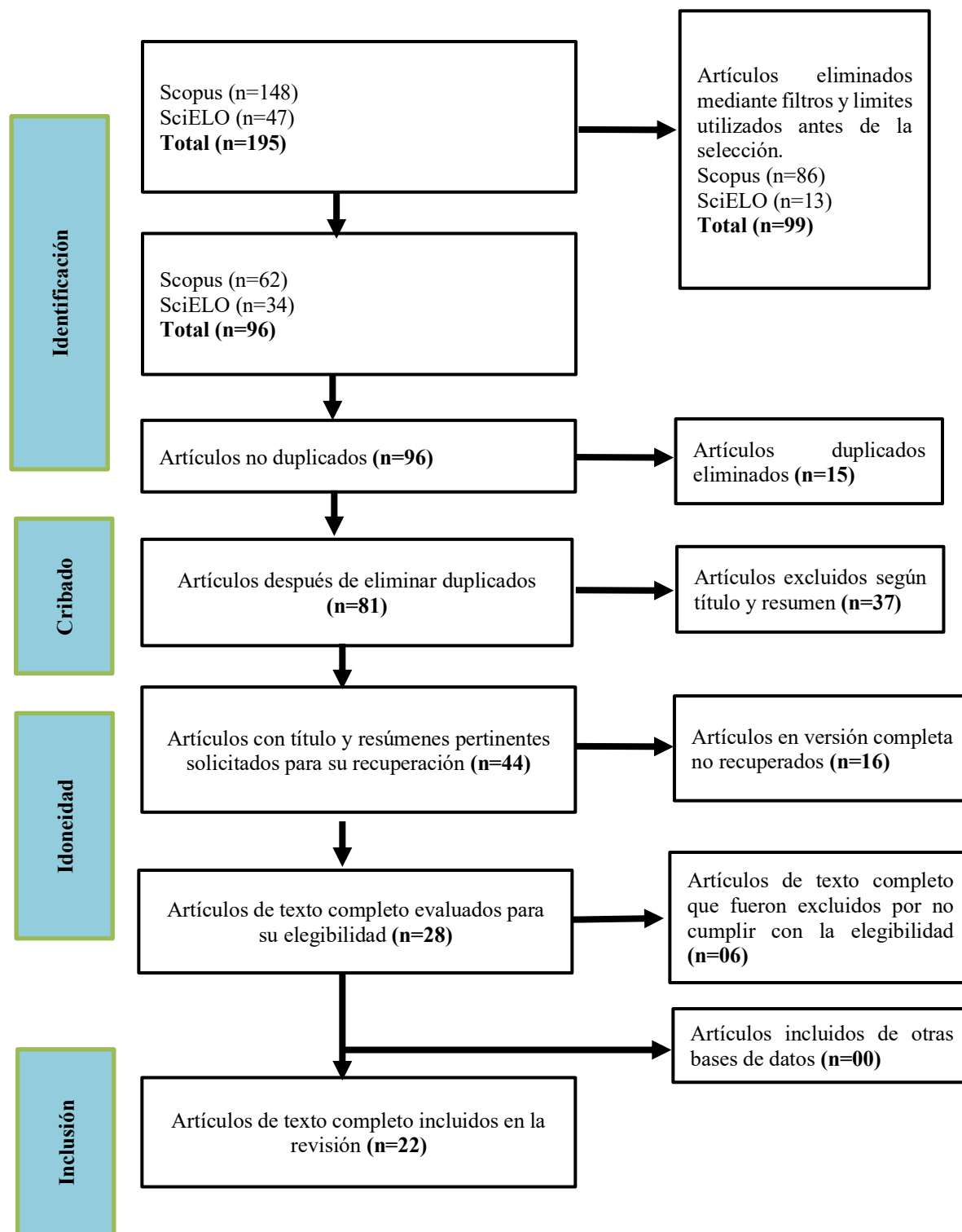


Figura 1: Flujograma PRISMA

Después de la búsqueda inicial, se excluyeron 99 artículos mediante criterios de selección y filtrado. De la lectura de títulos y resúmenes se eliminó 11 artículos duplicados y excluyó 17 artículos según título y resumen. Asimismo, se descartaron 12 estudios por no ser abiertos y 06 artículos fueron leídos en su totalidad por no cumplir con los criterios de elegibilidad.

Estos artículos que forman parte del estudio, Carstensen et al., (2024), que fue rechazado porque en su análisis pone énfasis en el papel y la importancia de la gestión en el apoyo jerárquico. En el caso de Morales et al., (2023), se descartó porque la implementación de la Alta Gerencia Pública implementada en Chile con buen resultado no establece una relación directa entre liderazgo e

impacto sanitario, el éxito deviene por una selección meritocrática. De otro lado, Cabanilla (2021), no fue tomado en cuenta porque la investigación no describe características, importancia ni impacto del liderazgo. De manera similar, Fernández et al., (2024), no tiene como foco de análisis la importancia o características. En ese orden de ideas encontramos a Silva et al., (2022) que enfatiza en el análisis de relación de los niveles de jerarquía con el resultado. Asimismo, Wang et al., (2022), describe características de liderazgo que fueron analizados a mayor profundidad en otras investigaciones. Finalmente, se recuperaron 22 artículos de otras bases de datos para su análisis (Ver Tabla 2).

