



**Análisis de las Prácticas de Liderazgo que Ejercieron los Gerentes de Pequeñas y Medianas
Empresas Prestadoras de Servicios en Salud (Privadas) por Consulta Externa Localizadas
en la Ciudad de Neiva – Huila durante la Pandemia por Covid-19 en el Año 2020**

Yurany Pérez Barón

Eliana Aldana Oyuela

Universidad EAN- Universidad del Tolima

Maestría en Administración de Empresas de Salud

Ibagué, Tolima

Julio de 2022

Análisis de las Prácticas de Liderazgo que Ejercieron los Gerentes de Pequeñas y Medianas Empresas Prestadoras de Servicios en Salud (Privadas) por Consulta Externa Localizadas en la Ciudad de Neiva – Huila durante la Pandemia por Covid-19 en el Año 2020

Yurany Pérez Barón

Eliana Aldana Oyuela

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Administración de Empresas de Salud

Director (a):

Fabian Gerardo Díaz Garzón

Modalidad:

Monografía

Universidad EAN- Universidad del Tolima

Maestría en Administración de Empresas de Salud

Ibagué, Tolima

Julio de 2022

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. 22 - Julio – 2022

Agradecimientos

Agradecemos a las Instituciones Prestadoras de Salud que se acogieron a nuestra investigación de forma voluntaria y depositaron su confianza para evaluar sus habilidades frente al liderazgo; también queremos reconocer la dirección del docente Fabian Gerardo Díaz en esta idea de investigación y apoyarnos en el transcurso de este proceso.

Finalmente agradecemos a Dios y nuestras familias que han sido nuestro factor clave para poder llevar a cabo la tesis y maestría.

Resumen

La Organización Mundial de la Salud declaró oficialmente el 11 de marzo de 2020 como “pandemia” por COVID-19, generado un impacto a nivel mundial ya que más del 90% de la población fue sometida a cierres, conllevando a una crisis sanitaria, humana y económica en la que los líderes empresariales emplearon las mejores prácticas de liderazgo para apoyar la sostenibilidad económica y organizacional. (Organización Mundial de la Salud , 2020) (Sanahuja, 2020) (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020)

Tras la problemática mencionada, en Colombia el Ministerio de Salud y Protección Social reglamento diferentes medidas a la organización de las Instituciones Prestadoras de salud (IPS), generando un interés en las investigadoras para abordar el siguiente estudio: Analizar las mejores prácticas de liderazgo que ejercieron los gerentes de pequeñas y medianas empresas prestadoras de servicios en salud (privadas) por consulta externa localizadas en la ciudad de Neiva – Huila durante la pandemia por COVID-19 en el año 2020, a través del test de Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) en el marco de un estudio y análisis de resultados sobre el desempeño de 10 gerentes. (Ministerio de Salud y Protección Social , 2020)

Con el estudio en mención, se diagnosticó la percepción de las prácticas que desarrollaron los gerentes con los siguientes resultados: Desafía los procesos (81,8%), Inspira una visión compartida (83,2%), Habilita a otros para actuar (84,4%), Sirve de modelo (86,1%), Brindar aliento (81,4%) demostrando un desempeño óptimo en todas las prácticas de liderazgo que invita a los gerentes a trabajar en el liderazgo transformacional y transaccional a través de la gestión del conocimiento y la inteligencia emocional para garantizar el trabajo en equipo.

Palabras clave: Liderazgo, Pandemia, Prácticas de Liderazgo, Instituciones Prestadoras de Salud, Inventario de Prácticas de Liderazgo

Abstract

The World Health Organization officially declared March 11, 2020 as a "pandemic" by COVID-19, generated a global impact as more than 90% of the population was subjected to closures, leading to a health crisis, human and economic in which business leaders employ best leadership practices to support economic and organizational sustainability. (Organización Mundial de la Salud , 2020) (Sanahuja, 2020) (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020)

After the mentioned problem, in Colombia the Ministry of Health and Social Protection regulates different measures to the organization of the Health Provider Institutions, discovering an interest in the researchers to address the following study: Analyze the best leadership practices that they exercised the managers of small and medium-sized companies providing health services (private) by external consultation located in the city of Neiva - Huila during the COVID-19 pandemic in the year 2020, through the Leadership Practices Inventory test in the framework of a study and analysis of results on the performance of 10 managers. (Ministerio de Salud y Protección Social , 2020)

With the study in question, the perception of the practices developed by managers was diagnosed with the following results: Challenge processes (81.8%), Inspire a shared vision (83.2%), Enable others to act (84 .4%), Serves as a role model (86.1%), Provides encouragement (81.4%) demonstrating excellent performance in all leadership practices that invites managers to work on transformational and transactional leadership through the knowledge management and emotional intelligence to ensure teamwork.

