

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

César Adrián RODRÍGUEZ INTRIAGO<sup>a</sup> y Evelyn Mishel VALERO ORTÍZ<sup>b</sup>

a Químico Farmacéutico. E-mail cesar.rodriguez@uees.edu.ec

b Ingeniera en Marketing. E-mail evelyn.valero@uees.edu.ec

### Palabras clave

Liderazgo

Covid-19

Instituciones de salud

Gestión

**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 los aspectos que constituyen el liderazgo con la finalidad de determinar su incidencia en la gestión administrativa de las instituciones de salud en tiempos 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 50 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.

### Keywords

Leadership

Covid-19

Health institutions

Management

**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 aspects that constitute leadership in order to determine its impact on the administrative management of health institutions in times of COVID-19. 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 50 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.

## 1. 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 y 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-Alvarado et al., 2022).

En la actualidad, las organizaciones requieren de líderes capaces de generar estrategias que permitan alcanzar los objetivos planificados (Jimenez 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). Carnota O. 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 Lauzán, 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-Alvarado 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 y Ramírez sostienen que “el liderazgo es uno de los principales factores de éxito en cualquier organización” (Contreras-Carreto & Ramírez-Montiel, 2020). 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. Contreras y Ramírez señalan que es el liderazgo el que aporta mayores beneficios a las instituciones de salud, ya que permite una visión compartida y promueve el compromiso, la cooperación, la lealtad y la innovación continua; y, además permite también a los integrantes de la organización no solo el desarrollarse en el ámbito organizacional, sino también intelectualmente (Contreras-Carreto & Ramírez-Montiel, 2021).

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. Todos estos beneficios contribuyen significativamente al fortalecimiento de los servicios que brindan las instituciones de salud en todos sus niveles.

Bajo esta premisa, el objetivo del presente estudio es analizar los aspectos que constituyen el liderazgo con la finalidad de determinar su incidencia en la gestión administrativa de las casas de salud en tiempos de COVID-19.

## **2. Revisión literaria**

### **Origen del liderazgo**

Para conocer el origen del liderazgo, hay que hacer una revisión a lo largo de la historia desde las antiguas civilizaciones, la edad media y la revolución industrial donde varios personajes lograron generar impactos positivos en nuestra sociedad gracias a la habilidad que tenían para guiar y dirigir a grupos de personas (Lapo, 2015).

Burns (1978) en su libro resalta la importancia del liderazgo estratégico en las organizaciones y lo define como “la capacidad de conducir a las personas de una organización para alcanzar los objetivos de ésta, una dirección basada en el respeto al líder por sus cualidades profesionales y personales, así como por sus conocimientos”.

En las últimas décadas, un gran número de autores sostienen que el liderazgo está muy relacionado con la acción de motivar, debido principalmente a que el recurso humano es considerado como el eje principal de una organización y la motivación es factor fundamental para obtener el máximo rendimiento de todo ese recurso (Jiménez et al., 2020).

En la actualidad, varios investigadores concuerdan que un liderazgo bien ejercido, es la clave para gestionar y administrar exitosamente una institución tanto pública como privada. Estrada (2007) sostiene que “los líderes son personas que trabajan con un grupo e influyen en él para lograr un propósito que todos juntos pretenden alcanzar, son capaces de inspirar y guiar y además son reconocidos como modelo para todos”.

### **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 y 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 y García (2013) precisan que “el liderazgo como proceso, representa en las organizaciones un elemento fundamental para guiar los esfuerzos y motivaciones de las personas hacia el logro de los fines sociales para las cuales fueron creadas.

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 que se plantean en una organización.

### **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 Orellana & Alexandra 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 Valero, 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 y 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.

### **Habilidades del líder de una institución de salud**

García et al., (2017) definen que “las habilidades son capacidades o actitudes que han sido desarrolladas a través de la práctica y que pueden ponerse de manifiesto de forma consciente o inconsciente en algún trabajo concreto”. Para las organizaciones, en la actualidad es preponderante contar con profesionales con dominio de habilidades que les permita desarrollar sus actividades de forma eficaz y eficiente.

