

<https://doi.org/10.69639/arandu.v12i2.1027>

Liderazgo Transformacional: Un Análisis desde la Perspectiva de Enfermería en un Ambiente Hospitalario

Transformational Leadership: An Analysis from a Nursing Perspective in a Hospital Setting

Adriana Ester Vargas Agurto

avargas16@utmachala.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0003-0937-3401>

Universidad Técnica de Machala
Machala – Ecuador

Marlene Johana Chamba Tandazo

mchamba@utmachala.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0001-6687-4569>

Universidad Técnica de Machala
Machala – Ecuador

Luiggi Oscar Solano Maza

losolano@utmachala.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-8629-7516>

Universidad Técnica de Machala
Machala - Ecuador

Artículo recibido: 10 marzo 2025

- Aceptado para publicación: 20 abril 2025

Conflictos de intereses: Ninguno que declarar

RESUMEN

El liderazgo transformacional permite la participación activa de todos los miembros de un equipo, de manera equilibrada y eficiente, dado que en enfermería el trabajo en equipo es esencial este tipo de liderazgo tiene múltiples beneficios tras su implementación, por otro lado, el desarrollo de habilidades blandas durante el ejercicio de la profesión garantiza la calidad de cuidado e influye de manera positiva en la percepción y satisfacción del usuario. La presente investigación se desarrolla en un hospital obstétrico con el objetivo de determinar el impacto del liderazgo transformacional en el personal de enfermería, se realizó una encuesta estructurada a 70 enfermeros y enfermeras que laboran actualmente en este hospital, dentro de los resultados se evidencio que se debe reforzar este liderazgo aunque alrededor del 50% se siente motivado por el líder y el 53% manifiesta sentirse reconocido por su trabajo, otro hallazgo importante fue que el 68% es consciente que las habilidades blandas son importantes para brindar un cuidado integral y de calidad, finalmente se concluyó que el personal de enfermería de esta unidad posee habilidades interpersonales y una conciencia socioemocional sólidas, no obstante las condiciones de trabajo y la falta de cultura organizacional podrían afectar su desempeño limitando, se debe enfocar y direccionar el liderazgo transformacional de manera efectiva desarrollando el enfoque inspirador y motivacional.

Palabras clave: enfermería, liderazgo, calidad de atención, gestión sanitaria

ABSTRACT

Transformacional leadership allows for the active participation of all team members in a balanced and efficient manner. Given that teamwork is essential in nursing, this type of leadership has multiple benefits after its implementation. Furthermore, the development of soft skills during the practice of the profession guarantees the quality of care and positively influences user perception and satisfaction. This research was conducted in an obstetric hospital with the objective of determining the impact of transformational leadership on nursing staff. A structured survey was conducted with 70 nurses currently working at this hospital. The results showed that this leadership should be strengthened, although approximately 50% feel motivated by the leader and 53% express feeling recognized for their work. Another important finding was that 68% are aware that soft skills are important to provide comprehensive, quality care. Finally, it was concluded that the nursing staff of this unit possess strong interpersonal skills and socio-emotional awareness. However, working conditions and the lack of organizational culture could affect their performance, limiting them. Transformational leadership should be focused and directed effectively by developing an inspirational and motivational approach.

Keywords: nursing, leadership, quality of care, healthcare management

INTRODUCCIÓN

En la gestión sanitaria el liderazgo tiene una influencia importante en cuanto a la organización del personal, en el caso de enfermería el trabajo en equipo es fundamental por lo que el liderazgo transformacional brinda las herramientas necesarias para lograr un trabajo equilibrado y competente, por lo que los líderes de enfermería que lo aplican toman en cuenta las particularidades de cada profesional para sacar máximo provecho de su potencial y lograr así mejorar la calidad de atención brindada, el ambiente laboral y la cohesión del equipo (García-Rivera et al., 2022).

En la actualidad existe un alto déficit de personal de enfermería a nivel mundial de alrededor de 5.9 millones entre África, Latinoamérica, Asia Sudoriental, se considera un tema prioritario en las organizaciones de salud, debido a que el sujeto de atención es el ser humano que requiere atención oportuna para mantener su calidad de vida, y exige de las enfermeras competitividad, actitudes favorables, valores para la toma de decisiones, comunicación y administración efectiva y eficaz (Cassiani et al., 2020).

