



# Journal of Healthcare Quality Research

[www.elsevier.es/jhqr](http://www.elsevier.es/jhqr)



## REVISIÓN

# Revisión sistemática sobre la influencia del estilo de liderazgo en la satisfacción laboral de los profesionales de la salud

S. Leal Murillo<sup>a,\*</sup>, D. Gutiérrez Arambula<sup>a</sup>, J.F. Gerber<sup>a</sup>, J. Souto Higuera<sup>a</sup>  
y R. Simón Perez<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Servicio de Medicina Intensiva, Consorci Sanitari Alt Penedès-Garraf, Vilafranca del Penedès, Barcelona, España

<sup>b</sup> Dirección Área de Calidad y Organización, Consorci Sanitari Alt Penedès-Garraf, Vilafranca del Penedès, Barcelona, España

Recibido el 30 de septiembre de 2023; aceptado el 3 de abril de 2024

### PALABRAS CLAVE

Liderazgo;  
Satisfacción en el  
trabajo;  
Personal en salud

### Resumen

**Introducción y objetivos:** Las organizaciones sanitarias son entidades de elevada complejidad interna que conviven diariamente con un elevado riesgo de inestabilidad. A fin de minimizar dicha inestabilidad, las interacciones y las relaciones personales juegan un papel principal y, por ende, la figura del líder obtiene pleno significado.

El estilo de liderazgo utilizado puede provocar diferentes reacciones y derivar en múltiples resultados, entre ellos, la satisfacción laboral. El objetivo de la presente revisión fue analizar, mediante un estudio de revisión, la correlación del estilo de liderazgo con la satisfacción laboral en profesionales sanitarios.

**Material y métodos:** Se realizó una revisión sistemática de la literatura incluyendo las bases de datos BVS, Cochrane plus, CINAHL, ApaPsycinfo y Pubmed, seleccionando publicaciones que mencionaran estilos de liderazgo junto con satisfacción laboral en los profesionales sanitarios con un límite de publicación de 5-10 años y limitadas a disponibilidad *full text* e idioma de redactado inglés, francés y castellano. Se excluyeron publicaciones tipo *Review*. De los 1.566 títulos iniciales, se seleccionaron 15 para su análisis.

**Resultados y conclusiones:** El estilo transformacional presentó el mayor número de correlaciones positivas, seguido de los estilos auténtico y transaccional. En cambio, los estilos pasivo y *laissez-faire* mostraron una correlación negativa con independencia de la categoría profesional a la que pertenecieran.

Los resultados de este estudio ofrecen un punto de partida para adoptar estilos de liderazgo eficaces a fin de optimizar los procesos de contratación y formación de personal con funciones de gestión y coordinación.

© 2024 FECA. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Todos los derechos reservados.

\* Autor para correspondencia.

Correo electrónico: [sleal@csapg.cat](mailto:sleal@csapg.cat) (S. Leal Murillo).

## KEYWORDS

Leadership;  
Job satisfaction;  
Health personnel

## Systematic review on the influence of leadership style on job satisfaction of health professionals

### Abstract

*Introduction and objectives:* Healthcare organisations are highly complex entities that live with a high risk of instability. In order to minimise this instability, interactions and personal relationships play a major role and accordingly the figure of the leader gains full significance.

The leadership style used can produce different reactions and lead to multiple outcomes, including job satisfaction. The aim of the present review is to correlate leadership style with job satisfaction in healthcare professionals.

*Material and methods:* A systematic review was carried out in BVS, Cochrane plus, CINAHL, ApaPsycinfo and Pubmed, selecting publications that mentioned leadership styles and job satisfaction in healthcare professionals. Publications search strategy were limited for the 5-10 last years, full text availability and language of writing: English, French and Spanish. Review-type publications were excluded. Of the 1566 initial titles, 15 were selected for analysis.

*Results and conclusions:* The transformational style showed the highest number of positive correlations, followed by the authentic and transactional styles. On the other hand, the passive and laissez-faire styles showed a negative correlation regardless of the professional category to which they belonged.

The results of this study provide a starting point for adopting effective leadership styles to optimise the recruitment and training processes of staff in management and coordination roles. © 2024 FECA. Published by Elsevier España, S.L.U. All rights reserved.

## Introducción

La adaptación a los constantes cambios sociales, tecnológicos y de innovación desarrollados a velocidad exponencial a lo largo del siglo XX y cuya tendencia no se ha visto afectada en los primeros años del siglo XIX han derivado en un grado elevado de incertidumbre que afecta a todos los estamentos sociales<sup>1</sup>.

A nivel de las organizaciones empresariales, esta incertidumbre conlleva, en vistas a la supervivencia, a poseer una gran capacidad de adaptación mediante la internacionalización o la creación de redes colaborativas, el incremento de la cartera de servicios a fin de dar respuesta a las nuevas necesidades de la población e incluso a la incorporación de elementos de responsabilidad social y políticas medioambientales, entre otros<sup>2</sup>.

