



Liderazgo y su importancia en la gestión de instituciones de salud en tiempos de covid-19

César Adrián Rodríguez Intriago¹

cesar.rodriguez@uees.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0009-3018-1344>

UEES Guayaquil

Ecuador

Braulio Absalón Madrid Celi

bmadrid@utmachala.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-8494-1304>

Universidad Técnica de Machala

Machala – Ecuador

Julio César Loján Alvarado

jlojan@utmachala.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-5806-1928>

Universidad Técnica de Machala

Machala – Ecuador

Richar Lutter Calderón Zambrano

rcalderon@utmachala.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0003-8257-0532>

Universidad Técnica de Machala

Machala - Ecuador

Gary Hitler Muñoz Bravo

gmunoz@utmachala.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0001-5860-8244>

Universidad Técnica de Machala

Machala - Ecuador

Alex Rodrigo Flores Acosta

aflores@utmachala.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0009-2123-3341>

Universidad Técnica de Machala

Machala - Ecuador

RESUMEN

El liderazgo es la capacidad que desarrolla una persona para dirigir, organizar y motivar de forma efectiva el recurso humano de una organización. El objetivo del presente estudio es analizar la importancia del liderazgo como herramienta para desarrollar gestiones eficientes en las instituciones de salud en tiempos de crisis como los que se generaron durante la pandemia de COVID-19. Esta investigación tiene un enfoque cualitativo-descriptivo y es de tipo documental ya que para su desarrollo se realizó la búsqueda de información en bases de datos científicas. Se analizó un total de 40 publicaciones, que fueron las que cumplieron con los criterios de selección establecidos para este estudio. Como principales resultados se estableció que, en tiempos de pandemia, el liderazgo de muchos directivos permitió que las instituciones de salud pudieran enfrentar exitosamente los difíciles escenarios que se presentaron; también se determinó que en la actualidad el liderazgo es un pilar fundamental para organizar, dirigir y gestionar exitosamente los recursos y el personal de las organizaciones de la salud. Para finalizar, en la conclusión se establece que en la actualidad las instituciones de salud necesitan ser dirigidas por líderes, con la capacidad de gestionar de forma eficiente los recursos limitados de estas instituciones y así poder brindar una atención de calidad a la población.

Palabras claves: covid-19; liderazgo; instituciones de salud, gestión.

¹ Autor principal:

Correspondencia: cesar.rodriguez@uees.edu.ec

Leadership and its importance in the management of health institutions in times of covid-19

ABSTRACT

Leadership is the capacity that a person develops to effectively direct, organize and motivate the human resources of an organization. The objective of this study is to analyze the importance of leadership as a tool to develop efficient management in health institutions in times of crisis such as those generated during the COVID-19 pandemic. This research has a qualitative-descriptive approach and is of a documentary type since for its development the search for information was carried out in scientific databases. A total of 40 publications were analyzed, which were those that met the selection criteria established for this study. The main results established that, in times of pandemic, the leadership of many managers allowed health institutions to successfully face the difficult scenarios that arose; It was also determined that leadership is currently a fundamental pillar to successfully organize, direct and manage the resources and personnel of health organizations. Finally, the conclusion establishes that currently health institutions need to be led by leaders, with the ability to efficiently manage the limited resources of these institutions and thus be able to provide quality care to the population.

***Keywords:** covid-19; leadership; health institutions; management.*

Artículo recibido 18 mayo 2023

Aceptado para publicación: 18 junio 2023

INTRODUCCIÓN

La pandemia causada por el coronavirus puso en evidencia las deficiencias que tienen las instituciones, en especial, las del sector de la salud. Jaén & Cortés (2020) mencionan que “el coronavirus SARS-Cov2 ha puesto a prueba a las organizaciones sanitarias, sus equipos directivos y gestores, y por supuesto a todos los profesionales que las integran, así como a los equipos de soporte.”

