

Erika Jackeline Mesias-Martinez; Mireya Magdalena Torres-Palacios

[DOI 10.35381/cm.v11i3.1808](https://doi.org/10.35381/cm.v11i3.1808)

**Impacto del liderazgo transformacional en la motivación del personal médico
de los Centros de Salud de la Policía Nacional**

**Impact of transformational leadership on the motivation of the medical staff of
National Police Health Center**

Erika Jackeline Mesias-Martinez
erika.mesias.35@est.ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Azuay
Ecuador
<https://orcid.org/0009-0006-1486-9905>

Mireya Magdalena Torres-Palacios
Mireya.torres@ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Azuay
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-7724-3313>

Recibido: 25 de junio 2025
Revisado: 30 de julio 2025
Aprobado: 15 de septiembre 2025
Publicado: 01 de octubre 2025

Erika Jackeline Mesias-Martinez; Mireya Magdalena Torres-Palacios

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue diseñar un manual práctico de liderazgo transformacional que promueva la motivación del personal médico, identificando factores institucionales que faciliten su implementación. Se empleó un diseño no experimental, mixto y transversal, aplicando encuestas tipo Likert a 54 profesionales de distintas disciplinas, recopilando datos sobre liderazgo percibido, motivación y ambiente laboral. Los resultados evidencian un predominio del liderazgo participativo, alta motivación intrínseca y orgullo profesional, con áreas de mejora en empatía, comunicación y reconocimiento. La influencia de recompensas disminuye con la antigüedad, mientras la predisposición hacia el liderazgo transformacional es clara. En conclusión, el estudio evidencia que el personal de los Centros de Salud de la Policía Nacional percibe un liderazgo mayoritariamente participativo, con alta motivación y orgullo en su trabajo, especialmente en odontólogos y rehabilitadores; de igual manera existe un liderazgo ético y transformacional, apoyado por estrategias prácticas y condiciones laborales adecuadas.

Descriptor: Liderazgo; motivación; calidad; rendimiento; bienestar laboral. (Tesauro UNESCO)

ABSTRACT

The objective of this research was to design a practical manual on transformational leadership that promotes the motivation of medical staff, identifying institutional factors that facilitate its implementation. A non-experimental, mixed, cross-sectional design was used, applying Likert-type surveys to 54 professionals from different disciplines, collecting data on perceived leadership, motivation, and work environment. The results show a predominance of participatory leadership, high intrinsic motivation, and professional pride, with areas for improvement in empathy, communication, and recognition. The influence of rewards decreases with seniority, while the predisposition toward transformational leadership is clear. In conclusion, the study shows that the staff of the National Police Health Centers perceive a mostly participatory leadership, with high motivation and pride in their work, especially among dentists and rehabilitation specialists. Similarly, there is ethical and transformational leadership, supported by practical strategies and adequate working conditions.

Descriptors: Leadership; motivation; quality; performance; occupational well-being. (UNESCO Thesaurus)

Erika Jackeline Mesias-Martinez; Mireya Magdalena Torres-Palacios

INTRODUCCIÓN

La motivación del personal de salud se entiende como el conjunto de factores internos y externos que impulsan a los trabajadores a desempeñarse con eficacia. Este concepto resulta primordial en el ámbito sanitario, dado que la calidad de la atención y el bienestar de los pacientes dependen del compromiso y la dedicación de los profesionales. La motivación influye en el rendimiento individual y se encuentra vinculada con el clima laboral y la cohesión del equipo. En contextos donde las demandas asistenciales son elevadas y los recursos pueden ser limitados, comprender los factores que motivan al personal de salud es esencial para diseñar e implementar estrategias que optimicen su desempeño y contribuyan a una atención segura y de calidad (Ramírez et al., 2025).

Bajo este panorama, resulta pertinente revisar experiencias internacionales que demuestren cómo la motivación influye en el entorno sanitario. Según Karaferis et al. (2022), un ejemplo relevante se encontró en estudios realizados en hospitales de Grecia, en donde la motivación del personal médico se vio afectada por factores que incidieron limitando su desempeño y la calidad de la atención sanitaria. Se analizó que una baja motivación, la falta de reconocimiento institucional y apoyo social, impactan sobre la moral del personal elevando los niveles de estrés laboral. Contribuyendo así al desgaste profesional y a una disminución sostenida del compromiso con la labor asistencial.

Sumado a esto, se probó que una alta insatisfacción con las condiciones laborales, debido a la inseguridad en el empleo y entornos poco favorables, incrementó la rotación y el ausentismo. Se identificó un desbalance entre factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos, como el reconocimiento, la responsabilidad, el salario y los beneficios; tomando en consideración variables demográficas como edad, género y experiencia, la falta de estos elementos profundizó la desmotivación del personal médico, generando desigualdades. En consecuencia, se observó el aumento en la migración y fuga de profesionales, comprometiendo la estabilidad del sistema de salud (Karaferis et al., 2022).

Erika Jackeline Mesias-Martinez; Mireya Magdalena Torres-Palacios

En la misma línea, un estudio desarrollado en el estado de Mato Grosso do Sul, Brasil, reveló que varios factores afligieron la motivación del personal médico. Entre los principales se encontró la falta de formación continua y el acceso limitado a protocolos de trabajo, dificultando el desempeño profesional. La insatisfacción con la remuneración fue motivo de deterioro laboral, en lo que algunos profesionales expresaron una satisfacción laboral moderada. Incluso se observó que el sexo y el nivel educativo influyeron en los niveles de motivación, generando desigualdades internas que afectaron el compromiso del personal (Rigonato et al., 2024).