En las instituciones de salud generalmente se presentan problemas que afectan a la calidad del servicio que reciben los clientes. Problemas de desabastecimiento, falta de mantenimiento y la desorganización de los servicios ocasionan grandes inconvenientes en los distintos sistemas de salud. El liderazgo comprende el manejo de un conjunto de habilidades que pueden ser una solución para estos problemas que afectan a las instituciones. A continuación, vamos a revisar las principales habilidades que los líderes de las instituciones de salud deben desarrollar para poder realizar gestiones exitosas durante sus administraciones.

### ***Motivación***

En la actualidad, la motivación es un elemento fundamental para alcanzar el éxito organizacional. Huilcapi et al. (2017) manifiestan que “la motivación es un elemento básico a la hora de administrar empresas, ya que permite el desarrollo de actitudes positivas, lo que beneficia al desempeño laboral de los empleados y colaboradores y además mejora la calidad de vida tanto personal como familiar”.

Varios autores aseguran que la motivación es un elemento fundamental en el desarrollo asertivo de la organización. También establecen que “la motivación es una habilidad que guarda una estrecha relación con la satisfacción laboral, las relaciones laborales y el entorno laboral, sin dejar de lado al rol del gerente quien juega un papel especial, al momento de llevar la responsabilidad de dirección y de aplicar las estrategias más adecuadas de motivación dentro de una organización empresarial” (Peña Rivas & Villón Perero, 2018).

Algunos autores señalan que la motivación es como una fuerza impulsora que permite mantener un grado alto de compromiso y esfuerzo de todos los colaboradores y de la organización en general. Una investigación señala la importancia de resaltar que “las organizaciones tienen que valorar la cooperación, el esfuerzo y el desempeño de los trabajadores, implementando estrategias que permitan generar una fuerza motivadora para que el desempeño sea más eficiente y eficaz, que lleve a cumplir a los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo cumplir con las expectativas y aspiraciones de cada individuo” (D. García et al., 2016). Para lograr este objetivo, los directivos de las instituciones deben tener la capacidad de fijar metas tangibles y medibles que permitan obtener el máximo rendimiento del personal de la organización.

### ***Comunicación***

Es de conocimiento general que la comunicación es esencial para el desarrollo de cualquier actividad, y en el ámbito laboral, es fundamental para el flujo de la información dentro de todos los niveles de la organización. Canseco y Ojeda (2016) sostienen que “en el contexto de las organizaciones, se considera a la comunicación una competencia que facilita muchos otros procesos importantes para el desarrollo y crecimiento de las empresas”.

Munch (2010) afirma que “la comunicación en las organizaciones de salud comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complejos y se la define, como el proceso a través del cual se transmite y recibe información”.

Apolo et al. (2017) señalan que “la comunicación permite identificar valores agregados, atributos, diferenciadores y ventajas competitivas; que mediante el direccionamiento estratégico de las herramientas comunicacionales contribuyen a la notoriedad y a la construcción de vínculos hacia los stakeholders, aportando al logro de los objetivos

planteados”. En la actualidad, los avances tecnológicos han facilitado la aparición de nuevos equipos y herramientas que han permitido mejorar la comunicación; por esta razón, es un factor esencial en el desarrollo de las actividades de las instituciones de salud, que necesitan transmitir información interna y externamente de forma eficiente.

En la investigación realizada por (Pineda Henao, 2020) se establece que en la actualidad “la comunicación organizacional, tiene importantes retos generados por las tecnologías de la información y la comunicación; estas dinámicas implican cocrear, y construir otros relatos, mediante el uso de plataformas digitales orientadas al fortalecimiento relacional con los públicos, sin descuidar el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización”.

### **El liderazgo y su incidencia en la calidad de servicio**

Algunos 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 Prieto & Paredes Tarazona, 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-Vásquez et al., 2021).

### 3. 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.

#### 3.1. Procedimiento Metodológico

A continuación, en la tabla 1 se presenta el procedimiento metodológico que se utilizará para el desarrollo de la investigación por medio de la cual se establecen los parámetros de búsqueda de la información que será sometida a análisis tanto cuantitativo como cualitativo, y los criterios por medio de los cuales se clasificará la producción científica (Malca & Callao, 2021).