En Ecuador las instituciones de salud se desenvuelven dentro de un entorno altamente complejo y durante el desarrollo de sus actividades continuamente se enfrentan a problemas como el desabastecimiento de medicamentos e insumos, la falta de mantenimiento a equipos biomédicos y la desorganización de los servicios (Arrascue et al., 2021). Por esta razón, estas organizaciones requieren de directivos capaces de dirigir y administrar acertadamente sus recursos y en esta medida, el liderazgo podría constituirse como uno de los elementos determinantes para que estas instituciones sean gestionadas de forma eficiente y así responder oportunamente a las necesidades de la población (Chinchay & Ysla, 2021).

Durante el periodo de pandemia surgieron a la vista las carencias de algunas de las instituciones de salud más importantes del país, las cuales se vieron colapsadas por la alta demanda de servicios requeridos por la población y donde además se pudo evidenciar la falta de directivos capaces de liderar con solvencia ante esta situación de emergencia (Loján et al., 2022).

En la actualidad, las organizaciones requieren de líderes capaces de generar estrategias que permitan alcanzar los objetivos planificados (Jiménez et al., 2020). El personal directivo de las instituciones de salud está en la obligación de transformarse en verdaderos líderes para poder organizar, direccionar y proveer a sus equipos de trabajo de las herramientas necesarias para afrontar de forma efectiva los retos que se presentan en cada uno de sus departamentos (Rodríguez et al., 2020).

En cualquier organización, el líder es el elemento fundamental para guiar los esfuerzos y motivaciones de todo el personal hacia los logros para las cuales fueron creadas (Bracho & García, 2013). Una investigadora argumenta que en los últimos años las organizaciones sanitarias han puesto de relieve numerosas debilidades en el manejo eficiente de los recursos ocasionando deficiencias, principalmente, en la prestación de servicios de salud (Carnota, 2016).

Un estudio realizado en Perú, puso de manifiesto que la calidad de los servicios de salud que ofrecen algunas instituciones de salud son deficientes debido a la ejecución inadecuada de los procesos administrativos de sus diferentes niveles organizacionales (Arrascue et al., 2021). Así mismo, un análisis presentado en Ecuador en el 2022 estableció que la pandemia provocada por Covid-19 puso en evidencia las carencias de muchas instituciones de salud que no pudieron hacer frente a las demandas operativas y administrativas, trayendo como consecuencia una disminución en el nivel de calidad de la atención médica (Loján et al., 2022).

Estas deficiencias en las instituciones de salud son causadas por la ausencia de liderazgo en los directivos seleccionados para dirigir estas instituciones. Los líderes tienen la capacidad de planificar, organizar, dirigir, motivar y tomar decisiones acertadas que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de una institución. Contreras & Ramírez (2020) sostienen que “el liderazgo es uno de los principales factores de éxito en cualquier organización”. En otras investigaciones, también se destaca que, en situaciones de emergencia, el liderazgo permite gestionar de forma eficiente una institución de salud. Por lo que se plantea que el liderazgo de los jefes departamentales incide en la calidad de gestión administrativa de las casas de salud en tiempos de Covid-19.

El desarrollo del presente estudio se justifica desde el punto de vista de demostrar la importancia del liderazgo para que los directivos de las instituciones de salud puedan desarrollar gestiones eficientes en todos los niveles de la organización. Es importante resaltar todos los resultados positivos que se pueden obtener cuando las instituciones de salud son dirigidas por líderes capaces de planificar, guiar y motivar al personal para la obtención de los objetivos institucionales.

DESARROLLO

Definición de liderazgo

El término de liderazgo ha venido conceptualizándose a lo largo de muchos años y el debate se centra en definir si el liderazgo es una competencia que puede ser aprendida y desarrollada, o si es una habilidad propia de cada individuo (Chiavenato, 2009). Aunque existen muchas posturas acerca de estas conceptualizaciones, Escandón & Hurtado (2016) sostienen que “no importa si el líder en la organización nace o se hace, es indudable que, las personas líderes son valoradas en las empresas por ser impulsores y generadores de valor agregado en ellas”.

Gómez (2002) en su libro define al liderazgo como “la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas”, metas que son planteadas a corto y largo plazo con la finalidad de guiar al personal hacia un mismo objetivo. Bracho & García (2013) precisan que “el liderazgo es en la actualidad un elemento fundamental para que cualquier organización pueda lograr los objetivos planificados”.

