



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

TEMA:

**Evolución del liderazgo transformacional para mejorar el clima
organizacional en hospitales públicos de nivel II**

AUTORA:

Montiel Meza Lizbeth Jenny

**Previo a la obtención del Grado Académico de:
Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud**

**Guayaquil, Ecuador
2026**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Ingeniera Comercial Lizbeth Jenny Montiel Meza**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud**.

REVISORA

Ing. Elsie Zerda Barreno, Ph.D.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María de los Ángeles Núñez L, Mgs.

Guayaquil, a los 10 días del mes de marzo del año 2026



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Lizbeth Jenny Montiel Meza**

DECLARO QUE:

El documento: **Evolución del liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional en hospitales públicos de nivel II**, previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del documento del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 10 días del mes de marzo del año 2026

LA AUTORA

Lizbeth Jenny Montiel Meza



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD

AUTORIZACIÓN

Yo, **Lizbeth Jenny Montiel Meza**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **documento** previo a la obtención del grado de **Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud** titulado: **Evolución del liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional en hospitales públicos de nivel II**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 10 días del mes de marzo del año 2026

LA AUTORA

Lizbeth Jenny Montiel Meza



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**



CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

LIZBETH
MONTIEL_CORRECCIONPLAGIO_VERSION2

< 1%
Textos
sospechosos



0% Similitudes
0 % similitudes entre
comillas
0 % entre las fuentes
mencionadas
△ < 1% Idiomas no reconocidos
0% Textos potencialmente
generados por la IA

Nombre del documento: LIZBETH
MONTIEL_CORRECCIONPLAGIO_VERSION2.docx
ID del documento: 78a94866caf9dd29b06864db82af76b14495e9c3
Tamaño del documento original: 75,94 kB

Depositante: María de los Angeles Núñez Lapo
Fecha de depósito: 30/9/2025
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 30/9/2025

Número de palabras: 4309
Número de caracteres: 29.305

Ubicación de las similitudes en el documento:

AGRADECIMIENTO

Dejo constancia de mi más sincero y eterno agradecimiento a Dios, a mis padres, a mis hermanos y demás familiares, quienes me guiaron en este difícil camino del saber y me brindaron la fuerza y el valor para culminar con éxito esta labor.

Expreso también mi profundo agradecimiento a los docentes y autoridades de esta institución por su guía, enseñanza y apoyo constante, que fueron fundamentales para la realización de este trabajo de titulación.

LIZBETH JENNY MONTIEL MEZA

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi padre, Jhon Montiel, y a mis ángeles del cielo, mi madre Jenny Meza y mi sobrina Alejandra Montiel, cuyo amor infinito, sacrificios y sabios consejos han iluminado mi camino y sembrado en mí la fe, la constancia y el deseo de superación que hicieron posible alcanzar esta meta.

También dedico este logro a mis hermanos, familiares y amigos, cuyo apoyo y compañía han sido un sostén invaluable en cada paso de este viaje académico.

LIZBETH JENNY MONTIEL MEZA

Evolución del liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional en hospitales públicos del nivel II

Evolution of transformational leadership to improve the organizational climate in Level II public hospitals

Introducción

En las últimas décadas, el liderazgo transformacional se ha posicionado como una vía factible para orientar los cambios dentro de las organizaciones. Para Tsapnidou et al. (2024) y Hult et al. (2023) el sector hospitalario no es ajeno a este enfoque debido a la complejidad y el dinamismo que lo caracteriza, marcado por los problemas que lo quejan desde distintos contextos, como la falta de personal, el desgaste emocional de quienes atienden, las preocupaciones laborales y la exigencia constante de innovar en la gestión clínica y administrativa. Por lo anterior, resulta evidente que la forma que adopten las autoridades hospitalarias influye directamente en el clima laboral y en la motivación de los equipos, con énfasis en el personal de enfermería, grupo que actúa como la columna vertebral de los cuidados y la dinámica hospitalaria.

Notarnicola et al., (2024), identifica al liderazgo transformacional como una práctica que se orienta a crear relaciones de confianza, que inspire al colectivo y le permita un crecimiento profesional continuo, tanto para los líderes como para sus colaboradores, esta línea de pensamiento promueve una cultura de reconocimiento y autonomía que se empata con los valores institucionales rompiendo con las prácticas tradicionales de supervisión. Para Raoush (2023) y Tsapnidou et al. (2024), esta clase de liderazgo mostró ser eficiente en el ámbito hospitalario, mostrando indicadores positivos en especial en la retención del personal, la innovación clínica, la mejora de procesos y en la calidad que perciben los pacientes sobre el servicio recibido, todo enmarcado en el compromiso, el bienestar y la cooperación coordinada del personal.

Es conocido que las instituciones públicas cuentan con presupuestos limitados, así como con una burocracia que, en muchos casos, entorpece los procesos de innovación, es aquí, que el liderazgo transformacional ofrece caminos para fortalecer las capacidades institucionales por medio del involucramiento activo de los profesionales que en ellos trabajan. Particularmente, la literatura ha demostrado que este tipo de liderazgo propicia la capacidad de la organización para el cambio conocido como *organizational change capability*, al estimular la confianza del personal en sus líderes y, de acuerdo a Cao y Le (2024), generar las condiciones necesarias para la adaptación estratégica frente a contextos adversos como lo fue la pandemia de COVID-19. Esta relación liderazgo-confianza-cambio organizacional es particularmente relevante en los hospitales de segundo nivel de atención, donde usualmente se atiende a personas de escasos recursos y de alta presión asistencial.