**Tabla 1. Procedimiento Metodológico.**

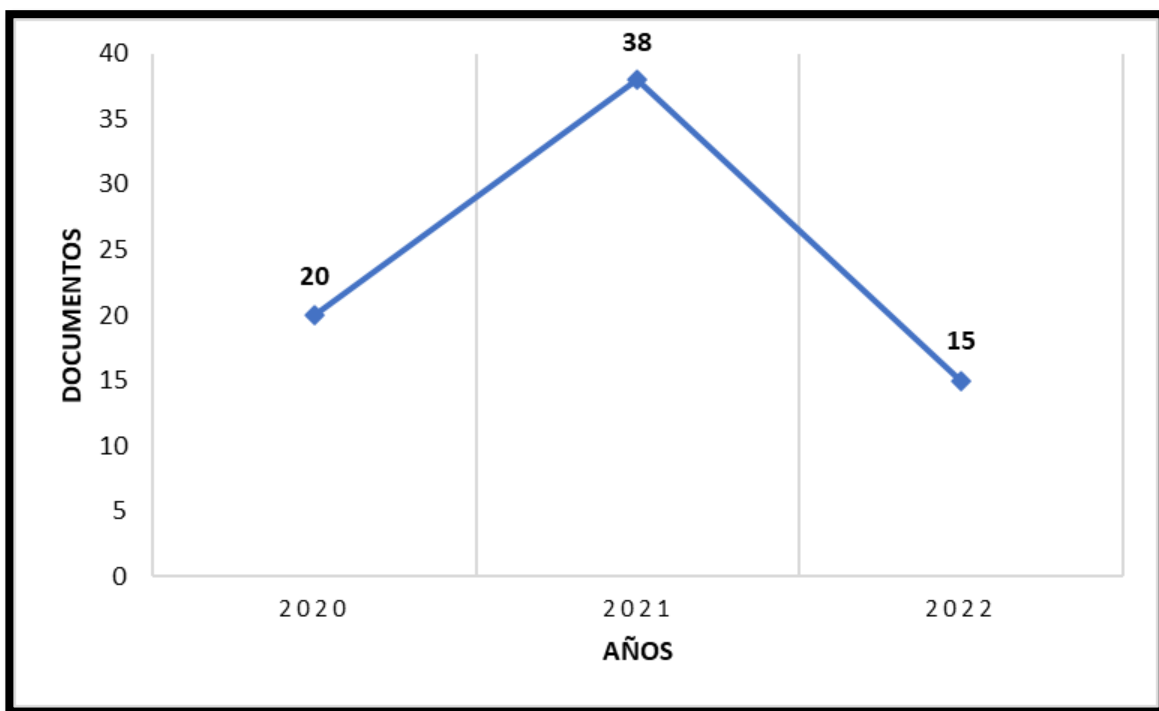
	<b>Fase</b>	<b>Descripción</b>	<b>Criterios de selección</b>
<b>FASE 1</b>	Búsqueda de información	Se la realizará mediante el uso de herramientas de búsqueda web.	Documentos publicados cuyas variables de estudio estén relacionadas a liderazgo y gestión en instituciones de salud en tiempos de covid-19. Periodo de publicación: 2020-2022. Sin distinción de país, área de conocimiento e idioma.
<b>FASE 2</b>	Selección y análisis	Se procede a la organización de la información identificada en la fase anterior.	Los criterios utilizados para seleccionar la información de este trabajo son la objetividad y pertinencia. Tipo de publicación

<b>FASE 3</b>	Redacción del documento final	Luego del análisis realizado en la fase anterior, se procede a la redacción de las conclusiones y elaboración del documento final.
-------------------	--	--

**Fuente:** Elaboración propia.

El desarrollo de la fase 1 permitió encontrar una gran cantidad de publicaciones sobre los temas planteados para este análisis. La búsqueda se la realizó sin distinción de idioma ni de país, pero, si aplicando los criterios señalados en la metodología para poder recopilar la información que permita determinar la importancia del liderazgo para la gestión de instituciones de salud durante el periodo de pandemia.