Esta necesidad de adaptación constante ha provocado un cambio sustancial con un aumento de la complejidad interna de las organizaciones y cambios de sus políticas empresariales, en donde la gestión clásica basada únicamente en resultados debe incorporar los recursos humanos y la conciencia medioambiental; en definitiva, humanizar la organización. Las organizaciones sanitarias no se encuentran exentas de dicha adaptación: son sistemas altamente complejos, abiertos e interrelacionados con factores determinantes de otros sistemas, como el sistema político, el sistema fiscal o el sistema educativo, y deben cumplir una serie de cualidades, tales como la universalidad, la equidad y la eficiencia<sup>3</sup>.

Las organizaciones con elevada complejidad interna conviven diariamente con un entorno *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity* (VUCA), que comporta un elevado riesgo de inestabilidad, comprometiendo la ventaja

competitiva que les ofrece dicha complejidad para la adaptación al entorno<sup>2</sup>.

Con el objetivo de identificar, cuantificar y controlar dicha inestabilidad se requiere una mirada consciente hacia las interacciones, las relaciones y las redes configuradas a nivel externo e interno, englobando la totalidad de los *stakeholders* de la organización. Así pues, es en este ambiente de inestabilidad en donde las interacciones y las relaciones personales cobran especial relevancia y en donde el liderazgo obtiene pleno significado<sup>2,4</sup>.

El significado de liderazgo ha experimentado numerosos cambios a lo largo de la historia, evolucionando de una definición clásica e incluso de personalización en los grandes líderes militares, políticos o religiosos, en estrecha relación a grandes hitos históricos, hasta una definición más global e integradora; de ahí que exista un gran número de definiciones posibles para el liderazgo.

Según la definición de House et al. en 1999, el liderazgo es «la capacidad de un individuo de influir sobre los otros, motivarlos y facilitar su contribución a la eficacia y el éxito de la organización. . .»<sup>4</sup>. Por el contrario, para Peñalver (2022), el líder es «aquel que consigue resultados excelentes con una operativa ágil e innovadora y ajustada en recursos, así como equipos motivados y comprometidos que están dispuestos a desplegar todo su máximo potencial y a contribuir a obtener altos niveles de resultados junto con grandes niveles de ética [ . . . ]. Además, un líder no puede acotarse a un corto periodo de tiempo, sino que este debe saber sortear con éxito los continuos retos de cambio que le exige su equipo o su organización»<sup>2</sup>.

Con independencia de la definición empleada, el liderazgo es clave en el ámbito de la gestión sanitaria y en el

**Tabla 1** Principales estilos de liderazgo y *outcomes* derivados

Estilo de liderazgo	Principales características	Influencia teórica sobre el trabajador
Transformacional	Influencia carismática Comunicación eficaz Valoración de las relaciones y del individuo Sentimiento de lealtad mediante objetivos compartidos Modelo de inspiración	Aumento de la productividad Mejora del estado de ánimo Satisfacción laboral Motivación
Transaccional	Procesos de reconocimiento, recompensa o castigo Acciones correctivas Control de subordinados Inmovilidad Autoatracción Negociación de objetivos independientes e inmediatos entre líder-seguidores	Trabajo independiente. No colaboración Compromiso a corto plazo Motivación de interés personal No fomenta confianza
Laissez-faire	Estilo transaccional Actitud evitativa Nula responsabilidad e implicación «Ausencia de liderazgo»	Reduce confianza Total libertad en la toma de decisiones
Servicial	Trabajo en equipo interdisciplinar Decisiones compartidas Comportamiento ético Empatía Escucha activa Renuncia a la promoción y recompensa personal Alto nivel de inteligencia emocional	Fomenta el crecimiento personal Optimiza el rendimiento Optimismo Compromiso
Resonante	Inclusividad Apoyo en adversidades	Entorno de compromiso
Pasivo-evitante	Evita responsabilidad y confrontación Ausencia de directrices claras Reacciones tardías con medidas correctivas	Percepción de falta de control Alta rotación de personal. Baja retención del talento
Auténtico	Honestidad Autoconciencia Perspectiva moral interiorizada Procesamiento equilibrado Transparencia relacional No autoritario	Relaciones de confianza Intercambio abierto de información

ámbito asistencial y clínico, siendo un pilar clave para el avance de las profesiones sanitarias<sup>5</sup>.

Dado que las teorías de liderazgo han presentado diferentes peculiaridades a lo largo del tiempo en relación con cambios sociales y circunstancias históricas, se puede observar una evolución en el estilo de liderazgo, de ahí que puedan definirse diferentes estilos de liderazgo<sup>6</sup>.

Así pues, es posible definir diversos estilos de liderazgo en función de sus principales características, además del posible efecto de influencia sobre sus subordinados (tabla 1). El liderazgo transformacional se caracteriza por ejercer un liderazgo carismático mediante la priorización de las relaciones individuales, la creación de objetivos compartidos junto con el uso de comunicación eficaz, derivando en un clima de satisfacción laboral y motivación profesional que conlleva un aumento de la productividad. En contraposición, el liderazgo transaccional conlleva una pérdida del sentido de trabajo en equipo mediante la potenciación del trabajo individual, sin compromiso ni colaboración derivadas de un líder controlador, punitivo y que potencia la competitividad individual. Además de estos dos

tipos de liderazgo, los cuales podrían considerarse extremos opuestos, se encuentran muchos más, como el auténtico, el cual evita la autoridad y se muestra honesto, transparente, motivando la confianza entre sus subordinados, o el líder servicial, que renuncia a la promoción individual y fomenta el trabajo en equipo, creando un entorno de optimismo y compromiso. Por el contrario, también se describen estilos de no liderazgo, como el pasivo-evitante, que elude cualquier responsabilidad o confrontación, o el extremo del considerado no liderazgo en la figura del líder Laissez-faire.