N.º	Autor, año y país	Enfoque	Diseño	Resultados
01	Lorenzo et al., (2023) Cuba	Cualitativo	Descriptivo y exploratorio	Se encontró que entre las habilidades directivas que se deben potenciar es la gestión de la organización, el trabajo en equipo, la comunicación efectiva, la solución de conflictos, la toma de decisiones, la gestión del tiempo y del cambio.
02	Grover et al., (2024) EEUU	Mixto (Cualitativo y cuantitativo)	Correlacional de corte transversal	Se encontró que los líderes formales mostraron una probabilidad significativamente mayor de liderar con el pensamiento estratégico, gestión por resultados, generación de equipos entre otros.
03	Lemak et al., (2024) EEUU	Mixto (Cualitativo y cuantitativo)	Mixto convergente	Se encontró que las organizaciones necesitan identificar e implementar soluciones y tecnologías de la información modernas e innovadoras para ello necesitan líderes abiertos a la transformación digital y capaces de adaptarse a este entorno cambiante, desde el inicio de la pandemia mundial en 2020, las formas de comunicarse, trabajar y vivir han cambiado drásticamente.
04	Heidari et al., (2024) Irán	Cuantitativo	Correlacional de corte transversal	Se encontró la necesidad de implementar planes efectivos para mejorar las habilidades de comunicación, fomentar un liderazgo

				eficaz y optimizar la gestión de conflictos en los departamentos del hospital, mediante la organización de talleres de capacitación y el uso de mecanismos de apoyo y motivación.
05	Kirkpatrick & Veronesi, (2024) Inglaterra	Mixto (Cualitativo y cuantitativo)	Explicativo secuencial	Este estudio encontró que la gestión en salud está plagada de incertidumbre y riesgo su abordaje requiere de la concertación de políticos, profesionales y usuarios de los servicios por ello se considera fundamental el papel del liderazgo.
06	Hu et al., (2024) China	Mixto (integrador y sistemático)	Revisión sistemática	En la investigación se evidenció una importante mejora del nivel de liderazgo mediante el coaching tanto a nivel gerencial como a nivel organizacional y personal por ello es recomendable su implementación para los gerentes de la atención médica.
07	Xia et al., (2024) China	Cuantitativo	Descriptivo y analítico	En esta investigación se evidenció la necesidad de mejorar las habilidades administrativas como la planificación, el control y resolución de problemas, asimismo se encontró la influencia de la dinámica del liderazgo, la incertidumbre política y los programas de capacitación para una gestión hospitalaria eficaz.
08	Rixon et al., (2024) Australia	Cualitativo	Exploratorio	En esta investigación identificaron un conjunto de facilitadores y barreras relacionadas con el ejercicio del liderazgo entre ellas los intereses contrapuestos, el tribalismo, la necesidad de confianza entre otras características muy frecuente en los hospitales.
09	(Nachtergaele et al., 2024) Bélgica	Cualitativo	Exploratorio	Se encontró que las competencias de liderazgo clínico no son inherentes al profesional de la salud, pues nace o se fortalece mediante programas de formación específicos o mediante iniciativas de desarrollo del liderazgo.
10	Deodatus et al., (2024)	Mixto (Cualitativo y cuantitativo)	Exploratorio y descriptivo	Se evidenció que las organizaciones deben estimular y facilitar la capacitación continua en habilidades de liderazgo, ya que contribuye a alcanzar mayores niveles de competencia, lo que puede traducirse en un efecto positivo en los resultados de los pacientes.
11	Cook & Purohit, (2024) Inglaterra	Mixto (Cualitativo y cuantitativo)	Correlacional de corte transversal	Los hallazgos del estudio sugieren que el desarrollo interpersonal eficaz, combinado con la capacitación en liderazgo a largo plazo, puede ser un enfoque valioso y que requiere muchos recursos para preparar adecuadamente a los futuros líderes.
12	Sacre et al., (2024) EEUU	Cuantitativo	Estudio transversal descriptivo	Se encontró que educar a los estudiantes y capacitar a los profesionales para que adquieran estas habilidades para enfrentar retos generaría valor en los servicios sanitarios emergentes, a la vez que fomentaría la innovación, la creatividad y la mejora de la calidad en el entorno laboral.
13	Wangari et al., (2024) Kenia	Cualitativo	Exploratorio y descriptivo	En este trabajo se evidenció que el liderazgo hospitalario debe estar alerta y brindar un gran apoyo durante las pandemias, con planes elaborados que garanticen una comunicación constante e inclusiva, un intercambio de conocimientos actualizado, recursos adecuados.
14	Forbes & Arrieta, (2024) EEUU	Cuantitativo	Correlacional longitudinal	Los hallazgos destacan un vínculo convincente entre los roles de liderazgo y la condición de los trabajadores de primera línea con la cultura de seguridad del paciente en los hospitales.
15	Zheng et al., (2025) China	Cuantitativo	Correlacional de corte transversal	Esta investigación encontró las consecuencias adversas del estilo de liderazgo autoritario y la necesidad de ajustar oportunamente los comportamientos relacionados para impulsar el clima organizacional y el capital psicológico de las enfermeras jóvenes, aliviar el agotamiento profesional y mejorar la calidad del servicio de enfermería.