Este escenario se agudizó durante la pandemia por Covid-19, periodo en que las condiciones laborales empeoraron, con jornadas extensas, mayor exposición a riesgos y un entorno exigente afectando la salud física y mental de los trabajadores. En consecuencia, se justificó la necesidad de apoyo emocional y reconocimiento institucional. Estos resultados mostraron que la motivación médica depende de múltiples factores personales, sociales y estructurales, revelando la urgencia de implementar mejoras en la formación, condiciones de trabajo y las políticas de gestión del personal para fortalecer su compromiso y bienestar (Rigonato et al., 2024).

Esta perspectiva se ve respaldada en un estudio realizado por Venegas et al. (2022), en hospitales de tercer nivel ubicados en la ciudad de Quito, Ecuador, donde se evaluó el nivel de motivación y satisfacción laboral del personal de enfermería. La investigación evidenció que la mayoría de los profesionales presentaron un nivel moderado en estos aspectos; siendo estos influenciados por factores como la comunicación con los líderes y equipos de trabajo, la percepción de reconocimiento a su labor. Determinando que existía una estrecha relación entre motivación y satisfacción, los cuales impactaron en la eficiencia y calidad del cuidado brindado.

El estudio evaluó como la motivación y satisfacción fueron condicionados por aspectos como la comunicación con sus superiores, el reconocimiento del esfuerzo y las condiciones del ambiente laboral. La investigación destaca que cuando los enfermeros sienten que sus necesidades y habilidades son valoradas, su

Erika Jackeline Mesias-Martinez; Mireya Magdalena Torres-Palacios

desempeño y bienestar mejoran, generando un impacto positivo en la atención a los pacientes. Destacando la importancia de implementar estrategias que fomenten un clima organizacional favorable, promoviendo la motivación y satisfacción del personal sanitario en aras de optimizar los resultados clínicos y la calidad del servicio (Venegas et al., 2022).

Con estos antecedentes, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿cómo elevar la motivación del personal médico de los Centros de Salud de primer nivel de la Policía Nacional del D.M. Quito - Ecuador? Estableciendo como objetivo general del estudio, desarrollar un manual práctico de liderazgo transformacional que promueva la motivación del personal médico de los Centros de Salud de primer nivel de la Policía Nacional del Ecuador.

El liderazgo transformacional en el sector salud: fundamentos teóricos, dimensiones y condicionantes institucionales

El liderazgo transformacional es un estilo que se caracteriza por inspirar a los colaboradores mediante una visión compartida, fomentando la innovación, el compromiso, el desarrollo personal y profesional (Fajardo, 2025). Esta percepción coincide, en que este tipo de gestión impulsa el cambio positivo, la creatividad y la motivación, generando un entorno de confianza y bienestar organizacional. Según Landy & Mora (2025) se destaca el clima laboral y la satisfacción. Por su parte, Sandoval y Barrera (2022) enfatizan la transformación de valores y el impacto en los usuarios. En contraste, Fajardo (2025), ofrece una visión integral al resaltar los componentes estructurales del modelo como el talento humano y el rendimiento institucional.

Bajo esta premisa, para comprender la evolución de este enfoque, resulta necesario remontarse al significado general de liderazgo, su origen está vinculado a las teorías clásicas de la gestión y la psicología social. En sus primeras formulaciones, se entendía como una función de autoridad, centrada en el control y la dirección de grupos u organizaciones. Esta concepción temprana se centraba en las cualidades

Erika Jackeline Mesias-Martinez; Mireya Magdalena Torres-Palacios

innatas y habilidades específicas que debía poseer un líder para ejercer influencia y alcanzar objetivos, lo que dio paso a teorías como la de los rasgos o características personales (Martínez & Pérez, 2024). A finales del siglo XX, esta perspectiva se amplió con enfoques como el liderazgo transformacional, que inspira y motiva a los seguidores a alcanzar objetivos elevados, diferenciándose del liderazgo transaccional, basado en recompensas y castigos (AbdELhay et al., 2025).

Estas contribuciones teóricas permiten comprender que el liderazgo transformacional no se basa de forma exclusiva en una filosofía inspiradora, sino que se traduce en prácticas concretas organizadas y en dimensiones que estructuran su aplicación y favorecen el desarrollo del talento humano en las organizaciones. La primera es la influencia idealizada que se manifiesta cuando los líderes actúan como modelos de conducta ética y profesional, generando confianza, admiración y respeto entre sus colaboradores, consolidando así su influencia en el equipo de trabajo (García et al., 2025).

La motivación inspiradora se refiere a la capacidad del líder para proyectar una visión clara y compartida que activa al equipo hacia objetivos comunes, promoviendo el entusiasmo y el compromiso con el trabajo, mejorando el rendimiento y la cohesión del grupo (Martínez & Pérez, 2024; AbdELhay et al., 2025). En cuanto a la estimulación intelectual, los dirigentes impulsan la creatividad, el pensamiento crítico y la innovación, animando a sus equipos a cuestionar los procesos establecidos y a buscar nuevas soluciones que mejoren el desempeño institucional, algunos hallazgos evidencian que esta dimensión presenta niveles bajos en ciertos argumentos, lo que representa una oportunidad de mejora (Martínez & Pérez, 2024). García et al. (2025), en concordancia con AbdELhay et al. (2025), señalan que la dimensión *consideración individualizada* implica una atención personalizada hacia cada miembro del equipo, reconociendo sus habilidades, capacidades, necesidades y potencial. Este enfoque favorece su bienestar, desarrollo profesional y satisfacción laboral. Estas dimensiones forman parte de los pilares del liderazgo transformacional desde un enfoque en el sector salud, donde figura como un componente estratégico