Otro autor precisa que el liderazgo es el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de ciertos objetivos. Es el factor crucial que ayuda a un individuo o a un grupo a identificar sus metas, y luego los motiva y auxilia para alcanzarlas. Los tres elementos de la definición son la influencia/apoyo, el esfuerzo voluntario y el logro de las metas. Sin liderazgo una organización sería como una masa confusa de gente y de máquinas (Newstrom, 2011).

Bonifaz (2012) argumenta que “el liderazgo es la capacidad y la habilidad para influir e inspirar a otras personas al logro de los objetivos empresariales o personales”. Aunque existen un sinnúmero de definiciones acerca del liderazgo, gran mayoría de los autores concuerdan con los términos: guiar, lograr, motivar, metas y objetivos; por lo que, en base a estos términos, hemos procedido a definir al liderazgo como la competencia que han logrado desarrollar algunas personas para guiar a sus dirigidos hacia el logro de las metas y objetivos personales e institucionales.

Liderazgo y Gestión

Varios autores resaltan la relación significativa que existe entre el liderazgo y la gestión; esta relación radica principalmente a los momentos críticos que suelen atravesar algunas instituciones y es en ese preciso instante donde un líder debe tener la capacidad para manejar la situación y poder implementar las herramientas necesarias y guiar a sus equipos de trabajo para poder dar solución a esos problemas (Bowers et al., 2017).

Algunas investigaciones concuerdan que el liderazgo es un pilar fundamental para que las instituciones puedan alcanzar los resultados esperados, esto se logra desarrollando gestiones exitosas, mediante el manejo eficiente y oportuno de todos los recursos de la organización (Serrano & Portalanza, 2014).

El liderazgo es una competencia fundamental para poder gestionar, dirigir y motivar a los trabajadores de una institución. Castaño et al., (2019) mencionan que “el liderazgo es un factor diferenciador para hacer posible el crecimiento de una institución, es primordial que los directivos sean personas capaces

de dirigir un equipo de personas brindando motivación, acompañamiento, influencia a los colaboradores que hacen parte de esta”.

En la actualidad el consumidor demanda productos y servicios de calidad, que puedan satisfacer sus necesidades desde todos los puntos de vista, es por este motivo que los líderes juegan un papel fundamental en las organizaciones ya que son los encargados de gestionar dinámica, eficiente y estratégicamente tanto los recursos de su organización como todo el personal que la integran, la sinergia de todos estos factores contribuyen a la consecución de los objetivos planificados (Palma et al., 2017).

Varios investigadores manifiestan que los líderes son piezas claves en el desempeño del negocio, ya que estos son los encargados de alinear los esfuerzos del talento humano a los objetivos estratégicos que se ha planteado la organización (Zavala & Sandoya, 2021). Sin importar el sector dentro del que se desenvuelve la organización, el líder siempre es el que asume la responsabilidad de gestionar todos los recursos necesarios para que su organización pueda cumplir sus metas y objetivos.

Pautt (2011) afirma en su estudio que “las empresas contemporáneas ven apremiante la necesidad de contar con líderes que puedan gestionar con visión humanista y generar cambios novedosos y responsables socialmente”. El liderazgo está relacionado al desarrollo de la gestión de una organización, pero este desarrollo debe ejecutarse con compromiso, precautelando siempre que las herramientas y actividades desarrolladas para la obtención de los resultados, sean responsables con el medio ambiente.

Zavala & Sandoya (2021) argumentan que “en la actualidad, las organizaciones de gran dinamismo son gestionadas por buenos líderes, los mismos que se adaptan a las necesidades cambiantes y se transforman de acuerdo a las exigencias y requerimientos del medio cambiante”. Las instituciones de salud cumplen un papel fundamental dentro del desarrollo de una sociedad ya que sus servicios son de vital importancia para poder mejorar la salud y la calidad de vida de la población. Estas instituciones se desenvuelven dentro de un entorno altamente complejo y variable, lo cual exige que sus directivos sean líderes, con capacidad para gestionar de forma eficiente todos los recursos de la institución.

