



Artículo Original / Original Article

## Relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral de los profesionales de enfermería en hospitales especializados de Asunción, Paraguay

*Relationship between leadership styles and job satisfaction among nursing professionals in specialized hospitals in Asunción, Paraguay*

\*Sofía Achucarro de Galeano<sup>1</sup>, Ignacio Ortiz Galeano<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad Católica, Facultad de Ciencias de la Salud. Carrera de Enfermería. Sede Asunción, Paraguay

### RESUMEN

**Introducción:** La satisfacción laboral y los estilos de liderazgo influyen en el desempeño de los profesionales de enfermería. **Objetivo:** Determinar la relación entre la satisfacción laboral y los estilos de liderazgo de los profesionales de enfermería en cuatro hospitales especializados de Asunción. **Materiales y métodos:** Se realizó un estudio cuantitativo de tipo correlacional. La población estuvo integrada por 1000 enfermeras y la muestra por 315 profesionales. Para la recolección de datos se aplicó una encuesta basada en el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) de Bernard Bass y Bruce Avolio, compuesto por 82 ítems, y el cuestionario Font Roja adaptado por J. Aranaz, con 26 ítems, para medir satisfacción laboral. Los datos fueron procesados utilizando Microsoft Excel® y analizado estadísticamente mediante IBM SPSS Statistics versión 20.0 La relación entre las variables se analizó mediante el coeficiente Rho de Spearman. El estudio se sustentó en la Teoría del Logro de Metas de Imogene King y contó con aprobación del Comité de Ética. **Resultados:** El (83,8%) de los participantes correspondió al sexo femenino, con una edad media de 37,4 años. El (55,2%) tenía entre 1 y 10 años de antigüedad laboral; el (77,5%) desempeñaba funciones asistenciales; el (88,3%) contaba con especialización y el (51%) poseía contrato permanente. Predominó el liderazgo transformacional (58%), seguido del transaccional (39%) y del correctivo evitador (3%). Además, el (67%) manifestó alta satisfacción laboral y el (33%) insatisfacción. Se obtuvo una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre liderazgo y satisfacción laboral (Rho=0,888;  $p < 0,001$ ). **Conclusión:** Los estilos de liderazgo podrían estar asociados con mejores niveles de satisfacción laboral de los profesionales de enfermería.

**Palabras claves:** Liderazgo, satisfacción laboral, Gestión, cuidados, enfermeros.

### ABSTRACT

**Introduction:** Job satisfaction and leadership styles influence the performance of nursing professionals. **Objective:** To determine the relationship between job satisfaction and leadership styles among nursing professionals in four specialized hospitals in Asunción. **Materials and methods:** A quantitative, correlational study was conducted. The population consisted of 1,000 nurses, and the sample comprised 315 professionals. Data collection involved a survey based on the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) by Bernard Bass and Bruce Avolio (82 items) and the Font Roja questionnaire adapted by J. Aranaz (26 items) to measure job satisfaction. Data were processed using Microsoft Excel® and statistically analyzed using IBM SPSS Statistics version 20.0. The relationship between the variables was analyzed using Spearman's Rho coefficient. The study was based on Imogene King's Theory of Goal Attainment and received approval from the Ethics Committee. **Results:** 83.8% of the participants were female, with a mean age of 37.4 years. Regarding employment characteristics, 55.2% had between 1 and 10 years of work experience; 77.5% performed clinical care roles; 88.3% held a specialization; and 51% had a permanent contract. Transformational leadership predominated (58%), followed by transactional (39%) and corrective-avoidant (3%) leadership. Furthermore, 67% reported high job satisfaction, while 33% reported dissatisfaction. A strong, statistically significant positive correlation was found between leadership and job satisfaction (Rho=0.888;  $p < 0.001$ ). **Conclusion:** Leadership styles may be associated with higher levels of job satisfaction among nursing professionals.

**Keywords:** Leadership, job satisfaction, management, nursing care, nurses.

\*Autor correspondiente: Sofía Achucarro de Galeano. Email: [investigacionenf@uc.edu.py](mailto:investigacionenf@uc.edu.py)

Fecha de recepción: marzo 2026. Fecha de aceptación: mayo 2026

Editora responsable: Graciela Velázquez<sup>1</sup>. Universidad Católica de Asunción. Asunción, Paraguay.



## **INTRODUCCIÓN**

El liderazgo en enfermería es una competencia esencial para coordinar equipos, tomar decisiones oportunas y garantizar una atención de calidad. Asimismo, influye directamente en la satisfacción laboral al impactar en la motivación, la comunicación, el clima organizacional y el desempeño de los profesionales de enfermería. (Vega, 2004).

A nivel mundial, enfermería representa más del 60% de la fuerza laboral en salud y proporciona cerca del 80% de la atención sanitaria; sin embargo, persiste un déficit estimado de 5,9 millones de profesionales, principalmente en países de ingresos bajos y medianos (Cassiani SHB, 2020). Además, las mujeres ocupan solo el 25% de los cargos de liderazgo en salud, pese a constituir la mayoría de la profesión, lo que evidencia la necesidad de fortalecer la equidad en el acceso a puestos directivos (OIT, 2022).

