



Revista Venezolana de Gerencia





Liderazgo directivo en clínicas del sector salud a partir del Covid-19

Hernández Gracia, Tirso Javier*
Duana Ávila, Danae**
Martínez Muñoz, Enrique***
Ramírez Elías, Gloria****

Resumen

La pandemia ocasionada por el Covid-19 se expandió rápidamente por todo el mundo trayendo como consecuencia que, en diversos sectores económicos de muchos países, como México, se reconsideraron una variedad de prácticas asociadas al trabajo donde el rol estratégico de los directivos es fundamental, ya que a través del liderazgo se debe guiar a los subordinados a alcanzar los objetivos mediante una actitud positiva de protección y cuidado. El objetivo de este trabajo fue analizar el liderazgo de los directivos en medianas empresas del sector salud, en el contexto del Covid-19.—El enfoque fue cuantitativo y se utilizó el instrumento de medición Multifactor leadership questionnaire desarrollado por Bass y Avolio (2004), y el mismo fue aplicado a 32 directivos. Los principales resultados muestran que los líderes más jóvenes prefieren el estilo de liderazgo transformacional y transaccional, resaltando la participación de las mujeres directivas al ser más tendientes a establecer una comunicación recurrente con sus subordinados. Se concluye que los directivos muestran una actitud optimista y entusiasta que les permite contagiar a sus trabajadores y lograr formar auténticos equipos de trabajo colaborativo.

Palabras clave: medianas empresas; liderazgo; salud; COVID 19.

Recibido: 12.02.22

Aceptado: 23.06.22

* Doctor en Ciencias Administrativas. Instituto de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0425-0800>. Correo electrónico: thernan@uaeh.edu.mx

** Doctor en Economía. Instituto de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2286-2843>. Correo electrónico: duana@uaeh.edu.mx Autor de correspondencia.

*** Doctor en Ciencias Administrativas. Instituto de Ciencias Básicas e Ingeniería de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6418-5292>. Correo electrónico: emmunoz@uaeh.edu.mx

**** Doctora en Ciencias Administrativas. Facultad de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma de Tlaxcala. México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4895-8424>. Correo electrónico: gramireze@uatx.mx

Management leadership in clinics in the health sector as of Covid-19

Abstract

The pandemic caused by Covid-19 spread rapidly throughout the world, bringing as a consequence that, in various economic sectors of many countries, such as Mexico, a variety of practices associated with work where the strategic role of managers is fundamental, will be reconsidered. Since through leadership subordinates must be guided to achieve objectives through a positive attitude of protection and care. The objective of this work was to analyze the leadership of managers in medium-sized companies in the health sector, in the context of Covid-19. The approach was quantitative and the Multifactor leadership questionnaire developed by Bass and Avolio (2004) was used, and it was applied to 32 managers. The main results show that younger leaders prefer the transformational and transactional leadership style, highlighting the participation of female managers as they are more likely to establish recurring communication with their subordinates. It is concluded that managers show an optimistic and enthusiastic attitude that allows them to infect their workers and manage to form authentic collaborative work teams.

Keywords: medium-sized companies; leadership; health; COVID 19.

1. Introducción

Los primeros casos de coronavirus fueron identificados desde 1960 y se reportaron como simples resfriados, siendo tratada esta sintomatología como un virus no fatal hasta el 2002. A partir del siguiente año y en los subsecuentes comenzaron a difundirse cada vez más sucesos de pacientes infectados y fallecidos principalmente en Estados Unidos y algunos países asiáticos, los cuales presentaban un cuadro respiratorio agudo y severo causado por este virus (Kumar et al, 2020). No fue sino hasta finales del 2019 cuando en Wuhan, provincia de Hubei en China, se identificó un nuevo tipo de agente patógeno "El Covid-19", el cual se propagó de manera acelerada a nivel

nacional y mundial. En consecuencia, la Organización Mundial de la Salud (OMS) el 30 de enero de 2020 declaró oficialmente la epidemia de Covid-19 como una emergencia de salud pública de importancia internacional (Zanke, Thenge y Adhao, 2020).

Los efectos del Covid-19 fueron permeando dentro la sociedad en su conjunto debido principalmente al miedo por la propia vida, a la incertidumbre económica, a la magnitud de los sucesos transmitidos por distintos medios masivos, al entorno político, social, médico y al establecimiento de estrategias emergentes impuestas por los gobiernos en todos los niveles de autoridad para intentar mitigar la magnitud de las consecuencias de la pandemia (Fernández y Shaw, 2020).

Las escuelas, empresas privadas y dependencias de gobierno comenzaron a cerrar sus operaciones para evitar las aglomeraciones y minimizar el contacto entre los alumnos, trabajadores y usuarios que demandan un servicio, implementando el "home office" o trabajo en casa.

En México, a partir de abril de 2020, el Covid-19 ha tenido un efecto sumamente negativo en los índices de empleabilidad, ya que poco a poco ha ido disminuyendo la ocupación laboral derivado del confinamiento, provocando una pérdida de 7, 3.2, 3.6 y 1.4 millones de puestos de trabajo en el sector servicios, comercial, secundario y de la construcción, respectivamente. Algunas empresas han optado por establecer estrategias flexibles de operación para que los trabajadores de distintos niveles dentro de la organización laboren desde casa, ya sea totalmente o de manera parcial, en función de las disposiciones sanitarias emitidas por las autoridades correspondientes, evitando con ello la propagación del virus al reducir el contacto social (Hernández et al, 2022). No obstante, todos estos cambios han generado problemas como fallas en la conexión de los dispositivos, estrés, molestias familiares, ansiedad, mala comunicación entre colegas, más tiempo de dedicación, variedad en los horarios, emociones negativas, entre otros, reduciendo la confianza y el apego entre las organizaciones y sus empleados (Vyas y Butakhieo, 2020).