16	Spilg et al., (2025) EEUU	Mixto (Cualitativo y cuantitativo)	Correlacional de corte transversal	Se encontró que las cualidades de liderazgo positivas de los supervisores directos disminuyen la probabilidad de agotamiento en los médicos y aumentan la probabilidad de que estén satisfechos con la organización.
17	Fadhel & Alqurs (2025) Yemen	Cuantitativo	Correlacional de corte transversal	Los hallazgos revelan que el liderazgo de servicio influye positivamente en los servidores, tanto directa como indirectamente, a través de la gestión de la calidad total. En concreto, las prácticas de liderazgo que priorizan la dirección estratégica, la conducta ética y el control organizacional contribuyen a fomentar un entorno laboral más seguro.
18	Adeyemi et al., (2024) Nigeria	Mixto (Cualitativo y cuantitativo)	Correlacional de corte transversal y estudio de caso	Los análisis revelaron que el estilo de liderazgo transformacional, el estilo de liderazgo transaccional y la gestión del cambio tuvieron una influencia positiva significativa en el desempeño laboral de los profesionales de la gestión de la información sanitaria. Sin embargo, el estilo de liderazgo laissez-faire no mostró una influencia positiva significativa.
19	Zhao et al., (2022) China.	Cualitativo	Mixto (Exploratorio y descriptivo)	En esta investigación se encontró que los líderes hospitalarios se centran en la gestión de operaciones, la evaluación del desempeño y los servicios sociales, ejercen liderazgo dentro del marco de políticas nacionales para garantizar que los hospitales operen de manera eficiente y continua, mejorando así la calidad y la accesibilidad de los servicios de salud.
20	Alsadaan & Alqahtani, (2024) Arabia Saudita	Cuantitativa con un enfoque correlacional y transversal.	No experimental.	Los hallazgos clave demuestran altas tasas de liderazgo autoritario, narcisista e impredecible, que se asocian positivamente con tendencias destructivas en los conflictos, como la dominación y la evasión. A su vez, estas se relacionan con un menor compromiso afectivo/normativo.
21	Stuart-Pesevic & Talarico, (2024) EEUU	Cualitativo	Exploratorio	En este estudio se encontró una correlación significativa entre el liderazgo destructivo, los conflictos adversos y la reducción del compromiso en el personal de enfermería subrayan la necesidad de una formación en liderazgo adaptada al contexto con fomento de entornos de apoyo mediante intervenciones multifacéticas.
22	Kida et al., (2022) Japón	Cualitativo	Descriptivo	En esta investigación se encontró que el liderazgo colaborativo mejora la reciprocidad y las prácticas interprofesionales del equipo de atención médica, asimismo, fomenta un clima de seguridad y capital social en el entorno laboral y un clima de seguridad del paciente.

Tabla 2: Artículos incluidos en la revisión sistemática

En cuanto al origen de los artículos científicos seleccionados, 6 artículos provinieron de Estados Unidos, 4 artículos de China, 2 de Inglaterra, y 1 artículo cada uno de Cuba, Australia, Bélgica, Yemen, Holanda, Nigeria, Kenia, Irán, Arabia Saudita y Japón. En cuanto al ciclo de publicación, se publicaron 3 artículos en 2025, 16 artículos en 2024, 1 artículo se publicó en 2023, 2 artículos se publicaron en 2022, La base de datos Scopus es la base de datos con mayor número de artículos publicados (20 artículos), seguida de SciELO (2 artículos). Los investigadores identificaron un conjunto de características del liderazgo vinculadas al campo sanitario.

Los investigadores Rixon et al., (2024) identificaron un conjunto de facilitadores y barreras relacionadas con el ejercicio del liderazgo entre ellas los intereses contrapuestos, el tribalismo, la necesidad de confianza entre otras características muy frecuente en los hospitales. Para Cook y Purohit, (2024) un liderazgo se caracteriza por requerir de habilidades de escucha empática, construcciones de relaciones positivas, la comunicación efectiva que aunado a la capacitación. En ese orden de ideas, para Sacre et al., (2024) las habilidades, herramientas y metodologías permiten al liderazgo sanitario materializar sus fines y objetivos, sin embargo, dichas habilidades no necesariamente es su materia de formación en las instituciones educativas por ello el autor

recomienda su formación y capacitación para fomentar la innovación, la creatividad y la calidad. Esta idea lo comparte Nachtergaele et al., (2024) cuando refiere que la competencia de liderazgo clínico no es inherente al profesional de la salud, por ello la necesidad de programas de formación específicos o mediante iniciativas de desarrollo del liderazgo.

De otro lado, un estudio desarrollado en China Lorenzo et al., (2023), evidencia la importancia del liderazgo para desarrollar una gestión hospitalaria eficaz, manifiestan que las entidades formativas deben incorporar la enseñanza de las habilidades directivas para permitir liderar entidades complejas como los hospitales. Finalmente, para Wangari et al., (2024) el elemento más importante en toda organización son los recursos humanos en salud, por ello un papel fundamental del liderazgo hospitalaria debe ser el intercambio de conocimientos, la comunicación dinámica e inclusiva estos aspectos deben formar parte de los planes de preparación para las futuras pandemias.

