Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica
ISSN en línea 3005-2599, Julio - Septiembre 2026,
Volumen 6, Número 3.

DOI: https://doi.org/10.61384/r.c.a.v6i3

RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN UNA INSTITUCIÓN NORMATIVA DE SALUD DE LIMA, PERÚ

RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND JOB PERFORMANCE IN A REGULATORY HEALTH INSTITUTION IN LIMA, PERU

Nelly Sofia Ccorahua Oroe
Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú

E. COUTURE
Educación y Ciencias Sociales

Estudios y Perspectivas
Revista Científica y Académica

Estudios y Perspectivas
Revista Científica Multidisciplinaria

DOI: https://doi.org/10.61384/r.c.a..v6i3.2094

Relación entre el Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral en una Institución Normativa de Salud de Lima, Perú

Nelly Sofia Ccorahua Oroe
nellyccorahua@unmsm.edu.pe
https://orcid.org/0009-0006-3664-0933
Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú

RESUMEN

Objetivo: determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en un órgano de línea de una institución normativa de salud de Lima, Perú, durante 2025. Metodología: se realizó un estudio cuantitativo, no experimental, transversal y correlacional. Participaron 20 colaboradores, a quienes se aplicó una versión del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X) para evaluar las dimensiones del liderazgo transformacional y los resultados asociados con el desempeño. **Resultados**: el liderazgo transformacional se ubicó principalmente en el nivel alto (55 %), seguido de los niveles bajo (40 %) y medio (5 %). El desempeño presentó la misma proporción de participantes en los niveles bajo y medio (35 % cada uno), mientras que el 30 % se situó en el nivel alto. Entre sus dimensiones, la satisfacción presentó la valoración menos favorable, con un 50 % de participantes en el nivel bajo; la eficacia y el esfuerzo extra registraron un 35 % cada uno en ese nivel. El coeficiente tau-b de Kendall mostró una correlación positiva entre las puntuaciones totales de ambas variables ($\tau b=0,713;p<0,001$). **Conclusiones**: los resultados muestran una asociación positiva entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en el grupo estudiado. Debido al diseño transversal, el tamaño de la muestra y el carácter correlacional del análisis, no corresponde establecer relaciones causales ni predictivas. Se recomienda fortalecer las competencias transformacionales de los responsables de equipos y comprobar esta relación en muestras más amplias

***Palabras clave*:** desempeño laboral; institución pública de salud; liderazgo transformacional

Relationship Between Transformational Leadership and Job Performance in a Regulatory Health Institution in Lima, Peru

ABSTRACT

Objective: To determine the relationship between transformational leadership and job performance in a line unit of a regulatory health institution in Lima, Peru, during 2025. Methodology: A quantitative, nonexperimental, cross-sectional, correlational study was conducted. Twenty employees participated and completed a version of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X), which assessed transformational leadership dimensions and performance-related outcomes. **Results**: Transformational leadership was predominantly rated at a high level (55%), followed by low (40%) and medium (5%) levels. Job performance showed equal proportions of participants at the low and medium levels (35% each), while 30% were classified at the high level. Among its dimensions, satisfaction received the least favorable ratings, with 50% of participants at the low level; effectiveness and extra effort each recorded 35% at that level. Kendall's tau-b coefficient showed a positive correlation between the total scores of both variables ($\tau b=0.713; p<.001$). **Conclusions**: The results show a positive association between transformational leadership and job performance in the group studied. Given the cross-sectional design, small sample size, and correlational nature of the analysis, no causal or predictive relationships can be established. Strengthening the transformational competencies of team leaders and examining this relationship in larger samples are recommended

***Keywords*:** job performance; public health institution; transformational leadership

Recibido: 12- junio-2026 / Aprobado: 18-septiembre-2026

INTRODUCCIÓN

El funcionamiento de las organizaciones públicas requiere liderazgos capaces de orientar al personal, coordinar los procesos institucionales y promover el cumplimiento de objetivos comunes. Aunque el liderazgo ha sido estudiado desde distintas disciplinas, no existe una definición única que abarque todos sus componentes. De manera general, se entiende como un proceso de influencia mediante el cual una persona moviliza a un grupo hacia el logro de una meta compartida (Northouse, 2022).

