PH PRO HOMINUM
REVISTA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

Artículo original

Liderazgo transformacional y prácticas digitales en la adaptación organizacional de una pyme del sector salud

Transformational Leadership and Digital Practices in Organizational Adaptation of a Healthcare SME

https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0587

José Luis Sarmiento-Andrade[1*]
https://orcid.org/0000-0003-1170-7012
2023044048@unfv.edu.pe

José Antonio Arévalo-Tuesta[1]
https://orcid.org/0000-0003-0341-7234
jarevalotu@unfv.edu.pe

Recibido: 03/07/2026 **Aceptado:** 22/09/2026

RESUMEN

Entender la relación entre tecnología, personas y prácticas organizacionales es clave para digitalizar las pymes. El objetivo fue analizar la asociación que existe entre las dimensiones del liderazgo transformacional y las acciones de marketing digital, en una pyme peruana del sector salud, interpretando los resultados desde las capacidades humanas y directivas que acompañan a los procesos de digitalización. Se optó una perspectiva cuantitativa, de alcance correlacional y adoptando un diseño no experimental de carácter transversal, con base en datos obtenidos entre 50 colaboradores de una pyme peruana dedicada al suministro y comercialización de productos médicos. El liderazgo transformacional y el marketing digital fueron analizados mediante técnicas descriptivas y el contraste de asociación basado en el coeficiente rho de Spearman para el análisis no paramétrico. Los participantes mostraron valoraciones elevadas tanto en el liderazgo transformacional (94,0 %) como en el marketing digital (94,0 %). Sin embargo, hallamos que la relación entre ambas variables no fue significativa (ρ = 0,252, p = 0,078). Al estudiar las variables por dimensiones, si bien la autoridad ejerció una relación positiva en magnitud que no fue significativa, sólo la consideración individualizada mostró una vinculación positiva, de magnitud mediana y significativa, con el marketing digital (ρ = 0,478; p < 0,001). Dichas evidencias ilustran un patrón en el que la apropiación de prácticas digitales no deviene de un liderazgo favorable general, sino de capacidades humanas concretas, ligadas al acompañamiento y desarrollo de los colaboradores de la entidad.

Palabras Clave: liderazgo transformacional; marketing digital; adaptación organizacional; pequeñas y medianas empresas; sector salud.

1. Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima - Perú
* Autor de correspondencia: 2023044048@unfv.edu.pe

ABSTRACT

Understanding the relationship between technology, people, and organizational practices is key to the digitalization of SMEs. The objective of this study was to analyze the association between the dimensions of transformational leadership and digital marketing activities in a Peruvian SME in the healthcare sector, interpreting the results from the perspective of the human and managerial capabilities that accompany digitalization processes. A quantitative approach was adopted, with a correlational scope and a non-experimental, cross-sectional design, based on data obtained from 50 employees of a Peruvian SME engaged in the supply and commercialization of medical products. Transformational leadership and digital marketing were analyzed using descriptive techniques and a non-parametric association test based on Spearman's rho coefficient. Participants reported high levels of transformational leadership (94.0%) and digital marketing (94.0%). However, the relationship between the two variables was not statistically significant ($\rho = 0.252$, $p = 0.078$). When the variables were examined by dimensions, although authority showed a positive relationship that was not statistically significant, only individualized consideration demonstrated a positive, moderate, and statistically significant association with digital marketing ($\rho = 0.478$; $p < 0.001$). These findings illustrate a pattern in which the adoption of digital practices does not stem from generally favorable leadership, but rather from specific human capabilities related to supporting and developing the organization's employees.

Keywords: transformational leadership; digital marketing; organizational adaptation; Small and medium-sized enterprises; healthcare sector.

INTRODUCCIÓN

La transformación digital de una mediana empresa dedicada a productos sanitarios demanda mucho más que la simple incorporación de herramientas tecnológicas, se necesita establecer decisiones, tareas e información (Clemente-Almendros et al., 2024; Meier et al., 2025). Las capacidades dinámicas resultan especialmente relevantes ante contingencias en el presupuesto o falta del recurso humano, en la medida que puedan contribuir a determinar nuevas oportunidades para movilizar recursos (Hafeez et al., 2025). En este sentido, la profesionalización de la gestión y el conocimiento de la estrategia directiva, emergen como factores que permiten explicar la viabilidad de la adopción como tal (Clemente-Almendros et al., 2024).