En este análisis también se encontraron artículos que describen la importancia del liderazgo tal es el caso de Kirkpatrick et al., (2024) que consideran que la gestión de los sistemas de salud al caracterizarse por la incertidumbre y el riesgo aunado al activo protagonismo de actores políticos e intervención de diverso tipo de profesionales por ello la importancia de contar con un liderazgo

multifacético para abordar dichos problemas. En esa línea de pensamiento encontramos a Heidari et al., (2024) refiere que las relaciones humanas son diversas y complejas sobre todo en el campo de la salud en la que coexisten diversidad de profesiones por ello es usual la presencia de conflictos, para abordar este problema es recomendable mejorar las habilidades de comunicación en los departamentos de hospital mediante talleres de capacitación, el apoyo y la motivación.

Para otros autores Lemak et al., (2024) el entorno se caracteriza por cambios dramáticos principalmente en el campo de la tecnología, este escenario es propicio para que los líderes promuevan e implementen la transformación digital que desde la pandemia ha mostrado su importancia y utilidad sobre todo en el sector sanitario. Sigue esta línea de pensamiento Lorenzo et al., (2023) y refiere que el ejercicio del liderazgo consiste entre otras en el despliegue máximo de herramientas denominadas habilidades directivas, estas han demostrado su utilidad en múltiples escenarios por ello, toda organización a apunte a ser de excelencia debe desarrollar la gestión del cambio, la solución de conflictos, reuniones efectivas entre otras.

Para Grover et al., (2024) el liderazgo también se manifiesta su importancia porque implica el uso del pensamiento estratégico, el desarrollo de relaciones y la comunicación estratégica la generación de equipos de trabajo, y la cohesión

entre sus miembros éstos permiten a los líderes formales obtener resultados que beneficia a las organizaciones en el campo de la salud. Asimismo, Hu et al., (2024) ha manifestado el papel de la formación y capacitación en el ejercicio del liderazgo, mediante diversas metodologías de capacitación incluyendo el coaching sugiriendo que debería ser un estándar para la formación del liderazgo, comparte esta línea de pensamiento Deodatus et al., (2024) para quien las organizaciones modernas que pretenden tener un efecto positivo en sus pacientes deberían apostar por fomentar y desarrollar la formación en habilidades de liderazgo que le permitan alcanzar mayores niveles de competencia.

Finalmente, este análisis sistemático encontró nutrida evidencia acerca del impacto del liderazgo en la calidad de atención así investigaciones realizadas en China por Zhao et al., (2024) encontraron que los líderes hospitalarios centraron sus esfuerzos en la evaluación del desempeño y servicios sociales todos ellos enmarcados en las políticas nacionales éstas promovieron la accesibilidad, la eficiencia y la calidad, en otra investigación Kida et al., (2022) evidenció que fomentar y practicar un liderazgo constructivo y colaborativo promueve la colaboración interdisciplinaria, el capital social, mejora la cultura y clima organizacional creando un entorno favorable para la seguridad del paciente.

En ese orden de ideas, Fadhel & Alqurs, (2025) mostraron que la gestión de la calidad es un abordaje que permite la mejora de los procesos de gestión sanitaria, asimismo resultan relevantes para la practicas de liderazgo la dirección estratégica, el control de la organización y conducta ética, estos contribuyen a una situación laboral seguro y saludable causando de esta manera un impacto positivo.

Además, Spilg et al., (2025) demostraron que un liderazgo positivo de los jefes y supervisores contribuye a la disminución del agotamiento laboral con el consecuente incremento de la satisfacción de los trabajadores médicos con la organización. Refuerza estos hallazgos investigadores como Zheng et al., (2025) en la que encontraron que el liderazgo negativo es el autoritario que puede tener consecuencia como el agotamiento profesional del personal resultando sumamente adverso como en los servicios de enfermería que causa la disminución de la calidad del servicio.

En este sentido, Alsadaan & Alqahtani, (2024) en una investigación realizada en Arabia Saudita encontraron altas tasas de liderazgo autoritario impredecible y narcisista causando con ello un menor compromiso afectivo, los conflictos la dominación y la evasión, de allí Stuart Pesevic & Talarico, (2024) en investigación llevada a cabo en EEUU refuerzan los hallazgos encontrados en Arabia Saudita que un liderazgo destructivo puede

ocasionar conflictos, reducción de compromiso por ello la importancia de promover la comunicación asertiva, la formación en liderazgo y la intervención de equipos multidisciplinarios.

Al mismo tiempo, Adeyemi et al., (2024) en un estudio realizado en hospitales de Nigeria demostraron que para la mejora de la calidad de atención en los hospitales muchas veces se hace necesario combinar varios tipos de liderazgo siendo el menos valioso el laissez-faire. Finalmente, Forbes & Arrieta, (2024) evidenciaron que el ejercicio del liderazgo implica encontrar puntos de vista convergente a la visión y misión de la organización, en muchas experiencias esto se presenta así, en Estados Unidos se encontró una relación significativa divergente entre los roles de liderazgo y la cultura de seguridad de pacientes en hospitales.