Keywords: Leadership, Pandemic, Leadership Practices, Health Provider Institutions, Inventory of Leadership Practices

Tabla de contenido

Lista de figuras	X
Lista de tablas	XI
1. Introducción	12
2. Objetivos	16
2.1. Objetivo general	16
2.2. Objetivos específicos	16
3. Justificación	17
4. Marco de Referencia	18
4.1. Conceptos generales de Liderazgo	18
4.2. Modelos de liderazgo	26
4.2.1. Bass y Avolio: Liderazgo de rango completo	26
4.3. Liderazgo en las organizaciones	29
4.3.1. Clases de Liderazgo organizacional.	29
4.3.2. Tendencias en Liderazgo	31
4.4. Empresas de Salud	34
4.4.1. Clasificación de las empresas de salud en Colombia	34
4.4.2. Liderazgo de las empresas de salud.	35
4.5. Pandemia por Covid-19 y El Liderazgo	36

4.5.1. Políticas gubernamentales para enfrentar la pandemia en Colombia con aplicación a las empresas de todos los sectores.	36
4.5.2. Retos de las empresas de salud durante la pandemia.	38
5. Metodología.....	40
5.1. Tipo de estudio.....	40
5.2. Diseño de investigación.....	40
5.3. Hipótesis.....	41
5.4. Variables.....	41
5.4.1. Prácticas de Liderazgo.....	41
5.4.2. Test Inventario de Prácticas de Liderazgo.....	41
5.4.2.1. Definición conceptual.....	41
5.4.2.2. Definición operacional.	43
5.5. Población y Muestra.....	44
5.6. Instrumento.....	45
5.7. Consideraciones éticas.....	46
6. Resultados.....	47
6.1. Institución Prestadora de Salud CE-01.....	47
6.2. Institución Prestadora de Salud CE-02.....	48
6.3. Institución Prestadora de Salud CE-03.....	49
6.4. Institución Prestadora de Salud CE-04.....	51

6.5.	Institución Prestadora de Salud CE-05.....	52
6.6.	Institución Prestadora de Salud CE-06.....	53
6.7.	Institución Prestadora de Salud CE-07.....	54
6.8.	Institución Prestadora de Salud CE-08.....	56
6.9.	Institución Prestadora de Salud CE-09.....	57
6.10.	Institución Prestadora de Salud CE-10.....	58
6.11.	Desempeño de las prácticas de liderazgo en todas las IPS.	59
7.	Discusión.....	61
8.	Conclusiones.....	66
	Bibliografía	69
	Anexo 1. Cuestionario de IPL	79

[Lista de figuras

Figura 1 Desempeño de la técnica IPL en la IPS CE-01	48
Figura 2 Desempeño de la técnica IPL en la IPS CE-02	49
Figura 3 Desempeño de la técnica IPL en la IPS CE-03	50
Figura 4 Desempeño de la técnica IPL en la IPS CE-04	52
Figura 5 Desempeño de la técnica IPL en la IPS CE-05	53
Figura 6 Desempeño de la técnica IPL en la IPS CE-06	54
Figura 7 Desempeño de la técnica IPL en la IPS CE-07	55
Figura 8 Desempeño de la técnica IPL en la IPS CE-08	57
Figura 9 Desempeño de la técnica IPL en la IPS CE-09	58
Figura 10 Desempeño de la técnica IPL en la IPS CE-10	59
Figura 11 Resumen IPS de las prácticas de liderazgo.	60

Lista de tablas

Tabla 1 Número de la pregunta según la práctica.....	44
Tabla 2 Promedio del desempeño de las prácticas de liderazgo de las 10 empresas	62

1. Introducción

En Noviembre de 2019 en la ciudad de Wuhan apareció el virus denominado COVID-19 o SARS-CoV-2 (Síndrome Respiratorio Agudo Severo 2) causando neumonías atípicas con consecuencias letales que se extendió rápidamente a Europa siendo la ciudad de Italia una de las ciudades más afectadas en términos de víctimas mortales diarias, y a pesar de los filtros realizados en los aeropuertos internacionales y de las medidas de bioseguridad implementados fue imposible lograr que el virus no migrará al continente Americano y a África, por tal razón la propagación a esa fecha era muy alta por lo que la OMS declaró oficialmente el 11 de Marzo de 2020 cómo “pandemia” del COVID-19. (Organización Mundial de la Salud , 2020) (Sanahuja, 2020).