La relación entre la digitalización y la eficacia comercial, no es directa, el impacto que presenta la digitalización depende del entorno de la organización y del aprendizaje acumulado (Sun et al., 2023), lo que pueden implicar una reducción transitoria del rendimiento en las primeras fases de adopción. La evolución del enfoque, centrado en proveer herramientas hacia el desarrollo de competencias colectivas reconoce al recurso humano como un elemento estratégico para integrar eficazmente la tecnología en la entidad (Liu y Xian, 2025), en un proceso en el que la colaboración fundamentada en el conocimiento de la empresa enriquece directamente la productividad e innovación, a pesar de las diferencias generadas por la estructura empresarial (Audretsch y Belitski, 2024).

El líder transformador, mediante influencia idealizada, motivación, estimulación intelectual y consideración individualizada, constituye un recurso de gestión capaz de promover la adopción de prácticas digitales, particularmente aquellas vinculadas al ámbito comercial mediante el marketing digital (Bass y Riggio, 2006; López-Muñoz et al., 2025). El contexto real del presente trabajo se centra en una pequeña empresa peruana importadora

de productos médicos que enfrenta dificultades operativas y tecnológicas. Conviene precisar que el marketing digital constituye una de las múltiples expresiones de la transformación digital, al igual que la adaptación organizacional y la competitividad, se emplea como categoría interpretativa y no como variable medida directamente.

De ello se plantea la pregunta: ¿cuál es la relación que existe entre las dimensiones del liderazgo transformacional y el marketing digital de la pequeña entidad de salud, y qué implicaciones estratégicas derivan para su capacidad de adaptación?

MARCO TEÓRICO

Capacidades organizacionales como arquitectura de adaptación

El nivel competitivo de las pequeñas y medianas empresas depende de su destreza para adaptar y administrar estratégicamente sus propios recursos para poder responder de modo efectivo ante un mercado cambiante, lo cual está asociado a la madurez tecnológica que la empresa logra desarrollar internamente (Gonzalez-Tamayo et al., 2023) mediante la formación continua de sus equipos directivos (CEPAL, 2024; OCDE, 2024). Bajo las visiones de las capacidades dinámicas, el valor diferencial reside en la posibilidad de detectar nuevas oportunidades y poder adaptar las rutinas internas ante los cambios del entorno, entendiendo la transición como un proceso de forma multidimensional (Teece, 2007; Da Silva et al., 2025; Meier et al., 2025). El liderazgo digital hace que los equipos se alineen con las nuevas tecnologías y se sientan seguros en la toma de decisiones, siendo la cultura de la organización, la que actúa como mecanismo de conexión entre el liderazgo transformacional y el desempeño (Abbu et al., 2022; Peña y Caruajulca, 2024), favoreciendo el pensamiento creativo (De Oliveira y Klein, 2024) y el intercambio de conocimientos orientado a la innovación (Saif et al., 2024).

En el caso del Perú, el retorno comercial de la conducta de los mercados locales depende de las condiciones organizativas de las empresas, previamente consolidadas (CEPLAN, 2023; Ortiz-Chávez et al., 2024). De acuerdo con el modelo interpretativo que da forma a esta investigación, la transformación digital no se concreta como el término final, sino que corresponde al proceso adaptativo mediante el que se despliegan estas capacidades para gestionar como el mercado lo requiere; y el liderazgo se trata de un recurso directivo y el marketing digital una práctica comercial concreta, y es interesante interpretarlo desde el valor simbólico de la relación entre ambos para identificar aquellas dimensiones de aprendizaje y flexibilidad que son de interés para el estudio de la resiliencia de las pymes de salud.

Transformación digital como proceso de integración sociotécnica

La implementación adecuada de tecnologías necesita definir canales y medidas precisas (Chaffey y Ellis-Chadwick, 2022), y su nivel de madurez se relaciona con el marketing innovador (Al-lami et al., 2024). En las pequeñas empresas, la comercialización digital constituye un proceso gradual; Handal Gomez et al. (2024) enfatizan la importancia de la comercialización en las pequeñas organizaciones, mientras que Muis et al. (2024) la relacionan con ventajas de posicionamiento; sin embargo, su efecto no es automático, pues depende del contexto específico de cada empresa y su capacidad de aprendizaje (Sun et al., 2023). El valor tecnológico está en convertir datos en conocimiento que se puede usar, para tomar decisiones mejores con información organizada (Cao et al., 2026); en mercadeo, el análisis de conversión mejora las campañas (García-Martínez et al., 2025) y la personalización ayuda a hacer más efectivo el marketing por correo electrónico (Zhang y

Liu-Thompkins, 2024) y la colaboración basada en el conocimiento ayuda a aumentar la productividad (Audretsch y Belitski (2024). En el sector salud, la colaboración en entornos abiertos favorece la adaptación organizacional (Pikkarainen et al., 2025) y el marketing innovador se adapta a la Industria 4.0 combinando tecnología, conocimiento y resiliencia (Valdez-Juárez et al., 2025; Foroudi et al., 2025).