En cuanto a las limitaciones de las evidencias en la revisión, se consideraron estudios de diferentes países, lo que puede generar variaciones de enfoque en el análisis debido a diferencias de regulaciones, tipología de las organizaciones, influencias culturales y otras idiosincrasias como la personalidad que tienen influencia en el liderazgo. Esta heterogeneidad dificulta generalizar los resultados encontrados y de extraer juicios concluyentes fiables y concretos. Es posible que investigaciones con resultados negativos o neutrales no hayan sido publicadas ni incluidas en la revisión, afectando así los resultados. Para abordar este

posible sesgo, se sugiere incluir informes técnicos, libros blancos y otros tipos de literatura gris.

Los resultados de la revisión tienen importantes implicaciones prácticas, su entendimiento, alcances y limitaciones del ejercicio del liderazgo, esto permite un mejor abordaje de sus problemas, del desempeño, estrategias de formación y capacitación si corresponde elementos importantes para los formuladores de políticas, los altos funcionarios y los profesionales en general. Sin embargo, también deben considerarse factores como la influencia del poder político o la alta conflictividad propia del sector.

Conclusiones

Los estudios revisados en diversas partes del mundo han descrito diversos problemas que influyen en el ejercicio del liderazgo en el sector sanitario en general y en los hospitales en particular, los investigadores atribuyen a la confluencia de diversas profesiones, intereses actores internos y externos inclusive de actores políticos.

En conclusión, los investigadores encontraron entre las principales características del ejercicio del liderazgo la escucha empática, la práctica de las relaciones positivas, la comunicación asertiva, la innovación y creatividad, características que no son inherentes a los profesionales por ello requieren ser formadas o capacitadas en las organizaciones laborales o instituciones educativas, otro hallazgo relevante en los estudios analizados esta referido a

la importancia del liderazgo, varios investigadores indicaron la complejidad de los problemas en los sistemas sanitarios resultando fundamental el adecuado abordaje mediante la implementación de la gestión del cambio, la solución conflictos existentes y su prevención, liderar o participar en cambios organizacionales entre otros.

En consecuencia, también la revisión bibliográfica evidenció que un buen líder influye positivamente en el desempeño de los trabajadores de la salud, disminuye su agotamiento y contribuye a una situación laboral seguro y saludable, estas y otras mejoras internas y externas implementado por el líder tienen como resultado la mejora en la atención de los usuarios, contribuye en la eficiencia de servicio, aumenta la accesibilidad a la atención médica todo ello impactando positivamente en la calidad de atención de los servicios de salud.

Finalmente, se puede decir que los resultados constituyen una fuente importante de información respecto al ejercicio del liderazgo para un mejor abordaje del problema del liderazgo. Esta situación puede, posteriormente, contribuir a mejorar los programas de formación, de capacitación, de selección y evaluación de los directivos y los gestores en forma general contribuyendo de esta manera a mejorar la calidad de atención y al bienestar de la población en general.

Conflicto de Intereses

El autor declara que no existe conflicto de intereses para la publicación del presente artículo científico.

Referencias

- Adeyemi, B.A, Ebegbetale, C.I y Showemimo, I.O (2024). Estilo de liderazgo, gestión del cambio y desempeño laboral de profesionales de la gestión de información sanitaria en hospitales terciarios del sureste de Nigeria. *Liderazgo en Servicios de Salud*, 37 (4), 461-476. Documento en línea. Disponible Doi:10.1108/LHS-03-2024-0026
- Alsadaan, N., & Alqahtani, M. (2024). Toxic Leadership in Emergency Nurses: Assessing Abusive Supervision and Its Team-Level Impacts on Conflict Management and Organizational Commitment. *Journal of Nursing Management*, 2024(1), 4271602. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1155/2024/4271602>
- Alsaqqa, H. (2023). Evaluación de estilos de liderazgo en hospitales de la franja de Gaza en Palestina. *Contaduría y administración*, 68 (3), 1-25. Documento en línea. Disponible <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8958183>.
- Andoko, B. W., Prawoto, N., Wahyuningsih, S. H., & Susilowati, I. (2024). The future of leadership: exploring the relationship between transformational leadership and organizational performance. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(7), 1-26. Documento en línea. Disponible DOI: <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n7-045>
- Bedriñana Sotomayor, J. L., & Saavedra Muñoz, M. J. (2023). Estilos de liderazgo y desempeño laboral en médicos del Hospital Vitarte-Lima 2018. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 23(3), 92-99. Documento en línea. Disponible <http://dx.doi.org/10.25176/rfmh.v23i3.5631>.
- Berettera, M. C., Pujol Cols, L. J., & Arraigada, M. C. (2024). Retención del talento en organizaciones IT: El rol del liderazgo transformacional de los supervisores y los acuerdos de empleo idiosincráticos. *Cuadernos de Administración*, 37. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao37.rtorl>
- Cabanilla Guerra, M. (2021). Diseño de un modelo administrativo para optimizar la gestión de camas en los hospitales públicos de la ciudad de Machala. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(2), 489-494. Documento en línea. Disponible http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202021000200489&script=sci_arttext
- Carstensen, K., Kjeldsen, A. M., & Nielsen, C. P. (2024). Distributed leadership in health quality improvement collaboratives. *Health care management review*, 49(1), 46-58. Documento en línea. Disponible DOI: 10.1097/HMR.0000000000000385
- Cavaletti, S., & Bizarrias, F.S (2023). Liderazgo transformacional e inteligencia emocional, y sus conexiones en la gestión y la gestión de proyectos innovadores. *Revista Internacional de Innovación*, 11 (2), e24232-e24232. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.5585/2023.24232>
- Cook, P., y Purohit, A. (2024). Desarrollo del liderazgo como parte de la mejora de la calidad en hospitales generales de distrito. *BMJ Leader*, 8 (3). Documento en línea. Disponible DOI: 10.1136/líder-2023-000875
- Cruz, P., Bahena, B. M., & Culebro, J. E. (2020). Liderazgo y la gestión de crisis en México: un área de prácticas improvisadas en gobiernos subnacionales. *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública*, 9(18), 32-47. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.15174/remap.v9i18.348>.
- De La Rada Avalos, C. L., Bejarano, M. A. G., Vaca, C. A. M., & López, G. R. V. (2024). Liderazgo transformacional y cultura

- organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista de Ciencias Sociales*, 30(4), 431-446. Documento en línea. Disponible <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9857500>
- Deodatus, J. A., Kratz, M. A., Steller, M., Veeger, N., Dercksen, B., Lyon, R. M., ... & Ter Avest, E. (2024). Attributes of leadership skill development in high-performance pre-hospital medical teams: results of an international multi-service prospective study. *Scandinavian Journal of Trauma, Resuscitation and Emergency Medicine*, 32(1), 46. Documento en línea. Disponible Doi:10.1186/s13049-024-01221-1
- Fadhel, R. & Alqurs, A. (2025). Mejora de la salud y seguridad ocupacional mediante liderazgo estratégico: El rol mediador de la gestión de calidad total en los hospitales de Hodeida, Yemen. *Gestión de riesgos y políticas sanitarias*, 823-842. Documento en línea. Disponible Doi: 10.2147/RMHP.S506296
- Fernández Gómez, V. J., Recalde Gracey, A. E., & Cribilleros Ríos, D. A. (2024). La influencia del liderazgo en la eficiencia operativa de instituciones de salud. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 6(11), 104-116. Documento en línea. Disponible https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2739-00392024000200104&script=sci_arttext.
- Ferreira, R. I. (2021). El liderazgo directivo en la gestión escolar. Comparación de casos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 7219-7238. Documento en línea. Disponible DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.84.
- Flores, L.M.V, Martínez, I.A.M, & Nava, V.X (2024). Influencia de estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire en la responsabilidad social corporativa, la imagen y reputación, así como en variables de resultado organizacional. *Contaduría y administración*, 69 (3), 324-347. Documento en línea. Disponible <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2024.4708>
- Forbes, J., & Arrieta, A. (2024). Comparing hospital leadership and front-line workers' perceptions of patient safety culture: an unbalanced panel study. *BMJ leader. leader-2023*. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1136/leader-2023-000922>.
- Gamero, A. M., Chamorro, M. R., del Pino Robles, J., & Medina, C. C. (2022). El liderazgo transformacional en los profesionales de la salud en tiempos de emergencia sanitaria. *Atención Primaria Práctica*, 4(2), 100133. Documento en línea. Disponible doi: 10.1016/j.appr.2022.100133.
- González Hernández, L., Jiménez Puerto, C. L., & Hernández Vergel, L. L. (2024). Contenidos y prácticas de liderazgo transformacional de Enfermería para la gestión hospitalaria desde la superación profesional. *Revista Cubana De Enfermería*, 40. Documento en línea. Disponible <https://revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/artic/e/view/6655>.
- Grau Alberola, E., Figueiredo Ferraz, H., López Vélchez, J.J y Gil Monte, P.R (2022). La gestión saludable: el rol moderador del liderazgo transformacional sobre la salud de los trabajadores. *Anales de Psicología*, 38 (1), 128-138. Documento en línea. Disponible <https://dx.doi.org/10.6018/analesps.471121>
- Guevara Suclupe, F. M., Alberca Rojas, L. B., & Gonzales García, P. S. (2024). Liderazgo transformacional y desempeño laboral de los colaboradores del grupo Konecta. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.26495/v8hbpdl1>.
- Grover, A., Santen, S. A., Lockeman, K., Burns, D., Akuamoah Boateng, K., Siner, C., ... & Nye, C. (2024). Defining types of leadership within an academic surgery department to promote change for decreasing rates of burnout. *The American Surgeon™*, 90(9), 2143-2148. Documento en línea. Disponible Doi: 10.1177/00031348241244643
- Hauth, Tobias, Peiró, José M, Mesa, Juan M, & Soriano, Aida. (2023). El liderazgo