En Paraguay, la disponibilidad de profesionales de enfermería es de 16,4 por cada 10.000 habitantes (Quintero et al., 2022). Según el Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social, están registrados 49.918 licenciados, 4.263 técnicos y 14.397 auxiliares de enfermería (MSPyBS, 2020). Aunque la profesión cuenta con respaldo normativo, persisten desafíos relacionados con las condiciones laborales, la distribución del personal y el fortalecimiento del liderazgo profesional.

Diversos estudios señalan que el liderazgo transformacional favorece la motivación, la autonomía, el desarrollo profesional y la satisfacción laboral de los profesionales de enfermería. (Delgado-Bello & Gahona-Flores, 2022). Asimismo, contribuye a reducir la rotación y el ausentismo, mejorando la calidad del cuidado (Salazar, 2008; Palafox, 2020). En contraste, estilos de liderazgo poco participativos pueden generar desmotivación y afectar el clima organizacional.

La evidencia científica muestra resultados diversos. Bracamonte y González (2022) no encontraron una relación estadísticamente significativa entre liderazgo y satisfacción laboral, mientras que Lozano Luna (2017) reportó una asociación positiva entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral. Por su parte, Hermosilla et al. (2016) destacan el liderazgo transformacional como promotor de la innovación y la mejora continua, mientras que Correa y Samudio (2023) identificaron debilidades en el clima organizacional del personal de enfermería en Paraguay.

En los hospitales especializados de Asunción persisten estructuras jerárquicas rígidas, limitaciones en la comunicación organizacional y sobrecarga laboral, factores que dificultan el desarrollo de modelos de liderazgo participativos y afectan el clima laboral. En este contexto, la presente investigación se justifica por la necesidad de generar evidencia sobre los estilos de liderazgo y su relación con la satisfacción laboral de los profesionales de enfermería. Los resultados contribuirán al conocimiento científico de ambas variables, aportarán información relevante para futuras investigaciones y permitirán identificar fortalezas y oportunidades de mejora en la gestión de enfermería. Así mismo, servirán de base para el diseño de estrategias orientadas al fortalecimiento de las competencias de liderazgo, la optimización del clima laboral y la mejora de la calidad de los servicios de salud. A pesar de la evidencia internacional existente, son escasos los estudios realizados en hospitales especializados paraguayos que analicen de manera conjunta los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral del personal de enfermería.

La investigación se fundamenta en la Teoría del Logro de Metas de Imogene King y tiene como objetivo determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral de los profesionales de enfermería que se desempeñan en cuatro hospitales especializados de Asunción. Se plantea como hipótesis que existe una relación significativa entre ambas variables.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Estudio observacional de corte transversal con componentes descriptivos y analíticos, cuyo análisis principal fue correlacional.

La población estuvo integrada por profesionales de enfermería que desempeñan funciones asistenciales, jefaturas y coordinación en cuatro hospitales especializados de Asunción, Paraguay, considerados centros de referencia nacional.

La muestra fue seleccionada mediante un muestreo multietápico. En la primera etapa, se eligieron intencionalmente cuatro de los 18 hospitales especializados de Asunción, debido a su función como centro de referencia para la atención de pacientes durante la pandemia de COVID-19. En la segunda etapa, se invitó a participar a los profesionales de enfermería que cumplieran los criterios de inclusión y aceptaron participar en el estudio. La muestra final estuvo conformado por 315 participantes. Se excluyó a quienes se encontraban con licencia médica, vacaciones o que no otorgaron su consentimiento para participar en el estudio.

El tamaño de la muestra se calculó para una población de 1.000 profesionales de enfermería mediante la fórmula para poblaciones finitas, considerando un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 5% y una proporción esperada del 50%. El tamaño mínimo requerido fue de 278 participantes; sin embargo, la muestra final estuvo integrada por 315 profesionales de enfermería.

La recolección de datos se realizó mediante dos instrumentos. Para evaluar la satisfacción laboral se utilizó el cuestionario Font Roja, adaptado por J. Aranaz, compuesto por 26 ítems distribuidos en diez dimensiones relacionadas con el entorno laboral. Las respuestas fueron valoradas mediante escala Likert de cinco niveles. Los ítems negativos fueron recodificados para garantizar la consistencia interna y posteriormente se calcularon puntajes globales de satisfacción laboral.

Para evaluar los estilos de liderazgo, se utilizó el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) largo, desarrollado por Bruce J. Avolio y Bernard M. Bass. El cuestionario está compuesto por 82 ítems y permite evaluar diferentes estilos y comportamientos de liderazgo.

Los datos fueron codificados y agrupados según las dimensiones del cuestionario para identificar el estilo predominante de liderazgo.