Capital humano y liderazgo en la apropiación tecnológica

La adopción de la tecnología depende de la participación y el entendimiento del equipo, lo cual se logra gracias a un líder transformador. El modelo de Bass y Riggio (2006) describe cuatro dimensiones: influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, que promueven la confianza colaborativa. La consideración individualizada es crucial al centrarse en el crecimiento personal del capital humano, lo que ayuda a mantener al talento y mejorar el desempeño de la empresa (Agarwal et al., 2025).

También, la seguridad psicológica ayuda a aceptar nuevas rutinas (Fajardo-Castro et al., 2025). Estudios recientes en el área de salud subrayan la necesidad de analizar mecanismos intermedios para entender cómo el liderazgo se transforma en intensidad digital (Kludacz-Alessandri et al., 2025).

Especificidad del sector de la salud y resiliencia

Las empresas de salud pequeñas funcionan con precisión técnica y una logística que responde inmediatamente. La madurez tecnológica está relacionada con la capacidad de las empresas para adaptarse a los cambios en el mercado (Picón Viana et al., 2023), lo que exige una transformación que se centre en las personas (Ogara et al., 2026) y un equilibrio entre las prioridades del negocio y los desafíos operativos (Pan et al., 2025). La tecnología solo tiene beneficios cuando se integra en procesos que permiten el intercambio rápido de información y una respuesta eficiente al cliente (Nguyen et al., 2026), lo que aumenta la productividad del trabajo al permitir que los colaboradores se adapten con mayor flexibilidad (Li et al., 2026).

METODOLOGÍA

Este estudio se basa en los datos de una investigación doctoral del año 2025, que se enfocó en una pequeña empresa peruana especializada en importar y vender productos médicos. La investigación original utilizó un enfoque cuantitativo, con un propósito aplicado y un alcance correlacional; ya que no se manipularon las variables estudiadas, el diseño fue no experimental y de tipo transversal, recabando la información en un solo momento en el tiempo. Según lo mencionan Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), los diseños transversales permiten analizar cómo se relacionan las variables en un contexto específico, pero no se usan para determinar si una causa produce un efecto. Por lo tanto, las conclusiones de este artículo se entienden estrictamente como conexiones estadísticas entre las mediciones del liderazgo transformacional y el marketing digital.

La versión actual no cambia la base de datos original: se conservaron los puntajes, ítems y escalas sin hacer ningún tipo de recodificación ni modificaciones en los instrumentos. La re-contextualización se queda en lo teórico y conceptual: las partes del liderazgo se ven como una forma parcial de habilidades humanas y de dirección, y el marketing digital se considera una forma de hacer negocios en línea. Por consiguiente, no se intenta medir las capacidades organizacionales, la transformación digital integral, o la

competitividad; es decir, dichos constructos constituyen categorías que permiten interpretar y discutir las implicaciones estratégicas de las conclusiones obtenidas en la investigación.

La unidad de estudio corresponde a una pequeña empresa ubicada en Lima Norte vinculada en la importación, distribución y venta de equipo médico. Dado el hecho de que la población era limitada y de fácil alcance, se llevó a cabo un muestreo total que involucró a cada uno de los 50 colaboradores del área de operaciones, logística, gestión y ventas, lo que eliminó cualquier error de muestreo y garantizó la representación total de la población y de las dinámicas de funcionamiento de la empresa. Se garantizó la participación voluntaria y la estricta confidencialidad de la empresa y de las personas colaboradoras vinculadas con ella, excluyendo cualquier dato que permitiera su identificación.

Los datos fueron recopilados mediante la implementación de una encuesta estructurada con escala de tipo Likert de cinco puntos que estaba valorada entre 1 que significaba totalmente en desacuerdo y 5 que significaba totalmente de acuerdo. El primer instrumento evalúa el liderazgo transformacional a partir de 26 preguntas estructuradas en cuatro dimensiones que deriva del modelo de Bass y Riggio (2006): influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual, y consideración individualizada; preservadas de forma independiente para analizar el acompañamiento, el aprendizaje personalizado y la orientación directiva. El marketing digital se evaluó 18 preguntas dispuestas en tres áreas: análisis de la web, marketing por email y redes sociales, que permiten aproximarse a la comunicación en línea, la gestión de la información del mercado y la interacción mediante redes sociales, que permiten aproximarse a la comunicación en línea, la gestión de información de mercado y la interacción en redes, sin representar la totalidad del ciclo de transformación digital de los procesos.