Algunas investigaciones resaltan también la importancia del liderazgo en la gestión de instituciones públicas, especialmente para guiar e incentivar al personal y poder obtener su máximo rendimiento contribuyendo a un mejor desarrollo de la institución para enfrentar los desafíos del sector (Munayco & Bojórquez, 2021).

Arrascue et al., (2021) argumentan que “los directivos de las instituciones de salud deben entender la gestión como un sistema, una actividad de planificación, ejecución, evaluación y mejora, llevada a cabo de forma permanente para lograr un objetivo común y así mejorar la calidad de los servicios hospitalarios”. He aquí que los líderes se presentan como una opción importante para poder gestionar estas instituciones y así poder obtener los resultados esperados. Los líderes con visión estratégica tienen la capacidad de anticiparse a los escenarios impredecibles en el que se desarrollan sus instituciones y así logran definir las estrategias adecuadas para poder aprovechar las oportunidades e identificar las amenazas que les presenta el entorno.

El liderazgo y su incidencia en la calidad de servicio

Varios autores sostienen que el liderazgo incide de forma positiva en la calidad del servicio en cualquier organización. Villanueva et al. (2018) destaca el rol del líder dentro de cualquier organización, ya que este es el encargado de motivar al personal y crear el ambiente propicio para ofertar un servicio de calidad a los clientes.

En la actualidad el liderazgo es considerado una herramienta fundamental para que las organizaciones logren obtener el máximo rendimiento de sus trabajadores. Investigadores mencionan que un liderazgo bien ejercido permite obtener colaboradores satisfechos, colaboradores más productivos y esto se traduce en mejoras en la calidad de los servicios que reciben los clientes (Chuang et al., 2012).

Si hablamos de que una organización es capaz de brindar servicios de calidad a sus clientes, esto se debe lógicamente a una gestión eficiente en todos los niveles de la organización. Una investigación asegura que “el liderazgo de la gestión es de vital importancia en la generación de conductas motivadas del trabajador, las cuales tienen, de alguna manera, influencia en el ofrecimiento de servicios de calidad” (Sarmiento & Paredes, 2019).

Algunos investigadores argumentan que en los países en vías de desarrollo es preponderante la necesidad de buscar líderes para la gestión y administración exitosa de instituciones públicas, porque, generalmente estas organizaciones tienen barreras para su progreso, tales como: la insuficiencia de recursos humanos, carencia de recursos materiales y escasez de recursos económicos (Tarrillo et al., 2021).

METODOLOGÍA

Este trabajo tiene un enfoque cualitativo-descriptivo y tiene como principal objetivo analizar y describir la importancia del liderazgo para el desarrollo de gestiones exitosas durante las emergencias que se puedan presentar en las instituciones de salud. La metodología utilizada para su desarrollo es la investigación documental, puesto que para su ejecución se realizó la búsqueda, selección y análisis de información registrada por otros investigadores (Arias, 2012).

La búsqueda de información se la realizó de forma estructurada en bases de datos reconocidas (Scopus, Web of Science, Redalyc y Scielo) las cuales contienen información científica referente a la temática analizada.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para el análisis de la temática planteada se analizaron un total de 40 publicaciones. A partir de toda la información seleccionada, vamos a señalar los argumentos más importantes que la comunidad científica compartió sobre esta temática.

Liderazgo en tiempos de covid-19

En tiempos de pandemia, el liderazgo de muchos directivos permitió que las instituciones de salud pudieran enfrentar exitosamente los difíciles escenarios que se presentaron. Es así, que en una investigación realizada en el Seasonn Hospice and Palliative Care permitió determinar que, durante la pandemia, líderes del área de enfermería implementaron estrategias que permitieron a los contagiados, familiares y al mismo personal del hospital crear experiencias positivas que contribuyeron a la gestión oportuna de actividades y a la mejora efectiva de los pacientes (Aquila et al., 2020).