Según Notarnicola et al. (2024) los y las líderes transformacionales influyen de una manera positiva en aspectos como la satisfacción laboral, la percepción de justicia organizacional y en el sentido de propósito compartido, que en su conjunto incide en el clima institucional. Sin embargo, de acuerdo a Tsapnidou et al. (2025) los vacíos empíricos respecto a cómo este tipo de liderazgo se adapta a los entornos públicos en el área de la salud en América Latina en el cual los retos estructurales, la creciente demanda ciudadana por atención así como los constantes cambios en las normas orientadas hacia la humanización del cuidado son señalados por los autores como una de las dimensiones clave en la acción transformacional en salud, de la cual no se puede abstraer el Ecuador.

Con base a lo hallado, el trabajo plantea una mirada teórica y aplicada en torno al liderazgo transformacional, con especial atención en su evolución conceptual y en los efectos que puede tener sobre el clima organizacional en instituciones sanitarias. El análisis se estructura en tres secciones que se

relacionan mutuamente: en primer lugar, se abordan los fundamentos teóricos del liderazgo transformacional, sus orígenes y desarrollo dentro del ámbito organizacional contemporáneo; en segundo término, se examina su impacto en el clima laboral del sector salud, con énfasis en su influencia en el personal hospitalario; finalmente, se explora la aplicabilidad de estas estrategias en los hospitales públicos de segundo nivel de Ecuador, considerando los retos específicos del contexto pospandemia actual, los cuales, de acuerdo a Savedoff et al. (2022) y Bernal-Lavar et al. (2023), suelen ser la fragmentación de los servicios, la escasez del personal especializado, el incremento de la demanda ciudadana y la necesidad de resiliencia institucional.

Fundamentos conceptuales del liderazgo transformacional y su evolución en el ámbito organizacional

El estudio del liderazgo transformacional ha sido abordado desde distintas teorías, tal como lo sostienen Dinh et al. (2014) y Harrison (2018) pasando por la teoría de los rasgos que postula que los líderes poseen cualidades innatas; por la teoría conductual, que pone énfasis en los comportamientos de líder; y, por la teoría de la convergencia, que abandera que la eficacia del liderazgo depende de la adecuación entre el estilo del líder y la situación. Sobre estas bases se han desarrollado enfoques más elaborados como el liderazgo transformacional y el liderazgo distribuido los cuales, para Harrison (2018) buscan transcender las prácticas directivas tradicionales hacia una gestión más relacional y adaptativa. De la misma manera, el concepto de clima organizacional se ha posicionado como variable clave de la psicología organizacional, al que Hossny et al. (2023) conceptualizan como las percepciones compartidas por los miembros de una misma organización respecto a sus políticas, prácticas y relaciones internas, mientras que Rafi'i et al. (2025) manifiestan que dicho clima organizacional influye en el bienestar laboral, el desempeño y la intención de permanencia, lo cual fue previamente manifestado por Loh et al. (2019) al indicar que un clima organizacional

saludable se asocia con mejores resultados en la relación del personal, así como con menores niveles de rotación y mayor satisfacción en los equipos.

Desde otro aspecto, el liderazgo transformacional no solo ha emergido como una de las corrientes más influyentes en el estudio de las organizaciones contemporáneas, sino que también presenta respuestas efectivas frente a los límites de los planteamientos tradicionales acerca de la supervisión directa, los incentivos económico y la estandarización de tareas. Esto lo podemos apreciar cuando Burns (1978) introdujo este concepto como una forma de liderazgo comprometido éticamente, orientado hacia la generación de cambios profundos en los individuos, así como en las estructuras organizativas. La concepción inicial de Burns fue que el liderazgo transformacional no se limita a la obtención de resultados operativos, sino que busca influir positivamente en los valores, aspiraciones y niveles de conciencia de quienes siguen a los líderes, promoviendo entre ellos una elevación mutua, es decir, buscando la superación tanto de líderes como de colaboradores.

Más tarde, Bass (1995) al operacionalizar el modelo de Burns (1978) identificó cuatro dimensiones que permitió evaluar y promover el liderazgo transformacional: (1) la *influencia idealizada* en la que el líder es percibido como el modelo a seguir; (2) la *motivación inspiradora*, que se da cuando el líder comparte su visión; (3) la *estimulación intelectual*, cuando el líder promueve el pensamiento crítico y la creatividad; (4) la *consideración individualizada*, que se da cuando el líder atiende las necesidades particulares de cada miembro de su equipo. Estas dimensiones las integró en el *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), herramienta que fue ampliamente utilizada en la investigación organizacional y adaptada a diversos sectores, entre ellos, el de la salud.