La confiabilidad de los instrumentos se evaluó mediante Alfa de Cronbach, obteniéndose valores de 0,714 para satisfacción laboral y 0,940 para el MLQ. El análisis estadístico incluyó frecuencias, porcentajes y correlación Rho de Spearman, considerando un nivel de significancia de 5% ( $\alpha = 0,05$ ). El procesamiento estadístico se realizó mediante IBM SPSS Statistics versión 20.0.

El estudio se desarrolló conforme a los principios éticos de Helsinki, contando con la autorización de los directores y la aprobación de los Comités de Ética de los hospitales participantes. Asimismo, se obtuvo la licencia de uso del cuestionario MLQ completo mediante autorización de los autores.

## RESULTADOS

Se incluyeron en el análisis 315 enfermeros, 264(83,8%) fueron del sexo femenino, 51(16,2%) varones; edad promedio de 37,4 años; estado civil 145(46,0%) solteros, 123(39%) casados y 31(9,8%) unión libre; 12 (3, 8%) divorciado; 4(1,3%) viudo.

El 97(30,8%) fueron del Hospital General Niños de Acosta Ñu; 81 (25,7%) del Instituto Nacional de Enfermedades Respiratorias y del Ambiente (INERAM); 79(25,1%) del Hospital de Trauma y 58 (18,4%) del Instituto de Medicina Tropical; 174(55,2%) con 1 a 10 años de antigüedad; 118 (37,5%) de 11 a 20 años; 23 (7,3%) de 21 a 31 años.

244 (77,5%) son enfermeras asistenciales; 37(11,7%); 6 (1,9%) coordinadora/a; 25(7,9%) jefe de servicio y 30(1%) jefe de departamento.

Según el nivel académico, 32 participantes (10,1%) contaban únicamente con el título de licenciatura en Enfermería, 278 (88,3%) poseían una especialización y 5 (1,6%) habían alcanzado el grado de maestría.

En relación con los estilos de liderazgo percibidos por los profesionales de enfermería, predominó el liderazgo transformacional (58%), seguido del liderazgo transaccional (39%) y, en menor proporción, del liderazgo correctivo-evitador (3%).

En cuanto al estilo de liderazgo ejercido por las enfermeras según la institución de pertenencia, predominó el liderazgo transformacional en los cuatro hospitales especializados: Hospital Pediátrico "Niños de Acosta Ñu", 72 (74,2%); Hospital de Trauma, 42 (53,2%); INERAM, 40 (49,4%); e Instituto de Medicina Tropical, 30 (51,7%).

De acuerdo al nivel de satisfacción laboral de los profesionales de enfermería de los Hospitales Especializados. Los datos indican que n=211 (67%) presentan Satisfacción Laboral Alta; 104 (33,0%) manifiestan estar insatisfechos.

Según la Correlación de Rho de Spearman: Estilo de Liderazgo y Satisfacción laboral, se observa una correlación positiva alta entre los Estilos de Liderazgos y la Satisfacción Laboral de las Enfermeras ( $r = ,888$ ) de Rho de spearman.

**Tabla 1:** Datos Sociodemográficos de las Enfermeras (n=315)

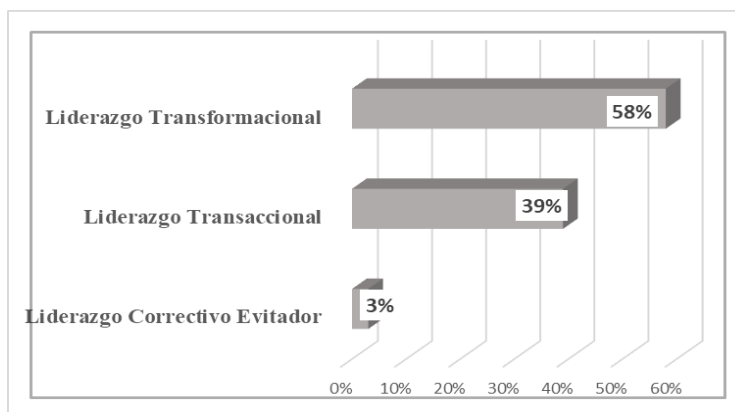
<b>Datos</b>	<b>Fr</b>	<b>%</b>
<b>Edad</b>		
24 a 34 años	122	38,7
35 a 45 años	145	46,0
46 a 56 años	45	14,3
57 años y más	3	1,0
Edad Media ( $\bar{x}$ )	37,4	
<b>Sexo</b>		
Hombre	51	16,2
Mujer	264	83,8
<b>Estado Civil</b>		
Soltero	145	46,0
Casado	123	39,0
Unión libre	31	9,8
Divorciado	12	3,8
Viudo	4	1,3

La edad de las enfermeras presenta un promedio de ( $\bar{x}$ =37,48 años), sexo femenino 204 (83,8%); estado civil soltero 145 (46,0%).