El liderazgo en las organizaciones debe cumplir con una función importante en esta época de crisis provocada por la pandemia del virus Covid-19, imponiendo acciones extraordinarias a los líderes empresariales, originando que en primera instancia reconozcan la magnitud de la situación y no subestimen

el fenómeno en relación con el impacto que puede llegar a tener, ya que la falta de familiaridad y costumbre ante este tipo de situaciones hace que se tomen decisiones de manera improvisada, desde movimientos temporales hasta ajustes a las prácticas comerciales, administrativas y de servicios que se encuentran en tránsito.

Los líderes de las empresas deben aplicar de manera recurrente sus conocimientos, destrezas y habilidades que les permita generar ambientes laborales sanos y sobre todo protectores donde los empleados sientan ese respaldo, es decir, que la organización los arropa, principalmente en estos tiempos de pandemia donde a pesar de las crisis económicas que se pueden suscitar, se observe el esfuerzo conjunto por salvar los empleos y mantener a flote a las unidades económicas.

Por lo anterior planteado, el objetivo de la investigación ha sido analizar el liderazgo directivo en medianas empresas del sector salud, a partir de la era del Covid-19.

2. La importancia del liderazgo en las organizaciones

Desde tiempos lejanos el estudio de las organizaciones se ha desarrollado desde perspectivas filosóficas, las cuales han evolucionado dando origen a teorías y enfoques propios de la administración moderna. Uno de los aspectos principales que se han abordado es el tema de liderazgo, teniendo como ejes centrales el poder entender la manera en que se deben alinear los intereses individuales a los organizacionales, el trabajo en equipo y el cumplimiento de las metas (Capa, Benítez y Capa, 2018).

Adicionalmente, se han realizado numerosas investigaciones que

exploran toda una variedad de crisis como las provocadas por el crimen y los disturbios civiles, así como los entornos en los que ocurren y los riesgos inherentes presentes en las prácticas organizacionales y de liderazgo desde múltiples perspectivas, centrándose en las situaciones creadas por el hombre, pero pocos datos sobre retos de liderazgo y resultados organizacionales que surgen de ciertos tipos de amenazas, como la del Covid-19, se llegan a publicarse (Dirani et al, 2020).

Las crisis suelen ser impredecibles, lo que significa que los líderes no están preparados de manera anticipada, teniendo que tomar decisiones sobre la marcha apelando a su experiencia para intentar mantener el control de la empresa, asumiendo el riesgo de obtener resultados positivos o negativos (Jaen y Cortés, 2020). Los empleados, por su lado, tienen que afrontar un nuevo escenario de trabajo desafiante en la forma de realizar las actividades laborales debido a los profundos cambios que ha determinado la pandemia del Covid-19, aunado a ello la incertidumbre sobre su futuro inmediato, ya que existe la amenaza del desempleo (Giorgi et al, 2020).

El líder debe asumir la responsabilidad de luchar de manera eficaz, teniendo amplia conciencia sobre la situación, tanto antes como después de la crisis por Covid-19, para entender a sus subordinados, orientarlos y conducirlos hacia una nueva forma de trabajo, donde prevalezca el apoyo moral, emocional e interpersonal. En este sentido, la organización deberá priorizar las necesidades y transmitir la información necesaria a todos los niveles jerárquicos sobre la situación actual de la empresa, así como las estrategias a seguir para adaptarse a una nueva

realidad de trabajo, donde prevalezca el respeto, la motivación y la valoración de los esfuerzos realizados por todos.

Hoy en día, la responsabilidad de los líderes ha mutado, de ser un simple proceso donde una persona influye en otras a través del carácter y la competencia para lograr un objetivo, a la capacidad de trascender e inspirar para transmitir una visión que permita transformar de forma voluntaria el cambio y la creatividad, así como la congruencia entre los valores del líder y sus seguidores. La incertidumbre generada por la pandemia debe permitir crear certeza en una crisis, de ahí la importancia de relaciones de liderazgo y la conexión humana con seguidores que pueden generar confianza para salir adelante (Revuelta, 2020; Ahern y Loh, 2020).

El liderazgo es un concepto que ha evolucionado a través de los años con el afán de encontrar las características y cualidades ideales propias de un buen líder, como la teoría de los rasgos, la del comportamiento, situacional, transaccional, transformacional, etc., desencadenando una serie de debates y cuestionamientos entre una postura y otra. Las teorías más modernas invierten el paradigma tradicional del liderazgo vertical en una forma plana de liderazgo dinámico donde los líderes son intercambiables dependiendo de la tarea (Thaddeus y Lavone, 2018).

Para las empresas u organizaciones en tiempos de crisis, el liderazgo estratégico se convierte en un elemento importante, ya que a través de él se pueden predecir y anticipar cambios, generando compromiso con los equipos de trabajo para que se adapten rápidamente a nuevos procesos y formas de colaboración, participando incluso activamente con ideas innovadoras que

se ajusten a una nueva realidad. Es por ello, que el líder debe demostrar talento, integridad, sentido de justicia, apegarse a una realidad, ser justo y a la vez ganarse el respeto y confianza de sus seguidores que le permita orientarlos adecuadamente para alcanzar los objetivos y metas.

El líder en tiempos de crisis debe mostrar las mejores prácticas de dirección, siendo proactivo (anticipar eventos con planes de contingencia antes de que golpee la crisis y una vez que esta ha comenzado), clarificador de la gobernanza (definir nuevos roles ad hoc que permitan enfrentar con responsabilidad la crisis), actuar rápidamente (la oportunidad será siempre un elemento de supervivencia), comunicación activa (importante para alinear los equipos de trabajo), realista y optimista (reconocer la realidad de manera objetiva y enmarcar el desafío que se tendrá con actitud positiva y motivadora) (Stoller, 2020).

A pesar de que hoy en día han disminuido los niveles de contagio por Covid-19 en muchas partes del mundo, los gobiernos, las comunidades y las organizaciones están aún en crisis y buscan orientación de sus líderes. Es el momento para reflexionar los efectos y circunstancias que se han generado a lo largo de la pandemia y entender que los directivos deberán estar a la altura de los desafíos como líderes auténticos y ayuden tanto a los sistemas como a las personas a superar las limitaciones, los miedos y mejorar su desempeño.