La pertenencia y representatividad se garantizó gracias a la evaluación de tres expertos con larga trayectoria académica, quienes confirmaron su coherencia, suficiencia y claridad, por lo que se obtuvo un coeficiente global de aplicabilidad del 95%. La consistencia interna se estimó a través del coeficiente Alfa de Cronbach, generándose valores de α = 0,921 para el instrumento de liderazgo (26 items) y α = 0,854 para la escala de marketing digital (18 items), ambas escalas poseen una elevada confiabilidad y coherencia en este análisis estadístico, sin que se modificaran las estructuras originales.

El instrumento fue administrado presencialmente y en colaboración con la administración de la empresa, en horarios que no interferían con las actividades diarias normales. Se explicó a los participantes el propósito científico del estudio y se confirmó que su participación sería anónima y voluntaria. Las respuestas se organizaron y estudiaron con el programa IBM SPSS Statistics (versión 31), haciendo cálculos de estadísticas descriptivas como frecuencias y porcentajes. La normalidad de las variables se evaluó usando la prueba de Shapiro-Wilk, obteniendo un coeficiente de W = 0,696 para liderazgo transformacional y W = 0,686 para marketing digital, y en ambos casos la significación fue menor a 0,001. Debido a que los valores de significación fuesen menores que el umbral establecido de α = 0,05 se rechaza la hipótesis nula de normalidad, observándose que las puntuaciones de ambas variables no se ajustaron a una distribución normal. Por lo tanto, para hallar la relación entre el liderazgo transformacional y el marketing digital, ya sea de forma global, así como para cada una de las dimensiones se utilizó el coeficiente de correlación rho de Spearman, prueba no paramétrica para valorar la relación mono tónica entre las variables cuando no se cumple el supuesto de normalidad. Se estableció el nivel de significación estadística α = 0,05.

La investigación se basó en estrictos estándares éticos, confidencialidad, el consentimiento libre e informado y la participación voluntaria. Los resultados se presentan de manera agrupada con el fin de proteger la identidad y los datos sensibles de la

importadora médica. Al utilizar datos de la base de datos de la investigación doctoral como uso secundario, este trabajo respeta cuidadosamente los registros empíricos originales. A partir de discusiones basadas en los datos observados y en la literatura científica sobre control, se derivan las implicaciones organizativas relacionadas con capacidades dinámicas, transformación digital y competitividad.

RESULTADOS

Resultados descriptivos del liderazgo transformacional

La evaluación general del liderazgo transformacional fue en su mayoría positiva: el 50 % de los participantes estuvieron de acuerdo y el 44 % totalmente de acuerdo, lo que suma un 94 % de opiniones positivas; el 4 % se mostró en desacuerdo y el 2 % fue más indiferente. El desglose por dimensiones mostró un patrón similar:

- **Influencia idealizada:** 92,0 % de valoración favorable.
- **Motivación inspiracional:** 96,0 % de valoración favorable.
- **Estimulación intelectual:** 96,0 de valoración favorable.
- **Consideración individualizada:** 92,0 % de valoración favorable.

A nivel de indicadores específicos dentro de la consideración individualizada, la atención a las necesidades individuales obtuvo un 92% de valoración positiva; la identificación de fortalezas y debilidades personales obtuvo un 80%; y el rol del líder como mentor alcanzó un 72% de valoración positiva, mientras que un importante 20% de las respuestas fueron indiferentes o neutrales.

Resultados descriptivos de marketing digital

La calificación general de las prácticas relacionadas con el marketing digital fue bastante positiva; el 66 % estuvo de acuerdo, el 28 % totalmente de acuerdo (es decir, el 94 % en total en respuestas positivas) y el 6 % respondió con indiferencia.
A nivel dimensional:

- **Analítica web:** 92,0 % de valoración favorable.
- **Email marketing:** 92,0 % de valoración favorable.
- **Redes sociales:** 82,0 % de valoración favorable.

Según los indicadores específicos, Google Analytics obtuvo un 96,0% de valoración favorable y el posicionamiento SEO un 82,0%, con un 16,0% de postura indiferente; el email marketing y el uso de gestores de correo alcanzaron un 92,0% favorable, la gestión de leads un 72,0% y un 22,0% de indiferencia; las redes sociales tuvieron un 82,0% de valoración favorable y un 18,0% de indiferente, Facebook obtuvo un 82,0% de respuestas favorables y Instagram un 92,0%.