Otro estudio realizado en el Hospital Clínic de Barcelona se determinó que el liderazgo desempeñado por los directores de las principales unidades de la institución permitió gestionar y controlar de manera satisfactoria las actividades diarias del plan asistencial creado para afrontar la pandemia (Martínez et al., 2021). Todo esto nos permite reflexionar que, en tiempos de crisis sanitarias como la generada por el covid-19, son necesarios liderazgos responsables, coherentes, conscientes y resilientes, capaces de influir y movilizar a la sociedad para garantizar la seguridad y el bienestar colectivo (Navarro, 2021).

Los resultados publicados por varios investigadores señalaron que, durante la primera etapa de la pandemia, en las organizaciones se pudo evidenciar el fortalecimiento del liderazgo directivo y el

liderazgo participativo, especialmente en los países donde se presentaron mayor número de muertes por esta enfermedad y la gestión oportuna de recursos era necesaria para mejorar la situación (Garretsen et al., 2022).

Una investigación realizada en un Hospital Policial, permitió determinar que durante la pandemia Covid-19 surgieron los tipos de liderazgo transformacional y transaccional, los cuales permitieron organizar y coordinar todos sus servicios según las necesidades de los pacientes (Hamasaki, 2022). Para finalizar, en una investigación desarrollada en instituciones hospitalarias españolas se determinó que, en épocas de crisis, la comunicación es un elemento fundamental para la gestión y el liderazgo de organizaciones de este sector (Castro et al., 2022).

Liderazgo como herramienta para la gestión de instituciones de salud

Varios investigadores establecen que “un buen liderazgo es eficaz para gestionar y juega un papel fundamental en el logro de un cambio exitoso a través de programas innovadores de liderazgo y proyectos de investigación, para favorecer la calidad de los servicios y reducir los costos asociados” (Jeon et al., 2010).

En las entidades públicas, el liderazgo gerencial es una cualidad necesaria para la ejecución de estrategias, para garantizar que los procesos sean exitosos y con la mayor transparencia posible (Malca & Callao, 2021). De igual forma, en las instituciones de salud el liderazgo es considerado en la actualidad como una pieza clave para desarrollar una gestión administrativa exitosa, resolviendo las contingencias con lo mínimo necesario, sin derroche, pero también sin negar recursos (Contreras & Ramírez, 2020).

En esto concuerdan algunas investigadoras que mencionan que en tiempos de crisis se necesitan líderes que sean verdaderos agentes de cambio, que motiven y confíen en sus seguidores y que promuevan la colaboración, la comunicación y el trabajo en equipo (Llanos, 2021). Un estudio establece que, en salud, el liderazgo permite mejorar la prestación del servicio en el contexto institucional en particular, lo que favorece el cambio organizativo para el beneficio de la población usuaria (Pinzón, 2014). En un reporte publicado por la CEPAL se concluye que los países que contaron con entidades públicas competentes y líderes eficaces fueron las que presentaron mejor desempeño durante la crisis que generó la pandemia (Enríquez, 2021).

Importancia del liderazgo en la etapa postcoronavirus

La investigadora Beatriz Navarro señala que la crisis sanitaria generada durante la pandemia representa una oportunidad para repensar y fortalecer el liderazgo, no solo para abordar las secuelas de la COVID-19 con eficacia y coherencia, sino también para sentar las bases que permitirán superar los desafíos y retos del mundo del siglo XXI (Navarro, 2021). La misma autora manifiesta que en esta etapa postcoronavirus los líderes están en la necesidad de desarrollar cualidades como la responsabilidad, honestidad, integridad y compromiso para garantizar el bienestar y la seguridad de la comunidad.

La OMS es clara al manifestar que, con las debilidades evidenciadas durante la pandemia en el sector de la salud, los gobiernos están en la necesidad urgente de fortalecer la capacidad de liderazgo de todo el personal de salud para que estén preparados para asumir retos con responsabilidad y capacidad (OMS, 2020). Algunas investigaciones coinciden con lo planteado con la OMS y añaden que los líderes de las instituciones del sistema sanitario deben demostrar empatía, tener la capacidad de visualizar el panorama de forma general, sentir seguridad en sus decisiones y que deben tener un plan concreto; solo con estos atributos, podrán realizar gestiones eficientes que permitan enfrentar en el futuro cualquier crisis de forma exitosa (March, 2020).