Por lo anterior, en entornos hospitalarios es donde el liderazgo transformacional adquiere mayor relevancia influenciado por las características propias de estos espacios, como lo son la alta presión emocional, la toma de

decisiones críticas, el trabajo interdisciplinario y una constante exposición al sufrimiento humano. El liderazgo transformacional, de acuerdo a Scpecchia et al. (2021), se orienta hacia el fomento del capital humano, su fortalecimiento profesional y a la construcción de entornos colaborativos capaces de adaptarse a distintos tipos de situaciones, que es lo contrario a lo que realiza el liderazgo transacciones que se orienta más hacia la supervisión y al cumplimiento de las normas.

Este enfoque es particularmente útil para enfrentar situaciones extremas como lo fue la pandemia del COVID-19 (que se tratará más adelante) de la cual se derivaron muchos estudios que revelan cómo el liderazgo transformacional permitió mantener la cohesión de los equipos y responder con resiliencia ante la abrupta ruptura del sistema hospitalario. Esto es corroborado por Singh et al. (2024) quienes mencionan que el liderazgo transformacional influye significativamente en la satisfacción laboral, el sentido de pertenencia, la confianza interpersonal y el involucramiento organizacional, aspectos que se pusieron a prueba durante la crisis sanitaria; en esta misma línea Cheng et al. (2023) demostraron que cuando estas necesidades se ven satisfechas a través de prácticas acertadas de liderazgo, la motivación intrínseca se incrementa repercutiendo tanto en el desempeño individual como en la sostenibilidad organizacional. Lo mencionado tiene influencia directa en el ámbito de la salud, área donde el agotamiento emocional y el estrés crónico se presentan como riesgos constantes para la calidad asistencial.

Raoush (2023) al estudiar a los hospitales privados de Jordania encontró que las dimensiones de motivación inspiradora e influencia idealizada están estrechamente relacionadas con las conductas innovadoras del personal de salud, entre otras, en la generación de ideas, la toma de iniciativa para resolver problemas complejos y la colaboración interdisciplinaria, aspectos esenciales que las instituciones sanitarias deben considerar para responder de manera más eficiente a los retos clínicos, tecnológicos e, incluso, sociales.

Por otra parte, Cao y Le (2024) destacan que la confianza en el líder, considerada una variable clave en contextos hospitalarios jerárquicos, actúa como un puente entre el liderazgo transformacional y la capacidad de adaptación de la organización, lo que implica que la efectividad de las estrategias transformadoras depende, en gran parte, de la calidad del vínculo que se desarrolle entre líderes y subordinados. Por esta razón, en los hospitales, donde históricamente los niveles directivos no han podido crear lazos de confianza, este enfoque puede contribuir a mejorar la dinámica interna, al tiempo que facilita los procesos de cambio cultural y organizacional sostenidos.

Por todo lo expuesto, es indudable el papel que cumple el liderazgo transformacional para alcanzar los objetivos institucionales, sirviendo como una herramienta de primer nivel, al mismo tiempo que reconstruye el compromiso del personal, generando entornos de aprendizaje colaborativo, que se traduce en una mejor consideración en la gestión centrada en la persona. Es tal la influencia que ejerce que múltiples estudios validan su aplicación en diversas regiones y niveles de complejidad hospitalaria, lo cual nos invita a reflexionar sobre su rol dentro del área de la salud y su incidencia en la edificación de organizaciones resilientes, éticas y orientadas al cuidado integral del ser humano.

Impacto del liderazgo transformacional en el clima laboral del sector público

La pandemia de la COVID-19 impuso una serie de condiciones extremas al personal sanitario, generando un ambiente crítico que trajo a la palestra la fragilidad del clima organizacional de los hospitales. La calidad de los servicios se vio afectado por la carga emocional que se vivió en los hospitales, la escasez de insumos, el alto riesgo de contagio y las largas jornadas de trabajo; este entorno desencadenó una afectación severa al bienestar psicológico del equipo médico y enfermero, conocido como *burnout*.

Zamora et al. (2022) y Rosales et al. (2022) reportaron que estas tensiones deterioraron la percepción de la justicia organizacional, el sentido de pertenencia y la cohesión del personal de salud. Es en este contexto en el cual el liderazgo, según documentan Hult et al. (2023), desempeñó un papel preponderante para sostener la moral del equipo y de esta manera asegurar la continuidad del servicio, incidiendo en la capacidad institucional para sostener las condiciones mínimas de estabilidad emocional, diálogo horizontal y reconocimiento profesional.

Buchan y Catton (2023) en un estudio desarrollado para la Organización Mundial de la Salud evidenciaban que antes de la pandemia el déficit de enfermeras en el mundo era de aproximadamente 5,9 millones, situación agravada por la pandemia al producir un éxodo de profesionales de la salud mientras –paradójicamente– aumentaba la presión y el agotamiento del personal sanitario, el cual según Zamora et al. (2022) presentó síntomas de *burnout* en alrededor de un tercio de los trabajadores de la salud, en especial durante los picos de la pandemia, reflejando el severo impacto psicológico de la crisis en el personal médico y enfermero alrededor del mundo.