La Organización Mundial de la Salud (OMS) señala que es necesario fortalecer el liderazgo de los profesionales de Enfermería a fin de garantizar que participen en la formulación de normas en salud, en la adopción de decisiones, y contribuyan en la eficacia de los sistemas de atención sociosanitaria como la ampliación de la cobertura sanitaria universal, salud mental, enfermedades no transmisibles, seguridad del paciente y en la prestación de cuidados holísticos centrados en la persona (Sara & Carlos, 2019). La calidad de atención sanitaria en Latinoamérica es una problemática recurrente ya que diferentes estudios afirman que 10 de cada 100 pacientes refieren efectos no deseados luego de acudir a un centro de salud y esta cifra tiende a duplicarse en caso de hospitalización (Chamba et al., 2021).

El liderazgo en Enfermería favorece el ejercicio de actividades orientadas al cuidado de la persona, la prevención, promoción, educación, investigación e innovación, por lo que debe tener y evidenciar competencias, habilidades y actitudes proactivas como comunicación, trabajo en equipo, educación, perseverancia, coraje, compromiso, fortaleza y valentía (Tumbaco-Quimiz et al., 2021).

En Latinoamérica la falta de políticas sanitarias en cuanto a la calidad de atención en los hospitales públicos causan que la atención sea deficiente, por lo que la gestión del talento humano es crucial para compensar los problemas por falta de ayuda diagnóstica, de equipo, de medicamentos y de insumos, en un estudio realizado en Perú, a 366 gerentes que prestaban servicios en instituciones de salud del sector público y privado, identificaron que la falta de personal, suministros, medicamentos así como la falta de infraestructura y presupuesto son los puntos débiles que deben mejorarse (Gonzáles Castillo et al., 2023).

Enfermería es una profesión con enfoque integral que no solo busca aliviar una condición o curar una patología, sino brinda cuidado interactivo que está fundamentado en evidencia científica combinando el conocimiento teórico con las habilidades interpersonales de cada profesional y lograr así una atención holística (Chamba et al., 2022)

Los líderes de enfermería son los encargados de coordinar y gestionar el funcionamiento de la institución para lograr los objetivos de la misma.(Hernández et al., 2024) El liderazgo transformacional se compone de cuatro elementos, Influencia Idealizada, Motivación Inspiradora, Estimulación Intelectual, Consideración Individualizada.(Ferreira et al., 2020). Por ende los líderes que aplican este modelo tienen un alto sentido de la ética, honestos, promotores de confianza por lo que propicien la formación de nuevos líderes lo que enriquece el talento humano de la institución (Morales & Díaz, 2023).

El liderazgo es importante para disminuir la insatisfacción laboral lo cual representa un gran riesgo para los profesionales de salud que brindan cuidado directo, afecta las relaciones interpersonales y la calidad de atención que brindan. (Bracamonte & Gonzalez-Argote, 2022). Optimizar la comunicación en conjunto con el liderazgo efectivo se complementan para alcanzar los objetivos de las instituciones sanitarias (Sangronis-López et al., 2024).

Otro aspecto importante que debe resaltar son las competencias interpersonales o también conocidas como habilidades blandas, estas son destrezas sociales que permiten mejorar la forma de relacionarse con las personas en este caso usuarios y equipo de salud para brindar un servicio de calidad (Alvarez et al., 2024). Las principales habilidades blandas son: Autorregulación y autocontrol, motivación, conocimiento de sí mismo, empatía, autoestima, resolución, habilidades sociales, habilidad para relacionarse, trabajo en equipo, comunicación (Vidal et al., 2023).

Estas Habilidades Blandas son individuales y cada persona las desarrolla en medida diferente, no obstante, en el ámbito de la salud estas ayudan a afrontar el estrés constante al que se somete el profesional durante el ejercicio de su profesión, promueven los procesos de manera satisfactoria, favorece la salud mental tanto del profesional como del usuario (Ballesteros-Olivos, 2023). Otra ventaja relevante que contribuye a mejorar la calidad de la atención es que las enfermeras que desarrollan habilidades blandas logran relacionarse de manera más efectiva con otros profesionales de la salud, lo cual favorece un ambiente laboral armónico y promueve un clima organizacional basado en la colaboración y satisfacción del equipo (None & Bratajaya, 2021).