Erika Jackeline Mesias-Martinez; Mireya Magdalena Torres-Palacios

para el fortalecimiento de la gestión organizacional y la calidad de la atención. AbdELhay et al. (2025) identifican que este estilo de liderazgo incide en la creación de un clima organizacional saludable, en la satisfacción laboral y en el compromiso del talento humano, elementos que contribuyen a la reducción del agotamiento profesional y la rotación del personal. Por su parte, Fajardo (2025) plantea que el liderazgo transformacional impulsa la innovación, promueve el desarrollo profesional y genera condiciones de trabajo basadas en la confianza y el reconocimiento, lo cual repercute en la eficiencia administrativa y en la atención centrada en el paciente.

Desde otra perspectiva, Landy y Mora (2025) argumentan que este liderazgo es determinante durante procesos de cambio o crisis sanitarias, al facilitar la adaptación del personal, mantener la motivación colectiva y consolidar una cultura organizacional resiliente. Las contribuciones analizadas evidencian que el liderazgo transformacional optimiza el desempeño del personal de salud, e incluso se convierte en un eje articulador para afrontar los desafíos del entorno sanitario contemporáneo en función de avanzar hacia modelos de gestión más humanos, eficientes y sostenibles.

En este mismo panorama se ha determinado que el liderazgo transformacional en el sector salud no depende solo de las competencias individuales del líder, obedece incluso a una serie de factores institucionales y estructurales que pueden facilitarlo o limitarlo. Según Martínez y Pérez (2024) uno de los elementos facilitadores es la capacitación y formación de líderes en salud, pues la existencia de programas adecuados permite desarrollar habilidades y competencias necesarias para implementar un liderazgo efectivo. Esta afirmación es consistente con lo planteado por Sandoval y Barrera (2022) quienes señalan que la disponibilidad y características de dichos programas de formación inciden en la capacidad de los líderes para aplicar estrategias transformadoras al interior de sus equipos y organizaciones.

Cabe añadir que, existen barreras en el ámbito sanitario que limitan la motivación, una de ellas es la estructura jerárquica rígida del sistema de salud, la cual puede

Erika Jackeline Mesias-Martinez; Mireya Magdalena Torres-Palacios

limitar la autonomía de los líderes e impedir la implementación de cambios innovadores, restringiendo así la transformación de la cultura organizacional (Sandoval & Barrera, 2022; Martínez & Pérez, 2024). A esto se suman las políticas institucionales y normativas del sector público, que dependiendo de su enfoque, pueden actuar como impulsores o inhibidores del liderazgo transformacional. En escenarios donde las normativas favorecen la innovación y el desarrollo participativo, se observa una mayor capacidad de acción estratégica; en contraste, políticas restrictivas limitan el margen de maniobra de los líderes (Martínez & Pérez, 2024).

En definitiva, un aspecto crítico identificado por ambos autores es la cultura organizacional y la resistencia al cambio. Instituciones con culturas abiertas a la innovación y al aprendizaje continuo facilitan el despliegue de prácticas transformacionales; mientras que aquellas con altos niveles de resistencia, tanto por parte de directivos como del personal operativo, representan un obstáculo persistente para el cambio (Sandoval & Barrera, 2022).

Este escenario adquiere particular relevancia a la luz de la experiencia acumulada durante la pandemia de COVID-19, donde se evidenció que el liderazgo en salud constituyó un factor determinante para enfrentar la crisis. La dirección efectiva facilitó la gestión de recursos limitados, la coordinación de los servicios, la motivación del personal y la mejora del clima laboral, contribuyendo así a una atención oportuna y a la implementación de respuestas institucionales eficientes y adaptadas a la magnitud del desafío sanitario. La experiencia fortaleció el liderazgo directivo en países en desarrollo, al mejorar la gestión de recursos humanos, materiales y financieros. En conjunto, estos hallazgos recalcan la necesidad de revisar las estructuras, políticas y culturas organizacionales, con el fin de consolidar estilos de liderazgo que fortalezcan la capacidad adaptativa del sector salud frente a crisis y transformaciones futuras (Rodríguez et al., 2023).

Erika Jackeline Mesias-Martinez; Mireya Magdalena Torres-Palacios

Motivación en profesionales de salud: dimensiones y su impacto en la gestión organizacional

La motivación en el ámbito de la salud se concibe como una fuerza interna que influye en los pensamientos y conductas, orientando a los miembros de un equipo hacia la integración, la superación y la colaboración para alcanzar los objetivos organizacionales (Mejía et al., 2023). Este concepto abarca factores que sostienen el compromiso, el esfuerzo y el desempeño de los profesionales, así como incentivos económicos y condiciones laborales (Karaferis et al., 2022). Según Chmielewska et al. (2020) explica que la motivación del personal médico está ligada al deseo de alcanzar el éxito profesional y el reconocimiento social, derivado de la percepción favorable de realizar tareas específicas. La perspectiva de apoyo organizacional y de retroalimentación por parte de la gestión hospitalaria influye en la responsabilidad de la calidad de la atención proporcionada.