América Latina no estuvo exenta de esta situación. Juárez-García et al. (2021) reportaron que en México la tasa del *burnout* fue cerca al 50%, debido principalmente al estrés y al cansancio. Rosales et al. (2022) evidenció que a nivel regional el impacto fue severo, con consecuencias negativas en la salud mental asociadas al *burnout* de los trabajadores de la salud. La Organización Panamericana de la Salud (Naciones Unidas 2020) registró cerca de 570.000 trabajadores infectados por COVID-19 en Latinoamérica, la cifra más alta a nivel mundial.

En ese escenario, el estilo de liderazgo transformacional permitió reconstruir las relaciones deterioradas, dar voz al personal operativo y promover una cultura de cuidado mutuo en los equipos sanitarios, centrando el accionar en las personas, en contraste con los enfoques directivos tradicionales que se

dirigían exclusivamente a la supervisión o a la resolución técnica de los problemas. Tsapnidou et al. (2024) destacan que el liderazgo transformacional amortiguó los efectos negativos del estrés organizacional en hospitales europeos, destacando que cuando los líderes fomentaban conductas asociadas a la motivación inspiradora y la estimulación intelectual los trabajadores se sentían emocionalmente respaldados, y se comprometían aún más con la institución, lo cual incrementó la satisfacción laboral y redujo los niveles de rotación, incluso en medio de la crisis.

Por otra parte, Ystaas et al. (2023) demostraron que el liderazgo transformacional también tiene un efecto positivo y sostenido sobre el clima organizacional, especialmente en las unidades de enfermería cuando se fomentan espacios seguros para la retroalimentación, se mejora la comunicación interprofesional y se alinean los valores del equipo con la misión institucional; este estilo de liderazgo que se aplicó contribuyó además de reducir el *burnout* a consolidar prácticas clínicas de mayor calidad; el estudio concluye en que estas condiciones se mantuvieron estables incluso en los meses posteriores a la pandemia, lo que sugiere que su impacto es duradero. En el ámbito latinoamericano Rosales et al. (2022) documentaron que alrededor del 30% del personal de salud presentó una sintomatología depresiva junto con ansiedad que iba de moderada a grave durante el primer año de la crisis sanitaria, lo que llevó al agravamiento de los conflictos laborales, la solicitud de licencias prolongadas y la desvinculación anticipada.

En contraste, Raoush (2023) hallaron que los comportamientos innovadores, el sentido de la iniciativa y el compromiso se incrementaban cuando los líderes ofrecían una ruta clara, lograban que su visión sea compartida y daba apoyo individualizado a su personal; características propias de los equipos de trabajo liderados por un enfoque transformacional, que logran mayor resiliencia emocional, sentido de propósito y cohesión, gracias a la capacidad del líder para empoderar emocionalmente a sus colaboradores,

reforzando su valor dentro del grupo y brindando orientaciones en entornos de incertidumbre.

En el área de enfermería, el liderazgo ejercido por los mandos medios fue estudiado por Notarnicola et al. (2024) cuyos resultados mostraron que los líderes que actuaban con base en los principios transformacionales – especialmente la consideración individualizada y la influencia idealizada– lograban generar entornos más propios para el reconocimiento profesional, la toma de decisiones compartida y la resolución de conflictos; todo lo cual derivaba en una mayor satisfacción laboral, reducción de ausentismo y mejoras en la percepción institucional por parte de los usuarios. Por lo tanto, no es arriesgado mencionar que el liderazgo transformacional no solo contribuye a mejorar el clima organizacional, sino que se convierte en un elemento estratégico para sostener en el tiempo la calidad de los servicios y retener al talento humano especializado.

Esta visión es reforzada por Singh et al. (2024) quienes sostienen que los entornos organizacionales donde se promueve un liderazgo basado en la ética, la empatía y la participación son los propensos a adaptarse con eficacia a los entornos desafiantes. Su investigación, centrada en las prácticas de liderazgo resiliente, concluye con que el compromiso emocional del personal, la claridad de los roles de cada uno y la confianza intergrupala están directamente relacionadas con el estilo de liderazgo de quienes dirigen las instituciones, quienes imprimen su sello en la gestión de las relaciones y en la forma en que promueven el aprendizaje organizacional. Por ello, el liderazgo transformacional no actúa aisladamente o de manera puntual frente a un problema específico, sino como una filosofía de gestión que fortalece las estructuras de la organización, necesarias para consolidar un clima laboral saludable y sostenible en el tiempo.

Aplicabilidad de estrategias en los hospitales públicos de nivel II en Ecuador en el contexto pospandemia

En el Ecuador, el segundo nivel de atención del sistema nacional de salud cumple un rol estratégico debido a su alcance territorial y a su capacidad de resolución. El Acuerdo Ministerial No. 00030-2020 del Ministerio de Salud Pública (2020), indica que este nivel incluye a los hospitales básicos y generales, que brindan consulta externa especializada, internación, diagnóstico, rehabilitación, cuidados paliativos y promoción de la salud. Al 2024, la red de salud pública ecuatoriana, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, s.f.), contaba con 626 hospitales bajo la administración del Ministerio de Salud Pública, de los cuales 119 eran hospitales generales y 424 hospitales básicos, cifras que muestran la elevada concentración del sistema público de salud en el área de mediana complejidad, lo que vuelve al segundo nivel de atención en el núcleo operativo del sistema hospitalario ecuatoriano.