En línea con esto la evidencia sugiere que las habilidades blandas deben cultivarse desde la formación académica del personal de enfermería como un tipo de instrucción no técnica, ya que las instituciones suelen enfocarse en la teoría y práctica obviando aspectos importantes del cuidado directo como las relaciones interpersonales (Moropa et al., 2025). Otros aspectos de la literatura se enfocan en la importancia de la vocación de cuidado como eje principal del profesional de enfermería ya que esta disposición favorece la empatía necesaria al momento de

enfrentar situaciones altamente estresantes ya que propicia la resiliencia del enfermero (Hernández-Xumet et al., 2025).

Por consiguiente, el objetivo de la presente investigación es determinar el impacto del liderazgo transformacional en el personal de enfermería que trabaja en un Hospital Obstétrico en Ecuador.

MATERIALES Y MÉTODOS

Tipo de estudio

La presente investigación se enmarca dentro de un enfoque cuantitativo, de tipo observacional, con un diseño descriptivo y transversal. El objetivo fue analizar la percepción del liderazgo transformacional desde la perspectiva del personal de enfermería en un entorno hospitalario obstétrico. Para tal fin, se empleó una encuesta estructurada, diseñada específicamente para recopilar información relevante sobre las características sociodemográficas de los participantes y su percepción respecto a tres dominios clave: liderazgo transformacional, desempeño profesional y ambiente laboral.

Población y muestra

La población objetivo estuvo conformada por 73 profesionales de enfermería que laboran en un hospital obstétrico ubicado en Ecuador. Se aplicaron criterios de inclusión orientados a la participación voluntaria, mediante la firma de un consentimiento informado. Tres profesionales declinaron su participación, por lo que la muestra final analizada incluyó 70 enfermeros/as. La selección de participantes se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, tomando en cuenta la accesibilidad y disponibilidad de los profesionales durante el período de recolección de datos.

Instrumento de recolección de datos

Para la recopilación de datos se utilizó un instrumento estructurado en cuatro secciones. La primera incluyó preguntas dirigidas a obtener información sociodemográfica (edad, sexo, formación académica, años de experiencia, entre otros). Las tres secciones restantes comprendieron un total de 23 ítems distribuidos en los siguientes dominios temáticos:

1. Liderazgo transformacional,
2. Desempeño profesional del personal de enfermería, y
3. Ambiente laboral.
4. Habilidades y competencias socioemocionales

Cada ítem fue diseñado bajo una escala tipo Likert de cinco puntos, que midió el grado de acuerdo con las afirmaciones planteadas. La validez de contenido fue determinada mediante revisión por expertos, mientras que la fiabilidad interna del instrumento se evaluó con el coeficiente alfa de Cronbach, obteniendo una consistencia global de 0,95, lo cual indica una alta confiabilidad. Los coeficientes alfa de los dominios fueron: liderazgo transformacional (0,95),

desempeño profesional (0,84) y ambiente laboral (0,83), todos superiores al estándar mínimo aceptado de 0,70.

Procedimiento

La aplicación del instrumento se llevó a cabo durante jornadas laborales, en horarios establecidos de forma coordinada con la dirección de enfermería del hospital. Se garantizó el anonimato, la confidencialidad y la voluntariedad de la participación. Los datos recolectados fueron organizados y tabulados utilizando el programa estadístico IBM SPSS versión 25 para su procesamiento inicial.

Análisis estadístico

Posteriormente, el análisis estadístico fue realizado con el software IBM SPSS versión 25. Se aplicó estadística descriptiva para las variables sociodemográficas, utilizando frecuencias y porcentajes para las variables categóricas, y medidas de tendencia central (media, mediana) y dispersión (desviación estándar) para las variables cuantitativas. La normalidad de los datos fue verificada mediante la prueba de Kolmogorov - Smirnov y la inspección visual de los gráficos Q-Q. Dado que los datos no cumplieron con la distribución normal, se optó por pruebas no paramétricas para el análisis inferencial.