3. Liderazgo transformacional: elementos teóricos

El Liderazgo transformacional, es entendido como el proceso de influencia en el que los líderes cambian

la conciencia de sus asociados sobre lo que es importante y los mueven a verse a sí mismos y las oportunidades y desafíos de su entorno de una manera nueva. Los líderes transformacionales son proactivos: buscan optimizar el desarrollo y la innovación individual, grupal y organizacional, no solo lograr el desempeño “a la altura de las expectativas”. Convencen a sus asociados para que se esfuercen por alcanzar niveles más altos de potencial, así como niveles más altos de estándares morales y éticos (García et al, 2012; Korejan y Shahbazi, 2016).

El liderazgo transaccional incluye a) componentes básicos, tales como: influencia idealizada (atributo), influencia idealizada (conducta), inspiración motivacional, estimulación intelectual y consideración individual. Además de los anteriores, también incluye b) elementos clave como lo son: premio contingente, administración por excepción activo y administración por excepción pasivo; y c) variables que marcan el resultado, estos son: Esfuerzo Extra, Efectividad y Satisfacción. El liderazgo de *laissez-faire* no es liderazgo, ya que el líder renuncia a las responsabilidades y evita tomar decisiones.

a) Componentes del liderazgo transaccional

- **La Influencia idealizada como atributo**, consiste en infundir orgullo en los demás por estar asociados con el líder, tratando de ir más allá del interés propio por el bien del grupo, así como actuar de manera que se construya el respeto de los demás y generar sensación de poder y confianza (Lan et al, 2019; Al-maaitah et al, 2021).
- **Influencia idealizada como**

conducta, la misma radica en hablar sobre los valores y creencias más importantes, así como de la importancia de tener un fuerte sentido de propósito y de considerar las consecuencias morales y éticas de las decisiones, haciendo énfasis en la importancia de tener un sentido colectivo de misión (Zhu et al., 2015; Qasim et al., 2021).

- **Inspiración motivacional**, los líderes se comportan de tal manera que motivan a quienes los rodean al brindar significado y desafío al trabajo de sus seguidores, despertando el espíritu individual y de equipo y mostrando entusiasmo y optimismo. El líder alienta a los seguidores a visualizar estados futuros atractivos, que en última instancia pueden visualizar por sí mismos (Danet et al, 2019).
- **Estimulación Intelectual**, es fomentada por los líderes al estimular el esfuerzo de sus seguidores por ser innovadores y creativos cuestionando suposiciones, reformulando problemas y abordando viejas situaciones de nuevas maneras. No se ridiculiza ni critica públicamente los errores de los miembros individuales, además de que se solicitan nuevas ideas y soluciones creativas a los problemas de los seguidores, quienes se incluyen en el proceso de abordar los problemas y encontrar soluciones (López-Zapata et al, 2017).
- **La Consideración Individual**, los líderes prestan atención a la necesidad de logro y crecimiento de cada individuo actuando como entrenadores o mentores. Los seguidores se desarrollan a niveles de potencial cada vez más altos,

crean nuevas oportunidades de aprendizaje junto con un clima de apoyo en el que crecer y se reconocen las diferencias individuales en términos de necesidades y deseos (Gündüz y Kaya, 2016; Palupi, 2020).

Bajo rasgos de Liderazgo Transaccional, los líderes muestran comportamientos asociados con transacciones *constructivas* y *correctivas*. El estilo constructivo se denomina recompensa contingente y el estilo correctivo se denomina gestión por excepción. El liderazgo transaccional define las expectativas y promueve el desempeño para alcanzar estos niveles. La recompensa contingente y la administración por excepción son dos comportamientos centrales asociados con las funciones de “administración” en las organizaciones. Los líderes de rango completo hacen esto y mucho más (Xenikou, 2017; Gameda y Lee, 2020).

b) Elementos clave

- **En cuanto al premio contingente**, el liderazgo de recompensa contingente transaccional aclara las expectativas y ofrece reconocimiento cuando se alcanzan los objetivos. La clarificación de las metas y los objetivos y el otorgamiento de reconocimiento debe dar como resultado que los individuos y los grupos alcancen los niveles esperados de desempeño (Thy et al, 2016; Mahdinezhad et al, 2013).
- **La Administración por excepción activo**, el líder especifica los estándares para el cumplimiento, así como lo que constituye un desempeño ineficaz, y puede castigar a los seguidores por no

cumplir con esos estándares. Este estilo de liderazgo implica monitorear de cerca las desviaciones y errores, para luego tomar medidas correctivas lo más rápido posible (Yasir et al, 2016; Mattson et al, 2019).

- **Administración por excepción pasivo**, el líder no interfiere hasta que los problemas se vuelven serios. Espera que las cosas salgan mal antes de actuar, muestra una creencia firme en “sí no está roto, no lo arreglo” y demuestra que los problemas deben volverse crónicos antes de actuar (Carlton et al., 2015; Moreno-Casado et al, 2021).

c) Variables que marcan el resultado

Los resultados del liderazgo transformacional como el transaccional están relacionados con el éxito del grupo, el cual se mide con el MLQ por la frecuencia con la que los evaluadores perciben que su líder es motivador, qué tan efectivos perciben los evaluadores que su líder interactúa en diferentes niveles de la organización y qué tan satisfechos están los evaluadores con los métodos de trabajo de su líder con los demás.

- **Esfuerzo extra**: orientado a lograr que otros hagan más de lo que esperaban hacer, aumentar el deseo de otros de tener éxito, así como la disposición de los demás a esforzarse más (Álvarez et al, 2016).
- **Eficacia**: El líder es eficaz para satisfacer las necesidades laborales de los demás, en la representación de su grupo ante una autoridad superior, en el cumplimiento de los requisitos de la organización

y lidera un grupo que sea efectivo (Steinmann et al, 2018).