Estos hospitales fueron los que enfrentaron los escenarios más críticos durante la pandemia de COVID-19, y pusieron en evidencia la fragilidad de sus sistemas, en especial el relacionado con la gestión del recurso humano, que se vio directamente afectado por la sobrecarga laboral, la precariedad para realizar sus actividades y la marcada desarticulación institucional. Carrión-Bósquez et al. (2022) documentaron que en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas se incrementaron los conflictos laborales, así como los niveles de agotamiento emocional y la percepción de injusticia organizacional durante el colapso sanitario. Aunque circunscritos territorialmente, los hallazgos de Carrión-Bósquez permiten darnos una idea de lo que sucedía en contextos similares, en hospitales de segundo nivel en zonas urbanas intermedias, sus carencias estructurales de liderazgo y la afectación del clima laboral.

Por ello, la aplicación de estrategias de liderazgo transformacional en contextos ecuatorianos adquiere una particular relevancia, puesto que, como lo han demostrado varias investigaciones internacionales, este tipo de liderazgo a

más de promover una cultura de innovación y cohesión, también tiene un impacto tangible sobre la capacidad de las organizaciones –en particular los hospitales– para adaptarse y sostener su funcionamiento en tiempos de crisis. Cao y Le (2024) aportan una pieza fundamental en este hilo argumental al enfatizar la confianza en el líder como eje que articula y media la interacción entre el liderazgo transformacional y la capacidad de cambio organizacional. Este aspecto es altamente sensible, en especial en instituciones públicas donde está muy arraigado el distanciamiento entre los colaboradores y la jerarquía, y la burocracia y la falta de reconocimiento son factores históricamente desmotivadores, por ello, resulta determinante –para fortalecer el compromiso del personal y restaurar la legitimidad interna de la autoridad– el fomentar relaciones aportadas en la consideración individualizada basadas en la ética.

Las dimensiones identificadas por Bass y Avolio (1994): influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada, no solo son pertinentes, sino que se ajustan perfectamente a los retos del día a día que se viven en los hospitales de segundo nivel de atención en el Ecuador. Este nivel, marcado por su heterogeneidad y cercanía a la comunidad, necesita de líderes que gestionen eficientemente los recursos limitados, que movilicen emocionalmente al equipo, que generen confianza y, sobre todo, promulguen un cambio con sentido humano; como sostienen Raoush (2023), se necesita que la función del liderazgo rompa los límites de la coordinación técnica y se enfoque en el acompañamiento, la reparación simbólica y la visión compartida de futuro.

Por su parte, Singh et al. (2024) presentan a los líderes transformacionales como los llamados a integrar las innovaciones tecnológicas y adaptarse con mayor eficiencia a entornos cambiantes, lo cual es particularmente relevante cuando se trata de manejar hospitales públicos en el Ecuador, caracterizados por sus limitaciones de presupuesto y escasez de personal especializado, pero constantemente presionados a mejorar su calidad

del servicio. Esta coyuntura es propicia para que el liderazgo transformacional sea el vector que permita introducir herramientas digitales adaptadas a los entornos hospitalarios, realizar una reingeniería de los procesos de atención, fortalecer los medios de comunicación interna y generar entornos laborales seguros y colaborativos.

Nortanicola et al. (2024) coinciden en que cuando los líderes son formados y respaldados en modelos transformacionales pueden lograr un efecto multiplicador en el clima organizacional y en la eficiencia operativa, fortaleciendo desde su interior a la institución, lo cual resulta útil en especial en los manos medios como las jefaturas de enfermería o las coordinaciones del sistema hospitalario ecuatoriano.

Por todo lo expuesto, aplicar estrategias de liderazgo transformacional en los hospitales públicos del Ecuador en la etapa pospandemia es una urgencia que rompe las barreras de lo teórico para instalarse en la práctica encaminada a preservar el capital humano, reconstruir las relaciones laborales y avanzar hacia un modelo hospitalario más resiliente, equitativo y humano.

A partir de los hallazgos expuestos, se presenta la Tabla 1 que resume las dimensiones del liderazgo transformacional, su descripción teórica y su aplicabilidad en los hospitales del segundo nivel de atención del Ecuador, en un escenario pospandemia.

Tabla 1

Dimensiones del liderazgo transformacional y su aplicabilidad en hospitales públicos ecuatorianos de segundo nivel