Consideraciones éticas: Para la validación de la encuesta, se llevó a cabo una revisión por parte de tres expertos en la temática, con el objetivo de garantizar la pertinencia, claridad y coherencia del instrumento.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los 70 encuestados aceptaron participar y llenaron el consentimiento informado, donde se explicaba el objetivo e importancia del estudio garantizando el anonimato y la confidencialidad de los datos. Esta investigación constó con la aprobación del director del Hospital para la intervención.

Tabla 1
Datos Socio demográficos

Edad		
Características	Frecuencia	Porcentaje
25 - 35 años	1	1,4
36 - 45 años	32	45,7
36 - 45 años	16	22,9
46 - 55 años	21	30,0
Total	70	100,0
Sexo		
Masculino	6	8,6
Femenino	64	91,4
Total	70	100,0

Tipo de turno que desempeña		
7h00-13h00	10	14,3
13h00-19h00	2	2,9
7h00-19h00	40	57,1
19h00-07h00	18	25,7
Total	70	100,0
Área en la que labora		
Emergencia	12	17,1
Hospitalización	12	17,1
Uci	4	5,7
Consulta externa	6	8,6
Central de esterilización	8	11,4
Neonatología	22	31,4
Centro obstétrico	6	8,6
Total	70	100,0

Fuente: Elaborado por los autores en el programa estadístico IBM SPSS 25

Dentro de la tabla 1. los datos sociodemográficos reflejan que el 68.6% de la muestra tiene un rango de entre 36 a 45 años lo que refleja una experiencia moderada en cuanto al sexo el 01.4% de la muestra es femenina, lo que reafirma el estereotipo que la profesión de enfermería es de “mujeres”, también se encontró que el 57.1% trabaja en horario de 7h00-19h00 lo cual se considera como jornada extendida que puede derivar en agotamiento emocional y físico si se sostiene este ritmo por demasiado tiempo, las áreas con mayor personal fueron neonatología con 31.4% y luego hospitalización y emergencia con 17.1% reflejando la alta demanda que tienen estas tres áreas que son críticas en un hospital.

Tabla 2
Liderazgo Transformacional

Descripción	Nunca		A veces		Frecuentemen te		Siempre		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
¿Con qué frecuencia su líder o supervisor inspira y motiva al equipo de enfermería para alcanzar altos estándares de calidad en el cuidado?	8	11.4	28	40	22	31.4	12	17.1	70	100
¿El líder fomenta una visión clara y compartida sobre el propósito del equipo de enfermería?	5	7.1	31	44.3	20	28.6	14	20.0	70	100
¿Recibe apoyo y orientación del líder para desarrollar sus habilidades y avanzar profesionalmente?	7	10.0	30	42.9	21	30.0	12	17.0	70	100

¿El líder promueve la innovación y el pensamiento crítico en la toma de decisiones del equipo de enfermería?	6	8.6	31	44.3	16	22.9	17	24,3	70	100
¿El líder promueve un ambiente de confianza y respeto mutuo dentro del equipo, inspirando a sus miembros a superarse?	8	11.4	24	34.3	16	22.9	22	31.4	70	100
¿El líder reconoce y valora el esfuerzo del equipo de enfermería?	6	8.6	31	44.3	17	24.3	16	22.9	70	100

Fuente: Elaborado por los autores en el programa estadístico IBM SPSS 25

Dentro de la Tabla 2. Los principales hallazgos reflejan una percepción moderada respecto al liderazgo transformacional. Solo el 48,5% de los encuestados considera que su líder de área motiva al equipo para alcanzar altos estándares de calidad, mientras que el 51,4% manifiesta que esta motivación ocurre “a veces” o “nunca”. Esta percepción se refuerza con el hecho de que el 51,4% señala una falta de visión clara y compartida por parte del líder. Además, más del 50% indica que recibe apoyo para su desarrollo profesional solo de manera ocasional. No obstante, se identifican aspectos positivos: el 54,3% afirma que sí se promueven prácticas de respeto, y el 47,2% señala que su esfuerzo es reconocido. En contraste, aproximadamente el 45% de los participantes no percibe un liderazgo constante ni inspirador. Estas percepciones pueden tener un impacto negativo en la motivación y el desempeño del personal de enfermería.