Varios estudios concuerdan que actualmente los directivos jóvenes de las instituciones de salud tienen el reto de transmitir una visión de liderazgo a sus seguidores, transmitiendo valores importantes como honestidad, sensibilidad y confianza para gestionar de manera favorable una etapa de crisis como la generada durante la pandemia (Hernández et al., 2022; Medina et al., 2022). Así mismo, Contreras & Ramírez (2020) añaden que el nuevo líder en salud debe caracterizarse por tomar decisiones imprevistas con una alta asertividad.

Para finalizar, Llanos argumenta que “para enfrentar eficientemente cualquier crisis, las organizaciones necesitan líderes que se centren en las personas, que sean empáticos, que sean agentes de cambio, que desarrollen una motivación inspiradora, que confíen en sus seguidores, que promuevan la colaboración, la comunicación y el trabajo en equipo” (Llanos, 2021).

CONCLUSIONES

En los países en vías de desarrollo, las instituciones de salud se enfrentan constantemente a escenarios complejos con insuficiencia de recursos humanos, materiales y también escasez de recursos económicos; por lo que los directivos encargados de dirigir estas instituciones deben tener la capacidad de gestionar de forma eficiente estos recursos limitados y así poder brindar una atención de calidad a la población.

Con el análisis bibliográfico realizado en este estudio se logró demostrar que el liderazgo de muchos directivos permitió que las instituciones de salud pudieran enfrentar exitosamente los problemas que se generaron durante la pandemia. El liderazgo permitió a los directivos dirigir, motivar y planificar de forma exitosa todos los recursos de las casas de salud, lo cual contribuyó a mejorar el ambiente laboral y la calidad de los servicios.

Actualmente, el liderazgo se ha constituido en una herramienta fundamental para gerenciar una institución de salud. Los líderes tienen la capacidad de organizar e influir de forma positiva para obtener el máximo rendimiento del recurso humano. Esto le permite a una organización alcanzar los objetivos planificados, incidiendo directamente en la calidad de la gestión administrativa de la institución.

El escenario postcoronavirus nos brinda la oportunidad de analizar los errores que se cometieron durante la pandemia. En la actualidad el liderazgo es el principal factor de éxito en cualquier organización, y bajo este argumento, resulta fundamental fortalecer el liderazgo en las instituciones de salud con el objetivo de desarrollar las habilidades que el recurso humano necesita para asumir una dirección con capacidad, y que su gestión sea desarrollada en base a la motivación, la planificación y la toma de decisiones acertadas para asegurar una atención médica oportuna y de calidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aquilia, A., Grimley, K., Jacobs, B., Kosturko, M., Mansfield, J., Mathers, C., Parniawski, P., Wood, L., & Niederhauser, V. (2020). Nursing leadership during COVID-19: Enhancing patient, family and workforce experience. *Patient Experience Journal*, 7(2), 136–143.

<https://doi.org/10.35680/2372-0247.1482>

Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica* (C. A.

EDITORIAL EPISTEME (ed.); Sexta edic).

Arrascue, I. E., Podestá, L. E., Matzumura, J. P., Gutiérrez, H. F., & Ruiz, R. A. (2021). Habilidades