Análisis de asociación entre liderazgo transformacional y marketing digital

La prueba de correlación no paramétrica rho de Spearman entre las medidas globales llevó a un coeficiente $\rho = 0,252$, y $p = 0,078$. Esto indica que se respeta una relación positiva de magnitud baja, que no resulta estadísticamente significativa bajo el criterio estándar de $\alpha = 0,05$.

Tabla 1
Asociación entre las mediciones originales de liderazgo transformacional y marketing digital

Medición	Rho de Spearman (ρ)	p	Interpretación
Liderazgo transformacional	0,252	0,078	Positiva baja, no sig. global
Influencia idealizada	0,149	0,300	Positiva muy baja, no sig.
Motivación inspiracional	0,082	0,571	Positiva muy baja, no sig.
Estimulación intelectual	0,101	0,484	Positiva muy baja, no sig.
Consideración individualizada	0,478	< 0,001	Positiva moderada y sig.

Nota. N = 50; α = 0,05. Elaboración a partir de la base de datos de la investigación doctoral.

El análisis por dimensiones detalla que la influencia idealizada (ρ = 0,149; p = 0,300), la motivación inspiracional (ρ = 0,082; p = 0,571), y para la estimulación intelectual (ρ = 0,101; p = 0,484) mostraron una relación positiva, muy baja y no significativa. En contraposición, en el caso de la consideración individualizada se obtuvo un coeficiente ρ = 0,478, con un p < 0,001; en este caso sí que se muestra una relación positiva de magnitud moderada y alta significación con las prácticas digitales de marketing.

DISCUSIÓN

Se observa una diferencia importante entre la paridad descriptiva, que muestra un 94,0% de favorabilidad en ambas variables, y la débil correlación estadística, entre ellas ρ = 0,252 y p = 0,078. Esto evidencia una asociación positiva de baja magnitud que, bajo el criterio convencional de significancia, no permite afirmar que ambas variables estén estadísticamente vinculadas de manera global. Desde la perspectiva de las capacidades dinámicas de Teece (2007), este resultado muestra que tener líderes inspiradores y herramientas digitales es un primer paso importante, pero no garantiza por sí mismo que exista un sistema integrado y funcional.

La empresa aun no habría transformado esos activos en una capacidad conjunta de valor estratégico, esta discrepancia coincide con lo señalado por Meier et al. (2025), donde indican que la competitividad digital de las pequeñas empresas es algo que tiene varias partes y no se debe únicamente a tener más tecnología. El descubrimiento cuestiona la idea de que un liderazgo bueno siempre causa directamente la adopción de la tecnología. En este caso, el liderazgo necesita procesos intermedios dentro de la organización y un desarrollo operativo maduro, como capacitación formal, integración de los flujos de trabajo y definición clara de responsabilidades, para que su impacto tenga un efecto real en el rendimiento digital.

El hallazgo más importante se basa en la consideración individualizada, que es una sola dimensión con una conexión importante y moderada con las prácticas de marketing digital (ρ = 0,478; p < 0,001). A diferencia de las dimensiones de carácter más colectivo, esta se manifiesta a través de un acompañamiento personalizado, el reconocimiento de necesidades específicas y la mentoría directa. Dado el diseño transversal y correlacional del estudio, este resultado no permite establecer relaciones de causalidad ni identificar mecanismos comprobados; sin embargo, sugiere que las habilidades de liderazgo centradas en las personas podrían constituir un factor relevante para la apropiación de prácticas digitales en este tipo de organizaciones. Esta interpretación es consistente con Abbu et al. (2022), quienes señalan la importancia de la dimensión humana del liderazgo digital para la adaptación tecnológica del personal, y con Liu y Xian (2025), para quienes el capital humano constituye el puente necesario entre digitalización y resultados económicos, en el cual el líder-mentor actúa como facilitador de la transición.

Aunque hay un alto respaldo descriptivo para la consideración individualizada (92,0 %), sus partes muestran heterogeneidad: la atención a las necesidades personales es muy destacada con un 92,0 %, pero el papel del líder como mentor descendió a 72,0 %, con un 20,0 % de personas que son indiferentes. Esta brecha estructural es similar a la que mencionan Fajardo-Castro et al. (2025), quienes afirman que la seguridad psicológica y el crecimiento personal son esenciales para el aprendizaje organizativo. Además, coincide con Kludacz-Alessandri et al. (2025), ya que es necesario analizar variables intermedias para interpretar de forma rigurosa el efecto del liderazgo en la intensidad digital dentro del ámbito sanitario.