Tabla 3
Ambiente Laboral

Descripción	Nunca		A veces		Frecuentemente		Siempre		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
¿La comunicación entre los líderes y el equipo de enfermería es clara, constante y favorece el cumplimiento de nuestras funciones.?	9	12.9	30	42.9	15	21.4	16	22.9	70	100
¿Considera usted, que se fomenta un ambiente de trabajo colaborativo, solidario y de apoyo mutuo con sus compañeros en el hospital?	8	11.4	28	40.0	20	28.6	14	20.0	70	100
¿Considera que los conflictos en su entorno laboral se gestionan de manera adecuada y oportuna?	9	12.9	30	42.9	20	28.6	11	15.7	70	100
¿Su líder promueve el bienestar, apoyo emocional y el autocuidado del personal de enfermería?	12	17.1	26	37.1	18	25.7	14	20.0	70	100
¿Considera que la distribución de la carga laboral en su equipo es justa y equilibrada, permitiendo brindar una atención de calidad a los pacientes?	16	22.9	25	35.7	18	25.7	11	15.7	70	100
¿Me siento satisfecho y experimentando bienestar en mi entorno laboral dentro del equipo de enfermería?	6	8.6	27	38.6	22	31.4	15	21.4	70	100

Fuente: Elaborado por los autores en el programa estadístico IBM SPSS 25

En la tabla 3. Se evidenció una percepción moderadamente positiva del ambiente laboral; sin embargo, persisten áreas críticas que requieren atención. Aunque el 44,3% de los encuestados indicó que la comunicación entre el líder y el equipo es constante y clara, un 55,8% la percibe como deficiente o intermitente. Asimismo, más del 60% reporta deficiencias en aspectos clave como la gestión de conflictos, la distribución equitativa de la carga laboral y el apoyo al bienestar emocional.

Si bien un 52,8% expresó satisfacción con el entorno laboral, el 47,2% restante manifestó no experimentar condiciones adecuadas de bienestar, lo cual resulta preocupante, ya que estas percepciones incrementan el riesgo de agotamiento profesional y rotación del personal de enfermería.

Tabla 4

Habilidades y competencias socioemocionales

Descripción	Nunca		A veces		Frecuentemente		Siempre		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
¿Me comunico de manera efectiva con mis compañeros de trabajo y con los pacientes?	3	4.3	16	22.9	24	34.3	27	38.6	70	100
¿Poseo habilidades para resolver conflictos en mi entorno laboral?	3	4.3	17	24.3	21	30.0	29	41.4	70	100
¿Considero que la empatía es un factor clave para brindar cuidados de calidad en enfermería?	2	2.9	10	14.3	13	18.6	45	64.3	70	100
¿He recibido capacitación en trabajo en equipo y colaboración interdisciplinaria?	6	8.6	26	37.1	23	32.9	15	21.4	70	100
¿Considero que las habilidades blandas influyen en la eficiencia y calidad de la atención que brindo?	3	4.3	19	27.1	28	40.0	20	28.6	70	100

Fuente: Elaborado por los autores en el programa estadístico IBM SPSS 25

En la tabla 4. Los resultados evidencian una realidad contrastante en relación con los hallazgos anteriores. En lo que respecta a habilidades blandas y competencias socioemocionales, más del 70% de los participantes manifestó contar con una comunicación eficaz y capacidad para la resolución de conflictos. Asimismo, el 82,9% reconoció la empatía como un valor fundamental en su práctica profesional. No obstante, el 45,7% indicó no haber recibido formación específica en trabajo en equipo, al seleccionar las opciones “nunca” o “a veces”. A pesar de ello, un 68,6% percibe que las habilidades blandas influyen directamente en la calidad del cuidado, lo que sugiere una conciencia profesional significativa sobre su impacto en el desempeño clínico y asistencial.