Los primeros enfoques se concentraron en los rasgos, las conductas y los estilos de quienes ejercían funciones directivas. Posteriormente, la teoría de la contingencia sostuvo que la efectividad del liderazgo depende de la correspondencia entre el estilo del líder y las condiciones de la situación organizacional (Fiedler, 1967). Esta perspectiva permitió reconocer que un mismo comportamiento no produce resultados equivalentes en todos los contextos, aunque prestó menor atención a la capacidad del líder para promover cambios en las motivaciones y expectativas de sus colaboradores.

El liderazgo transformacional amplió esta discusión al explicar cómo determinados comportamientos pueden favorecer la identificación del personal con los objetivos institucionales. El planteamiento inicial de Bass (1985), desarrollado posteriormente por Bass y Avolio (1994), sostiene que los líderes transformacionales pueden modificar las motivaciones y expectativas de sus colaboradores mediante una visión compartida, la estimulación intelectual y la atención a sus necesidades de desarrollo. El modelo comprende la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. Estas dimensiones describen comportamientos mediante los cuales el líder comunica una visión, estimula nuevas formas de resolver problemas y atiende las necesidades de desarrollo de sus colaboradores.

En el sector salud, el liderazgo transformacional se ha relacionado con la satisfacción laboral, la confianza organizacional y distintos resultados del trabajo. Al-Mailam (2004) encontró que la percepción de eficacia del liderazgo se vinculaba con la satisfacción de los trabajadores y la calidad en organizaciones sanitarias. Una revisión sistemática posterior identificó asociaciones entre el liderazgo transformacional, el entorno laboral del personal de enfermería y determinados resultados de la

atención, aunque la magnitud y dirección de estas relaciones dependieron del diseño y del contexto de los estudios examinados (Ystaas et al., 2023). Esta evidencia respalda su análisis en instituciones de salud, pero no permite asumir que sus efectos sean uniformes en todos los niveles y unidades organizacionales.

La investigación disponible se ha concentrado principalmente en hospitales y personal asistencial. En comparación, se conoce menos sobre la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño en órganos de línea que cumplen funciones normativas, administrativas o de soporte. Estas unidades desarrollan actividades de planificación, coordinación, vigilancia y gestión interna que influyen en el funcionamiento institucional, aunque no participen directamente en la prestación clínica.

El estudio de esta relación adquiere relevancia en el sistema de salud peruano. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos señala que persisten problemas de fragmentación, segmentación y coordinación entre los subsistemas de salud del país, además de diferencias en el acceso, la disponibilidad de recursos y la capacidad de gestión (OECD, 2025). Estas condiciones plantean exigencias particulares para los equipos responsables de orientar procesos institucionales y coordinar el cumplimiento de funciones públicas.

La evidencia internacional muestra que el liderazgo transformacional se relaciona con diferentes resultados laborales y organizacionales en el sector salud. Se han documentado asociaciones con la satisfacción laboral, el empoderamiento, la intención de permanencia y determinados indicadores de seguridad y calidad de la atención (Boamah et al., 2018; Brewer et al., 2016). Las revisiones disponibles también señalan que los estilos de liderazgo orientados a las relaciones y al desarrollo del personal tienden a presentar resultados más favorables para la fuerza laboral que los estilos pasivos o centrados exclusivamente en las tareas (Cummings et al., 2018; Specchia et al., 2021). Otros estudios indican que la satisfacción y el empoderamiento pueden intervenir en la relación entre el liderazgo transformacional y los resultados percibidos del trabajo (Asif et al., 2019). Sin embargo, gran parte de esta evidencia procede de hospitales y personal de enfermería, por lo que su aplicación a órganos

normativos y administrativos requiere estudios específicos que consideren sus características funcionales y organizacionales.

Pese a esta situación, la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en órganos de línea de instituciones públicas de salud de Lima permanece poco examinada. Analizarla puede aportar evidencia contextual sobre la manera en que los comportamientos de liderazgo se asocian con la eficacia, el esfuerzo extra y la satisfacción percibida por los colaboradores, sin atribuir causalidad a una investigación de carácter transversal.