**Tabla 2:** Datos Laborales de las Enfermeras (n = 315)

<b>Datos</b>	<b>Fr</b>	<b>%</b>
<b>Institución a que pertenece:</b>		
Instituto de Medicina Tropical	58	18,4
Instituto Nacional de Enfermedades Respiratorias y del Ambiente (INERAM)	81	25,7
Hospital de Trauma Manuel Giagni	79	25,1
Hospital General Niños de Acosta Ñu	97	30,8
<b>Antigüedad laboral:</b>		
1 a 10 años	174	55,2
11 a 20 años	118	37,5
21 a 31 años	23	7,3
Media	9,27	
<b>Función que desempeña:</b>		
Enfermera Asistencial	244	77,5
Referente de Turno	37	11,7
Coordinador/a	6	1,9
Jefe/a de Servicio	25	7,9
Jefe/a de Departamento	3	1,0
<b>Nivel Académico:</b>		
Sin especialización	32	10,1
Con especialización	278	88,3
Maestría	5	1,6
<b>Relación de dependencia en la institución</b>		
Permanente	161	51,1
Contratado	154	48,9

Predomina las enfermeras que trabaja en el Hospital General Pediátrico "Niños de Acosta Ñu" 97 (30,8%); antigüedad de 1 a 10 años 174 (55,2%); enfermera asistencial 244 (77,5%); con especialización 278 (88,3%); y según relación de dependencia laboral en Permanente 161 (51,1%).



**Gráfico 1:** Estilo de Liderazgo que ejercen las Enfermeras (n = 315)

El estilo de liderazgo transformacional es el que predomina en la muestra en un 184 (58 %).

**Tabla 3:** Estilo de liderazgo según institución a la que pertenecen (n =315)

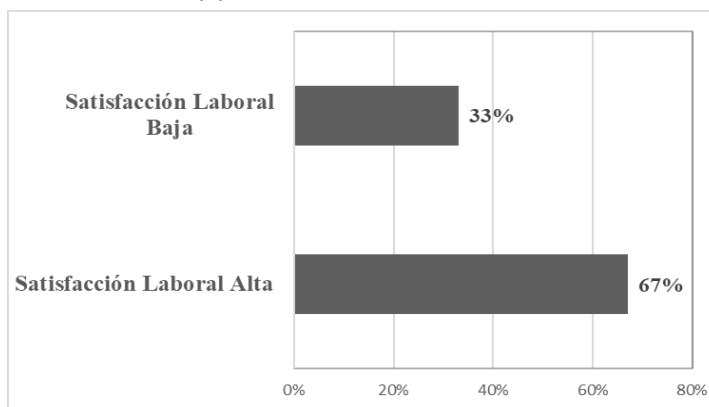
<b>Estilo de Liderazgo</b>			
<b>Institución donde desempeña su función de Enfermería</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	
<b>Instituto de Medicina Tropical</b>	Liderazgo Correctivo	3	5,2
	Evitador		
	Liderazgo Transaccional	25	43,1
	Liderazgo Transformacional	30	51,7
	<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100,0</b>
	<b>INERAM</b>	Liderazgo Correctivo	3
Evitador			
Liderazgo Transaccional		38	46,9
Liderazgo Transformacional		40	49,4
<b>Total</b>		<b>81</b>	<b>100,0</b>
<b>Hospital de Trauma</b>		Liderazgo Correctivo	3
	Evitador		
	Liderazgo Transaccional	34	43,0
	Liderazgo Transformacional	42	53,2
	<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100,0</b>
	<b>Hospital General Niños de Acosta Ñu</b>	Liderazgo Correctivo	1
Evitador			
Liderazgo Transaccional		24	24,7
Liderazgo Transformacional		72	74,2
<b>Total</b>		<b>97</b>	<b>100,0</b>

Resalta el Hospital Pediátrico "Niños de Acosta Ñu" en donde los profesionales de enfermería ejercen el Estilo de Liderazgo Transformacional en un 72 (74,2%).

**Tabla 4:** Subfactores de Liderazgo: Autovaloración con MLQ (media) (n= 315)

<b>Conductas</b>	<b>Siglas</b>	<b>Media</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Desv. Estándar (<math>\sigma</math>)</b>
<b>Transformacional</b>				
Influencia Idealizada Atribuida	IIA	19,83	6245	3,012
Influencia Idealizada Conductual	IIC	27,57	8684	2,946
Motivación Inspiracional	IM	27,46	8650	<b>3,484</b>
Estimulación Intelectual	EI	26,37	8306	3,101
Consideración Individualizada	CI	23,97	7550	2,344
<b>Transaccional</b>				
Recompensa Contingente	RC	20,31	6399	2,971
Administración por Excepción Activa	APEA	19,94	6282	<b>3,537</b>
<b>Liderazgo Correctivo Evitador</b>				
Administración por Excepción Pasiva	APEP	15,14	4768	2,299
Liderazgo Laissez-Faire	LF	13,65	4299	<b>4,346</b>

En el liderazgo transformacional el ( $\sigma$ ) arroja un valor de 3,484 en Motivación inspiracional; en la Transaccional el ( $\sigma$ ) es de 3,537 y en el Liderazgo Correctivo Evitador el Laissez-faire ( $\sigma$ ) es de 4, 346.