- **Satisfacción con el Liderazgo**: El líder utiliza métodos de liderazgo que sean satisfactorios y trabaja con otros de manera satisfactoria (Al-maaitah et al, 2021).

Finalmente, el líder Laissez-Faire, evita involucrarse cuando surjan problemas importantes, se encuentra ausente cuando es necesario, evita tomar decisiones y se tarda en responder a preguntas urgentes (Rodríguez-Ponce et al, 2017; Robert y Vandenberghe, 2021).

4. Consideraciones metodológicas de la investigación

La investigación desarrollada fue cuantitativa, descriptiva y transversal. La población objeto de estudio estuvo compuesta por 32 directivos de 32 medianas empresas del sector salud en México, quienes estuvieron interesados en participar. Vale destacar que el Art. 4 de la Constitución Política de México, establece que “la protección de la salud es un derecho de todas y todos los mexicanos” (Diario Oficial de la Federación, 2021). Se aplicó un muestreo por conveniencia, ya que por las circunstancias mismas de la pandemia por Covid-19 fue difícil el acceso, además de disposición y disponibilidad de los líderes. El instrumento utilizado fue el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) desarrollado por de Bass y Avolio (2004), utilizando solo la versión Myself (uno mismo) para directivos, ya que el acceso únicamente se tuvo con ellos vía encuesta en línea.

El instrumento MLQ contiene 45 reactivos y 12 dimensiones, los cuales se

miden a través de una escala tipo Likert donde 0 = Nunca, 1= Ocasionalmente, 2 = Normalmente, 3 = Frecuentemente y 4 = Siempre. El valor mínimo de cada sub-escala es 0, mientras que el valor máximo es 16, para las primeras 9 dimensiones. Las últimas tres que son las variables de resultado, Esfuerzo Extra, Efectividad y Satisfacción, cuyo valor máximo es 12, 16 y 8, respectivamente. En forma adicional, se agregaron dos variables demográficas (género y edad) y una organizacional (antigüedad en el puesto).

El acceso a la información se limitó a los directivos, por cuestiones de la pandemia, logrando realizar el estudio de campo entre agosto y octubre del 2021. El Cuestionario de Liderazgo Multifactorial se considera la herramienta más utilizada y válida para evaluar el estilo de liderazgo, y se aplica en una amplia gama de organizaciones a líderes de diferentes culturas.

Los resultados obtenidos de la investigación fueron validados en función de estudios previos aplicados al contexto mexicano y de las propiedades establecidas en el Instrumento original diseñado por Bernard Bass y Bruce Avolio. Por otro lado, los datos fueron procesados a través del software SPSS versión 20 para Windows, mediante análisis descriptivos. Así mismo, se utilizó el coeficiente Alpha de Cronbach para comprobar la fiabilidad del cuestionario aplicado el cual fue de 0.89, mismo que se considera aceptable.

En la tabla 1, se muestran las características de la población objeto

de estudio, donde los directivos que participaron en el estudio accedieron a hacerlo de manera voluntaria y confidencial, los cuales ocupan puestos como líderes dentro de algunas medianas empresas del sector salud mexicano, teniendo como profesión en todos los casos el estatus de Médicos Generales Cirujanos y Especialistas. El 50% son hombres y el 50% mujeres, esta proporción se encuentra por arriba de la media nacional que es de aproximadamente el 30% en todos los sectores (Comisión Nacional de Derechos Humanos, 2018), por lo que resultó interesante y positivo encontrar que el género femenino poco a poco va incrementando su presencia en algunos sectores empresariales ocupando puestos directivos.

El 75% de los hombres que ocupan puestos directivos tienen una edad promedio de 50 años, mientras que el 25% restante es de 39. En las mujeres directivas se obtuvo un 50% en ambos rangos, promediando 43 y 50 años, respectivamente. Todo ello muestra una tendencia de liderazgo en las organizaciones de salud, centrado en las personas de mayor edad (Ver cuadro 1).

En cuanto a los años ocupando un puesto directivo, la antigüedad para los hombres y mujeres se centra en el rango de 1 a 10 años, con un 75% en ambos casos, lo cual es importante para las organizaciones de salud, al contar con líderes que tienen experiencia en el servicio (tabla 1).

Tabla 1
Características de la población estudiada

Variable		Frecuencia	Porcentaje (%)	
Género	Hombre	16	50	
	Mujer	16	50	
Edad	Hombre	30 a 45 años	4	25
		46 a 60 años	12	75
	Mujer	30 a 45 años	8	50
		46 a 60 años	8	50
Antigüedad en el puesto como directivo	Hombre	menos de 1 año	2	12.5
		de 1 a 5 años	8	50
		de 6 a 10 años	4	25
	Mujer	más de 10 años	2	12.5
		menos de 1 año	2	12.5
		de 1 a 5 años	6	37.5
		de 6 a 10 años	6	37.5
		más de 10 años	2	12.5

Fuente: Elaboración propia (2020).

5. Liderazgo directivo en clínicas ante el COVID 19

Los resultados muestran que en la mayoría de los componentes que conforman el liderazgo transformacional, las mujeres directivas salieron mejor calificadas que los hombres, es decir, los puntajes medios más altos dentro de la dimensión inspiración motivacional (media=9.51), estimulación intelectual (media=9.77) y consideración individual (media=10.03), así lo demuestran. Esto significa que la participación de las mujeres directivas ya que son tendientes

a establecer una comunicación más recurrente con sus subordinados sobre grandes expectativas, señalando los esfuerzos y expresando los propósitos importantes con gran sencillez. Así mismo, promueven nuevas ideas para abordar los problemas y reconocen las creencias y valores de sus seguidores. Los hombres líderes son más tendientes a asesorar y proporcionar apoyo de manera individual, retroalimentando las acciones realizadas a efecto de que cada miembro bajo su autoridad pueda aceptar, entender y mejorar su desempeño (tabla 2).