Por tanto, el objetivo del estudio fue determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en un órgano de línea de una institución normativa de salud de Lima, Perú, durante 2025.

METODOLOGÍA

Diseño metodológico

Se realizó un estudio con enfoque cuantitativo, diseño no experimental, corte transversal y alcance correlacional. Las variables se observaron sin intervención o manipulación y se midieron en un único momento durante 2025. El análisis se orientó a establecer la asociación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral percibido, sin atribuir relaciones causales o predictivas.

Participantes

El estudio se desarrolló en un órgano de línea de una institución normativa de salud ubicada en Lima, Perú. Participaron 20 colaboradores que cumplían los criterios establecidos para la investigación.

Se incluyó a trabajadores de ambos sexos que pertenecían al órgano estudiado, contaban con más de tres meses de antigüedad laboral y aceptaron participar voluntariamente. Se excluyó a quienes no formaban parte de la unidad, tenían tres meses o menos de antigüedad o decidieron no participar.

Instrumento

La información se recopiló mediante una encuesta basada en el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X), instrumento desarrollado para evaluar comportamientos de liderazgo y resultados

asociados con su ejercicio (Avolio & Bass, 2004). Los reactivos se respondieron mediante una escala tipo Likert de cinco opciones, con puntuaciones de 0 a 4.

Para efectos de este estudio, el desempeño laboral se operacionalizó mediante las escalas de resultados del liderazgo incluidas en el MLQ-5X: eficacia, esfuerzo extra y satisfacción. Estas dimensiones se analizaron como resultados asociados con el liderazgo y no como una medición exhaustiva del desempeño laboral. Por tanto, su interpretación se circunscribe a la definición operacional adoptada y al instrumento utilizado.

El análisis del liderazgo transformacional comprendió 20 ítems distribuidos en cinco dimensiones: influencia idealizada atribuida, influencia idealizada conductual, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. La variable denominada desempeño laboral en el estudio se examinó mediante nueve ítems correspondientes a eficacia, esfuerzo extra y satisfacción.

Análisis de los datos

Los datos se organizaron y procesaron mediante IBM SPSS Statistics y Microsoft Excel. El análisis descriptivo incluyó el cálculo de frecuencias y porcentajes para examinar la distribución de los participantes en los niveles bajo, medio y alto de cada variable y sus dimensiones.

Las puntuaciones de liderazgo transformacional se obtuvieron mediante la suma de los 20 reactivos correspondientes a sus cinco dimensiones. El rango teórico se extendió de 0 a 80 puntos. Para la presentación descriptiva, la clasificación consideró las puntuaciones observadas en el grupo estudiado y los criterios de interpretación consultados en el manual del MLQ-5X. Los intervalos aplicados fueron: nivel bajo, de 15 a 45 puntos; nivel medio, de 46 a 53; y nivel alto, de 54 a 64. Estos intervalos corresponden exclusivamente a la clasificación utilizada en el estudio y no constituyen baremos generalizables a otras poblaciones.

La relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral se examinó mediante el coeficiente tau-b de Kendall. El análisis se efectuó a partir de las puntuaciones totales originales obtenidas por cada participante en ambas variables, antes de su clasificación en los niveles bajo,

medio y alto. Se eligió este estadístico no paramétrico debido al tamaño reducido de la muestra, la naturaleza ordinal de las puntuaciones y la presencia de valores empatados. La significación estadística se evaluó mediante una prueba bilateral, con un nivel de $p<0,05p < 0,05$. Los resultados se informaron mediante el coeficiente τb, el valor de p y el número de participantes. Las categorías bajo, medio y alto se emplearon únicamente para describir la distribución de las puntuaciones y no para calcular la correlación.

Consideraciones éticas

La investigación respetó los principios de autonomía, beneficencia y no maleficencia. La participación fue voluntaria y la información se recopiló de manera anónima. Los datos se trataron de forma confidencial y se utilizaron exclusivamente con fines académicos, evitando la identificación individual de los colaboradores y de sus respuestas.