**Gráfico 2:** Nivel de Satisfacción laboral de las Enfermeras (n=315)

El Nivel de Satisfacción laboral de las enfermeras de los hospitales especializados del sistema sanitario público arroja un valor alto n=211(67%)

**Tabla 5:** Satisfacción laboral según Estilo de Liderazgo (n =315)

<b>Estilo de Liderazgo</b>		<b>Nivel de Satisfacción Laboral</b>	
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Liderazgo Correctivo Evitador</b>	Nivel de Satisfacción Baja	6	60,0
	Nivel de Satisfacción Alta	4	40,0
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>
<b>Liderazgo Transaccional</b>	Nivel de Satisfacción Baja	42	34,7
	Nivel de Satisfacción Alta	79	65,3
	<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100,0</b>
<b>Liderazgo Transformacional</b>	Nivel de Satisfacción Baja	56	30,4
	Nivel de Satisfacción Alta	128	69,6
	<b>Total</b>	<b>184</b>	<b>100,0</b>

Los resultados arrojan un nivel de satisfacción Alta 128 (69,6%) en el estilo de liderazgo Transformacional ejercidos por las enfermeras de los Hospitales especializados del Sistema Sanitario Público.

**Tabla 6:** Satisfacción laboral según los hospitales a que pertenecen (n=315)

<b>Nivel de satisfacción laboral Institución donde se desempeña</b>		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
		<b>(Fr)</b>	
<b>Instituto de Medicina Tropical</b>	Nivel de Satisfacción Baja	18	31,0
	Nivel de Satisfacción Alta	40	69,0
	<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100,0</b>
<b>Instituto Nacional de Enfermedades Respiratorias y del Ambiente (INERAM)</b>	Nivel de Satisfacción Baja	29	35,8
	Nivel de Satisfacción Alta	52	64,2
	<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100,0</b>
<b>Hospital de Trauma "Manuel Giagni"</b>	Nivel de Satisfacción Baja	26	32,9

	Nivel de Satisfacción Alta	53	67,1
	<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100,0</b>
<b>Hospital General Pediátrico "Niños de Acosta Ñu"</b>	Nivel de Satisfacción Baja	31	32,0
	Nivel de Satisfacción Alta	66	68,0
	<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>100,0</b>

El nivel de satisfacción laboral de las enfermeras es alto (68%) en el Hospital General Pediátrico "Niños de Acosta Ñu".

**Tabla 7:** Nivel de Satisfacción según Relación de Dependencia Laboral (n =315)

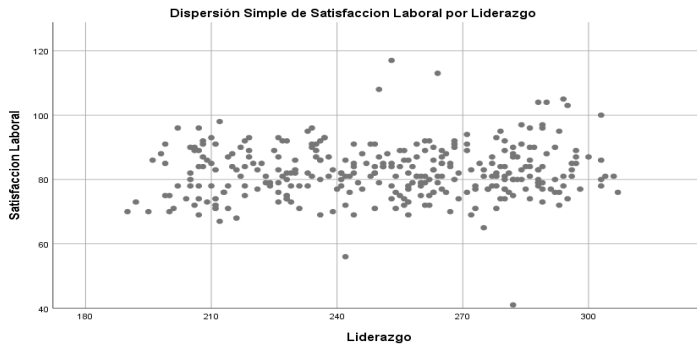
<b>Nivel de satisfacción laboral</b>			
<b>Relación de dependencia en la institución</b>		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Permanente</b>	Nivel de Satisfacción Baja	56	34,8
	Nivel de Satisfacción Alta	105	65,2
	<b>Total</b>	<b>161</b>	<b>100,0</b>
	<b>Contratado</b>	Nivel de Satisfacción Baja	48
	Nivel de Satisfacción Alta	106	68,8
	<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>100,0</b>

El Nivel de Satisfacción Laboral de profesionales de enfermería que tienen una relación de dependencia en "Contrato" es más alta 106 (68,8%) que aquellos que están en relación de dependencia Presupuesto.

**Tabla 8:** Pruebas de normalidad (n = 315)

	<b>Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup></b>			<b>Shapiro-Wilk</b>		
	<b>Estadístico</b>	<b>gl</b>	<b>Sig.</b>	<b>Estadístico</b>	<b>gl</b>	<b>Sig.</b>
Liderazgo Transformacional	,071	315	,001	,966	315	,000
Satisfacción Laboral	,055	315	,023	,964	315	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors



**Gráfico 3:** Dispersión simple de Satisfacción Laboral. (n = 315)

**Tabla 9:** Correlación: Liderazgo Transformacional y Satisfacción Laboral (n = 315)

			Liderazgo Transformacional	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Liderazgo Transformacional	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000	,799**
		N	315	315
	Satisfacción Laboral	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	,799**	1,000
		N	315	315

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Tabla 10** Correlación: Estilos de Liderazgo y Satisfacción laboral (n =315)

			Liderazgo	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Estilos de Liderazgo	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000	,888
		N	315	315
	Satisfacción	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	,888	1,000
		N	315	315

Existe una relación positiva alta en un 95% de confianza entre el Estilo de Liderazgo y la Satisfacción Laboral de los profesionales de Enfermería ( $p=0,001$ ).