Si nos centramos en el ámbito comercial también podemos encontrar diferencias: la analítica web y el email marketing tienen un 92% de aprobación, pero la gestión de leads disminuye a un 72%, siendo el 22% de las personas neutrales. Este patrón hace ver que tener licencias no equivale a una forma estratégica de utilizarlas; así como expusieron Chaffey y Ellis-Chadwick (2022), un nivel maduro implica gestionar métricas, gestionar el flujo de información y canales integrados. También indican que ello confirma con la asimetría adaptativa que sugieren Sun et al. (2023) en la implementación tecnológica.

Esta debilidad en la gestión tiene que ver con la poca organización de la pequeña empresa, como funciones poco eficientes y uso básico de herramientas. En esta línea, Clemente-Almendros et al. (2024) enfatizan la importancia de profesionalizar la gestión para la reducción del caos operativo en la transición de tecnologías y Hafeez et al. (2025) proponen la idea de intermediarios para adaptar y reorganizar recursos de la empresa.

En las pequeñas empresas que importan productos médicos, la exigencia de precisión técnica y logística inmediata condiciona la flexibilidad para adaptarse. Por un lado, la tecnología aporta ventajas competitivas en la medida en que la integración de la misma se desarrolla en procesos favorecedores del intercambio fluido de información y respuesta inmediata al cliente (Nguyen et al., 2026), y la madurez digital está asociada con la resiliencia de las organizaciones ante las oscilaciones del mercado (Picón Viana et al., 2023). Por otro lado, un modelo de transición digital centrado en las personas (Ogara et al., 2026), que conjugue las prioridades del negocio con el estricto trabajo operativo que forma parte del sector (Pan et al., 2025), podría favorecer una mayor flexibilidad de los colaboradores y, con ello, la productividad del trabajo (Li et al., 2026).

El estudio se ve limitado por su diseño no experimental y transversal, así como por la única muestra censal utilizada (N = 50); esta circunstancia limitará la generalización de los resultados. Las variables analizadas también son una mirada reducida: el liderazgo transformacional no es todo el conjunto de capacidades de la gestión y las prácticas de marketing digital no son el todo del conjunto de la transformación de procesos. No obstante, el estudio muestra evidencias sobre la singularidad de las interacciones socio técnicas en el seno de una pyme, en la medida que la atención individualizada y la mentoría juegan un papel importante, pero no exclusivo en el proceso de apropiación tecnológica en el sector salud.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos indican que el liderazgo transformacional, en su conjunto, no presentó una relación estadísticamente significativa con las prácticas de marketing digital en la empresa en cuestión ($\rho = 0,252$; $p = 0,078$). Si bien ambas variables mostraron niveles descriptivos favorables, alcanzando un nivel del 94,0 %, esto no implica automáticamente que existan una asociación entre las puntuaciones de ambas mediciones. Por consiguiente, los resultados indican que no existen evidencias que avalen la existencia de una asociación significativa entre ambas variables en el contexto analizado.

Al analizar los resultados de las dimensiones del liderazgo transformacional: la influencia idealizada (ρ = 0,149; p = 0,300), la motivación inspiracional (ρ = 0,082; p = 0,571) y la estimulación intelectual (ρ = 0,101; p = 0,484) no mostraron relaciones estadísticamente significativas con el marketing digital. En cambio, la consideración individualizada mostró una relación positiva, moderada y estadísticamente significativa con las prácticas de marketing digital (ρ = 0,478; p < 0,001), lo que sugiere que el acompañamiento durante el desarrollo profesional, la atención a las necesidades individuales y la orientación hacia el colaborador podrían estar relacionadas con las prácticas digitales evaluadas.

Desde una perspectiva organizativa, proponer que la dimensión humana del liderazgo es un aspecto importante para la explicación de la apropiación de ciertas prácticas digitales, aunque el diseño no experimental y de tipo transversal y correlacional no permite establecer relaciones de causalidad, así como el hecho de que la investigación no ha medido estos constructos (productividad, competitividad, resiliencia, resistencia al cambio y transformación digital integral) hace que no se puedan atribuir efectos sobre tales constructos. Cabe señalar a la vez que futuras investigaciones podrían incorporar variables que hacen referencia a capacidades digitales, formación, cultura organizativa, infraestructura tecnológica y gestión de procesos, así como muestras de diferentes empresas y diferentes sectores de actividad, para poder así ampliar el estudio de los factores asociados a la práctica y la ejecución de prácticas de marketing digital en las pymes del sector salud.

REFERENCIAS

Abbu, H., Mugge, P., Gudergan, G., Hoeborn, G., & Kwiatkowski, A. (2022). Measuring the Human Dimensions of Digital Leadership for Successful Digital Transformation. Research-Technology Management, 65(3), 39–49. https://doi.org/10.1080/08956308.2022.2048588.