Antes de responder el cuestionario, los participantes recibieron información sobre el objetivo y el procedimiento del estudio y otorgaron su consentimiento informado. La aplicación contó con la autorización de la institución donde se realizó la investigación.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La Tabla 1 presenta la distribución del liderazgo transformacional percibido por los colaboradores del órgano de línea estudiado. De los 20 participantes, 11 (55 %) ubicaron esta variable en un nivel alto, 8 (40 %) en un nivel bajo y 1 (5 %) en un nivel medio. Aunque predominó el nivel alto, la proporción registrada en el nivel bajo evidencia diferencias importantes en la percepción del liderazgo dentro del grupo evaluado.

Tabla 1. Nivel de liderazgo transformacional

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Intervalo aplicado
Bajo	8	40 %	15–45
Medio	1	5 %	46–53
Alto	11	55 %	54–64
Total	**20**	**100 %**	—

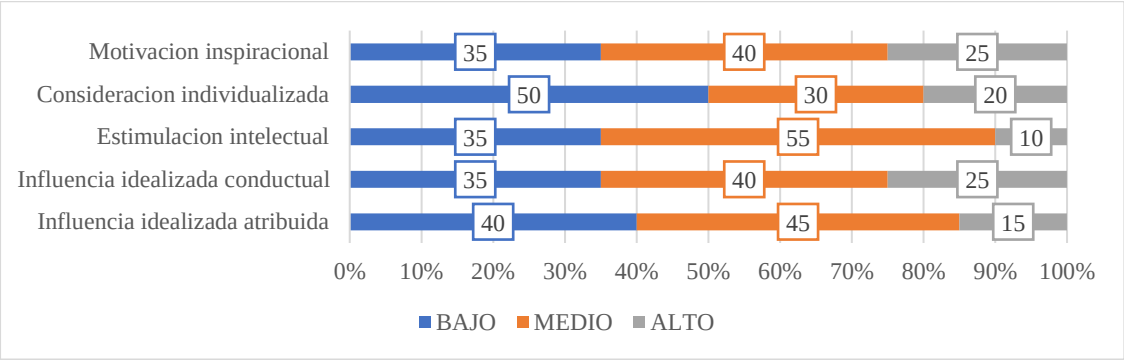
Nota. Los porcentajes se calcularon sobre un total de 20 participantes. Los intervalos corresponden a la clasificación aplicada a las puntuaciones observadas en el grupo estudiado; no representan el rango teórico completo de la escala ni constituyen baremos generalizables.

El análisis por dimensiones presentó una distribución más heterogénea que la observada en la puntuación global. En la motivación inspiracional predominó el nivel medio (40 %), seguido de los niveles bajo (35 %) y alto (25 %). Una distribución semejante se observó en la influencia idealizada conductual, con 40 % en el nivel medio, 35 % en el bajo y 25 % en el alto.

En la influencia idealizada atribuida prevaleció el nivel medio (45 %), seguido del nivel bajo (40 %) y del alto (15 %). La estimulación intelectual también se concentró en el nivel medio (55 %), mientras que el 35 % se ubicó en el nivel bajo y el 10 % en el alto. Por su parte, la consideración individualizada presentó la valoración menos favorable: el 50 % de los participantes la situó en el nivel bajo, el 30 % en el medio y el 20 % en el alto.

En conjunto, el nivel medio predominó en cuatro de las cinco dimensiones evaluadas, mientras que la consideración individualizada mostró una mayor concentración en el nivel bajo. La motivación inspiracional y la influencia idealizada conductual registraron la mayor proporción de valoraciones altas, con 25 % cada una.

Figura 1. Distribución porcentual de las dimensiones del liderazgo transformacional.



Nota. Los porcentajes corresponden a los niveles bajo, medio y alto registrados en cada dimensión. Elaboración propia a partir de los resultados del MLQ-5X.