DISCUSION

En la tabla 1. de datos sociodemográficos el 91,4% de la muestra son mujeres, y el 45,7% se ubica en rangos etarios entre 36-45 años esto coincide con el estudio de (Valbuena-Durán et al., 2021) en cuya revisión sistemática se encontró que el 80% de los líderes de enfermería son mujeres, en cuanto al tiempo que mantiene laborando el 42,33% tenía entre 5 a 15 años de

experiencia laboral, lo cual es congruente con los diferentes estudios recopilados como uno realizado en sobre liderazgo en enfermería en Brasil donde el 92% fueron mujeres y también el 88% tenían entre 5 y 19 años de experiencia laboral (Ferreira et al., 2020b)

En la tabla 2. sobre el liderazgo transformacional se evidencio que está medianamente implementado ya que el 48.5% percibe motivación de parte de sus líderes, esto coincide con un estudio realizado en diferentes hospitales en Arabia Saudita donde las enfermeras refieren que este tipo de liderazgo esta alcanza una media de 3.87/5 en su implementación (Boshra et al., 2024). Asimismo, otros estudios realizados sugieren que las enfermeras que adoptan el liderazgo transformacional presentan una mejor aplicación de normativas como la vigilancia a los pacientes respecto a otro tipo de liderazgos, también refieren mayores niveles de satisfacción laboral lo que se evidencia en su desempeño y calidad de cuidado.(Al-Rjoub et al., 2024). Otro estudio realizado en Ambato aborda el liderazgo de una forma más integral donde enfatiza la importancia que los líderes de enfermería tengan la capacidad de motivar e inspirar a las personas a realizar cambios tanto en los pacientes como en el equipo de salud.(del Pulgar García-Madrid, 2021)

Esta investigación como indica la tabla 3. se encontró que solo el 44.3% percibe de forma positiva en ambiente laboral, esto representa una problemática importante ya que diferentes investigaciones han descubierto que la falta de personal y las malas condiciones laborales afectan el desempeño de las enfermeras por lo que un adecuado ambiente laboral debe ser una prioridad dentro de una institución sanitaria (Ystaas et al., 2023).

Por otro lado, estudios recientes abordan la necesidad de integrar el clima organizacional para mejorar la satisfacción laboral ya que esto le brinda una estructura y dirección a los líderes fortaleciendo la motivación, innovación, comunicación y otros valores importantes en la calidad de atención.(Rojas-Sánchez et al., 2022)

En la tabla 4. se evidencio que el 68.8% está de acuerdo con que las habilidades blandas mejoran el desempeño profesional, en esto coincide un estudio publicado en el 2025 donde se afirma que concepto de habilidades blandas ha tomado mayor relevancia en los últimos años, sin demeritar las habilidades técnicas, estas competencias se basan en empatía, comunicación, respeto y resolución de conflictos.(Escobar, 2025) Incluso la “Food and Drug Administration” (FDA) propuso que se implementen las habilidades blandas para mejorar la respuesta de los pacientes y su adherencia a las pautas terapéuticas, resaltando la empatía, comunicación efectiva, respeto y disponibilidad de servicio, dejando claro que el desarrollo de estas habilidades permite el éxito profesional y personal del personal(Vargas & Acosta, 2023)

CONCLUSIONES

Podemos concluir que el personal de enfermería que labora en este hospital Obstétrico mantiene habilidades interpersonales y una conciencia socioemocional sólidas, no obstante las condiciones de trabajo y la falta de cultura organizacional podrían afectar su desempeño

limitando, se debe enfocar y direccionar el liderazgo transformacional de manera efectiva desarrollando el enfoque inspirador y motivacional que es el eje del mismo y no tanto desde el enfoque funcional, dentro de las deficiencias encontradas, la distribución de la carga laboral y la gestión de conflictos son las principales problemáticas que se deben eliminar ya que estas afectan directamente el bienestar del ambiente laboral y de consecuencia la calidad del cuidado, se debe implementar procesos formativos continuos sobre el trabajo en equipo y reforzar las habilidades blandas, con el fin de promover un clima organizacional saludable, fortalecimiento del liderazgo y la comunicación para brindar calidad de atención a los usuarios y alcanzar satisfacción laboral en el equipo de enfermería.