Bajo esta perspectiva, la teoría de Herzberg proporciona un marco explicativo relevante al distinguir entre factores de higiene o extrínsecos como las condiciones laborales y las políticas organizacionales y factores motivacionales o intrínsecos como los logros, el reconocimiento y el desarrollo personal. De acuerdo con esta teoría, la adecuada gestión de los factores de higiene permite eliminar fuentes de insatisfacción, mientras que la potenciación de los factores motivacionales fomenta la satisfacción laboral. Este análisis resulta útil en el ámbito sanitario, donde se recomienda combinar incentivos extrínsecos, con estímulos intrínsecos, para mejorar la motivación y el ejercicio laboral (Mejía et al., 2023; Ramos, 2025).

Ampliando esta perspectiva, las dimensiones que abarcan el estudio de la motivación incluyen: la motivación intrínseca y motivación extrínseca. La intrínseca se sustenta en elementos que inciden en el desempeño y la calidad del servicio brindado (Salazar, 2021). Este tipo de motivación se relaciona a su vez con las oportunidades de crecimiento, los valores laborales y personales, situación que impulsa el rendimiento individual, la estabilidad del personal y la mejora continua en el sector salud (Chmielewska et al., 2020). La extrínseca se refiere a aquellos

Erika Jackeline Mesias-Martinez; Mireya Magdalena Torres-Palacios

estímulos externos al propio ejercicio profesional, en el ámbito sanitario, estos factores incluyen los beneficios ocupacionales, la seguridad en el empleo, la retroalimentación recibida, las condiciones físicas del entorno de trabajo, el prestigio profesional y las oportunidades de desarrollo externo. Si bien su presencia adecuada no siempre incrementa la motivación intrínseca, sí desempeña un rol decisivo para mantener un nivel óptimo de soporte y estabilidad laboral (Chmielewska et al., 2020; Salazar, 2021; Nadarajah et al., 2022).

En cuanto a la calidad de vida laboral, se subdivide en: el compromiso organizacional que se define como el grado de identificación y vínculo emocional que los trabajadores establecen con la institución, como el sentido de pertenencia, el deseo de permanencia, el orgullo por el lugar de trabajo y la participación en actividades institucionales (Salazar, 2021). En complemento la satisfacción laboral hace referencia a la percepción positiva que los profesionales mantienen sobre aspectos de su entorno laboral, entre ellos las condiciones físicas y de seguridad, la calidad de las relaciones interpersonales, el equilibrio entre la vida personal y el trabajo, disponibilidad de recursos e insumos necesarios para el cumplimiento eficiente de las funciones asignadas (Ramos, 2025). Partiendo de estas dimensiones, el fortalecimiento de la motivación en el ámbito sanitario exige estrategias y herramientas que permitan identificar con mayor precisión los factores que influyen en la motivación del personal. Salazar (2021), recomienda el uso de instrumentos de medición, como la teoría de la autodeterminación de Lohmann o la escala de Likert, instrumentos que permiten cuantificar, el grado de acuerdo o desacuerdo de los trabajadores frente a sus condiciones laborales, expectativas, reconocimiento y oportunidades de desarrollo. Con esto, Ramos (2025) señala que el reconocimiento y la valorización del desempeño son elementos esenciales, que refuerzan el sentido de logro y pertenencia del personal médico, lo que aumenta el índice de satisfacción laboral.

Erika Jackeline Mesias-Martinez; Mireya Magdalena Torres-Palacios

En concordancia con lo expuesto, se reconoce que garantizar condiciones laborales seguras, recursos adecuados y un liderazgo que respalde la labor médica contribuyen al bienestar del personal, fortaleciendo tanto la motivación intrínseca como la extrínseca. Esto implica ofrecer remuneraciones equitativas, optimizar los espacios de trabajo y asegurar un soporte institucional sólido (Mejía et al., 2023). La disponibilidad de recursos adecuados, la compensación justa y horarios razonables favorecen el bienestar y previenen el agotamiento profesional (Salazar, 2021). La capacitación continua y la participación en la toma de decisiones incrementan el compromiso y las competencias técnicas del personal. Un clima laboral colaborativo, metas claras y programas de bienestar físico y mental contribuyen a mantener la motivación y a reducir los riesgos ocupacionales (Ramos, 2025).

MÉTODO

El estudio se desarrolló bajo un diseño de investigación no experimental, debido a que no se manipularon las variables y se trabajó con la información tal como se presentó en su análisis. El tipo de investigación fue mixto, al combinar procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, con el propósito de responder al planteamiento del problema mediante la integración de información. Su alcance fue descriptivo, orientado a especificar las propiedades y características de las variables. Esto permitió medir y recopilar datos sobre la motivación del personal médico y las prácticas de liderazgo, identificando sus dimensiones y atributos. La investigación tuvo como finalidad un estudio transversal, donde los datos se recogieron y analizaron en un solo momento, sin considerar cambios en el tiempo (Hernández et al., 2014).

En cuanto a los métodos, se aplicó el método analítico–sintético en la construcción del marco teórico y el análisis de resultados. Esto permitió descomponer los fenómenos en partes y luego integrarlos para obtener una visión completa del objeto de estudio. Se utilizó el método inductivo–deductivo, que partió de la observación de casos específicos para generar conocimiento y, poder contrastarlo con teorías

Erika Jackeline Mesias-Martinez; Mireya Magdalena Torres-Palacios

existentes. Situación que logró pasar de aspectos generales identificados en salud hacia particularidades del sistema de salud de la Policía Nacional del D.M. Quito. Se empleó el método sistémico, mediante el cual se organizó la propuesta de elaboración del manual de liderazgo transformacional. Este método permitió analizar la problemática siguiendo un orden y establecer un modelo aplicable a los diferentes elementos identificados durante la investigación (Hernández et al., 2014).