En cuanto al desempeño laboral, la Tabla 2 muestra que los niveles bajo y medio presentaron la misma frecuencia: 7 colaboradores en cada categoría, equivalentes al 35 %. Los 6 participantes restantes (30 %) se ubicaron en el nivel alto. Por tanto, no se identificó un nivel claramente predominante, aunque el 70 % de las respuestas se concentró conjuntamente entre los niveles bajo y medio.

Tabla 2. Nivel de desempeño laboral

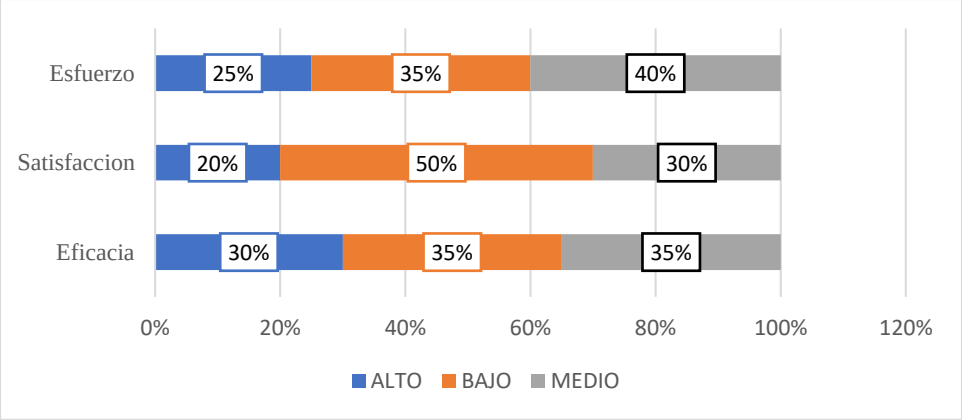
Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	7	35 %	35 %
Medio	7	35 %	70 %
Alto	6	30 %	100 %
Total	**20**	**100 %**	—

Nota. Los porcentajes se calcularon sobre un total de 20 participantes.

La Figura 2 presenta la distribución de las dimensiones del desempeño. En eficacia, los niveles bajo y medio alcanzaron el 35 % cada uno, mientras que el nivel alto representó el 30 %. En esfuerzo extra predominó el nivel medio (40 %), seguido del bajo (35 %) y del alto (25 %). La satisfacción presentó la distribución menos favorable: el 50 % de los participantes la ubicó en el nivel bajo, el 30 % en el medio y el 20 % en el alto.

Estos resultados muestran que la satisfacción fue la dimensión con mayor concentración de valoraciones bajas, mientras que la eficacia presentó la distribución más equilibrada entre los tres niveles.

Figura 2. Distribución porcentual de las dimensiones del desempeño laboral.



Nota. Los porcentajes corresponden a los niveles bajo, medio y alto registrados en las dimensiones de eficacia, esfuerzo extra y satisfacción. Elaboración propia a partir de los resultados del MLQ-5X.

Para examinar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral se utilizó el coeficiente tau-b de Kendall. Como se observa en la Tabla 3, se obtuvo una correlación positiva y estadísticamente significativa entre ambas variables ($\tau b=0,713\backslash \tau b = 0,713$; $p < 0,001$; $N = 20$).

Este resultado indica que las puntuaciones más elevadas de liderazgo transformacional tendieron a relacionarse con puntuaciones más altas de desempeño laboral en el grupo estudiado. Sin embargo, debido al diseño transversal y correlacional, esta asociación no permite establecer causalidad ni afirmar que el liderazgo transformacional prediga el desempeño.

Tabla 3. Correlación entre liderazgo transformacional y desempeño laboral.

Variable	Estadístico	Liderazgo transformacional	Desempeño laboral
Liderazgo transformacional	τb de Kendall	1,000	0,713**
	Significación bilateral	—	< 0,001
	N	20	20
Desempeño laboral	τb de Kendall	0,713**	1,000
	Significación bilateral	< 0,001	—
	N	20	20

Nota. ** La correlación es significativa en el nivel 0,01, bilateral. En lugar del valor 0,000 producido por el programa estadístico, se informa p < 0,001.