- transformacional autopercebido reduce el absentismo por enfermedad, pero el contexto importa. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 39(1), 37-45. Epub 17 de julio de 2023. Documento en línea. Disponible <https://dx.doi.org/10.5093/jwop2023a5>
- Heidari, A., Kazemi, SB, Kabir, M.J, Khatirnamani, Z., Lotfi, M., Rafiei, N., ... y Zanganeh, F. (2024). Relación entre las habilidades de comunicación, el estilo de liderazgo y las estrategias de gestión de conflictos de las enfermeras jefes: Un estudio transversal en el norte de Irán. Documento en línea. Disponible Doi: 10.29252/jgbfnm.21.1.38
- Hu, S., Välimäki, M., Liu, S., Li, X., Shumaila, B., Huang, W., ... & Hu, J. (2024). Coaching to develop leadership of healthcare managers: a mixed-methods systematic review. *BMC medical education*, 24(1), 1083. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1186/s12909-024-06081-y>
- Kida, R., Fujitani, K., & Matsushita, H. (2022). Impact of Collaborative Leadership, Workplace Social Capital, and Interprofessional Collaboration Practice on Patient Safety Climate. *The Journal for Healthcare Quality (JHQ)*, 10-1097. Documento en línea. Disponible DOI: 10.1097/JHQ.0000000000000443
- Kirkpatrick, I., Altanlar, A., & Veronesi, G. (2024). Doctors in leadership roles: consequences for quality and safety. *Public Money & Management*, 44(6), 515-522. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1080/09540962.2023.2217344>
- Leal Paredes, M. S., & Arias Ibarra, B. P. (2021). Liderazgo ético para el fortalecimiento de una cultura organizacional en las Pymes. *Podium*, (40), 21-40. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.31095/podium.2021.40.2>.
- Lemak, C.H, Pena, D., Jones, D.A, Kim, D.H y Guptill, J. (2024). Liderazgo para acelerar la transformación digital de la atención médica: evidencia de 33 sistemas de salud. *Journal of Healthcare Management*, 69 (4), 267-279. Documento en línea. Disponible DOI: 10.1097/JHM-D-23-00210.
- López Zapata, E., Torres Vargas, Y., & Ortiz Puentes, M.A (2024). Liderazgo transformacional y desempeño de tareas: el papel mediador del intercambio líder-miembro, el apoyo organizacional y el compromiso laboral. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 37 (3), 424-443. Documento en línea. Disponible DOI: 10.1108/ARLA-05-2023-0069
- Lorenzo, Y. O. M., Reyes, Y. L., Paris, E. G., Fernández, M. D., & Rodríguez, G. R. (2023). Competencias directivas: una mirada desde la gestión del Hospital Provincial Clínico Quirúrgico Docente “Faustino Pérez”. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 7(2), e266-e266. Documento en línea. Disponible DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8286471>
- Mohanty, R., Saini, R., Rampal, S., Mane, A., Malathi, H., Bansal, S. y Shah, B. (2024). Explorando el impacto del liderazgo transformacional en la mejora de la calidad de la atención médica. *Liderazgo en salud y calidad de vida*, 3, 365. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.56294/hl2024.365>
- Morales Casetti, M., Bustos Gutiérrez, M., & Cerda Bustos, J. (2023). Efectos de la Nueva Gestión Pública en el desempeño: análisis de los hospitales públicos chilenos. *Revista de Salud Pública*, 21, 292-298. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.15446/rsap.V21n3.77323>
- Nachtergaele, S., De Roo, N., Allart, J., De Vriendt, P., Embo, M., & Cornelis, E. (2024). Exploring influencing factors to clinical leadership development: a qualitative study with healthcare professionals in Flemish nursing homes. *BMC Health Services Research*, 24(1), 1169. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1186/s12913-024-11613-9>