El estilo de liderazgo utilizado puede provocar diferentes reacciones y derivar en múltiples resultados. Uno de estos *outcomes* es la satisfacción laboral, la cual debería ser un objetivo clave para afrontar los retos relacionados con la consecución y el mantenimiento de los estándares de calidad, la satisfacción de los pacientes y la retención del personal. Así pues, si bien es cierto que existen numerosas publicaciones que destacan la importancia del liderazgo, tales como la de Sfantou et al.<sup>7</sup>, donde se considera fundamental un liderazgo eficaz para reforzar la calidad de la asistencia a nivel de integración y coordinación o la

publicación de Lee et al.<sup>8</sup> que promueve que el liderazgo sanitario se considera primordial para la productividad, la capacidad y la superación de nuevos retos futuros y que debe apoyarse en un nivel adecuado de preparación educativa y en el conjunto de competencias y habilidades necesarias para su desarrollo, tan solo existen unas pocas publicaciones que relacionen el estilo de liderazgo con la satisfacción laboral, y más aún con un subtipo de estilo<sup>9-11</sup>.

La presente revisión bibliográfica tuvo como objetivo analizar la correlación entre el estilo de liderazgo con la satisfacción laboral en profesionales sanitarios en base a los conocimientos actuales.

## Objetivos

El objetivo principal del estudio fue describir la relación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral de los profesionales sanitarios a partir de la bibliografía publicada.

Los objetivos secundarios fueron: a) describir los diferentes estilos de liderazgo con mayor influencia en la satisfacción laboral de los profesionales sanitarios, y b) identificar los profesionales sanitarios más expuestos a los diferentes estilos de liderazgo.

## Metodología

Se ha procedido a la revisión sistemática de la literatura identificando las publicaciones más recientes en la bibliografía, con fecha hasta marzo 2023, a fin de establecer la existencia de correlación entre el estilo de liderazgo empleado y la satisfacción laboral de los profesionales sanitarios.

## Palabras clave

Como motor de búsqueda se han seleccionado las palabras clave en base al lenguaje primario de la base de datos empleada. Así pues, para las fuentes de origen anglosajón, el vocabulario MeSH ha sido el elegido.

Por el contrario, para las fuentes de información en lengua castellana se ha utilizado el tesoro del DeCS (descritores en ciencias de la salud).

Las palabras clave seleccionadas han sido las siguientes:

- MeSH: Leadership<sup>a</sup>, Job satisfaction, Health personnel.
- DeCS: Liderazgo, Satisfacción en el trabajo, Personal de salud.

En la [tabla 2](#) se muestran con mayor detalle las palabras clave seleccionadas.

## Bases y fuentes documentales

Para la realización de la búsqueda bibliográfica se han utilizado las siguientes bases y fuentes documentales: Biblioteca Virtual de Salud (BVS), Biblioteca Cochrane plus, *Cumulative*

<sup>a</sup> Si en el buscador se aceptaba la utilización de *leadership style* se ha preferido su uso como motor de búsqueda.

*Index to Nursing and Allied Health Literature* (CINAHL), APA PsycInfo y Pubmed.

## Criterios de inclusión y exclusión

Los criterios de inclusión empleados han sido:

- Publicaciones de los últimos 5-10 años<sup>b</sup>.
- Idioma: inglés, francés y castellano.
- Humanos como sujeto de estudio.
- Publicaciones con disponibilidad *full text*.
- Publicaciones que mencionen estilos de liderazgo junto con satisfacción laboral en los profesionales sanitarios.

## Estrategia de búsqueda

La estrategia de búsqueda empleada se ha realizado mediante la utilización de las palabras clave o sinónimos reconocidos en el MeSH y DeCS en función del idioma requerido. Cabe destacar que si la base de datos aceptaba *Leadership styles* en su vocabulario, esta fue empleada en sustitución de *Leadership*, a fin de delimitar la búsqueda.

El resumen de la estrategia de búsqueda se refleja en la [tabla 3](#).

Tras la aplicación de los criterios de selección descritos, el número de publicaciones disminuyeron a más de la mitad, permitiendo un manejo más accesible de la información recolectada. Posteriormente, se procedió a la lectura del título y del resumen adjunto. Tras esta última acción, fueron 42 los documentos finalmente seleccionados, los cuales se sometieron a una revisión más exhaustiva de su contenido. Finalmente, se seleccionaron 15 publicaciones para su análisis detallado. Entre ellos no se encuentra ningún documento tipo *review*, dada la propia naturaleza del documento.

La síntesis visual de la estrategia de búsqueda se muestra en la [figura 1](#).