El estudio se realizó con el personal médico de los siete Centros de Salud de primer nivel de la Policía Nacional del Distrito Metropolitano de Quito. La población estuvo conformada por 54 participantes entre médicos, odontólogos, psicólogos, enfermeras, auxiliares y fisioterapistas. El análisis se centró en identificar los niveles de motivación presentes en el personal de salud y su relación con el liderazgo transformacional.

La técnica utilizada fue la encuesta, aplicada a través del diseño de un cuestionario en *Google Forms*; su aplicación fue en línea mediante la distribución del cuestionario por correo institucional y dispositivos móviles; garantizando su accesibilidad y confianza en la recolección de datos. Este instrumento incluyó preguntas de datos generales como, grado jerárquico, profesión o rol, rango de edad, género y tiempo de permanencia en la institución. Para el efecto, se diseñó una encuesta compuesta por 21 ítems distribuidos en las siguientes secciones: Estilo de Liderazgo percibido, crecimiento y desarrollo personal, motivación y ambiente laboral y las expectativas para el liderazgo transformacional.

Cada ítem se respondió bajo opciones de selección múltiple y escala tipo Likert de 4 puntos. Se solicitó a los participantes responder de manera individual, sin consultar a terceros, y elegir la opción que mejor reflejara su situación. La información recopilada fue organizada y tabulada mediante el software JASP, lo que permitió analizar el nivel de motivación laboral en la población estudiada y aportó los insumos necesarios para la elaboración de la propuesta del manual de liderazgo transformacional.

Erika Jackeline Mesias-Martinez; Mireya Magdalena Torres-Palacios

RESULTADOS

En el presente apartado se presentan de manera estructurada los datos más relevantes derivados del análisis de la información recopilada, con el propósito de evidenciar las tendencias, percepciones y factores que influyen en la realidad investigada. Estos resultados constituyen la base para la interpretación y discusión posterior, orientando a la identificación de áreas de mejora y posibles líneas de acción en el ámbito institucional.

Los resultados estadísticos descriptivos aplicados a 54 participantes evidencian que todas las variables fueron válidas y que según la prueba de Shapiro-Wilk $p < 0,05$, las respuestas no siguen una distribución normal, Esto permite explorar con mayor precisión las percepciones sobre liderazgo, motivación y clima laboral en los centros de salud, aportando bases para proponer un modelo de liderazgo transformacional.

En el análisis la moda de la relación al grado jerárquico fue de subteniente, la profesión con mayor tendencia fueron los médicos. Con respecto al género, el femenino fue predominante. El cálculo de la moda por edad se ubicó en el rango de 25 a 34 años, evidenciando una muestra joven, lo cual puede influir en sus motivaciones y expectativas laborales, aspectos relevantes para comprender dinámicas de liderazgo y percepción profesional (ver tabla 1).

Tabla 1
Datos Demográficos.

	Grado Jerárquico:	Profesión o rol:	Selecione su Rango de Edad:	Género:
Válido	54	54	54	54
Moda	Subteniente	Médico/a	25	Femenino

Elaboración: Los autores.

Erika Jackeline Mesias-Martinez; Mireya Magdalena Torres-Palacios

Los datos reflejan una percepción positiva del liderazgo en los centros de salud. Un 70.4 % describe el estilo de liderazgo como participativo, lo que sugiere apertura y colaboración. El 31.5 % afirma que su líder promueve el trabajo en equipo de forma constante, y un 24.1 % indica que esto ocurre rara vez, lo que evidencia una brecha entre el estilo percibido y la práctica cotidiana. El reconocimiento al desempeño es otro punto crítico: donde el 42.6 % lo recibe con mayor frecuencia, y un 33.4 % lo percibe como escaso o inexistente. Esto indica que el 46.3 % considera que el aspecto a mejorar en los líderes es la empatía y el trato humano, seguido de la comunicación efectiva.

En cuanto a la motivación, el 46.3 % se siente muy motivado en su trabajo diario, y el 64.8 % encuentra orgullo y realización personal en sus tareas. El 87 % considera que el tipo de liderazgo es importante para la motivación del personal médico. El 75.9 % recomendó implementar un enfoque de liderazgo transformacional, destacando temas como: técnicas de motivación, liderazgo ético y comunicación asertiva. Evidenciando una clara predisposición al cambio hacia un liderazgo más humano, inspirador y efectivo.

Al analizar la motivación laboral por profesión, el 87,5 % de rehabilitadores y el 60 % de odontólogos, son grupos que refiere estar muy motivados, en contraste con enfermeros y auxiliares, donde la motivación se concentra en el nivel intermedio. En cuanto al género, hombres y mujeres presentan tendencias similares, se observan algunas diferencias dentro de profesiones específicas, como en los rehabilitadores, donde los hombres muestran mayor motivación que las mujeres.

El 83.3 % considera que la percepción sobre la influencia de las recompensas en el desempeño del personal es positiva. Al analizarlo según el tiempo de permanencia en la institución, se observa que quienes llevan más de 6 años tienden a percibir la influencia de las recompensas con menor intensidad. Indicando que las recompensas constituyen un factor motivador para todo el personal, aunque su efecto disminuye con la antigüedad.

Erika Jackeline Mesias-Martinez; Mireya Magdalena Torres-Palacios

La mayoría del personal percibe que su trabajo les brinda un sentido de orgullo y realización personal, al analizar por profesión, el 90 % de odontólogos y el 87,5 % de rehabilitadores, sienten orgullo en su labor, mientras que médicos, enfermeros y auxiliares presentan respuestas a menudo o rara vez. Esto refleja un alto nivel de satisfacción y motivación intrínseca, destacando la importancia de mantener condiciones y prácticas que fortalezcan el sentido de logro, con los roles de mayor interacción directa con pacientes (ver tabla 2).