REFERENCIAS

- Al-Rjoub, S., Alsharawneh, A., Alhawajreh, M. J., & Othman, E. H. (2024). Exploring the Impact of Transformational and Transactional Style of Leadership on Nursing Care Performance and Patient Outcomes. *Journal of Healthcare Leadership*, 16, 557–568. <https://doi.org/10.2147/JHL.S496266>
- Alvarez, S., Rivas, J., Tonguino, M., & Calderón, L. (2024). *Desarrollo de habilidades blandas durante el proceso de formación. Estudio transversal en estudiantes de enfermería*. <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.10120>
- Ballesteros-Olivos, C. F. (2023). Salud mental y habilidades blandas en profesionales de la salud. *Revista Investigación en Salud Universidad de Boyacá*, 10(1), 13–16. <https://doi.org/10.24267/23897325.1192>
- Boshra, A. Y., Almutairi, J. A., & Alasiry, S. M. (2024). Transformational Leadership Style and the Quality of Nursing Care in Riyadh Second Health Cluster, Saudi Arabia. *Journal of Pharmacy & Bioallied Sciences*, 16(Suppl 4), S3999. https://doi.org/10.4103/jpbs.jpbs_1418_24
- Bracamonte, L. M., & Gonzalez-Argote, J. (2022). Estilo de liderazgo en jefes de servicios de enfermería y su relación en la satisfacción laboral. *Revista Científica Arbitrada de la Fundación MenteClara*, 7(0). <https://fundacionmenteclara.org.ar/revista/index.php/RCA/article/view/265>
- Cassiani, S. H. D. B., Munar Jimenez, E. F., Umpiérrez Ferreira, A., Peduzzi, M., & Leija Hernández, C. (2020). La situación de la enfermería en el mundo y la Región de las Américas en tiempos de la pandemia de COVID-19. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 44, e64. <https://doi.org/10.26633/rpsp.2020.64>
- Chamba Tandazo, M., Benítez Chirino, J., Reyes Rueda, E., & Blacio Romero, K. (2021). Calidad de atención de enfermería y satisfacción percibida en el Hospital especializado Gineco-obstétrico Ángela Loayza de Ollague, Santa Rosa, Ecuador. *REDIELUZ*, 11(2), 39–45. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6800255>
- Chamba Tandazo, M., Romero Encalada, I., Condoy Zosa, R., & Conde Sarango, A. (2022). Calidad de atención asociada al proceso enfermero según la perspectiva de pacientes y profesionales en un Hospital Obstétrico en el Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 8(3), 808–824. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i3.2840>
- dEL pULGAR gARCÍA-mADRID, m. g. (2021). liderazgo enfermero. *eNFERMERÍA iNVESTIGA*, 6(5), 1–3. <https://doi.org/10.31243/eI.uTA.v6I5.1448.2021>
- eSCOBAR, o. c. e. (2025). liderazgo en enfermería: habilidades blandas para un cuidado integral. *revista científica global negotium*, 8(1), 49–63. <https://publishing.fgu-edu.com/ojs/index.php/rgn/article/view/543>