DISCUSIÓN

Los resultados muestran que el 55 % de los participantes ubicó el liderazgo transformacional en un nivel alto. Sin embargo, el análisis por dimensiones ofrece una valoración más heterogénea: el nivel medio predominó en cuatro de las cinco dimensiones, mientras que la consideración individualizada concentró el mayor porcentaje de respuestas en el nivel bajo. Esta diferencia entre la puntuación global y sus componentes aconseja evitar una interpretación uniforme del liderazgo percibido. En términos conceptuales, los hallazgos guardan relación con el modelo de Bass y Avolio (1994), que explica el liderazgo transformacional mediante la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada.

La motivación inspiracional y la influencia idealizada conductual registraron las mayores proporciones de valoraciones altas, con 25 % cada una. Aun así, ninguna dimensión alcanzó un predominio del nivel alto. La motivación inspiracional presentó principalmente valoraciones medias, resultado que puede relacionarse con la importancia atribuida a la comunicación de objetivos y a la capacidad del

responsable para orientar el trabajo colectivo. Esta interpretación es compatible con estudios que relacionan el liderazgo transformacional con el empoderamiento, la satisfacción laboral y el desempeño en diferentes niveles organizacionales (Choi et al., 2016; Wang et al., 2011).

La consideración individualizada presentó la valoración menos favorable, con el 50 % de las respuestas en el nivel bajo. Este resultado indica que una parte relevante del personal no percibe suficiente atención a sus necesidades, capacidades o posibilidades de desarrollo. La estimulación intelectual también requiere atención, pues únicamente el 10 % de los participantes la ubicó en el nivel alto. Ambas dimensiones señalan ámbitos susceptibles de fortalecimiento, especialmente en el acompañamiento individual, la participación en la resolución de problemas y la generación de condiciones para proponer alternativas de trabajo.

El desempeño laboral no mostró un nivel claramente predominante. Los niveles bajo y medio representaron el 35 % cada uno, mientras que el nivel alto alcanzó el 30 %. En el análisis por dimensiones, la satisfacción presentó la distribución menos favorable, con el 50 % de las respuestas en el nivel bajo. El esfuerzo extra se concentró principalmente en el nivel medio y la eficacia mostró una distribución equilibrada entre los niveles bajo y medio. Estos resultados describen percepciones diversas dentro del órgano estudiado y pueden estar relacionadas con factores personales y organizacionales que no fueron evaluados directamente, como la carga laboral, las condiciones contractuales, la disponibilidad de recursos o el clima de trabajo. Por esta razón, no corresponde atribuir estas valoraciones exclusivamente al estilo de liderazgo.

El coeficiente tau-b de Kendall mostró una correlación positiva entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral ($\tau b = 0{,}713$\tau_b = 0,713; $p < 0{,}001$). En el grupo examinado, las puntuaciones más altas de liderazgo transformacional tendieron a presentarse junto con puntuaciones más elevadas de desempeño. El resultado es compatible con el planteamiento de Bass y Avolio (1994), según el cual las conductas transformacionales pueden relacionarse con la motivación y los resultados percibidos por los colaboradores. También guarda relación con estudios del sector salud que han encontrado asociaciones entre este estilo de liderazgo, la satisfacción y el funcionamiento de los equipos (Al-

Mailam, 2004). No obstante, el diseño transversal y correlacional impide afirmar que el liderazgo sea la causa del desempeño observado o que permita predecirlo.

La asociación identificada resulta pertinente para el contexto de las instituciones públicas de salud del Perú, cuyo funcionamiento se desarrolla dentro de un sistema caracterizado por fragmentación, problemas de articulación y restricciones en la disponibilidad de recursos humanos (Ministerio de Salud, 2022; OECD, 2025). En tales condiciones, las prácticas de liderazgo pueden contribuir a organizar el trabajo, comunicar objetivos y acompañar al personal, pero no sustituyen las reformas estructurales ni resuelven por sí solas las limitaciones institucionales. Los resultados respaldan la conveniencia de fortalecer la consideración individualizada y la estimulación intelectual sin desvincular estas acciones de las condiciones concretas en las que trabaja el personal.