Tabla 2

Relación entre la profesión, el sentido de orgullo y realización personal.

Profesión o rol:	Mi trabajo me da un sentido de orgullo y realización personal.				Total
	Siempre	A menudo	Rara vez		
Médico/a	5	4	1		10
Odontólogo/a	9	1	0		10
Psicólogo/a	5	3	1		9
Enfermero/a	5	4	1		10
Rehabilitador/a	7	1	0		8
Auxiliares	4	2	1		7
Total	35	15	4		54

Elaboración: Los autores.

El estilo de liderazgo predominante en la institución es el participativo, identificado por el 70,4 % del personal acorde al grado de antigüedad entre quienes tienen de 1 a 3 años y más de 6 años de servicio. Se identificó 14,8 % estilos autoritarios y un 9,3 % *laissez-faire*, modelos presentes en menor medida, lo que refleja prácticas menos favorables para el clima laboral. El liderazgo transformacional aparece de forma aislada con un 5,6 %, en el personal con más experiencia.

Se observa que quienes llevan menos de un año en la institución perciben mayor diversidad de estilos, posiblemente por encontrarse en una etapa inicial de adaptación. La prueba de Chi-cuadrado ($\chi^2 = 6,456$; gl = 9; p = 0,694) indica que no

Erika Jackeline Mesias-Martinez; Mireya Magdalena Torres-Palacios

existe una asociación estadísticamente significativa entre la antigüedad en la institución y la percepción del estilo de liderazgo del jefe inmediato, en términos generales, la valoración del liderazgo se mantiene estable independiente del tiempo de servicio (ver tabla 3).

Tabla 3

Percepción del estilo de liderazgo según el tiempo de permanencia en la institución

Tiempo trabajando en la Institución	¿Cómo describiría el estilo de liderazgo de su jefe inmediato?				Total
	Participativo	Autoritario	Laissez-faire (ausente)	Transformacional	
Menos de 1 año	1	1	1	0	3
1 a 3 años	17	3	2	1	23
4 a 6 años	2	1	1	0	4
Más de 6 años	18	3	1	2	24
Total	38	8	5	3	54

Elaboración: Los autores.

Desarrollo de manual práctico de liderazgo transformacional que promueva la motivación del personal médico de los Centros de Salud de primer nivel de la Policía Nacional del Ecuador

El manual de liderazgo transformacional para los Centros de Salud de primer nivel de la Policía Nacional del Ecuador está diseñado como una guía práctica que integra fundamentos teóricos y estrategias aplicables para potenciar la motivación, el compromiso y el desempeño del personal médico. Su contenido se organiza en torno a las dimensiones clásicas del liderazgo transformacional, la influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada, y de los factores motivacionales tanto intrínsecos, como el sentido de logro y orgullo profesional, y extrínsecos, incluyendo condiciones laborales seguras, incentivos y reconocimiento (ver figura 1).

Erika Jackeline Mesias-Martinez; Mireya Magdalena Torres-Palacios



Figura 1. Componentes de manual de liderazgo transformacional

Fuente: Encuesta aplicada en los centros de salud de primer nivel de la Policía Nacional D.M. Quito – Ecuador.

El liderazgo transformacional en el ámbito de la salud constituye una estrategia que potencia la motivación, el compromiso y la calidad del desempeño del personal sanitario. Su aplicación trasciende el ejercicio de autoridad, pues busca inspirar, acompañar y desarrollar a los equipos de trabajo mediante dimensiones esenciales; en conjunto con factores motivacionales, estrategias de gestión y condicionantes institucionales, permiten comprender cómo la práctica del liderazgo transformacional puede impactar en la calidad de vida laboral y en la eficiencia de los servicios de salud.

Dimensiones Clásicas del Liderazgo Transformacional

Las dimensiones clásicas del liderazgo transformacional representan los pilares que explican cómo un líder logra influir en su equipo de trabajo. Estas dimensiones no se limitan solo a dirigir; implican inspirar, motivar y desarrollar a los colaboradores para alcanzar un desempeño superior.

La influencia idealizada convierte al líder en un modelo a seguir basado en la ética y la integridad; la motivación inspiradora transmite una visión clara que genera

Erika Jackeline Mesias-Martinez; Mireya Magdalena Torres-Palacios

compromiso colectivo; la estimulación intelectual fomenta la creatividad y la innovación, impulsando soluciones a los retos institucionales.

La consideración individualizada reconoce las necesidades particulares de cada miembro, fortaleciendo su desarrollo profesional y bienestar. Estas dimensiones conforman un marco integral que favorece la cohesión, el compromiso y la efectividad de los equipos en contextos complejos como el ámbito de la salud.

Factores motivacionales del personal de salud

Motivación intrínseca se centra en reforzar el sentido de logro, orgullo profesional y realización personal de los colaboradores. Fomenta la identificación con los valores organizacionales y el compromiso con la misión institucional, promoviendo un desempeño de alta calidad y satisfacción en la labor diaria. Motivación extrínseca incluye elementos externos que favorecen la motivación, como condiciones laborales seguras, estabilidad, remuneraciones justas, incentivos y oportunidades de desarrollo. Establece sistemas de reconocimiento visibles y coherentes que refuercen el esfuerzo y la dedicación del personal.