**Tabla 11:** Correlación: Liderazgo Transformacional y Satisfacción Laboral (n = 315)

<b>Correlaciones</b>			<b>Liderazgo Transformacional</b>	<b>Satisfacción Laboral</b>
<b>Rho de Spearman</b>	Liderazgo Transformacional	Coficiente de correlación	1,000	,799**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	315	315
	Satisfacción Laboral	Coficiente de correlación	,799**	1,000
Sig. (bilateral)		,000	.	
N		315	315	

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

## DISCUSIÓN

Los resultados evidenciaron el predominio del liderazgo transformacional (58%), seguido del liderazgo transaccional (39%) y del correctivo-evitador (3%), así como una correlación positiva muy fuerte entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral ( $Rho = 0,888$ ). Estos hallazgos coinciden con los reportados por Calderón (2016), quien encontró predominio del liderazgo transformacional en enfermeros supervisores y coordinadores de instituciones de salud en Colombia (Mendoza Quijano & Tejada Muñoz, 2020). Asimismo, son consistentes con los planteamientos de Bass y Avolio respecto a la capacidad del liderazgo transformacional para motivar, inspirar y promover el desarrollo profesional de los colaboradores.

La elevada correlación observada podría explicarse por las características propias de los hospitales especializados estudiados, donde la complejidad asistencial, la necesidad de trabajo interdisciplinario y la alta demanda de cuidados hacen que el liderazgo de enfermería desempeñe un papel fundamental en la coordinación de equipos y en el clima laboral. En este sentido, Pishgooie et al. (2018) señalan que la escasez de enfermeras con competencias de liderazgo limita la comunicación organizacional y la satisfacción del personal, mientras que Xiaohui et al. (2011) destacan la importancia de la planificación, la empatía y la gestión eficaz de equipos para mejorar la productividad y reducir la desmotivación. De manera similar, Almeida de Moura et al. (2020) encontraron que el liderazgo coaching favorece la satisfacción laboral mediante procesos de comunicación efectiva y acompañamiento profesional.

Los resultados también pueden interpretarse a la luz del contexto paraguayo. En los últimos años, la profesión de enfermería ha experimentado importantes avances relacionados con la profesionalización, la formación especializada y la implementación de la Carrera Profesional de Enfermería, fortaleciendo su autonomía y participación en la gestión del cuidado. Sin embargo, persisten desafíos asociados a la sobrecarga laboral, la disponibilidad de recursos humanos y las crecientes exigencias de los servicios de salud, factores que podrían

incrementar la influencia del liderazgo sobre la satisfacción laboral. En este escenario, la presencia de líderes capaces de motivar, apoyar y reconocer el desempeño profesional adquiere una relevancia particular.

Los hallazgos son concordantes con los estudios de Palomino (2019), quien reportó una correlación positiva alta entre liderazgo y satisfacción laboral ( $Rho = 0,785$ ), y con los de Ramírez (2023), que identificó una relación positiva y moderadamente fuerte entre ambas variables. Asimismo, Aguilar (2017) encontró una asociación significativa entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral. No obstante, Hernández García y Ávila (2018) observaron una mayor inclinación hacia prácticas de liderazgo transaccional en hospitales públicos mexicanos, mientras que Olivares Choque y Cjahuá Huanachi (2019) identificaron una relación positiva, aunque de baja intensidad, entre liderazgo y satisfacción laboral. Estas diferencias sugieren que la magnitud de la asociación puede variar según las características organizacionales, culturales y laborales de cada contexto.

En relación con la satisfacción laboral, el 66,98% de los participantes reportó altos niveles de satisfacción, resultado similar al descrito por González Álvarez et al. (2013) en hospitales chilenos y por Bracamonte y González (2022), quienes también observaron elevados niveles de satisfacción entre profesionales de enfermería. Sin embargo, estos últimos no encontraron una asociación estadísticamente significativa entre liderazgo y satisfacción laboral, a diferencia de los resultados obtenidos en la presente investigación. Tales discrepancias podrían atribuirse a diferencias institucionales, estilos de gestión predominantes y condiciones laborales específicas de cada organización.

Los resultados también encuentran respaldo en la revisión sistemática de Cummings et al. (2010), que demostró que los estilos de liderazgo centrados en las personas y las relaciones, como el transformacional, se asocian con mayores niveles de satisfacción laboral, mientras que los estilos centrados en las tareas se relacionan con menores niveles de satisfacción. Del mismo modo, González et al. (2016), citados por Abusleme y Molina Fuentes (2016), sostienen que la satisfacción laboral depende en gran medida de la aplicación adecuada de estilos de liderazgo acordes con las necesidades y características del entorno organizacional. Estas evidencias coinciden con lo planteado por Torres-Contreras (2013), quien afirma que no existe un estilo de liderazgo universalmente superior, sino que su efectividad depende de la situación, las tareas y el nivel de preparación del equipo.