## Información y dimensiones seleccionadas

Las variables seleccionadas para su análisis tras la lectura detallada de las publicaciones son: autor de la publicación, año de publicación y país de origen, tipo de profesional sanitario que centra el estudio, selección del subtipo de liderazgo o, en su defecto, método empleado para la descripción del mismo, herramienta utilizada para la evaluación de la satisfacción laboral y conclusiones derivadas.

## Resultados

La búsqueda bruta inicial obtuvo un gran número de resultados. Tras el proceso de optimización de búsqueda y la aplicación de criterios de selección se obtuvieron 42 docu-

<sup>b</sup> Con relación al número de referencias obtenidas tras la introducción de las palabras clave previamente descritas en los diferentes buscadores de las bases de datos, la limitación aplicada en la totalidad de las búsquedas de carácter temporal ha sido de 10 años en CINAHL, APA Psycnet y de 5 años en BVS, Pubmed y Cochrane.

**Tabla 2** Palabras clave empleadas como motor de búsqueda

Tesouro	Palabra clave	Definición	Código jerárquico	ID del descriptor	Identificador DeCS	Término alternativo
MeSH	<i>Leadership</i>	The function of directing or controlling the actions or attitudes of an individual or group with more or less willing acquiescence of the followers	F01.752.609 N04.452.677.415	D007857		
	<i>Job satisfaction</i>	Personal satisfaction relative to the work situation	F02.784.692.425	D007588		Job Satisfaction Satisfaction, Job Satisfaction, Job Work Satisfaction Satisfaction, Work Satisfaction, Work Work Satisfaction Personnel, Health Health Care Providers Health Care Provider Provider, Health Care Healthcare Providers Healthcare Provider Provider, Healthcare Healthcare Workers Healthcare Worker Health Care Professionals Health Care Professional, Health Care
	<i>Health personnel</i>	Men and women working in the provision of health services, whether as individual practitioners or employees of health institutions and programs, whether or not professionally trained, and whether or not subject to public regulation	M01.526.485 N02.360	D006282		
DeCS	<i>Liderazgo</i>	La función de dirigir o de controlar las acciones o actitudes de un individuo o grupo, con la aquiescencia más o menos voluntaria de los seguidores	F01.752.609 N04.452.677.415	D007857	8035	
	<i>Satisfacción en el trabajo</i>	Satisfacción personal relativa a la situación de trabajo	F02.784.692.425	D007588	7756	<i>Satisfacción laboral</i>

**Tabla 2** (continuación)

Tesaurus	Palabra clave	Definición	Código jerárquico	ID del descriptor	Identificador DeCS	Término alternativo
	<i>Personal de salud</i>	Individuos que trabajan en la prestación de servicios de salud, ya sea como practicantes individuales o como empleados de instituciones y programas de salud, aunque no tengan entrenamiento profesional, y estén o no sujetos a regulación pública	M01.526.485 N02.360 SH1.030.020.020.010 VS3.004.001	D006282	30349	Profesionales de la salud Proveedores de atención de salud Trabajadores de la salud

**Tabla 3** Estrategia de búsqueda

Base de datos	Estrategia	Documentos encontrados	Documentos seleccionados tras lectura de título	Documentos seleccionados tras lectura del resumen
Cochrane	Leadership AND Job satisfaction	33 ensayos	0 revisiones	0
	Leadership AND Job satisfaction OR work satisfaction	153 revisiones 3 protocolos 5.304 ensayos 2 editoriales	1 Ensayo	
	Leadership AND Job satisfaction OR work satisfaction AND Healthcare provider	38 revisiones 387 ensayos 1 editorial		
BVS	Liderazgo AND Satisfacción en el trabajo OR Satisfacción laboral	47.483	32	14
	Liderazgo AND Satisfacción en el trabajo OR Satisfacción laboral AND Personal de Salud	855		
APA PsycNET	Leadership style AND job satisfaction	662	5	2
	Leadership style AND job satisfaction AND health personnel	27		
CINAHL	Leadership style AND job satisfaction OR work satisfaction OR employee satisfaction	346	7	5
	Leadership style AND job satisfaction OR work satisfaction OR employee satisfaction AND Healthcare professional OR healthcare workers OR Healthcare providers	18		
	(Leadership styles) AND (job satisfaction OR work satisfaction OR employee satisfaction)	361	28	21
PUBMED	(Leadership styles) AND (job satisfaction OR work satisfaction OR employee satisfaction)	240		
	(Leadership styles) AND (job satisfaction OR work satisfaction OR employee satisfaction) AND (Health personnel OR healthcare workers OR healthcare providers)			

mentos. De ellos, finalmente, se seleccionaron 15 para su análisis final.

Las 15 publicaciones elegidas corresponden en su totalidad a estudios transversales e incluyen una amplia representación de profesionales sanitarios y afines, desde fisioterapeutas hasta personal administrativo, aunque la

mayoría de publicaciones se centran en la categoría profesional de enfermería. La procedencia geográfica de las publicaciones es altamente variable e incluye países altamente tecnificados, como Estados Unidos, junto con otros con sistemas sanitarios más limítrofes en términos tecnológicos y presupuestarios, tales como Ghana, Nigeria o Líbano.