Los hallazgos deben interpretarse según el alcance del estudio. La muestra estuvo integrada por 20 colaboradores de un solo órgano de línea, fue seleccionada en una institución específica y la información se obtuvo mediante autoinforme. Estas condiciones limitan la generalización a otras dependencias e instituciones de salud. Además, el levantamiento transversal refleja las percepciones existentes en un momento determinado y no permite examinar cambios a lo largo del tiempo. Futuras investigaciones podrían incluir muestras más amplias, diferentes órganos institucionales y otras variables organizacionales, así como emplear diseños longitudinales que permitan analizar la estabilidad de la relación encontrada.

Los resultados también deben comprenderse a partir de los mecanismos y las condiciones organizacionales que pueden intervenir en la relación estudiada. La evidencia acumulada indica que el liderazgo transformacional mantiene asociaciones positivas con el desempeño individual, contextual y colectivo, aunque su magnitud varía según el criterio evaluado y el nivel de análisis (Wang et al., 2011). En organizaciones de salud, el empoderamiento puede mediar la relación entre este estilo de liderazgo y la satisfacción laboral (Choi et al., 2016), mientras que las demandas del puesto, los recursos disponibles y el ambiente de trabajo pueden modificar sus resultados (Seljemo et al., 2020).

También se han observado relaciones entre las prácticas transformacionales, la satisfacción, el estrés laboral, el ausentismo y la intención de abandonar la organización (Labrague et al., 2020). Las revisiones sobre bienestar laboral advierten, sin embargo, que gran parte de la evidencia procede de estudios transversales y que los efectos indirectos y las variables mediadoras todavía requieren diseños longitudinales o de intervención (Niinihuhta & Häggman-Laitila, 2022). Estas consideraciones respaldan la asociación encontrada, pero también indican que el desempeño no puede explicarse únicamente por el liderazgo ni extrapolarse sin cautela a otras unidades institucionales.

CONCLUSIONES

El estudio determinó una correlación positiva entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en el órgano de línea evaluado ($\tau b = 0{,}713$; $p < 0{,}001$). Dentro del grupo analizado, las puntuaciones más altas de liderazgo transformacional tendieron a relacionarse con niveles superiores de desempeño. Este resultado responde al objetivo de la investigación y respalda la relevancia de las prácticas transformacionales en el entorno institucional estudiado, aunque no permite establecer relaciones causales ni predictivas.

El liderazgo transformacional se ubicó principalmente en el nivel alto, con el 55 % de los participantes. Sin embargo, sus dimensiones presentaron resultados heterogéneos. La motivación inspiracional y la influencia idealizada conductual registraron las mayores proporciones de valoraciones altas, mientras que la consideración individualizada concentró el mayor porcentaje de respuestas en el nivel bajo. La estimulación intelectual también mostró una presencia limitada en el nivel alto. Estos hallazgos señalan la necesidad de fortalecer el acompañamiento individual, el reconocimiento de las capacidades del personal y su participación en la búsqueda de soluciones.

El desempeño laboral se distribuyó entre los niveles bajo, medio y alto, sin un predominio marcado. La satisfacción presentó la valoración menos favorable, con el 50 % de los participantes en el nivel bajo. La eficacia y el esfuerzo extra registraron la misma proporción de participantes en ese nivel, con un 35 % cada uno.

Estas diferencias indican que el desempeño percibido no depende exclusivamente del liderazgo, sino que puede relacionarse con otras condiciones personales, laborales e institucionales que no fueron examinadas en esta investigación.

Los resultados respaldan la conveniencia de desarrollar acciones de formación dirigidas a los responsables de equipos, con énfasis en la consideración individualizada, la estimulación intelectual, la comunicación y el acompañamiento del personal. Estas acciones deben articularse con medidas orientadas a mejorar las condiciones de trabajo y la satisfacción laboral, sin atribuir al liderazgo la capacidad de resolver por sí solo las limitaciones estructurales de la institución.