Calidad de vida laboral busca garantizar un equilibrio saludable entre la vida personal y profesional, asegurando recursos e insumos necesarios para un desempeño óptimo. Técnicas de motivación y reconocimiento comprende la implementación de programas de recompensas periódicas, reconocimiento transparente de logros individuales y colectivos, y retroalimentación constante para reforzar la motivación y el desempeño del personal. La comunicación asertiva y gestión de conflictos, se enfoca en establecer canales abiertos de comunicación, capacitar a líderes en resolución de conflictos y mediación, y promover reuniones periódicas para alinear objetivos, expectativas y mantener la cohesión del equipo.

Condicionantes institucionales y contextuales, se refiere a los factores estructurales, culturales y normativos que pueden favorecer o limitar la implementación del liderazgo transformacional. Incluye el análisis de estructuras jerárquicas y políticas institucionales, la promoción de estrategias para enfrentar la resistencia al cambio, y

Erika Jackeline Mesias-Martinez; Mireya Magdalena Torres-Palacios

la preparación del liderazgo para escenarios de crisis sanitarias, fortaleciendo la capacidad adaptativa, la coordinación de recursos y la motivación colectiva.

DISCUSIÓN

Los resultados del presente estudio coinciden con lo reportado por Karaferis et al. (2022), quien destaca que la motivación del personal de salud se basa en factores tanto intrínsecos como extrínsecos. Entre los más relevantes se encuentran las recompensas económicas, el reconocimiento profesional y las oportunidades de formación. De forma similar, en los centros de salud de la Policía Nacional en Quito, se identifica que la motivación está relacionada con el orgullo profesional, la participación en decisiones, el reconocimiento y la capacitación continua, lo que confirma la importancia de ambos tipos de motivación.

En ambos estudios, el liderazgo aparece como un factor determinante. Karaferis et al. (2022) señala que, en contextos de crisis, como la pandemia por COVID-19, los factores extrínsecos adquieren mayor peso. Por su parte, en el estudio ecuatoriano, el 87 % del personal indica que el estilo de liderazgo influye directamente en su motivación, con una tendencia favorable hacia el liderazgo transformacional, que promueve el compromiso y el desempeño.

Las diferencias principales entre los estudios están en el contexto y la muestra. Karaferis et al. (2022) trabajó con cerca de 3.300 profesionales de hospitales europeos y evaluó los cambios en la motivación antes y después de la pandemia. En cambio, el estudio ecuatoriano se enfocó en 54 profesionales de atención primaria en una estructura institucional más pequeña y jerárquica. Esto hace que sus hallazgos reflejen percepciones más específicas y contextualizadas.

También difieren en su enfoque sobre el liderazgo. Karaferis et al. (2022) no se centra en un modelo particular, pero sí relaciona la motivación con la supervisión y la gestión. En cambio, el estudio en Quito analiza directamente el liderazgo transformacional y encuentra que predomina un estilo participativo.

Erika Jackeline Mesias-Martinez; Mireya Magdalena Torres-Palacios

El presente trabajo también guarda relación con el estudio de Mejía et al. (2023), realizado en un hospital público de Trujillo, Perú. Ambos comparten el objetivo de analizar factores que afectan la motivación del personal de salud y utilizan diseños transversales con encuestas estructuradas. Mejía et al. (2023) adopta un enfoque cuantitativo y encuentra que la motivación se relaciona con el soporte institucional, la seguridad y el clima laboral, aunque no con el desarrollo profesional. Por su parte, el presente estudio realizado en la ciudad de Quito adopta un enfoque mixto y destaca la influencia del liderazgo transformacional, además de la percepción de reconocimiento, comunicación efectiva y orgullo en el trabajo.

Las muestras son similares en tamaño —60 profesionales en Trujillo y 54 en Quito—, y ambos estudios reflejan niveles positivos de motivación asociados a factores organizacionales. En Trujillo, la motivación depende más del ambiente laboral; en Quito, del estilo de liderazgo. No obstante, ambos contextos confirman que la motivación es una construcción multifactorial.

En conjunto, los tres estudios refuerzan la idea de que mejorar la motivación del personal sanitario requiere fortalecer el liderazgo, ofrecer reconocimiento efectivo, crear oportunidades de desarrollo y garantizar un entorno organizacional saludable. Estos factores son fundamentales para asegurar la retención del talento humano y la calidad del servicio en los sistemas de salud.

CONCLUSIONES

La motivación del personal de salud es esencial para garantizar un desempeño eficaz y una atención de calidad. Factores intrínsecos, como el sentido de logro, y extrínsecos, como reconocimiento y condiciones laborales, interactúan para influir en el compromiso y bienestar de los profesionales. La ausencia de estos elementos genera estrés, rotación y desigualdades, afectando la estabilidad del sistema sanitario. Por ello, es fundamental implementar estrategias integrales de liderazgo, formación continua, apoyo emocional y condiciones laborales adecuadas, que fortalezcan la motivación, la cohesión del equipo y la calidad del servicio de salud.

Erika Jackeline Mesias-Martinez; Mireya Magdalena Torres-Palacios

El liderazgo transformacional en salud potencia la motivación, el compromiso y el desempeño del personal, generando un clima organizacional resiliente e innovador. Su efectividad depende tanto de las competencias del líder como de factores institucionales, culturales y estructurales que facilitan o limitan su aplicación. Experiencias recientes, incluida la pandemia de COVID-19, evidencian que este enfoque permite afrontar crisis, mejorar la satisfacción laboral y asegurar la calidad del servicio, consolidándose como una estrategia para sistemas de salud eficientes y sostenibles.