Tabla 2
Puntajes totales de las dimensiones del MLQ

Género	Estilo de liderazgo	Elemento de la dimensión	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar	
Hombre	Transformacional	Influencia idealizada (atributo)	9.53	9.70	9.70	0.95	
		Influencia idealizada (conducta)	9.43	9.70	9.70	0.72	
		Inspiración motivacional	9.51	9.70	9.70	0.80	
		Estimulación intelectual	9.77	9.70	9.70	0.94	
		Consideración individual	10.03	9.70	9.70	0.94	
		Premio contingente	9.30	9.70	9.70	0.67	
	Transaccional	Administración por excepción activo	9.88	9.70	9.70	0.92	
		Administración por excepción pasivo	9.82	9.70	9.70	0.90	
		Laissez-faire	No liderazgo	1.20	1.00	1.00	0.14
		Variables Resultado	Esfuerzo Extra	8.33	8.50	8.50	0.80
	Efectividad		8.13	8.40	8.40	0.62	
	Mujer	Transformacional	Satisfacción	6.20	6.40	6.40	0.47
			Influencia idealizada (atributo)	9.44	9.70	9.70	0.89
			Influencia idealizada (conducta)	9.35	9.70	9.70	0.71
Inspiración motivacional			9.57	9.70	9.70	0.81	
Estimulación intelectual			9.82	9.70	9.70	0.95	
Consideración individual			9.98	9.70	9.70	0.97	
Transaccional		Premio contingente	9.36	9.70	9.70	0.67	
		Administración por excepción activo	10.02	9.70	9.70	0.93	
		Administración por excepción pasivo	9.96	9.70	9.70	0.91	
		Laissez-faire	No liderazgo	0.98	1.00	1.00	0.11
Variables Resultado		Esfuerzo Extra	8.37	8.50	8.50	0.81	
		Efectividad	8.18	8.40	8.40	0.70	
			Satisfacción	6.40	6.40	6.40	0.49

Fuente: Elaboración propia (2020).

Las líderes femeninas impulsaron de mejor manera a sus subordinados sobre todo durante la pandemia por Covid-19, para entender el desafío que significaba tener que asumir los desafíos derivados de un nuevo entorno, donde el trabajo permitió preservar la funcionalidad de la organización, evitar el quiebre de las empresas y mantenerse de manera firme en la demanda de los servicios, a pesar de los riesgos inherentes. Así mismo, se puede visualizar que las féminas demostraron tener mayor capacidad para motivar

a sus subordinados, presentando las tareas en términos más simples que los masculinos; también enfatizaron la importancia de encontrar sentido a las tareas realizadas, en mayor medida que los líderes masculinos. Apoyar a los subordinados en los esfuerzos de autodesarrollo y ayudar a otros a encontrar sentido en el trabajo.

Los resultados obtenidos de la dimensión transaccional (estilo de liderazgo) revelaron que también fueron mejores para las líderes, ya que premian a sus seguidores, explicando

con antelación los criterios necesarios que deben cumplir para lograrlo, tomando cuando es necesario algunas medidas correctivas en relación con la actuación de estos antes y después de que se presentan las irregularidades.

En complemento a lo anterior, es importante mencionar que las tres dimensiones del liderazgo transaccional, tanto de mujeres como hombres, premio contingente, administración por excepción activo y administración por excepción pasivo, muestran medias por arriba de 9, siendo la puntuación más alta esperada de 12, lo que significa que ha sido muy recurrente el uso de este estilo de dirección por parte de los directivos de las clínicas estudiadas durante el contagio por coronavirus.

Esto significa que los trabajadores han recibido también, de manera discrecional, recompensas por su esfuerzo, tanto tangibles como intangibles, sobre todo durante los períodos difíciles en que la demanda del servicio médico se incrementó por cuestiones de pandemia y donde los empleados en principio se resistían por temor a contagios a quedarse más tiempo de la jornada normal de trabajo, teniendo los líderes que monitorear de cerca las desviaciones, errores y luego tomar medidas correctivas lo más rápido posible.

Los resultados confirman la teoría del liderazgo integral sobre la adopción por parte de los líderes de habilidades y actitudes en ambos estilos de liderazgo (transformacional y transaccional) que se complementan y no se excluyen.

Los valores obtenidos relacionados con la dimensión no liderazgo o Laissez-faire, para los líderes fue de $m=1.2$ y las líderes $m=0.98$, lo que significa que prácticamente los directivos se encuentran al pendiente de sus

trabajadores y en la mayoría de las veces atienden de manera personal cualquier situación que amerite tomar decisiones, lo cual es importante sobre todo en tiempos difíciles o de crisis, como la generada por la pandemia.

Las puntuaciones de las variables de resultado obtenidas para los directivos fueron muy similares, en el caso de los hombres (Esfuerzo Extra=8.33, Efectividad=8.13 y Satisfacción=6.2) y mujeres (Esfuerzo Extra=8.37, Efectividad=8.18 y Satisfacción=6.4), lo que muestra que en general las personas que ocupan los cargos directivos generan una mayor gratificación en el grupo de trabajo, un mejor clima organizacional, mayor participación en equipo y logro de objetivos y metas, lo cual hace sentir bien a los subordinados.

Los promedios de los puntajes calculados para los tres estilos de liderazgo muestran valores relativamente cercanos para el liderazgo transformacional y transaccional y valores muy bajos para el liderazgo pasivo (Laissez-faire). Los valores promedio para los estilos de liderazgo transformacional y laissez-faire son más altos para los hombres que para las mujeres. Para el estilo de liderazgo transaccional y las variables resultado, las puntuaciones calculadas para las líderes femeninas fueron significativamente más altas que las de los líderes masculinos.