Agarwal, V., Sunitha, B. K., Goyal, W., Shukla, N., Sahoo, D. S., Thakur, U., Nandeesh, N. S., & Krishnapriya, V. (2025). The moderating impact of transformational leadership on talent management effectiveness and organizational performance. Management (Montevideo), 3, 172. https://doi.org/10.62486/agma2025172.

Al-lami, A., Shirkhodaie, M., & Safari, M. (2024). The Digital Transformation Model for Innovative Marketing Maturity in the Oil Companies. Revista De Gestão Social E Ambiental, 18(9), e06535. https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n9-056.

Audretsch, D. B., & Belitski, M. (2024). Knowledge collaboration, firm productivity and innovation: A critical assessment. Journal of Business Research, 172. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114412.

Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). Transformational Leadership (2nd ed.). Psychology Press. https://doi.org/10.4324/9781410617095.

Cao, Z., Geng, C., & Liu, Y. (2026). Public data access and corporate digital transformation. Pacific-Basin Finance Journal, 99, 103220. https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2026.103220.

CEPAL. (2024). Transformación digital de pymes en América Latina. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. https://www.cepal.org/es.

CEPLAN. (2023). Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050. Presidencia del Consejo de Ministros. https://peru2050.ceplan.gob.pe/.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). Digital marketing (8th ed.). Pearson Education https://books.google.com.pe/books/about/Digital_Marketing.html?id=RvrEzgEACAAJ&redir_esc=y.

Clemente-Almendros, J. A., Nicoara-Popescu, D., & Pastor-Sanz, I. (2024). Digital transformation in SMEs: Understanding its determinants and size heterogeneity. Technology in Society, 77, 102483. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102483.

Da Silva, A., de Almeida, I. D., Dionisio, A., Rabadão, C., & Capela, C. (2025). How digital technologies enhance competitiveness in manufacturing SMEs. Journal of Innovation and Entrepreneurship, 14, Article 103. https://doi.org/10.1186/s13731-025-00576-8.

De Oliveira E.L.S. y Klein, L. (2024). Efectos de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional y el uso del sistema de control de gestión habilitante y coercitivo en el pensamiento creativo. (2024). Estudios Gerenciales, 40(172), 365-379. https://doi.org/10.18046/j.estger.2024.172.6707.

Fajardo-Castro, Leady V., Camargo-Escobar, Ítala M., Manrique-Torres, Adriana M., León-Rincón, Darío, Jiménez-Carranza, Claudia C., & Aguilar-Bustamante, María C. (2025). Transformational Leadership, Organizational Climate, and the Mediating Role of Psychological. Safety. Acta Colombiana de Psicología, 28, 1-23. https://doi.org/10.14718/ACP.2025.28.14.

Foroudi, P., Blackburn, O., Tzempelikos, N., & Fakhreddin, F. (2025). Leveraging digital capabilities for ESG performance: The mediating roles of digital transformation and green innovation. *Industrial Marketing Management*, 131. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2025.11.004.

García-Martínez, M.-E., Rodríguez-Valero, D., & Olivares-Delgado, F. (2025). Optimization of Social Media Campaigns: Applying CRO in Digital Advertising. VISUAL REVIEW. International Visual Culture Review *Revista Internacional De Cultura Visual*, 17(6), 127–143. https://doi.org/10.62161/revvisual.v17.5855.

Gonzalez-Tamayo, L., Maheshwari, G., Bonomo-Odizzio, A., Herrera-Avilés, M. & Krauss-Delorme, C. (2023). Factors influencing small and medium size enterprises development and digital maturity in Latin America. *Journal of Open Innovation*, 9. https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100069.

Hafeez, S., Shahzad, K., & De Silva, M. (2025). Enhancing digital transformation in SMEs: The dynamic capabilities of innovation intermediaries within ecosystems. Long Range Planning, 58(3), 102525. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2025.102525.

Handal Gomez, AJ, Alvarado Pineda, CG, & Isabel Rivera, M. (2024). Enhance digital marketing to achieve the growth and development of the microenterprise. *LACCEI* , 1 (10). https://doi.org/ 10.18687/LACCEI2024.1.1.1158.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2023). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (7.ª ed.). McGraw-Hill.

Kludacz-Alessandri, M., Hawrysz, L., Żak, K., & Zhang, W. (2025). The impact of digital transformationalleadership on digital intensity in primary healthcare entities: A moderated mediation model. *BMC Health Services Research*, 25, 117. https://doi.org/10.1186/s12913-025-12283-x.