- Ferreira, V. B., Amestoy, S. C., Silva, G. T. R. da, Trindade, L. de L., Santos, I. A. R. dos, & Varanda, P. A. G. (2020a). Liderazgo transformacional en la práctica de enfermería: desafíos y estrategias. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 73(6), e20190364. <https://www.scielo.br/j/reben/a/c4tnrqnzXBkyp4ffzDCrLmn/abstract/?lang=es>
- Ferreira, V. B., Amestoy, S. C., Silva, G. T. R. da, Trindade, L. de L., Santos, I. A. R. dos, & Varanda, P. A. G. (2020b). Transformational leadership in nursing practice: challenges and strategies. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 73(6), e20190364. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0364>
- García-Rivera, B. R., Mendoza-Martínez, I. A., & Olguín-Tiznado, J. E. (2022). Liderazgo Transformacional y Agotamiento Profesional en Personal Hospitalario. *Investigación administrativa*, 51(129). <https://doi.org/10.35426/iav51n129.08>
- González Castillo, A. del M., Oblitas Guerrero, S. M., Mosqueira Moreno, R. P., & Heredia Llatas, F. D. (2023). Liderazgo transformacional en gestión hospitalaria. Una revision bibliográfica. *Acta Médica Del Centro*, 17(4), 819–834. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2709-79272023000400819&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Hernández, L. G., Puerto, C. L. J., & Vergel, L. L. H. (2024). Contenidos y prácticas de liderazgo transformacional de Enfermería para la gestión hospitalaria desde la superación profesional. *Revista Cubana de Enfermería*, 40. <https://revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/6655>
- Hernández-Xumet, J. E., García-Hernández, A. M., Fernández-González, J. P., & Marrero-González, C. M. (2025). Vocation of Human Care and Soft Skills in Nursing and Physiotherapy Students: A Cross-Sectional Study. *Nursing Reports (Pavia, Italy)*, 15(2). <https://doi.org/10.3390/nursrep15020070>
- mORALES, e. i. o., & dÍAZ, c. f. o. (2023). implementación de la guía desarrollo y mantenimiento del liderazgo en enfermería en la universidad de chile. *CIENCIA y eNFERMERÍA*, 29. <https://doi.org/10.29393/ce29-9igec20009>
- Moropa, T. D., Matshaka, L., & Makhene, A. (2025). Enhancing effective interpersonal interactions through soft skills: perceptions of nurse educators. *BMC Nursing*, 24(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-025-02864-w>
- None, E., & Bratajaya, C. N. A. (2021). Senior nurses' perceptions of essential soft skills for novice nurses in a private hospital in Jakarta, Indonesia: A phenomenological study. *Belitung Nursing Journal*, 7(4). <https://doi.org/10.33546/bnj.1549>
- Rojas-Sánchez, M., Rosas-González, E., Xequé-Morales, Á. S., García-Rodríguez, I., & Padrón-Méndez, N. Z. (2022). Estilo de liderazgo y clima organizacional en profesionales de enfermería de un hospital público, México. *Sanus*, 7. <https://doi.org/10.36789/revsanus.vi1.296>

- Sangronis-López, Y. O., Quero Graterol, E. A., Maldonado Mosquera, D. J., & Isea Argüelles, J. J. (2024). Liderazgo como herramienta para el mejoramiento de la gestión de la salud pública de un hospital. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 6(10), 24–40. <https://doi.org/10.35381/gep.v6i10.93>
- Sara, D. C., & Carlos, J. (2019). Lineamientos y estrategias para mejorar la calidad de la atención en los servicios de salud. *Revista Peruana de Medicina Experimental Y Salud Publica*, 36(2), 288–295. <https://doi.org/10.17843/rpmesp.2019.362.4449>
- Tumbaco-Quimiz, Y. M., Zambrano-Fernández, M. F., Veliz-Cantos, S. G., & Delgado-Pionce, B. A. (n.d.). Competencias gerenciales del personal de enfermería en el ámbito de la gestión hospitalaria. *CIENCIAMATRIA*, 7(12), 602–614. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i12.442>
- Valbuena-Durán, L. D., Rodríguez, M. R., & Esteban, A. N. P. (2021). Liderazgo en enfermería y factores sociodemográficos asociados: percepción de líderes y clasificadores. *Aquichan*, 21(2), e2125–e2125. <https://doi.org/10.5294/aqui.2021.21.2.5>
- Vargas, R., & Acosta, M. Z. (2023). Habilidades Blandas: una respuesta para la mejora de la atención de profesionales de la salud. *Revista Española de Educación Médica*, 4(3). <https://doi.org/10.6018/edumed.576321>
- Vidal, M. E. Á., Yépez, Y. A. M., Collahuazo, E. X. M., & Cepeda, O. E. A. (2023). Las habilidades blandas y su rol en el rendimiento laboral de los profesionales de la salud. *Revista Cubana de Reumatología*, 25(4), e1261–e1261. <https://revreumatologia.sld.cu/index.php/reumatologia/article/view/1261>
- Ystaas, L. M. K., Nikitara, M., Ghobrial, S., Latzourakis, E., Polychronis, G., & Constantinou, C. S. (2023). The Impact of Transformational Leadership in the Nursing Work Environment and Patients' Outcomes: A Systematic Review. *Nursing Reports*, 13(3), 1271. <https://doi.org/10.3390/nursrep13030108>