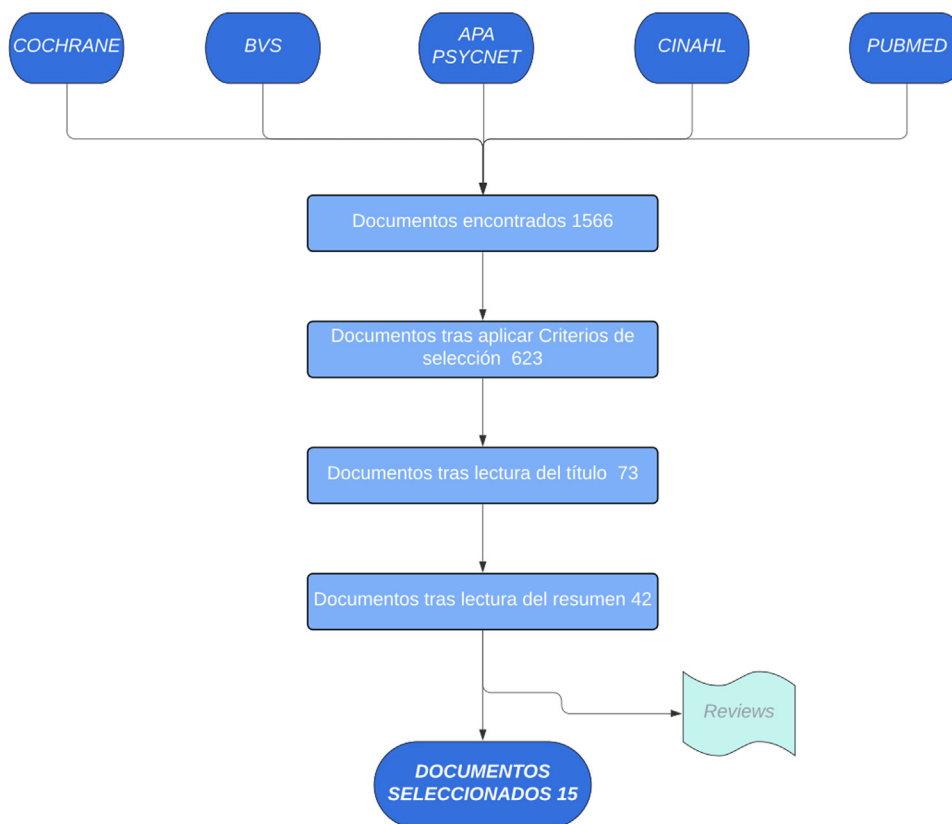


Figura 1 Diagrama de flujo de la estrategia de búsqueda.

Para la tipificación del estilo de liderazgo, en 9 de 15 publicaciones se utilizó el *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ). La evaluación de la satisfacción laboral tuvo mayor variabilidad, aunque la *Job Satisfaction Survey* fue la herramienta más utilizada. En dos publicaciones se utilizó el *turnover* del personal y el *Engagement/Empowerment* como medidas indirectas de la satisfacción laboral.

El perfil de líder más común es el transformacional, junto con el transaccional. Así mismo, existen publicaciones que se centran en el líder auténtico (2 de 15) y otras donde se evalúa el líder Laissez-faire y pasivo-evitativo, con resultados diversos sobre la satisfacción laboral del personal.

De modo constante, a lo largo de las diversas publicaciones los estilos transformacional, transaccional y auténtico se correlacionan positivamente con la satisfacción laboral; por el contrario, los estilos Laissez-faire y pasivo se correlacionan negativamente con la satisfacción laboral.

En la [tabla 4](#) se muestra el resumen de las variables analizadas por cada una de las publicaciones seleccionadas para su análisis final.

## Discusión

### Relación entre el estilo de liderazgo y satisfacción laboral

En consonancia con otros estudios<sup>12</sup>, la presente revisión muestra que, independientemente de la categoría

profesional, del país o del sistema sanitario, existe una correlación significativa entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral. Así pues, la totalidad de los 15 estudios incluidos mostraron correlación con la satisfacción laboral: 12 de ellos de modo directo a través de su medición y 3 mediante su medición indirecta a través del *Well-being* o la intención de cambio.

### Estilos de liderazgo con mayor influencia en la satisfacción laboral

De los estudios seleccionados para su análisis final, cuatro definieron previamente las características/tipología de liderazgo a incluir para su posterior estudio. Se seleccionaron perfiles de liderazgo auténtico<sup>13</sup>, liderazgo transformacional<sup>14,15</sup> y una selección múltiple conformada por liderazgo transformacional, Laissez-Faire y pasivo<sup>16</sup>. Este patrón de selección de perfil de liderazgo se repite en aquellos estudios en donde *a priori* no se optó por una definición previa del estilo de liderazgo y se procedió a su análisis mediante el uso de cuestionarios tipo MLQ<sup>17-25</sup> o similares<sup>26,27</sup>. De estos subestudios se deriva que las tipologías predominantes son el liderazgo transformacional, el transaccional y el auténtico, aunque también se han analizado rasgos de liderazgo pasivo y Laissez-faire.