**Figura 1. Número de publicaciones encontradas.**

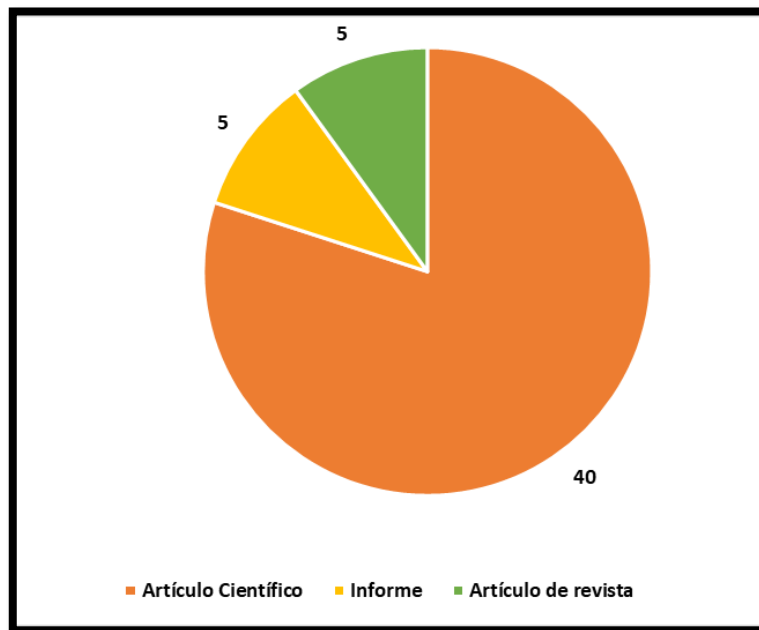


**Fuente:** Elaboración propia.

En la figura 1 se puede observar que se encontraron 73 publicaciones durante la fase 1 del estudio, de las cuales, en el año 2020 se encontraron 20 publicaciones, 38 en el año 2021 y 15 en el año 2022. Este importante número de publicaciones en un corto periodo de tiempo denota la importancia de la comunidad científica por analizar esta temática poniendo al liderazgo como eje central de cada publicación.

Para la segunda fase del estudio, se procedieron a aplicar los criterios de selección definidos en el procedimiento metodológico, y bajo estos criterios, los documentos que calificaron para el desarrollo de la investigación son los que se observan en la figura 2.

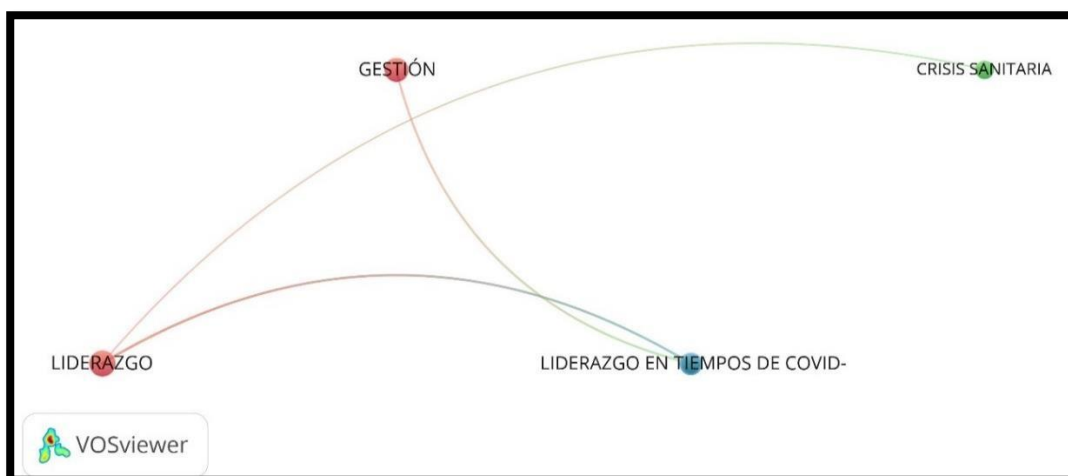
**Figura 2. Procedencia de las publicaciones.**



Fuente: Elaboración propia.

Un total de 50 documentos fueron los que cumplieron los criterios de objetividad y pertinencia con nuestro tema de investigación. De estos 50 documentos, 40 son artículos científicos, 5 artículos de revista y 5 informes de entidades gubernamentales internacionales.

**Figura 3. Coccurrencia de palabras**



Fuente: Elaboración con el uso del software VOSviewer.