A raíz de la alarma sanitaria que se presentaba en el mundo entre marzo y abril la mitad de la población se encontraba sujeta a medidas de confinamiento, lo que en el ámbito económico supuso una caída sin precedentes de la producción, la empleabilidad y los intercambios comerciales ya que el 90% de la población mundial fue sometida a cierres parciales o completos de fronteras y restricciones para viajar, conllevando a que el mundo se encontrara en una crisis no solo sanitaria sino también humana y económica; acentuando el débil desempeño económico mundial del último decenio (período 2011-2019), en el cual la tasa media de crecimiento fue de 2,8%, es decir que antes de la pandemia ya las previsiones del PIB (Producto Interno Bruto) mundial eran bajas para el 2020. (Sanahuja, 2020) (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020)

En contexto regional la pandemia ha tenido impactos económicos a través de cinco canales de transmisión como son: la disminución de la actividad económica de sus principales socios comerciales (por la alta dependencia de las exportaciones), la caída de los precios de los

productos primarios (por tener como principal importador a China), la interrupción de las cadenas globales de valor (afectando principalmente a México y Brasil) la menor demanda de servicios de turismo (contracción del 25% de la industria turística por poseer estados insulares) y la intensificación de la aversión al riesgo y empoderamiento de las condiciones financieras mundiales (tasas de rendimiento bajas y depreciación de monedas). Igualmente ha tenido impactos sobre el comercio internacional. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020)

Todo lo anterior representa una crisis de grandes magnitudes sociales que conlleva a que los ciudadanos busquen a sus líderes bien sean políticos, comerciales, empresariales, religiosos, entre otros para afrontar esta crisis, definiéndose ésta como una situación, percepción compartida, o constructo sociolingüístico sobre una amenaza seria hacia las estructuras básicas o a las normas y valores fundamentales de un sistema, que requiere acciones urgentes. (Boin, A. Hart P., Stem E. y Sundelius B, 2005) (Backman, S y Rhinard, M., 2017) (Cruz, Culebro, & Mendez, 2020)

El manejo efectivo de la crisis a nivel organizacional puede ser evaluado a través del liderazgo en la implementación de diez tareas ejecutivas a conocer: “temprano reconocimiento; crear sentido; tomar decisiones críticas, o estratégicas; orquestar la coordinación horizontal y vertical; acoplamiento y desacoplamiento; generar significado; comunicación; rendición de cuentas; aprendizaje; mejorar la resiliencia”. (Boin A., Kuipers S. y Overdijk W, 2013) (Cruz, Culebro, & Mendez, 2020)

No se trata de una tarea sencilla pues requiere una grande, compleja y saturada operación, la cual involucra muchas organizaciones tanto del sector público, como del sector privado, así como la supervisión del desarrollo de la crisis, mantener comunicación con actores clave,

investigar qué salió mal, rendir cuentas sobre las acciones, crear iniciativas para mejorar y restablecer la sensación de normalidad, ello ante la evaluación continua de los líderes y liderazgo de distintos actores (Boin, A. Hart P., Stem E. y Sundelius B, 2005)

Por ello es fundamental ejercer liderazgos en todos los ámbitos y es preciso destacar que los líderes empresariales durante esta pandemia y sus mejores prácticas influyeron en la sostenibilidad económica y organizacional en los sectores productivos de los países. Dentro de estos sectores productivos se encuentra el sector salud, el cual en Colombia desde la Ley 100 está compuesto por sector privado y público, pero al ser la salud una función de origen social, se requiere que los líderes de las empresas de salud desarrollen un liderazgo ejemplar y eficaz, cabe mencionar que el liderazgo se conoce generalmente como el grupo de habilidades que tiene un individuo para gestionar adecuadamente las situaciones que se presenten en su entorno y sacarles el mejor provecho. Un líder tiene muchas destrezas que le permiten direccionar de forma eficiente una organización o empresa; también puede liderar un grupo de personas a nivel social, por ejemplo, los políticos y las personas que mueven iniciativas a través de cualquier plataforma. (Gonzales, D. G. y Agudelo, J. A., 2014) (Rodriguez, Barajas, Betancour, & Lopez, 2020) (Congreso de la Republica de Colombia , 1993)

Al evaluar prácticas de liderazgo se encuentran múltiples teorías de liderazgo con autores destacados entre ellos Daniel Goleman con seis estilos de liderazgo, James Mouses y Barry Z. Posner con inventario de prácticas de liderazgo, James MacGregor Burns impulsor del liderazgo transformacional, de quienes podríamos extraer los fundamentos para el análisis que se va a desarrollar en este proyecto. (Golleman, 2013) (James M. Kouzes, Barry Z. Posner, 2018) (Burns J. M., 1978)

Expuesto lo anterior, para el proyecto es de gran relevancia las medidas que reglamentó El Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia frente a la organización de las empresas prestadoras de salud, ya que fue un contexto que requirió especial atención de los gerentes de pequeñas y medianas empresas del sector dando énfasis a una situación especial que se centra en las diferentes prácticas de liderazgo utilizadas como respuesta a los requerimientos del sector en el corto plazo. Acciones que son objeto de estudio y permitirán analizar las diferentes estrategias que fueron más efectivas a la hora de enfrentar el reto que supone la pandemia por COVID-19. (Ministerio de Salud y Protección Social , 2020)

Por eso en este proyecto se abordará la siguiente pregunta general de investigación:
¿Cuáles fueron las mejores prácticas de liderazgo que ejercieron los gerentes de pequeñas y medianas empresas prestadoras de servicios en salud por consulta externa localizadas en la ciudad de Neiva – Huila durante la pandemia por Covid-19 en el año 2020?