- gerenciales desde la percepción del personal en el Hospital Municipal Los Olivos. *Revista de La Facultad de Medicina Humana*, 21(2), 275–282. <https://doi.org/10.25176/RFMH.V21I2.3715>
- Bonifaz, C. (2012). *Liderazgo empresarial* (R. T. Milenio (ed.); Primera).
<http://aliatuniversidades.com.mx/rtm/index.php/producto/liderazgo-empresarial/>
- Bowers, M. R., Hall, J. R., & Srinivasan, M. M. (2017). Organizational culture and leadership style: The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management. *Business Horizons*, 60(4), 551–563. <https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2017.04.001>
- Bracho, O., & García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 15(2), 165–177.
<https://www.redalyc.org/pdf/993/99328423003.pdf>
- Carnota Lauzán, O. (2016). Irruption of management into the public health organizations [La irrupción de la gerencia en las organizaciones sanitarias del sector público]. *Revista Cubana de Salud Publica*, 42(4), 596–629. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662016000400010&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Castaño, J., Hernández, L., & Varón, V. (2019). El liderazgo de los directivos de las Pymes en Colombia. *Areandina*.
- Castro-Martínez, A., Días-Morilla, P., & Torres-Martín, J. (2022). Comunicación interna, bienestar y felicidad organizacional en instituciones hospitalarias españolas durante la crisis de la COVID-19 / Internal communication, wellbeing and happiness at work in Spanish hospital institutions during the COVID-19 crisis. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 12(23), 143–162.
<https://doi.org/https://doi.org/10.5783/revrrpp.v12i23.766>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (McGraw-Hill (ed.); Tercera).
https://www.academia.edu/40458319/Gestión_del_Talento_Humano_libro_completo_chiavenato
- Chinchay, W., & Ysla, P. (2021). Liderazgo en el sector público. *Revista Venezolana de Gerencia*, 5(26), 650–662. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/36469/39149>
- Chuang, A., Judge, T. A., & Liaw, Y. J. (2012). Transformational leadership and customer service: A moderated mediation model of negative affectivity and emotion regulation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(1), 28–56.

<https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.532911>

Contreras-Carreto, N. A., & Ramírez-Montiel, M. L. (2020). Leadership problems in the management of health institutions. *Cirugia y Cirujanos (English Edition)*, 88(4), 526–532.

<https://doi.org/10.24875/CIRU.19001413>

Enríquez, A. (2021). *Primeras lecciones y desafíos de la pandemia de COVID-19 para los países del SICA*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46802/1/S2100201_es.pdf

Escandon, D., & Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 137–145.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21246274004>

Garretsen, H., Stoker, J. I., Soudis, D., & Wendt, H. (2022). The pandemic that shocked managers across the world: The impact of the COVID-19 crisis on leadership behavior. *Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2022.101630>

Gómez, C. (2002). LIDERAZGO: CONCEPTOS, TEORIAS Y HALLAZGOS RELEVANTES.

Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología, 2(2), 61–77.

https://www.academia.edu/9743560/LIDERAZGO_CONCEPTOS_TEORIAS_Y_HALLAZGOS_RELEVANTES

Hamasaki, J. (2022). *Estilo de Liderazgo durante la pandemia COVID-19: Caso Hospital Policial II- I*. Universidad ESAN.

Hernández, T., Duana, D., Martínez, E., & Ramírez, G. (2022). Vista de Liderazgo directivo en clínicas del sector salud a partir del Covid-19. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(8), 939–955.

<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/39187/43989>

Jaén, P., & Cortés, A. (2020). Liderazgo en tiempos de crisis sanitaria por covid-19. *Metas de Enfermería*, 23(6), 00.

Jeon, Y. H., Merlyn, T., & Chenoweth, L. (2010). Leadership and management in the aged care sector: A narrative synthesis. In *Australasian Journal on Ageing* (Vol. 29, Issue 2, pp. 54–60). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6612.2010.00426.x>

Jimenez, A., Gómez, D., Rendón, J., & Peláez, S. (2020). Revisión del liderazgo, sus estilos y modelos de medición en la última década. *Revista Humanismo y Sociedad*, 8(1), 81–98.