Li, X., Yue, S., Guo, L., & Liu, T. (2026). Does digital technology innovation enhance firm productivity? The role of labor force dynamics. *Economic Analysis and Policy,* 91, 1164–1176. https://doi.org/10.1016/j.eap.2026.04.012.

Liu, J., & Xian, X. (2025). Impact of digital transformation on high-quality economic development: The mediating role of human capital investment. *Finance Research Letters, 86, 108657*. https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.108657.

López-Muñoz, JF, Safón, V., & Iborra, M. (2025). Alineación digital en empresas familiares: El papel de las prioridades socioemocionales y el liderazgo transformacional. *European Journal of Family Business*, 15 (2), 246-269. https://doi.org/10.24310/ejfb.15.2.2025.21836.

Meier, A., Eller, R., & Peters, M. (2025). Creating competitiveness in incumbent small- and medium-sized enterprises: A revised perspective on digital transformation. *Journal of Business Research,* 186, 115028. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115028.

Muis, Indra, Adhi, Triyogo & Kamalia, Rahmadienna. (2024). The Impact of Digital Marketing and Innovation on Marketing Performance is Influenced through the Development of a Competitive Advantage. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18. https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n8-081.

Nguyen, T. T., Le, L. T.-M., Bekrar, A., Artiba, A., Chargui, T., & Trinh, T. T. H. (2026). Digital technology adoption and firm productivity: Insights from logistics service providers. *Research in Transportation Business & Management,* 67, 101672. https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2026.101672.

OCDE (2024), Perspectivas de la economía digital de la OCDE 2024 (Volumen 2): Fortalecimiento de la conectividad, la innovación y la confianza, Publicaciones de la OCDE, París, https://doi.org/10.1787/3adf705b-en.

Ogara, U., Ibeke, E., Pascal, Ch. & Burnett, S. (2026). A bibliometric review of human-centric digital transformation: Technology, people and organisations in digital business environments. *Sustainable Futures*, 11. https://doi.org/10.1016/j.sftr.2026.101911.

Ortiz-Chávez, M. A., Mendoza-Pumapillo, J. E., Dilas-Jiménez, J. O., & Mugruza-Vasallo, C. A. (2024). E-commerce of Peruvian SMEs: Determinants of internet sales before and during COVID-19. *Heliyon*, 10(5). https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e40331.

Pan, Q., Liu, P., Lin, Z. & Zhu, B. (2025). Digital transformation of Chinese manufacturing SMEs under government guidance: Conflict analysis based on GMCR with prospect stabilities. Information Sciences, 719. https://doi.org/10.1016/j.ins.2025.122475.

Peña, J., & Caruajulca, P. (2024). The mediating role of organizational culture between transformational leadership and organizational performance in SMEs. Academia Revista Latinoamericana de Administración, 37(2), 301–314. https://doi.org/10.1108/ARLA-10-2023-0172.

Picón Viana, C., Surquillo, E., Carmona, C. & Arellano, E. (2023). Digital maturity as a determinant of business resilience in microenterprises in Ibero-America: a post COVID-19 analysis. *Procedia Computer Science*, 224. https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.09.069.

Pikkarainen, M., Hurmelinna Laukkanen, P, aiivari, M. & Jansson, M. (2025). Overseas innovation ecosystem collaboration in the healthcare sector. Technovation, 147. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2025.103302.

Saif, N., Amelia, Goh, G. , Rubin, A., Shaheen, I., & Murtaza, M. (2024). Influence of transformational leadership on innovative work behavior and task performance of individuals: The mediating role of knowledge sharing. Heliyon, 10(11), e32280. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e32280.

Sun, Z., Zhao, L., Kaur, P., Islam, N., & Dhir, A. (2023). Theorizing the relationship between the digital economy and firm productivity: The idiosyncrasies of firm-specific contexts. Technological Forecasting and Social Change, 189, 122329. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122329.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal, 28(13). https://doi.org/10.1002/smj.640.

Valdez-Juárez, L., Ramos- Escobar, Elva., Rui-Zamora, J. & Borboa-Álvarez, L. (2025). Drivers and pressures of industry 4.0 that generate marketing innovation and affect the innovative performance of Mexican SMEs: From the perspective of open

innovation. Journal of Open Innovation, 11. https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100541 .

Zhang, J., & Liu-Thompkins, Y. (2024). Personalized email marketing in loyalty programs: The role of multidimensional construal levels. Journal of the Academy of Marketing Science, 52(1), 196–216. https://doi.org/10.1007/s11747-023-00927-5.