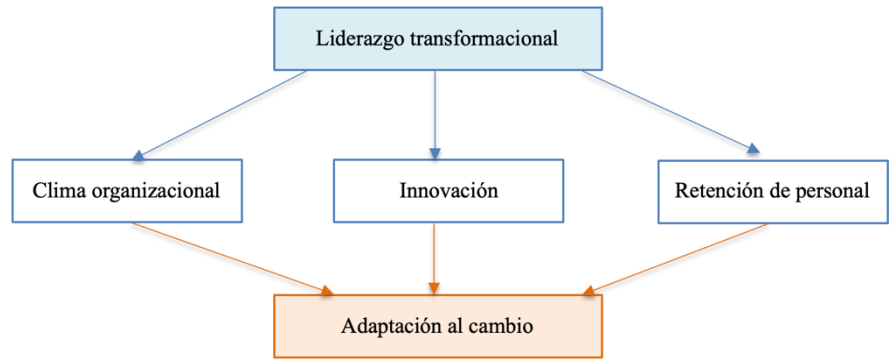
Dimensión del liderazgo transformacional	Descripción teórica (Bass & Avolio, 1994)	Aplicación en hospitales públicos de nivel II en Ecuador	Evidencia empírica relacionada
Influencia idealizada	El líder actúa con ética, visión y compromiso, generando confianza.	Fomenta la legitimidad del liderazgo ante el personal médico y de enfermería; reconstruye la credibilidad institucional.	Cao & Le (2024); Singh et al. (2024)
Motivación inspiradora	Comunica expectativas claras y una visión atractiva	Refuerza el sentido de propósito en contextos de desgaste emocional;	Raoush (2023); Nortanicola et al. (2024)

	de futuro.	favorece la retención del talento humano	
Estimulación intelectual	Promueve la creatividad y la resolución de problemas de forma innovadora.	Potencia la capacidad de respuesta en situaciones de crisis; impulsa mejoras en procesos asistenciales.	Ystaas et al. (2023), Tsapnidou et al. (2024)
Consideración individualizada	Atiende a las necesidades personales y emocionales de cada colaborador.	Mejora el clima organizacional y reduce el <i>burnout</i> ; fortalece vínculos en equipos de atención.	Zamora et al. (2022); Rosales et al. (2022)

Nota de la tabla: Elaboración propia con base en Bass y Aviola (1994), Cao y Le (2024), Singh et al. (2024), Raoush (2023), Notarnicola et al. (2024), Ystaas et al. (2023) y Tsapnidou et al. (2024).

Además de las aplicaciones prácticas descritas, es posible representar gráficamente cómo el liderazgo transformacional incide en distintos elementos estructurales y humanos del entorno hospitalario (ver Figura 1).

Figura 1
Influencia del liderazgo transformacional en el entorno hospitalario



Implicaciones prácticas

La literatura analizada evidencia que los directivos de los hospitales públicos de segundo nivel en Ecuador necesitan fortalecer sus capacidades de liderazgo desde un enfoque transformacional para actuar como agentes de cambio a través de la incorporación paulatina de las prácticas asociadas a las dimensiones propuestas por Bass y Aviola (1994), adaptándolas al contexto nacional. La Tabla 2 resume las acciones sugeridas y la evidencia que las

respalda.

Tabla 2

Implicaciones prácticas del liderazgo transformacional en los hospitales de nivel II de Ecuador

Acción/solución propuesta	Justificación/Evidencia
Implementar programas de capacitación en liderazgo transformacional para directivos y mandos medios.	La formación en estilos relacionales, especialmente transformacional, mejora la satisfacción laboral y los resultados de pacientes (Hult et al., 2023)
Incorporar prácticas de motivación inspiradora y consideración individualizada en la gestión diaria.	Estas dimensiones están asociadas con mayor compromiso y menor atención de rotación del personal de salud (Hossny et al., 2023)
Medir y monitorear el clima organizacional como indicador clave en la gestión hospitalaria.	El clima organizacional positivo se vincula con mejores resultados en salud y mayor retención del personal (Loh et al., 2019; Rafi'i et al., 2025)
Integrar el liderazgo transformacional en políticas públicas de fortalecimiento hospitalario.	La resiliencia y sostenibilidad de los sistemas de salud en la etapa pospandemia requieren liderazgo participativo y transformacional (Savedoff et al., 2022)

Conclusiones

A través de los años, el liderazgo transformacional se ha consolidado como una de las corrientes más influyentes en el estudio organizacional contemporáneo. Desde los planteamientos iniciales de Burns, centrados en la dimensión ética y relacional del liderazgo, hasta la operacionalización de Bass y Avolio con sus cuatro dimensiones, la teoría ha demostrado una versatilidad para ser aplicado en sectores complejos como el área de la salud; estas perspectivas encuentran asidero en investigaciones actuales que destacan su capacidad –en especial– para fortalecer la cohesión de los equipos, mejorar la satisfacción laboral y favorecer la innovación.

De la misma manera, el clima laboral, conceptualizado como un elemento clave cuya influencia es determinante en el desempeño, la retención y el bienestar del personal, sirve de eje mediador entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional, y también permite comprender el porqué instituciones que poseen un mayor nivel de confianza, así como de participación y reconocimiento de sus colaboradores, lograr adaptarse –y sostener sus procesos– exitosamente ante situaciones tan severas como lo fue la pandemia.

Del análisis realizado se desprende la necesidad de incorporar las premisas del liderazgo transformacional como estrategia para mejorar la gestión hospitalaria, en especial en los hospitales de nivel II del Ecuador. Lo que implica contar con programas de formación directiva y de manos medias, para garantizar la participación activa del personal a través del rediseño de procesos internos; y desarrollar indicadores de clima organizacional que impulsen los entornos colaborativos. Estas acciones proporcionan una línea viable para conservar el talento humano, así como reducir el desgaste profesional y encaminarse hacia un nuevo modelo hospitalario pospandemia, resiliente y centrado en las personas.