- Llanos Zuloaga, M. (2021). 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>
- Loján-Alvarado, J. C., Pinos-Vélez, E. G., & Sarmiento-Espinoza, W. H. (2022). Habilidades gerenciales como estrategias que inciden en las organizaciones de salud. *Polo Del Conocimiento*, 7(5), 899–912. <https://doi.org/10.23857/PC.V7I5.4002>
- Malca, J., & Callao, M. (2021). Liderazgo gerencial en las entidades gubernamentales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 8718–8736.
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/949/1288>
- March-Cerdá, J. (2020). Liderazgo en tiempos de COVID-19 (1). *Escuela Andaluza de Salud Pública*.
<https://www.easp.es/web/coronavirusysaludpublica/liderazgo-en-tiempos-de-covid-19-1/>
- Martinez Estalella, G., Zabalegui, A., & Sevilla Guerra, S. (2021b). Management and leadership of nursing services in the emergency plan for the pandemic COVID-19: the experience of the Clinic Hospital of Barcelona. *Enfermería Clínica*, 31, S12–S17.
<https://doi.org/10.1016/J.ENFCLI.2020.05.002>
- Medina Gamero, A., Regalado Chamorro, M., del Pino Robles, J., & Caballero Medina, C. (2022). El liderazgo transformacional en los profesionales de la salud en tiempos de emergencia sanitaria. *Atención Primaria Práctica*, 4(2), 100133. <https://doi.org/10.1016/J.APPR.2022.100133>
- Munayco, R., & Bojórquez, S. (2021). El liderazgo en la gestión pública: el poder del cambio. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6).
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/download/1353/1858+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec>
- Muñoz, F., López-Acuña, D., Halverson, P., Macedo, C. G. de, Hanna, W., Larrieu, M., Ubilla, S., & Zeballos, J. L. (2000). Las funciones esenciales de la salud pública: un tema emergente en las reformas del sector de la salud. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 8(1–2), 126–134.
<https://doi.org/10.1590/s1020-49892000000700017>
- Navarro, B. (2021). *El liderazgo en tiempos de pandemia: cambios y nuevas tendencias para el siglo XXI*.

- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (McGrawHill (ed.); Décimo ter).
- OMS. (2020). *La OMS y sus asociados hacen un llamamiento urgente para que se invierta en el personal de enfermería*. <https://www.who.int/es/news/item/07-04-2020-who-and-partners-call-for-urgent-investment-in-nurses>
- Organización Panamericana de la Salud. (2002). *La Salud Pública en las Américas. Nuevos Conceptos, Análisis del Desempeño y Bases para la Acción*.
- Palma, A., Cevallos, A., & López, M. (2017). Liderazgo en pymes latinoamericanas. Un acercamiento al contexto ecuatoriano. *Dominio de LAS CIENCIAS*, 3(3).
<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/649>
- Pautt, G. (2011). Liderazgo y dirección: Dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Investigación y Reflexión*, 19(1), 213–228. www.redalyc.org/pdf/909/90922732013.pdf
- Pinzón, O. (2014). Liderazgo en los servicios de salud. *Ciencia y Salud Virtual*, 6(1), 37–53.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6635354>
- Rodríguez, J., Barajas, L., Betancur, L., & López, N. (2020). Liderazgo en tiempos de pandemia. *Ediciones*, 22, 15.
https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/28563/3/2020_LC_Liderazgo_Rodriguez.pdf
- Sarmiento Prieto, S. R., & Paredes Tarazona, M. T. (2019). Percepción de la calidad de servicio del usuario interno en una institución pública. *Industrial Data*, 22(1), 95–112.
<https://doi.org/10.15381/idata.v22i1.16529>
- Serrano Orellana, B. J., & Alexandra Portalanza, C. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117–125. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)
- Tarrillo-Vásquez, E., Graus-Cortez, L., Vela-Meléndez, L., León-Velarde, C., Flores-Irene, M., & Odoña, P. (2021). Estilos de liderazgo y gestión administrativa en directores de instituciones educativas públicas en el norte del Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(4), 4143–4159. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.611
- Villanueva Sampín, S. D., Carrera Soria, O. S., & Guerrero Bejarano, M. A. (2018). El Liderazgo y su

relación con la Satisfacción de los Clientes: un enfoque teórico. *INNOVA Research Journal*, 29–34. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n11.2018.934>

Zavala, J. B., & Sandoya Valero, E. C. (2021). El liderazgo transformacional y la competitividad de las PYMES del sector farmacéutico de la ciudad de Babahoyo. *Revista Científica Ciencia y Tecnología*, 30(Vol. 21 Núm. 30 (2021)). <https://doi.org/10.47189/RCCT.V30I30.443>