En referencia a la correlación con la satisfacción laboral, tanto el liderazgo auténtico como el transformacional y el transaccional mostraron una correlación positiva a efectos de promover y conducir a una percepción favorable de

**Tabla 4** Análisis de los estudios incluidos

Autor	Año país	Tipo profesional	Estilo de liderazgo	Satisfacción laboral	Conclusion
Alkassabi	2018 Arabia Saudí	Fisioterapia	No especificado. MLQ para estudio de estilos	Job Satisfaction Survey (JSS)	Líder transformacional correlación positiva con satisfacción laboral
Baek	2019 Corea	Enfermería	Líder auténtico	Pregunta única: I am very satisfied with my workplace; Han, Trinkoff, & Gurses, 2015	Líder autentico correlación positiva con satisfacción laboral
Cosentino	2023 Italia	Enfermería (incluye intensivistas)	No especificado. Empowering leadership questionnaire para estudio de estilos	Compassion satisfaction Scale MCCloskey Mueller Satisfaction Scale	Líder autentico correlación positiva con satisfacción laboral
Curado	2022 Portugal	Profesional sanitario Profesional administrativo	Líder transformacional	Encuesta online	Líder transformacional correlación positiva con satisfacción laboral
De Moura	2020 Brasil	Enfermería coordinadora Enfermería de emergencias extrahospitalaria	Coaching Leadership	JSS	Líder transformacional (coaching) correlación positiva con satisfacción laboral
De Lay	2020 Estados Unidos	Técnicos de RM	No especificado. Vannsimpco Leadership Survey para estudio de estilos	JSS	Líder transformacional y transaccional correlación positiva con satisfacción laboral. Líder Laissez-faire correlación negativa con satisfacción laboral
Durowade	2020 Nigeria	Personal sanitario	No especificado. MLQ para estudio de estilos	JSS	Líder transformacional (++) y transaccional (+) correlación positiva con satisfacción laboral. Líder Laissez-faire correlación negativa con satisfacción laboral
García-Sierra	2018 España	Enfermería	No especificado. MLQ para estudio de estilos	Engagement Empowerment	Líder transformacional promueve <i>Well-being</i> como signo de satisfacción laboral
Guevara	2020 Estados Unidos	Enfermería TCAI	No especificado. MLQ para estudio de estilos	Abridged Job Descriptive index	Líder transformacional correlación positiva con Satisfacción laboral
Lei	2022 Taiwán	Enfermería	No especificado. MLQ para estudio de estilos	Misener Nurse Job Satisfaction Scale	Líder transformacional correlación positiva con satisfacción laboral
Magbity	2020 Canadá Ghana	Enfermería Comadrona	No especificado. MLQ para estudio de estilos	Turnover intention scale (TIS-6)	Intención de cambio como signo de satisfacción laboral. Líder transformacional correlación con baja puntuación en la intención de turnover



**Tabla 4** (continuación)

Autor	Año país	Tipo profesional	Estilo de liderazgo	Satisfacción laboral	Conclusion
Morsiani	2017 Italia	Enfermería	Líder transformacional. Líder Laissez-faire. Líder pasivo	Cuestionario con 6 preguntas guía	Líder transformacional correlación positiva con satisfacción laboral. Líder pasivo y Laissez-faire correlación negativa con satisfacción laboral
Pishgooie	2019 Irán	Enfermería	No especificado. MLQ para estudio de estilos	Job stress staff turnover Health-safety executive questionnaire Anticipate turnover scale	Intención de cambio, niveles de bienestar y stress como signo de satisfacción laboral. Líder transformacional y transaccional correlación positiva con satisfacción laboral. Líder Laissez-faire correlación negativa con satisfacción laboral
Sabbah	2020 Líbano	Enfermería	No especificado. MLQ para estudio de estilos	SF-12v2 Health Survey	Líder transformacional y transaccional correlación positiva con satisfacción laboral. Líder Pasivo-evitante y Laissez-faire correlación negativa con satisfacción laboral
Valbuena	2021 Colombia	Enfermería TCAI	No especificado. MLQ para estudio de estilos	Encuesta propia	Líder transformacional y transaccional correlación positiva con satisfacción laboral

carácter global a nivel laboral derivada de las características propias de este tipo de liderazgo, con puntos en común tales como la honestidad y la lealtad junto con capacidades comunicativas eficaces, además de una alta consideración por las relaciones interpersonales y el individuo<sup>6</sup>. Así pues, estas tipologías de liderazgo muestran relación con los niveles de satisfacción, destacando el liderazgo transformacional como el subtipo con mayor correlación con la satisfacción laboral en concordancia con otras publicaciones<sup>28</sup>.

Por el contrario, los estilos de liderazgo Laissez-faire y pasivo, caracterizados por actitudes evitativas que derivan en nula responsabilidad e implicación, conllevan correlaciones negativas en cuanto a niveles de satisfacción laboral por parte de sus subordinados. Estos hallazgos se confirman en estudios previos, demostrándose como estilos de liderazgo poco efectivos<sup>29</sup>.