- Oliveira, E. L. S. D., & Klein, L. (2024). Effects of Transformational and Transactional Leadership Styles and the Use of Enabling and Coercive Managerial Control Systems in Creative thinking. *Estudios Gerenciales*, 40(172), 365-379. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.18046/j.estger.2024.172.6707>
- Pineda, T. G. C. (2022). Liderazgo directivo para una administración educativa eficiente. *Revista Científica de La Facultad de Filosofía*, 15(2).
- Pinedo, K. A. S., Alvarado, G. D. P. P., & Guzmán, F. J. V. (2021). Gestión de la información y comunicación en hospitales públicos: una revisión de literatura. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 2(1), 283-297. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.51798/sijis.v2i1.78>
- Prayudi, M. A., Nurkholis, N., Saraswati, E., & Rusydi, M. K. (2023). Do Vision and Mission Really Matter? The Management Control Experiences of Reformed Public Hospitals in Indonesia. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(3), 3.
- Parra Gálvez, N., Vela Del Águila, S., Delgado Bardales, J., Sánchez Dávila, K., Delgado Ríos, A., Soplapuco Montalvo, J., Espinoza Vásquez, G., Hernández Torres, A., & Albarrán Gil, J. (2024). Liderazgo transformacional en directivos de Instituto de Salud y Estrategias didácticas digitales en estudiantes de salud. *Revista de información científica para la dirección en salud. INFODIR*, 0(43). Documento en línea. Disponible <https://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/1662>
- Rixon, A., Judkins, S. y Wilson, S. (2024). Poder y política para liderar el cambio en los servicios de urgencias: Un estudio cualitativo de médicos de urgencias de Australasia. *Emergency Medicine Australasia*, 36 (3), 389-400. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1111/1742-6723.14363>
- Sacre, H., Iskandar, K., Haddad, C., Shahine, M., Hajj, A., Zeenny, RM, ... y Salameh, P. (2024). Autopercepción de habilidades de liderazgo y emprendimiento: perfil de profesionales sanitarios. *Revista de Investigación en Servicios de Salud Farmacéutica*, 15 (1), rmad050. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1093/jphsr/rmad050>
- Santa, Á. M., Muñoz, C. L., López, J. R., Martínez, J. Q., Rojas, Y. S., & Palacio, Z. P. (2022). Liderazgo transformacional y cultura organizacional: Transformational Leadership and Organizational Culture. *Gestión de la seguridad y la Salud en el Trabajo*, 4(1), 23-31.
- Sahoo, A. K., Gupta, K., RenukaJyothi, S., & Sharma, A. K. (2022). The Role of Transformational Leadership in Enhancing Patient Quality of Life Outcomes. *Health Leadership and Quality of Life*, (1), 13. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.56294/hl202291>
- Silveira, V.C, Cechinel Peiter, C., Santos, J.L.G.D, Varanda, P.A.G, Silva, G.T.R.D y Lanzoni, G.M.D.M (2024). Prácticas de liderazgo enfermero durante la pandemia de Covid-19 en hospitales universitarios. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 45, e20230289.
- Silva, G. T. R. D., Santos, I. A. R. D., Conceição, M. M. D., Góis, R. M. O. D., Santos, A. S., Amestoy, S. C., ... & Queiros, P. J. P. (2022). Factores que influyen en el proceso de toma de decisiones de los enfermeros en los hospitales universitarios iberoamericanos. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 30, e3563. Documento en línea. Disponible DOI: 10.1590/1518-8345.5648.3562.
- Spilg, EG, McNeill, K., Dodd-Moher, M., Dobransky, JS, Sabri, E., Maniate, J.M. y Gartke, KA (2025). Liderazgo médico y su efecto en el agotamiento y la satisfacción del personal médico durante la pandemia de COVID-19. *Journal of Healthcare Leadership*, 49-61. Documento en línea. Disponible doi: 10.2147/JHL.S487849.
- Stuart Pesevic, N., & Talarico, S. (2024). Liderazgo en enfermería: Recompensas y desafíos del

- liderazgo en operaciones clínicas ambulatorias. *Nurse Leader*, 22 (5), 526-530. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2024.07.001>
- Sullcahuamán, E. F. D., Pantigoso, F. R. P., Aguilar, E. S., & Sullcahuamán, J. D. (2022). Inteligencia artificial y gobierno digital durante la covid 19 en una institución prestadora de salud, 2021-2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 3897-3931. Documento en línea. Disponible DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2896.
- Temple, I. (2025). Las consecuencias de tener un mal líder. *El Comercio Perú*. Documento en línea. Disponible <https://elcomercio.pe/economia/opinion/ines-temple-las-consecuencias-de-tener-un-mal-lider-management-noticia/>.
- Udin, U. (2023). Linking transformational leadership to organizational learning culture and employee performance: The mediation-moderation model. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(3), 16. Documento en línea. Disponible DOI: 10.26668/businessreview/2023.v8i3.1229
- Wangari, L., Macharia, W., Wachira, B., Kimeu, J., Mativa, B. y Atwoli, L. (2024). Rol del liderazgo hospitalario en la preparación para una pandemia: experiencia en un hospital terciario en Kenia durante la pandemia de COVID-19. *BMJ Leader*, 8 (2), 1. Documento en línea. Disponible Doi: 10.1136/leader-2023-000833
- Wang, S., Tong, J., Wang, Y. y Zhang, D. (2022). Estudio sobre el modelo de competencias de enfermeras gestoras en hospitales generales terciarios de China. *Revista Internacional de Investigación Ambiental y Salud Pública*, 19 (14), 8513. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.3390/ijerph19148513>
- Xia, Y., Ying, Z. y Kuppasamy, M. (2024). Competencia de gestión profesional de ejecutivos de hospitales chinos: un análisis. *Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias*, (3), 592. Documento en línea. Disponible doi:10.56294/sctconf2024592.
- Zhao, J., Wang, BL, Qin, X., Liu, Y. y Liu, T. (2024). Elementos fundamentales de un liderazgo hospitalario excelente: lecciones de los cinco hospitales de mayor rendimiento en China. *Revista Internacional de Calidad en la Atención Sanitaria*, 36 (2), mzae046. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzae046>
- Zheng, X., Song, J., Shi, X., Kan, C. y Chen, C. (2025). El efecto del liderazgo autoritario en el síndrome de burnout en enfermeras jóvenes: el papel mediador del clima organizacional y el capital psicológico. *BMC Health Services Research*, 25 (1), 1-11. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1186/s12913-025-12403-7>.
- Zinelli Reyes, H. D. (2022). Gestión hospitalaria de un modelo de asociaciones público privadas y un modelo tradicional en dos Hospitales del Callao. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 22(2), 280-286. Documento en línea. Disponible DOI: 10.25176/RFMH.v22i2.4796