Como se puede observar en la figura 3, la palabra liderazgo es el eje central de todas las publicaciones que se han utilizado para el desarrollo de este estudio; debido a eso, podemos ver en la figura como esta palabra se asocia con los principales clústeres de la investigación.

### 3.2. Herramientas de recolección y procesamiento de información

Para la recolección y procesamiento de la información de la investigación se utilizaron las siguientes herramientas:

- **Laptop:** Para la búsqueda de información y elaboración del trabajo final.
- **Excel:** Para el análisis y procesamiento de datos.
- **Origin:** Para gráficos y análisis de datos.
- **VOSviewer:** Para la visualización de redes bibliométricas.

## 4. Resultados

El número total de trabajos que cumplieron con los requisitos establecidos para este análisis fueron de 50 publicaciones. En el año en el que se encontraron mayor número de publicaciones referente a la temática analizada en nuestra investigación fue en el año 2020 cuando se registraron un total de 19 publicaciones; mientras que en el año 2022 fue en el que se registró menor volumen con tan solo 14 trabajos. A partir de toda la información seleccionada, vamos a señalar los argumentos más importantes que la comunidad científica compartió sobre esta temática.

### 4.1. 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).

En otro análisis 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 (Castro-Martínez & Díaz-Morilla, 2020). 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-Martínez et al., 2022).

#### **4.2. Liderazgo como herramienta para la gestión de instituciones de salud**

Varios investigadores establecen que “un buen liderazgo es eficaz para la gestión y juega un papel fundamental en el logro de un cambio exitoso en una cultura de trabajo positiva, lo cual se logra a través de programas innovadores de liderazgo y proyectos de investigación, para favorecer la calidad de los servicios, satisfacción de los beneficiarios de la atención, 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-Carreto & Ramírez-Montiel, 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 Zuloaga, 2021). Una publicación 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).

#### **4.3. 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-Cerdá, 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 Gamero et al., 2022). Así mismo, Contreras y 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 Zuloaga, 2021).

## **5. Discusión**

Esta revisión bibliográfica permitió demostrar la importancia del liderazgo durante la pandemia, una de ellas es la experiencia del Hospital Clínic de Barcelona donde la dirección de enfermería pudo liderar de forma serena y ordenada las diferentes acciones que se debían realizar para gestionar todos los servicios de enfermería establecidos en el plan de emergencia de la pandemia Covid-19 (Martinez Estalella et al., 2021). Así también lo demuestra el estudio realizado en el Seasonn Hospice and Palliative Care donde 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). Estas experiencias señaladas y otras mencionadas durante el análisis bibliográfico realizado, permiten ratificar 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.

Geli Pautt en su artículo publicado en el 2011 manifestó que el liderazgo es fundamental para poder dirigir y gestionar exitosamente las empresas contemporáneas (Pautt, 2011); durante el desarrollo de nuestro análisis, hemos podido comprobar que lo manifestado por Pautt también aplica para las instituciones del sector de la salud, donde constantemente se presentan escenarios impredecibles y complejos como el vivido durante la pandemia generada por el Covid-19 y en donde el liderazgo se convirtió en un pilar fundamental para organizar, dirigir y gestionar exitosamente los recursos y el personal de las organizaciones de la salud.

Todo este aporte de la comunidad científica facilita el análisis bibliográfico realizado en este estudio y además tiene un aporte fundamental para presentar al liderazgo como una herramienta fundamental para organizar, motivar e influir de forma positiva en los trabajadores de las organizaciones de salud. Este argumento señalado concuerda con lo manifestado por Muñoz y con las iniciativas tomadas por la Organización Panamericana de la Salud (OPS) donde manifestaron hace varios años que el liderazgo de las autoridades sanitarias es la base para mejorar la práctica en la salud pública (Muñoz et al., 2000; Organización Panamericana de la Salud, 2002).

Ahern y Loh (2020) también concuerdan en que el liderazgo es necesario para enfrentar y gestionar con éxito tiempos de incertidumbre como los que se generaron durante la pandemia de Covid- 19; por esta razón es importante fortalecer el liderazgo en las instituciones de salud para desarrollar las habilidades que los directivos necesitan para asumir la dirección con capacidad, basados en la motivación, la planificación y la toma de decisiones acertadas.