Referencias

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. The Free Press.
- Bass, B. M. (1990, Winter). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. <https://tinyurl.com/4h7wahy5>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bernal-Lara, A., Rodríguez, R., & Ramírez, C. (2023). Disruption of non-COVID-19 health care in Latin America: Lessons for the post-pandemic era. *Health Affairs*, 42(12), 1657-1666. <https://doi.org/10.1377/hlthaff.2023.00720>
- Buchan, J., & Catton, H. (2023, March). *Recover to Rebuild: Investing in the Nursing Workforce for Health System Effectiveness*. International Council of Nurses. <https://tinyurl.com/3p757s28>
- Cao, T. T., & Le, P. B. (2024). Impacts of transformational leadership on organizational change capability: A two-path mediating role of trust in

- leadership. *European Journal of Management and Business Economics*, 33(2), 157–173. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-06-2021-0180>
- Carrión-Bósquez, N. G., Castelo-Rivas, W. P., Alcívar-Muñoz, M. M., Quiñonez-Cedeño, L. P., & Llambo-Jami, H. S. (2022). Influencia de la COVID-19 en el clima laboral de trabajadores de la salud en Ecuador. *Revista Información Científica*, 101(1), e3632. <https://tinyurl.com/yjsvzke2>
- Cheng, J., Li, K., & Cao, T. (2023). How Transformational Leaders Promote Employees' Feedback-Seeking Behaviors: The Role of Intrinsic Motivation and Its Boundary Conditions. *Sustainability*, 15(22), 15713. <https://doi.org/10.3390/su152215713>
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014, February). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36–62. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>
- Harrison, C. (2018). *Leadership Theory and Research: A Critical Approach to New and Existing Paradigms*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-68672-1>
- Hossny, E. K., Alotaibi, H. S., Mahmoud, A. M., Elcokany, N. M., Seweid, M. M., Aldhafeeri, N. A., Abdelkader, A. M., & Abd Elhamed, S. M. (2023, December). Influence of nurses' perception of organizational climate and toxic leadership behaviors on intent to stay: A descriptive comparative study. *International Journal of Nursing Studies Advances*, 5, 100147. <https://doi.org/10.1016/j.ijnsa.2023.100147>
- Hult, M., Terkamo-Moisio, A., Kaakinen, P., Karki, S., Nurmeksela, A., Palonen, M., Peltonen, L. M., & Häggman-Laitila, A. (2023). Relationships between nursing leadership and organizational, staff and patient outcomes: A systematic review of reviews. *Nursing open*, 10(9), 5920–5936. <https://doi.org/10.1002/nop2.1876>
- INEC. (s.f.). *Registro estadístico de Camas y Egresos Hospitalarios*.

- Recuperado el 18 de julio de 2025, de <https://tinyurl.com/ye9uyzu9>
- Juárez-García, A., Camacho-Ávila, A., García-Rivas, J., & Gutiérrez-Ramos, O. (2021). *Psychosocial factors and mental health in Mexican healthcare workers during the COVID-19 pandemic*. *Salud Mental*, 44(5), 229–240. <https://tinyurl.com/yxste2ys>
- Loh, M. Y., Idris, M. A., Dormann, C., & Muhamad, H. (2019, October). Organisational climate and employee health outcomes: A systematic review. *Safety Science*, 118, 442–452. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.05.052>
- Ministerio de Salud Pública. (2020). *Reglamento para establecer la tipología de los establecimientos de salud del Sistema Nacional de Salud* (Acuerdo Ministerial No. 00030-2020). Registro Oficial No. 248, 17 de julio de 2020. Recuperado de <https://tinyurl.com/58n7s3mb>
- Naciones Unidas. (2020, 2 de septiembre). COVID-19: América Latina tiene el mayor número de trabajadores de salud infectados. *Noticias ONU*. <https://tinyurl.com/568j3jz3>
- Notarnicola, I., Duka, B., Lommi, M., Grosha, E., De Maria, M., Iacrossi, L., Mastroianni, C., Ivziku, D., Rocco, G., & Stievano, A. (2024). Transformational leadership and its impact on job satisfaction and personal mastery for nursing leaders in healthcare organizations. *Nursing Reports*, 14(4), 3561–3574. <https://doi.org/10.3390/nursrep14040260>
- Rafi'i, M. R., Md Hanif, S. A., & Bin Daud, F. (2025, July 3). Exploring the link between healthcare organizational culture and provider work satisfaction: A systematic review. *BMC Health Services Research*, 25, 904. <https://doi.org/10.1186/s12913-025-12973-6>
- Raoush, A. (2023). Transformational leadership impact on innovative behaviour as perceived by healthcare workers in private hospitals in Jordan. *Cogent Business & Management*, 10(3). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2265606>