El estudio evidencia que el personal de los Centros de Salud de la Policía Nacional percibe un liderazgo mayoritariamente participativo, con alta motivación y orgullo en su trabajo, especialmente en odontólogos y rehabilitadores. Aunque la motivación intrínseca es elevada, se identifican áreas de mejora en empatía, reconocimiento y comunicación del liderazgo. La influencia de recompensas disminuye con la antigüedad, mientras que la predisposición al liderazgo transformacional es clara, destacando su potencial para fortalecer la motivación, cohesión y desempeño del personal, consolidando un clima laboral positivo y sostenible.

El manual de liderazgo transformacional para los Centros de Salud de la Policía Nacional busca potenciar la motivación, compromiso y desempeño del personal médico mediante estrategias prácticas centradas en influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada, integrando factores motivacionales, calidad de vida laboral y herramientas de gestión como comunicación, formación y clima laboral positivo, considerando los condicionantes institucionales para fortalecer un liderazgo ético y efectivo y mejorar la atención sanitaria.

FINANCIAMIENTO

No monetario.

Erika Jackeline Mesias-Martinez; Mireya Magdalena Torres-Palacios

AGRADECIMIENTO

A todos los factores sociales que influyeron en el desarrollo de esta investigación.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- AbdELhay, E., Taha, S., El-Sayed, M., Helaly, S., & AbdELhay, I. (2025). Nurses' retention: the impact of transformational leadership, career growth, work well-being, and work-life balance. *BMC Nursing*, 24(148), 1-15. <https://doi.org/https://doi.org/10.1186/s12912-025-02762-1>
- Chmielewska, M., Stokwiszewski, J., Filip, J., & Hermanowski, T. (2020). Motivation factors affecting the job attitude of medical doctors and the organizational performance of public hospitals in Warsaw, Poland. *BMC Health Services Research*, 20(701), 1-12. <https://n9.cl/gtoli>
- Fajardo, F. (2025). Liderazgo transformacional y el desarrollo del talento humano: un. *Impulso*, 5(9), 368-383. <https://n9.cl/owo91>
- García, T., García, C., Lombeyda, J., & Paz, C. (2025). Rol del liderazgo en enfermería para mejorar la calidad de cuidados críticos en la salud pública. *LATAM Revista latinoamericana de ciencias sociales y humanidades*, 6(3), 462-477. <https://doi.org/https://doi.org/10.56712/latam.v6i3.3960>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Karaferis, D., Aletras, V., Raikou, M., & Niakas, D. (2022). Factors influencing motivation and work engagement of healthcare professionals. *Mater Sociomed*, 34(3), 216-224. <https://doi.org/10.5455/msm.2022.34.216-224>
- Landy, M., & Mora, G. (2025). Satisfacción laboral en el personal sanitario: Una revisión centrada en el liderazgo. *RECIAMUC*, 262-274. [https://doi.org/10.26820/reciamuc/9.\(2\).abril.2025.262-274](https://doi.org/10.26820/reciamuc/9.(2).abril.2025.262-274)
- Martínez, M., & Pérez, F. (2024). Liderazgo de la gerencia hospitalaria y su incidencia en el desempeño del personal de emergencia del Hospital General Puyo. *RELIGACIÓN*, 10(44), 1-12. <https://n9.cl/9qxhd>
- Mejía, D., Mori, S., Deza, L., Alguier, L., & García, J. (2023). Motivación y calidad laboral del personal de salud en un hospital público de Trujillo, 2022. *LATA, REVISTA LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES*, IV (5), 1066-1084. <https://n9.cl/46vwsh>

Erika Jackeline Mesias-Martinez; Mireya Magdalena Torres-Palacios

- Nadarajah, A., Ramasamy, S., Shankar, P., & Sreeramareddy, C. (2022). Development and validation of motivators for medical specialist career choice questionnaire (MMSCCQ) - a methodological study. *BMC Medical Education*, 22(474), 1-9. <https://n9.cl/3o9oi>
- Ramírez, D., Champitaz, H., Espinoza, E., & Espinoza, M. (2025). Relación entre gestión del talento humano, motivación y desempeño laboral en un hospital público peruano. *Impulso*, 5(9), 322-337. <https://n9.cl/vmwpuz>
- Ramos, M. (2025). Job motivation and its relationship with the work performance in a public health sector entity, Lima – 2022. *Boletín de Coyuntura* (46), 18-25. <https://doi.org/https://doi.org/10.31243/bcoyu.46.2025.2866>
- Rigonato, E., Santos, A., Lima, H., Oliveira, J., Angeloni, N., Gonçalves, V., & Silva, M. (2024). Motivación y satisfacción del personal sanitario implicado en la limpieza y desinfección de superficies. *Cogitare Enfermagem*, 29. <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/ce.v29i0.96401>
- Rodríguez, C., Loján, J., Muñoz, G., Madrid, B., Calderón, R., & Flores, A. (2023). Liderazgo y su importancia en la gestión de instituciones de salud en tiempos de covid-19. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 8014-8029. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6782
- Salazar, L. (2021). Motivación y calidad de vida laboral en el personal asistencial del Hospital Hugo Pesce Pescetto, 2020. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 5(3), 3677-3700. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.558
- Sandoval, L., & Barrera, S. (2022). Liderazgo transformacional, una estrategia en las instituciones de salud. (Tesis de maestría). Bogotá, Colombia. <https://n9.cl/kko9kq>
- Venegas, B., Rodríguez, M., Abril, R., & Calero, G. (2022). Motivación y satisfacción del personal de enfermería en la atención de tercer nivel. *sapienza*.