## **6. 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.

### **Fortalezas y limitaciones**

La fortaleza de este estudio es el análisis bibliográfico realizado de publicaciones divulgadas en bases de datos científicas, las cuales permitieron determinar la importancia del liderazgo en la gestión de una institución de salud y en especial en escenarios complejos como el que se desarrolló en pandemia. Las limitaciones que se presentaron para este análisis bibliográfico fue la cantidad de información que la comunidad científica no logró recolectar y publicar durante el tiempo de pandemia y que pudieron haber contribuido al desarrollo de este estudio.

### **Futuras líneas de investigación**

Para futuras investigaciones, se sugiere analizar más en profundidad cada una de las habilidades que permiten al líder de una institución de salud realizar gestiones exitosas. Esto permitirá a los entes nacionales de salud crear planes de capacitación para fortalecer esas habilidades blandas que requieren sus trabajadores para poder dirigir las instituciones de salud en tiempos de crisis como los que se presentaron en la pandemia.

## **7. Referencias bibliográficas**

- Ahern, S., & Loh, E. (2020). Leadership during the COVID-19 pandemic: building and sustaining trust in times of uncertainty. *BMJ Leader*, 5, 266–269. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1136/leader-2020-000271>
- Apolo, D., Báez, V., Pauker, L., & Pasquel, G. (2017). Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, 521–539.

- 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>
- Burns, J. (1978). *Leadership* (N. H. & Row (ed.)).
- Canseco, F., & Ojeda, A. (2016). COMUNICACIÓN LABORAL: UNA PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA FACILITAR EL QUEHACER DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO. *Enseñanza e Investigación En Psicología*, 21(2), 183–194. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29248181009.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](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/revrpp.v12i23.766>
- Castro-Martínez, A., & Díaz-Morilla, P. (2020). Gestión de la comunicación interna y externa en instituciones hospitalarias privadas en España durante la crisis del COVID-19. *Revista de Comunicación y Salud*, 10(2), 525–547. [https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10\(2\).525-547](https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10(2).525-547)
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (McGraw-Hill (ed.); Tercera). [https://www.academia.edu/40458319/Gestión\\_del\\_Talento\\_Humano\\_libro\\_completo\\_chiavenato](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. *Cirugía y Cirujanos (English Edition)*, 88(4), 526–532. <https://doi.org/10.24875/CIRU.19001413>
- Contreras-Carreto, N. A., & Ramírez-Montiel, M. L. (2021). Problemas de liderazgo en la alta dirección de instituciones de salud. *Cirugía y Cirujanos*, 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](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>
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia Et Technica*, 13(34).

- García, D., Londoño, C., & Ortiz, L. (2016). Factores internos y externos que inciden en la motivación laboral. *Revista Electrónica Psyconex*, 8(12), 1–9. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/view/326981>
- García, F., Boom, E., & Molina, S. (2017). Habilidades del Gerente en Organizaciones del sector Palmicultor en el Departamento del Cesar-Colombia. *Visión de Futuro*, 2, 1–21.
- 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\\_HAL LAZGOS\\_RELEVANTES](https://www.academia.edu/9743560/LIDERAZGO_CONCEPTOS_TEORIAS_Y_HAL LAZGOS_RELEVANTES)
- Hamasaki, J. (2022). *Estilo de Liderazgo durante la pandemia COVID-19: Caso Hospital Policial II-1*. 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>
- Huilcapi, M., Jácome, G., & Castro, G. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*, 3(2), 311–333.
- 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.
- Lapo, M. (2015). El Liderazgo y su evolución histórica. *Revista Empresarial*, 9(4), 11–16. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6419728>
- 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. (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. *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>
- Münch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (P. Educación (ed.); Primera).
- 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](http://www.redalyc.org/pdf/909/90922732013.pdf)
- Peña Rivas, H. C., & Villón Perero, S. G. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Cientific*, 3(7), 177–192. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Pineda Henao, A. E. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 7(1), 9–25. <https://doi.org/10.22579/23463910.182>
- 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](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](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.611)
- Villanueva Sampín, S. D., Carrera Soria, O. S., & Guerrero Bejarano, M. A. (2018). El

RODRÍGUEZ-INTRIAGO y VALERO-ORTÍZ

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>