Como se puede observar en el Cuadro 2, los puntajes obtenidos de cada una de las dimensiones que conforman el liderazgo transformacional, transaccional, Laissez-Faire y de las variables de resultado, se representan por los valores estadísticos de las medidas de tendencia central. Es importante destacar que los directivos que participaron trazaron sus respuestas

a cada interrogante en los dos primeros estilos de liderazgo sobre el rango frecuentemente a siempre, de ahí que las puntuaciones medias sean superiores a 9.

Se aprecian los puntajes promedio obtenidos con base en los estilos de liderazgo y las variables resultado, mismos que confirman que los líderes relativamente más jóvenes (30 a 45 años) prefieren el estilo de liderazgo transformacional y transaccional, y evitan el estilo de liderazgo laissez-faire (tabla 3). Los hombres de este grupo de edades salieron ligeramente más favorecidos en el estilo de dirección transformacional

(media=9.84) en comparación con las mujeres (media=9.80); no obstante, en el transaccional fue mejor evaluado para las lideresas (media=9.92) que para los líderes (media =9.89).

Es muy raro estar involucrado en la gestión del laissez-faire en un momento que varía de un líder a otro o no es típico entre todos los líderes (este hecho es positivo en relación con su capacidad para gestionar el cambio con éxito). Las variables resultado muestran también mejores resultados alcanzados por los líderes más jóvenes, sobre todo las mujeres cuya media=7.62, así lo explica.

Tabla 3

Puntajes promedio por estilos de liderazgo

Edad	Género	Estilo de liderazgo	Media	Desviación Estándar
30 a 45 años	Hombre	Transformacional	9.84	0.98
		Transaccional	9.89	0.72
		Laissez-faire	1.03	0.10
		Variables resultado	7.55	0.63
30 a 45 años	Mujer	Transformacional	9.80	0.91
		Transaccional	9.92	0.73
		Laissez-faire	0.90	0.08
		Variables resultado	7.62	0.64
46 a 60 años	Hombre	Transformacional	9.80	1.02
		Transaccional	9.86	0.65
		Laissez-faire	1.22	0.12
		Variables resultado	7.43	0.62
46 a 60 años	Mujer	Transformacional	9.79	0.92
		Transaccional	9.90	0.64
		Laissez-faire	0.93	0.09
		Variables resultado	7.52	0.63

Fuente: Elaboración propia (2020).

Las mujeres directivas, de las empresas objeto de estudio, en general resultaron mejor evaluadas que los hombres en las distintas dimensiones del liderazgo propuestas

a través del modelo MLQ de Bass y Avolio, lo cual marca una tendencia importante de género, lo que significa que son más eficientes para comunicar, motivar y llevar a cabo diversas tareas en equipo, tal como coincide con otros estudios (Beltrán y Corti, 2020; Taru y

Nazarov, 2020; Llanos, 2020).

6. Retos del liderazgo directivo en salud ante el COVID 19

El estudio realizado permite entender los retos que debe enfrentar

los directivos del sector salud mediante la utilización de prácticas de liderazgo a partir de la pandemia de Covid-19 que ha enfrentado el país, mostrando una actitud optimista y entusiasta que le permita contagiar a los demás trabajadores y lograr formar auténticos equipos de trabajo colaborativo que transformen las ideas en soluciones para resolver los problemas derivados de la crisis, tal como en otros países resultado de investigaciones similares han logrado reconocer que la capacidad de trabajo en equipo, la gestión emocional y el respeto a las decisiones organizativas han hecho posible que se hayan podido afrontar los retos que la pandemia ha puesto por delante (Martínez et al, 2021).

Aunque los directivos que participaron en el estudio reconocen que en el pasado han tenido problemas de comunicación con sus subordinados, hoy en día y a raíz de la crisis ocasionada por el Covid-19 ha sido todo un reto para los líderes el utilizar toda la variedad de canales de comunicación para transmitir de manera clara y oportuna la información necesaria a todos los niveles de la organización, mostrando flexibilidad y un estrecho seguimiento a los casos presentados con el afán de respaldar las decisiones y afrontarlas en equipo, tal como diversos organismos así lo recomiendan al pronunciarse a favor de reforzar el desempeño de los equipos de trabajo, hacerlos más resilientes, propiciando una buena comunicación, motivación y planificación (Organización Panamericana de la Salud, 2020).

Hoy más que nunca los líderes jóvenes que vienen abriéndose paso y ocupando los puestos directivos más importantes dentro de las organizaciones, tienen el gran reto de transmitir una visión de liderazgo transformacional auténtico de corto,

mediano y largo plazo, con la opinión y participación de sus seguidores como un todo, transmitiendo honestidad, sensibilidad, cercanía y confianza para poder manejar de manera favorable una etapa de crisis, como la que se ha vivido a partir de la pandemia, generando buenos resultados, alentando el esfuerzo extra, la efectividad y la satisfacción (Medina et al, 2022).

Los líderes enfrentan otros retos no menos importantes con el personal que se encuentra bajo su cargo, como el cuidar su salud y mantenerlo operando con todo el equipo de seguridad necesario que le permita disminuir el riesgo de contagio por el virus; mantener altos niveles de motivación para evitar la desertión; establecer horarios flexibles y bien estructurados para que los profesionales de la salud no caigan en un agotamiento excesivo; mantener una capacitación y/o actualización constante de conocimientos asociados al virus Covid-19 que les permita manejar mejor el cuidado de pacientes; ser parte del equipo de trabajo de primera línea para que los subordinados sientan el apoyo constante y premiar/reconocer el trabajo de todos de manera intrínseca y/o extrínseca (Jiménez et al, 2021).

Es importante continuar realizando estudios similares como el presentado, analizando las experiencias vividas por parte de los directivos de organizaciones que otorgan un servicio a la sociedad, analizando las tendencias futuras a partir de la era del Covid-19, identificando los desafíos, retos y competencias que deberán desarrollar los líderes que les permita convertir los retos en victorias por el bien de ellos mismos y sus trabajadores, pero también por el bienestar de la sociedad en su conjunto (Ahern y Loh, 2020).