Las conclusiones se circunscriben a los 20 colaboradores del órgano de línea estudiado. El tamaño de la muestra, la participación de una sola dependencia, el uso de información autoinformada y el diseño transversal limitan la generalización de los hallazgos. Se recomienda replicar el estudio en otras unidades e instituciones públicas de salud, incorporar muestras más amplias y considerar variables como el clima organizacional, la carga laboral, las condiciones contractuales y la disponibilidad de recursos. Los diseños longitudinales permitirían examinar cómo evoluciona la relación entre liderazgo transformacional y desempeño a lo largo del tiempo.

Contribución

El estudio aporta evidencia empírica sobre la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en un órgano de línea de una institución normativa de salud del Perú. Sus resultados amplían el análisis de este estilo de liderazgo en el ámbito público latinoamericano y proporcionan información contextual para orientar acciones relacionadas con la gestión del personal, la comunicación interna y el desempeño institucional.

Declaración de financiamiento y conflicto de intereses

La investigación fue autofinanciada. La autora declara que no existen conflictos de intereses relacionados con el desarrollo, análisis o publicación del estudio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Al-Mailam, F. F. (2004). Transactional versus transformational style of leadership—Employee perception of leadership efficacy in public and private hospitals in Kuwait. *Quality Management in Health Care, 13*(4), 278–284. https://doi.org/10.1097/00019514-200410000-00009

Asif, M., Jameel, A., Hussain, A., Hwang, J., & Sahito, N. (2019). Linking transformational leadership with nurse-assessed adverse patient outcomes and the quality of care: Assessing the role of job satisfaction and structural empowerment. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 16*(13), Article 2381. https://doi.org/10.3390/ijerph16132381

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sampler set* (3rd ed.). Mind Garden.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications.

Boamah, S. A., Laschinger, H. K. S., Wong, C., & Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing Outlook, 66*(2), 180–189. https://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.10.004

Brewer, C. S., Kovner, C. T., Djukic, M., Fatehi, F., Greene, W., Chacko, T. P., & Yang, Y. (2016). Impact of transformational leadership on nurse work outcomes. *Journal of Advanced Nursing, 72*(11), 2879–2893. https://doi.org/10.1111/jan.13055

Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H., & Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: The mediating role of employee empowerment. *Human Resources for Health, 14*, Article 73. https://doi.org/10.1186/s12960-016-0171-2

Cummings, G. G., Tate, K., Lee, S., Wong, C. A., Paananen, T., Micaroni, S. P. M., & Chatterjee, G. E. (2018). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work

environment: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies, 85*, 19–60. https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.04.016

Drucker, P. F. (1992). *Managing for the future: The 1990s and beyond*. Truman Talley Books/Dutton.

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.

Labrague, L. J., Nwafor, C. E., & Tsaras, K. (2020). Influence of toxic and transformational leadership practices on nurses' job satisfaction, job stress, absenteeism and turnover intention: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management, 28*(5), 1104–1113. https://doi.org/10.1111/jonm.13053

Ministerio de Salud del Perú. (2022). *Informe de evaluación de resultados del Plan Estratégico Sectorial Multianual 2016-2021 del Sector Salud*. https://www.minsa.gob.pe/Recursos/OTRANS/05PlanEstrategico/Archivos/2022/FINAL%20INFORME%20DE%20EVAL%20DE%20RESULTADOS%20PESEM%202016_2021%2016022022%20VFF%20firmado.pdf

Niinihuhta, M., & Häggman-Laitila, A. (2022). A systematic review of the relationships between nurse leaders' leadership styles and nurses' work-related well-being. *International Journal of Nursing Practice, 28*(5), Article e13040. https://doi.org/10.1111/ijn.13040

Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). *Estudios de la OCDE sobre los sistemas de salud: Perú 2025*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/262a739e-es

Seljemo, C., Viksveen, P., & Ree, E. (2020). The role of transformational leadership, job demands and job resources for patient safety culture in Norwegian nursing homes: A cross-sectional study. *BMC Health Services Research, 20*, Article 799. https://doi.org/10.1186/s12913-020-05671-y

Specchia, M. L., Cozzolino, M. R., 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), Article 1552. https://doi.org/10.3390/ijerph18041552

Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management, 36*(2), 223–270. https://doi.org/10.1177/1059601111401017

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), 1271–1290. https://doi.org/10.3390/nursrep13030108