- Rosales, K., Cruz, O., Girón, S., Noriega, S., More, A., Menezes, S., & Zazula, R. (2022, May). *Mental health of healthcare workers of Latin American countries: A review of studies published during the first year of COVID-19 pandemic*. *Psychiatry Research*, 311, 114501. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2022.114501>
- Savedoff, W., Bernal, P., Distrutti, M., Goyeneche, L., & Bernal, C. (2022, May). *Going beyond normal: Challenges for health and healthcare in Latin America and the Caribbean exposed by COVID-19* [Technical Note No. IDB-TN-2471]. Inter-American Development Bank. <https://tinyurl.com/4uez7h5n>
- Singh, P. K., Singh, S., Kumari, V., & Tiwari, M. (2024). Navigating healthcare leadership: Theories, challenges, and practical insights for the future. *Journal of postgraduate medicine*, 70(4), 232–241. https://doi.org/10.4103/jpgm.jpgm_533_24
- Specchia, M., Cozzolino, M., Carini, E., Di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W., & Damiani, G. (2021). Leadership Styles and Nurses' Job Satisfaction. Results of a Systematic Review. *International journal of environmental research and public health*, 18(4), 1552. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041552>
- Tsapnidou, E., Katharakis, G., Kelesi-Stavropoulou, M., Rovithis, M., Koukouli, S., Sigala, E., Moudatsou, M., Papageorgiou, D., & Stavropoulou, A. (2025). Fostering Organizational and Professional Commitment Through Transformational Leadership in Nursing: A Systematic Review. *Hospitals*, 2(2), 10. <https://doi.org/10.3390/hospitals2020010>
- Tsapnidou, E., Kelesi, M., Rovithis, M., Katharakis, G., Gerogianni, G., Dafogianni, C., Toyli, G., Fasoi, G., & Stavropoulou, A. (2024). Transformational Leadership—Quality Achievements and Benefits for the Healthcare Organizations: A Scoping Review. *Hospitals*, 1(1), 87-103. <https://doi.org/10.3390/hospitals1010008>

- Ystaas, L., 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), 1271-1290. <https://doi.org/10.3390/nursrep13030108>
- Zamora, R. J., Badano, S., Aufiero, M., Martínez, P., & Marconi, A. (2022). *Burnout en trabajadores de la salud: Una comparación entre médicos, enfermeras, cargos administrativos y técnicos*. *Revista Colombiana de Salud Ocupacional*, 12(1), e-7597. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8992970>



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Montiel Meza Lizbeth Jenny, con C.C: # 1204511982 autora del trabajo de titulación: Evolución del liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional en hospitales públicos de nivel II previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 10 de marzo de 2026

f.

Nombre: Lizbeth Jenny Montiel Meza

C.C: 1204511982

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Evolución del liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional en hospitales públicos de nivel II		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Montiel Meza Lizbeth Jenny		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Zerda Barreno Elsie Ruth		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Gerencia en Servicios de la Salud		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	10-03-2026	No. DE PÁGINAS:	19
ÁREAS TEMÁTICAS:	Dirección hospitalaria, liderazgo, instituciones sanitarias		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Gestión sanitaria, cultura organizacional, liderazgo		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras): En las últimas décadas, el liderazgo transformacional se ha posicionado como una vía factible para orientar los cambios dentro de las organizaciones. Para Tsapnidou et al. (2024) y Hult et al. (2023) el sector hospitalario no es ajeno a este enfoque debido a la complejidad y el dinamismo que lo caracteriza, marcado por los problemas que lo quejan desde distintos contextos, como la falta de personal, el desgaste emocional de quienes atienden, las preocupaciones laborales y la exigencia constante de innovar en la gestión clínica y administrativa. Por lo anterior, resulta evidente que la forma que adopten las autoridades hospitalarias influye directamente en el clima laboral y en la motivación de los equipos, con énfasis en el personal de enfermería, grupo que actúa como la columna vertebral de los cuidados y la dinámica hospitalaria. Con base a lo hallado, el trabajo plantea una mirada teórica y aplicada en torno al liderazgo transformacional, con especial atención en su evolución conceptual y en los efectos que puede tener sobre el clima organizacional en instituciones sanitarias. El análisis se estructura en tres secciones que se relacionan mutuamente: en primer lugar, se abordan los fundamentos teóricos del liderazgo transformacional, sus orígenes y desarrollo dentro del ámbito organizacional contemporáneo; en segundo término, se examina su impacto en el clima laboral del sector salud, con énfasis en su influencia en el personal hospitalario; finalmente, se explora la aplicabilidad de estas estrategias en los hospitales públicos			



de segundo nivel de Ecuador, considerando los retos específicos del contexto pospandemia actual, los cuales, de acuerdo a Savedoff et al. (2022) y Bernal-Lavar et al. (2023), suelen ser la fragmentación de los servicios, la escasez del personal especializado, el incremento de la demanda ciudadana y la necesidad de resiliencia institucional.

ADJUNTO PDF:

☒ SI

☐ NO

**CONTACTO CON
AUTOR/ES:**

Teléfono: +593-
0982290368

E-mail: lizabeth.montiel@cu.ucsg.edu.ec /
liz1.991@hotmail.com

**CONTACTO CON LA
INSTITUCIÓN:**

Nombre: María de los Ángeles Núñez Lapo

Teléfono: +593-4-3804600

E-mail: maria.nunez@cu.ucsg.edu.ec

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):

Nº. DE CLASIFICACIÓN:

DIRECCIÓN URL (tesis en la web):