### Profesionales expuestos a los diferentes estilos de liderazgo

El sector sanitario es un sector sumamente complejo en donde conviven múltiples profesionales de origen y categoría laboral muy diversa que implican características diferenciales propias de grupo junto con entidades comunes, tales como la existencia de niveles de responsabilidad variables enmarcados en unidades y servicios independientes,

siendo el papel del cargo intermedio una figura presente en la totalidad de organigramas del sistema sanitario actual<sup>3</sup>.

Si bien es cierto que la selección final de artículos empleados para la presente revisión incluye la inmensa totalidad de personal sanitario, además de personal administrativo, la mayoría de las referencias se centran en el estudio del personal de enfermería, dadas las características propias de este grupo, probablemente mucho más sensible a temas en relación con el cuidado y el bienestar global. Históricamente, enfermería ha sido una categoría profesional mucho más expuesta a la figura del cargo intermedio y a una elevada carga emotiva y laboral, además de tener un impacto directo en la satisfacción de los pacientes; de ahí que haya motivado múltiples hipótesis y estudios en relación con su satisfacción laboral<sup>30</sup>.

Por ende, la totalidad del personal que conforma cualquier entidad sanitaria, con independencia de su categoría profesional, es susceptible de exposición al estilo de liderazgo utilizado, desde el liderazgo empleado por su superior inmediato hasta el liderazgo corporativo.

### Conclusiones

1. *Relación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral de los profesionales sanitarios.* El estilo de liderazgo empleado influye en los niveles de satisfacción

laboral del profesional sanitario, pudiendo afirmarse que los líderes son indispensables a fin de crear un entorno de trabajo favorable.

2. *Estilos de liderazgo con mayor influencia en la satisfacción laboral de los profesionales sanitarios*. Existen multitud de estilos de liderazgo con efectos opuestos sobre la satisfacción laboral y que afectan a la totalidad del personal que conforma cualquier entidad sanitaria, con independencia de su categoría profesional.

Tras el análisis de los estudios seleccionados se deriva que el mayor nivel de satisfacción laboral entre los profesionales sanitarios se da en relación con el empleo de un liderazgo transformacional.

3. *Profesionales sanitarios más expuestos a los diferentes estilos de liderazgo*. La totalidad del personal que conforma cualquier entidad sanitaria, con independencia de su categoría profesional, es susceptible de exposición al estilo de liderazgo utilizado, desde el liderazgo empleado por su superior inmediato hasta el liderazgo corporativo.

Los resultados de este estudio ofrecen un punto de partida para que investigadores, profesionales y líderes del contexto sanitario comprendan las ventajas de adoptar estilos de liderazgo eficaces a fin de optimizar los procesos de contratación y formación de personal con funciones de gestión y coordinación.

## Financiación

Para la realización del presente trabajo no se ha recibido soporte financiero.

## Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

## Bibliografía

1. H-UTokyo Lab. *Society 5.0: A People-Centric Super-Smart Society*. Springer Singapore; 2020. p. 1–177.
2. Peñalver A. *El líder 5.0. Cómo liderar con éxito las organizaciones en la nueva era digital (Gestión 2000)*. Barcelona: Planeta de libros, editor; 2022.
3. Cabo Salvador J. *Gestión sanitaria integral: pública y privada*. 1.a ed. Madrid: Centro de Estudios Financieros, editor; 2010 [consultado 4 Mar 2023]. Disponible en: <https://www.gestion-sanitaria.com/gestion-sanitaria-integral-publica-privada.html>
4. Yukl G. *Liderazgo en las organizaciones*. 6.ª edición Pearson Educación SA; 2008.
5. Ayuso Murillo D, Herrera Peco I. *El liderazgo en los entornos sanitarios. Formas de gestión*. 1.ª ed. Díaz de Santos; 2017.
6. Northouse P. *Leadership. Theory and Practice*. 9th ed. Sage Publications; 2021.
7. Sfantou DF, Laliotis A, Patelarou AE, Sifaki-Pistolla D, Matalliotakis M, Patelarou E. Importance of leadership style towards quality of care measures in healthcare settings: A systematic review. *Healthcare*. 2017;5:73 [consultado 19 Mar 2023]. Disponible en: <https://www.mdpi.com/2227-9032/5/4/73/htm>
8. Lee E, Daugherty JA, Hamelin T. Reimagine health care leadership, challenges and opportunities in the 21st Century. *J*