7. Conclusiones

En este período de la pandemia por Covid-19 los líderes manifestaron presentar algunas debilidades debido a una mala comunicación, impaciencia, incertidumbre, incapacidad para revertir decisiones, conflictos desagradables, entre otros aspectos, por lo que fue importante el adoptar conductas e influencias motivacionales e interpersonales, las cuales fueron secundadas por sólidos conocimientos cognitivos y afectivos, que caracterizan a un buen líder transformacional en una crisis.

Los directivos del sector salud que participaron en el estudio, coinciden en orientar sus esfuerzos como líderes hacia los seguidores, una gran sensibilidad a los factores de estrés externos, buena disposición de gestionar y realizar actividades simultáneas y sobre todo un fuerte compromiso con la comunicación jefe-subordinado, todo ello articulado desde una visión de liderazgo transformacional.

Algo importante en lo que coinciden los directivos que participaron en el estudio, es en pensar que la crisis ocasionada por la pandemia de Covid-19 requiere contar con líderes con cualidades y atributos asociados a responsabilidad, calma y optimismo, pero sobre todo a manejar la inteligencia emocional, para no caer en prejuicios ni poner por encima del colectivo los intereses personales. La empatía, el trabajo colaborativo y el apoyo moral entre los líderes y subordinados permite enfrentar de mejor manera los efectos que provoca una crisis como la que se ha estado viviendo desde hace casi un año.

Referencias bibliográficas

- Ahern, S. y Loh, E. (2020). Leadership during the COVID-19 pandemic: building and sustaining trust in times of uncertainty. *BMJ Leader*, 1(1), 1-4. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000271>
- Al-maaitah, D., Majali, M. y Alsoud, M. y Al-maaitah, T. (2021). The Role Of Leadership Styles On Staffs Job Satisfaction In Public Organizations. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(1), 772-783. https://www.cibgp.com/issue_156_157_Volume+27%-2C+issue+1%2C+Winter++and+S-pring+2021.html
- Álvarez, O., Castillo, I., Molina-García, V. y Balague, G. (2016). Transformational leadership on the athletic field: An international review. *Revista de Psicología del Deporte*, 25(2), 319-326. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=235146515013>
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.
- Beltrán, T. y Corti, G. (2020). Mujeres y Covid-19: un combate que empieza en desventaja. *Economía Informa*, 1(422), 53-67. <http://www.economia.unam.mx/assets/pdfs/econinfo/422/>
- Capa, L., Benítez, R. y Capa, X. (2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(2), 273-284. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Carlton, E., Holsinger, J., Riddell, M. y Bush, H. (2015). Full-Range Public Health Leadership, Part 1: Quantitative Analysis. *Front Public Health*, 3, 73. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2015.00073>

- Comisión Nacional de Derechos Humanos (2018). *Estudio sobre la igualdad entre mujeres y hombres en materia de puestos y salarios en la Administración Pública Federal (APF) 2017*. CNDH.
- Danet, A., García, I. y March, J.C. (2016). Liderazgo transformacional en las organizaciones sanitarias. Una revisión bibliográfica. *Revista de Comunicación y Salud*, 6(1), 83-97. <http://doi.org/10.35669/revistadecomunicacionysalud.2016.6>
- Diario oficial de la Federación (2021). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B. Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G. y Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to COVID-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380-394. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
- Fernández, A., y Shaw, G. (2020). Academic Leadership in a Time of Crisis: The Coronavirus and COVID-19. *Journal of Leadership Studies*, 14(1), 39-45. <https://doi.org/10.1002/jls.21684>
- García-Morales, V., Jiménez-Barrionuevo, M. y Gutiérrez-Gutiérrez, Leopoldo (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation". *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>
- Gemeda, H. y Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*, 6(4), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03699>
- Giorgi, G., Lecca, L. I., Alessio, F., Finstad, G. L., Bondanini, G., Lulli, L. G., Arcangeli, G. y Mucci, N. (2020). COVID-19-Related Mental Health Effects in the Workplace: A Narrative Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(1), 1-22. <https://doi.org/10.3390/ijerph17217857>
- Gündüz, H. y Kaya, G. (2016). Leadership and Creativity: The Impact of Transformational Leadership on Individual Creativity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 243-249. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.020>
- Hernández, T.J., Duana, D., Gazca, L.A., y Torres, D. (2022). Competencias digitales de docentes universitarios en la era del Covid-19: el caso de una Institución Educativa del centro de México. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 18(34) <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v18i34.3771>
- Jaén, P. y Cortés, A. (2020). Liderazgo en tiempos de crisis sanitaria por COVID-19. *Metas de Enfermería*, 23(6), 67-72. <https://doi.org/10.35667/MetasEnf.2019.23.1003081611>
- Jiménez, J., Ruiloba, J. y Collado, F. (2021). Liderazgo político para un mundo nuevo: cambios globales y pandemia de la Covid-19. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, 66(242), 1-11. <https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2021.242.76524>
- Korejan, M. y Shahbazi, H. (2016). An analysis of the transformational leadership theory. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*,