Desde una perspectiva teórica, los hallazgos pueden interpretarse a partir de la teoría de los dos factores de Herzberg (Pinto, 2002; Fernández Larraguibel & Paravic Klíjn, 2003), que destaca la influencia de factores intrínsecos como el reconocimiento, el crecimiento profesional y la responsabilidad en la satisfacción laboral. Asimismo, la teoría de las relaciones humanas de Mayo (Pinto, 2002) enfatiza la importancia de las relaciones interpersonales, el sentido de pertenencia y el clima social en el bienestar de los trabajadores. En conjunto, estas perspectivas respaldan la importancia del liderazgo transformacional como herramienta para fortalecer la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral de los profesionales de enfermería.

Las implicancias para la gestión hospitalaria son relevantes. Los resultados sugieren que el fortalecimiento de competencias de liderazgo transformacional en enfermería puede constituir una estrategia efectiva para mejorar la satisfacción laboral, promover la retención del talento humano, fortalecer el trabajo en equipo

y contribuir a la calidad de la atención. En consecuencia, las instituciones sanitarias deberían impulsar programas de formación y desarrollo de líderes de enfermería, orientados a mejorar la comunicación, la motivación y la gestión de personas dentro de los servicios de salud.

### **Limitaciones del estudio**

Este estudio presenta algunas limitaciones que deben considerarse al interpretar los resultados. En primer lugar, su diseño transversal impide establecer relaciones de causalidad entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral, permitiendo únicamente identificar asociaciones entre las variables. En segundo lugar, la información fue obtenida mediante cuestionarios de autoinforme, por lo que las respuestas podrían estar sujetas a sesgos de percepción o deseabilidad social. Asimismo, la investigación se realizó exclusivamente en cuatro hospitales especializados seleccionados intencionalmente, por lo que los resultados no pueden generalizarse a todas las instituciones de salud del país.

Finalmente, aunque la muestra fue adecuada para los objetivos planteados, la participación voluntaria de los profesionales podría haber introducido un sesgo de selección. Se recomienda que futuras investigaciones incorporen diseños longitudinales y consideren diferentes niveles de atención y contextos institucionales para ampliar la comprensión de la relación entre liderazgo y satisfacción laboral.

### **DECLARACIONES**

**Contribución de los autores:** Todos los autores participaron en la concepción y diseño del estudio. La recolección de datos y la revisión bibliográfica fueron realizadas por los autores principales. El análisis e interpretación de los resultados estuvo a cargo de todos los autores. Asimismo, todos contribuyeron en la redacción, revisión crítica del contenido intelectual y aprobación de la versión final del manuscrito.

**Conflicto de intereses y fuente de financiación:** Los autores declaran no poseer conflictos de interés. Fuente de financiación: ninguna.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. Abusleme MO, Molina Fuentes S. Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en trabajadores de establecimientos de atención primaria en salud de la comuna de Chillán. *Rev Acad Neg.* 2016; 2(1): 44-56.
2. Almeida de Moura A, Bernardes A, Oazetto Balsanelli A, Marosti Dessotte CA, Gabriel CS, Zanetti AC. Liderazgo y satisfacción laboral en el contexto del servicio móvil de atención de emergencia. *Rev Latino-Am Enfermagem.* 2020; 28: e3260.
3. Bass B, Avolio B. *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire.* Palo Alto: Consulting Psychologists Press; 1989.
4. Bracamonte LN, González J. Estilo de liderazgo en jefes de servicios de enfermería y su relación en la satisfacción laboral. *Rev Cient Fund Mente Clara.* 2022; 7: 265. doi:10.32351/rca.v7.265
5. Cárcamo-Fuentes C, Rivas-Riveros E. Estilo de liderazgo en profesionales de enfermería según su función en los sectores público o privado en Temuco, Chile. *Aquichan.* 2017; 17(1): 70-83.
6. Cassiani SHB, Munar Jiménez EF. La situación de la enfermería en el mundo y la región de las Américas en tiempos de la pandemia COVID-19. *Rev Panam Salud Publica.* 2020; 44: e64.