- Perianesth Nurs. 2019;34:27–38 [consultado 19 Ene 2023] Disponible en: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/29908881/>
9. De Moura AA, Bernardes A, Balsanelli AP, Zanetti ACB, Gabriel CS. Leadership and nursing work satisfaction: An integrative review. *Acta Paul Enferm*. 2017;30:442–50.
10. Saleem H. The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Procedia Soc Behav Sci*. 2015;172:563–9.
11. Deshpande S, Sahni S, Karemore T, Joshi J, Chahande J. Evaluation of relationship between leadership style and job satisfaction amongst healthcare professionals. *MedEdPublish*. 2018;7.
12. Specchia ML, Cozzolino MR, Carini E, di Pilla A, Galletti C, Ricciardi W, et al. Leadership styles and nurses' job satisfaction. Results of a systematic review. *Int J Environ Res Public Health*. 2021;18:1–15.
13. Baek H, Han K, Ryu E. Authentic leadership, job satisfaction and organizational commitment: The moderating effect of nurse tenure. *J Nurs Manag*. 2019;27:1655–63 [consultado 10 Abr 2023]. Disponible en: <https://doi.org/10.1111/jonm.12853>
14. Curado C, Santos R. Transformational leadership and work performance in health care: the mediating role of job satisfaction. *Leadersh Health Serv (Bradf Engl)*. 2022;35:160–73.
15. De Moura AA, Bernardes A, Balsanelli AP, Dessotte CAM, Gabriel CS, Zanetti ACB. Leadership and job satisfaction in the Mobile Emergency Care Service context. *Rev Lat Am Enfermagem*. 2020;28:e3260–e3260 [consultado 10 Abr 2023]. Disponible en: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7217629>
16. Morsiani G, Bagnasco A, Sasso L. How staff nurses perceive the impact of nurse managers' leadership style in terms of job satisfaction: A mixed method study. *J Nurs Manag*. 2017;25:119–28.
17. Alkassabi OY, al-Sobayel H, al-Eisa ES, Buragadda S, Alghadir AH, Iqbal A. Job satisfaction among physiotherapists in Saudi Arabia: Does the leadership style matter? *BMC Health Serv Res*. 2018;18:422.
18. Durowade KA, Kadiri IB, Durowade SB, Sanni TA, Ojuolape MA, Omokanye LO. Leadership styles versus health workers' job satisfaction: relationships, correlates and predictors in tertiary hospitals in Ekiti State, Southwest Nigeria. *Niger J Clin Pract*. 2020;23:1702–10 [consultado 10 Abr 2023]. Disponible en: [https://journals.lww.com/njcp/Fulltext/2020/23120/Leadership\\_Styles\\_versus\\_Health\\_Workers\\_\\_Job.12.aspx](https://journals.lww.com/njcp/Fulltext/2020/23120/Leadership_Styles_versus_Health_Workers__Job.12.aspx)
19. García-Sierra R, Fernández-Castro J. Relationships between leadership, structural empowerment, and engagement in nurses. *J Adv Nurs*. 2018;74:2809–19.
20. Guevara RS, Montoya J, Carmody-Bubb M, Wheeler C. Physician leadership style predicts advanced practice provider job satisfaction. *Leadersh Health Serv*. 2020;33:56–72.
21. Lei LP, Lin KP, Huang SS, Tung HH, Tsai JM, Tsay SL. The impact of organisational commitment and leadership style on job satisfaction of nurse practitioners in acute care practices. *J Nurs Manag*. 2022;30:651–9.
22. Magbity JB, Ofei AMA, Wilson D. Leadership styles of nurse managers and turnover intention. *Hosp Top*. 2020;98:45–50.
23. Pishgooie AH, Atashzadeh-Shoorideh F, Falcó-Pegueroles A, Lotfi Z. Correlation between nursing managers' leadership styles and nurses' job stress and anticipated turnover. *J Nurs Manag*. 2019;27:527–34.
24. Sabbah IM, Ibrahim TT, Khamis RH, Bakhour HAM, Sabbah SM, Droubi NS, et al. The association of leadership styles and nurses well-being: A cross-sectional study in healthcare settings. *Pan Afr Med J*. 2020;36:328–328 [consultado 10 Abr 2023]. Disponible en: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7603809>
25. Valbuena-Durán LD, Ruiz Rodríguez M, Páez Esteban AN. Liderazgo en enfermería y factores sociodemográficos asociados: percepción de líderes y clasificadores. *Aquichan*. 2021;21:e2125–e2125 [consultado 10 Abr 2023]. Disponible

- en: <https://aquichan.unisabana.edu.co/index.php/aquichan/article/view/14627/6473>
26. Cosentino C, de Luca E, Sulla F, Uccelli S, Sarli L, Artioli G. Leadership styles' influence on nurses' quality of professional life: A cross-sectional study. *Nurs Crit Care*. 2023;28:193–201 [consultado 10 Abr 2023]. Disponible en: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/nicc.12738>
  27. DeLay L, Clark KR. The relationship between leadership styles and job satisfaction: A survey of MR technologists' perceptions. *Radiol Technol*. 2020;92:12–22.
  28. Naseem S, Afzal M, Sehar S, Gilani SA. Relationship between leadership styles of nurse managers and staff nurses job satisfaction in public hospital of Punjab, Pakistan. *Int J Soc Sc Manage*. 2018;5:201–8 [consultado 18 May 2023]. Disponible en: <https://www.nepjol.info/index.php/IJSSM/article/view/20611>
  29. Korkmaz M. The effects of leadership styles on organizational health. *Educ Res Q*. 2007;30:22–54.
  30. De Simone S, Planta A, Cicotto G. The role of job satisfaction, work engagement, self-efficacy and agentic capacities on nurses' turnover intention and patient satisfaction. *Appl Nurs Res*. 2018;39:130–40.