- 6(2), 452-461. <http://dx.doi.org/10.4314/jfas.v8i3s.192>
- Kumar, D., Malviya, R. y Kumar, P. (2020). Corona Virus: A Review of COVID-19. *Eurasian Journal of Medicine and Oncology*, 4(1), 8-25. <https://doi.org/10.14744/ejmo.2020.51418>
- Lan, T.-S., I-Hsiung, C., Tsz-Ching, M., Lie-Ping, Z., y Kai-Chi, Ch. (2019). Influences of Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Patriarchal Leadership on Job Satisfaction of Cram School Faculty Members. *Sustainability* 11(12), 3465. <https://doi.org/10.3390/su11123465>
- Li, H., Sajjad, N., Wang, Q., Muhammad Ali, A., Khaqan, Z. y Amina, S. (2019). Influence of Transformational Leadership on Employees' Innovative Work Behavior in Sustainable Organizations: Test of Mediation and Moderation Processes. *Sustainability*, 11, 1594. <https://doi.org/10.3390/su11061594>
- Llanos, M. (2020). Liderazgo femenino en situaciones de emergencia. Pandemia covid 19 en Perú. *Avances En Psicología*, 29(2), 151-166. <https://doi.org/10.33539/avpsicol.2021.v29n2.2401>
- López-Zapata, E., Hincapié-Montoya, S.M. y Zuluanga-Correa, Y.C. (2017). Dimensiones del liderazgo transformacional y capacidad de aprendizaje organizacional en Pymes. *Revista Espacios*, 38(57),16. <http://www.revistaespacios.com/a17v38n57/a17v38n57p16.pdf>
- Mahdinezhad, M., Suandi, T., Silong, A. y Binti, Z. (2013). Transformational, Transactional Leadership Styles and Job Performance of Academic Leaders, *International Education Studies*, 6(11), 29-34. <https://doi.org/10.5539/ies.v6n11p29>
- Martínez, G., Zabalegui, A. y Sevilla, S. (2021). Gestión y liderazgo de los servicios de Enfermería en el plan de emergencia de la pandemia COVID-19: la experiencia del Hospital Clínic de Barcelona. *Enferm Clin*, 31, S12-S17. <https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2020.05.002>
- Mattson, M., Thiele, U., Hellgren, J., Hasson, H. y Tafvelin, S. (2019). Leading for Safety: A Question of Leadership Focus. *Saf Health Work*, 10(2), 180-187. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2018.12.001>
- Medina, A., Regalado, M., Del Pino, J. y Caballero, C. (2022). El liderazgo transformacional en los profesionales de la salud en tiempos de emergencia sanitaria. *Atención Primaria Práctica*, 4(2), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.appr.2022.100133>
- Moreno-Casado, H., Leo, F., López-Gajardo, M.A., García-Calvo, T., Cuevas, R. y Sánchez-Oliva, D. (2021). Adaptation and validation of the MLQ-5X Leadership Scale to the Spanish educational context. *Anales de Psicología*, 37(2), 311-322. <https://doi.org/10.6018/analesps.425351>
- Organización Panamericana de la Salud. *Recomendaciones para adaptar y fortalecer la capacidad resolutoria del primer nivel de atención durante la pandemia de Covid-19*. Washington, D.C.
- Palupi, M. (2020). Efforts to Improve Employee Creativity Through Transformational Leadership. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 11(2), 224-232. <https://doi.org/10.18196/mb.112100>
- Qasim, A., Waseem, H., Muhammad, F. y Sajjad, H. (2021). The Role of Leaders' Emotional Sincerity towards Followers' Trust: Leaders' Integrity & Quality Relationship. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(1), 472-479. <https://doi.org/10.18196/mb.112100>

- www.cibgp.com/issue_156_157_Volume+27%2C+Issue+1%2C+Winter++and+Spring+2021.html
- Revuelta, J. M. (2020). Liderazgo en tiempos de pandemia. *Revista UNO*, 1(25), 23-25. <https://uno35.revista-uno.com/1259923/#page=3>
- Robert, V., y Vandenberghe, C. (2021). Laissez-Faire Leadership and Affective Commitment: the Roles of Leader-Member Exchange and Subordinate Relational Self-concept. *Journal of Business and Psychology*, 36, 533-551. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09700-9>
- Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L. y Ganga-Contreras, F.(2017). La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile. *Contabilidad y Negocios*, 12(23), 129-144. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201701.009>
- Steinmann, B., Kiug, H y Maier, G. (2018). The Path Is the Goal: How Transformational Leaders Enhance Followers' Job Attitudes and Proactive Behavior. *Front Psychol*, 9, 2338. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02338>
- Stoller, J. (2020). Reflections on leadership in the time of COVID-19. *BMJ Leader*, 1(1), 1-3. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000244>
- Taru, S. y Nazarov, A. D. (2020). Challenges and Competencies of Leadership in COVID-19 Pandemic. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 1(486), 518-524. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201105.092>
- Thaddeus, J. D. y Lavonne, C. F. (2018). Leadership: Past, Present, and Future: An Evolution of an Idea. *Journal of Arts & Humanities*, 8(2), 20-26. <http://dx.doi.org/10.18533/journal.v8i2.1582>
- Thy, J., Bøgh, L., Ladegaard, L., Bøllingtoft, A., Mundbjerg, L., Holten, A.L., Bøtcher, C., Ladenburg, J., Aaes, P., Houlberg, H., Westergård, N. y Würtz, A. (2016). Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership. *Administration & Society*, 51(1), 3-33. <https://doi.org/10.1177/0095399716667157>
- Vyas, L. y Butakhieo, N. (2020). The impact of working from home during COVID-19 on work and life domains: an exploratory study on Hong Kong. *Policy Design and Practice*, 3(1), 1-18. <https://doi.org/10.1080/25741292.2020.1863560>
- Xenikou, A. (2017). Transformational Leadership, Transactional Contingent Reward, and Organizational Identification: The Mediating Effect of Perceived Innovation and Goal Culture Orientations. *Front Psychol*, 8, 1754. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01754>
- Yasir, M., Imran, R., Kashif, M., Azmi, N. y Muddassar, M. (2016). Leadership Styles in Relation to Employees' Trust and Organizational Change Capacity: Evidence From Non-Profit Organizations. *SAGE Open*, 6(4), 1-12. <https://doi.org/10.1177/2158244016675396>
- Zanke, A., Thenge, R. y Adhao, V. (2020). COVID-19: A pandemic declare by world health organization. *International Journal of Comprehensive and Advanced Pharmacology*, 5(2), 49-57. <https://doi.org/10.18231/j.ijcaap.2020.012>
- Zhu, W., Zheng, X., Riggio, R. y Zhang, X. (2015). *A Critical Review of Theories and Measures of Ethics-Related Leadership*. Wiley.