7. Cordeiro ALAO, Fernández JD, Mauricio MDALL, Silva RMDO, Barros CSMA, Romano CMC. Capital estructural na gestão das enfermeiras em hospitais. *Texto Contexto Enferm.* 2018; 27: e4080017.
8. Correa Romero E, Samudio M. Percepción del personal de enfermería sobre clima organizacional en el Hospital de Trauma Prof. Dr. Manuel Giagni en el 2022. *Rev Cient Cienc Soc.* 2023; 5(1): 9-23.  
doi:10.53732/rccsociales/05.01.2023.9
9. Cummings GG, MacGregor T, Davey M, Lee C, Wong CA, Lo E, et al. Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: a systematic review. *Int J Nurs Stud.* 2010; 47(3): 363-385. doi:10.1016/j.ijnurstu.2009.08.006
10. Espinoza P, Peduzzi A, Sutherland M. Satisfacción de los miembros del equipo interprofesional: un estudio de métodos mixtos en un hospital chileno. *Hum Resour Health.* 2018;16(30). doi:10.1186/s12960-018-0290-z
11. Essel E. Impactos del liderazgo femenino en el trabajo en equipo y el desempeño organizacional en las industrias de servicios alimentarios en Ghana. *Open J Leadersh.* 2023; 12(1). doi:10.4236/ojl.2023.121003
12. García Rubiano M. Actualizaciones en psicología organizacional. Bogotá: Editorial Universidad Católica de Colombia; 2019.
13. González Álvarez L, Guevara Sotomayor E, Morales Figueroa G, Segura Hernández P, Luengo Martínez C. Relación de la satisfacción laboral con estilos de liderazgo en enfermeros de hospitales públicos, Santiago, Chile. *Cienc Enferm.* 2013; 19(1): 11-21. doi:10.4067/S0717-95532013000100002
14. Hermsilla D, Amutio A, da Costa S, Páez D. El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Rev Psicol Trab Organ.* 2016; 32(3): 135-143. doi: 10.1016/j.rpto.2016.06.003
15. Hernández García TJ, Ávila DD. Estudio diagnóstico de liderazgo transformacional en personal de enfermería que labora en hospitales públicos mexicanos. *CIMEXUS.* 2018; 13(2): 21-34.
16. Hidalgo Sunción de Ayasta LA, Usquiza Rabanal NB. Estrategias utilizadas por las enfermeras de emergencia para promover el empoderamiento del paciente en su cuidado en el Hospital Nuestra Señora de las Mercedes I-II Paita, abril 2019 [tesis]. Perú; 2020.
17. Lozano Luna GD. Relación del estilo de liderazgo de la enfermera jefe y la satisfacción laboral del personal técnico de enfermería en los centros de salud y puestos de la Microred La Esperanza, Trujillo, Perú [tesis]. Chimbote: Universidad Católica Los Ángeles Chimbote; 2017.
18. Malvárez S. Recursos humanos de enfermería: desafíos para la próxima década. Washington DC: Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud; 2011.
19. Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud. Atención primaria de la salud. Washington DC: OPS/OMS; 2021.
20. Organización Internacional del Trabajo. Garantizar un trabajo decente para el personal de enfermería y los trabajadores domésticos, actores claves en la economía del cuidado de personas. Conferencia Internacional del Trabajo, 110ª reunión. Ginebra: OIT; 2022.
21. Palomino SM. Estilo de liderazgo y nivel de satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas [tesis]. Lima: Universidad César Vallejo; 2019.
22. Persaud SPB. Diversificar el liderazgo de enfermería a través del compromiso, la conexión y la colaboración. *Nurs Adm Q.* 2020; 44(3): 244-250. doi: 10.1097/NAQ.0000000000000422

23. Pinto JM. El legado de Frederick Irving Herzberg. *Rev Univ EAFIT*. 2002;(128):1-8.
24. Quezada Torres CL. Percepción del liderazgo en las enfermeras(os) de un hospital del sur de Chile. *Cienc Enferm*. 2014; 20(2): 41-51. doi:10.4067/S0717-95532014000200005
25. Quintero MV, Gallardo M, Villagra N, Rodríguez H, Armoa ME, Rovere J. Situación laboral de la enfermería del Paraguay: Encuesta de Enfermería del Paraguay 2020. *Rev Salud Pública Parag*. 2022; 12(2): 41-50. doi: 10.18004/rspp.diciembre.41
26. Palafox Soto MO, Ochoa Jiménez S, Jacobo Hernández CA. El liderazgo: una visión desde las teorías organizacionales. *Apunt Univ*. 2020; 10(3): 95-112. doi: 10.17162/au.v10i3.463
27. Soto-Fuentes P, et al. Competencias para la enfermera/o en el ámbito de gestión y administración: desafíos actuales de la profesión. *Aquichan*. 2014; 14(1): 79-99.
28. Torres-Contreras CC. Liderazgo situacional en enfermeras de una institución de salud de Bucaramanga (Colombia). *Enferm Clin*. 2013; 23(4): 140-147. doi: 10.1016/j.enfcli.2013.04.004
29. Vega Villa C, Zavala Villalón G. Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5X corta) de B. Bass y Avolio al contexto organizacional chileno [tesis]. Santiago de Chile: Universidad de Chile; 2004.
30. Vera de Corbalán M, Samudio M. Clima organizacional de enfermería en los hospitales regionales del Instituto de Previsión Social. *Mem Inst Investig Cienc Salud*. 2021; 19(2): 1-10.
31. Salazar M, Martínez de Acosta C. Un sobrevuelo por algunas teorías donde la interacción enfermera-paciente es el núcleo del cuidado. *Av Enferm*. 2008; 26(2): 107-115.