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

- Analizar las mejores prácticas de liderazgo que ejercieron los gerentes de pequeñas y medianas empresas prestadoras de servicios en salud (privadas) por consulta externa localizadas en la ciudad de Neiva – Huila durante la pandemia por COVID-19 en el año 2020.

2.2. Objetivos específicos

- Adaptar el test de Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL de Kouzes y Posner) a empresas prestadoras de servicios de salud.
- Diagnosticar a través de un test Inventario de Prácticas de Liderazgo el desempeño de los gerentes de pequeñas y medianas empresas prestadoras de servicios por consulta externa localizadas en la ciudad de Neiva – Huila durante la pandemia por COVID-19 en el año 2020 frente a las mejores prácticas de liderazgo.
- Analizar los resultados del test de Liderazgo de los gerentes de pequeñas y medianas empresas prestadoras de servicios de consulta externa.

3. Justificación

El presente proyecto de investigación es conveniente porque liderar empresas de salud como las Instituciones Prestadoras de Servicios en salud (IPS) las cuales De acuerdo con el REPS existen 8461 IPS (datos con corte al mes de abril de 2015) en Colombia. De estas, el 66% se categorizó como prestadores de atención ambulatoria, con mayor participación de los consultorios médicos. En épocas de crisis como lo ocurrido en la pandemia por COVID-19 es un reto para sus directivos y permite analizar las estrategias financieras, organizacionales y liderazgo que encaminaron las decisiones para que las empresas objeto del estudio tuvieran una respuesta efectiva que sirva de ejemplo no sólo para otras empresas del sector salud sino para diferentes emprendimientos de otros sectores. (Sergio Iván Prada-Ríos, 2017)

Las estrategias que se logren analizar pueden evitar despidos laborales no requeridos que impactan enormemente la sociedad, igualmente las condiciones de salud de los empleados del sector repercuten directamente en las familias haciendo eco en la sociedad de forma positiva. De acuerdo con el REPS al 05 de marzo de 2021 existen en el Departamento del Huila 189 IPS privadas y en solo Neiva hay 136 es decir la mayor concentración se encuentra en la capital siendo el lugar del estudio. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2021)

Por lo anterior, el maestrante en administración de empresas de salud debe poseer habilidades intelectuales y blandas para lograr una integralidad en su servicio profesional en el direccionamiento de IPS o entidades del sector salud; es por ello que se pretende analizar las mejores prácticas de liderazgo especialmente en las IPS de Neiva, en un momento tan crítico como lo ha sido la pandemia por COVID -19 durante el año 2020, identificando como fue su impacto financiero, organizacional y liderazgo.

4. Marco de Referencia

4.1. Conceptos generales de Liderazgo

El liderazgo en las organizaciones sanitarias es un proceso integral que conlleva todas las acciones de dirigir, organizar, diseñar, optimizar y evaluar las actividades que se desarrollan en la institución, éste se ha venido evidenciando en las sociedades humanas desde los grandes emperadores, reyes, guerreros, los cuales, gracias a sus logros, estamparon sus nombres en la historia de la humanidad. Esta característica se ha presentado desde que el ser humano dejó de ser nómada y se empezó a organizar en civilizaciones, en las cuales fue creando una estructura jerárquica para poder gobernarse a sí mismo y a su pueblo. Una primera evidencia de esto fue en la civilización Sumeria (siglo 50 y 49 a.c.), en la cual los sacerdotes debían administrar los bienes del pueblo, o en las gigantescas obras arquitectónicas de las pirámides de Egipto, que gracias al conocimiento de la geometría y liderazgo por parte de los capataces fueron posibles de construir en el siglo 25 a. C. por lo tanto los primeros aportes al liderazgo los hicieron los sabios y filósofos, como lo menciona (Estrada, 2007) en sus artículos y en los siguientes ejemplos:

- Confucio en el siglo VI a.C. escribió un manual sobre su gobierno y administración y al cual se le dio características de Constitución, que estableció reglas sobre organización, funciones, procedimiento, labores de rutina, controles, castigos y registros.”
- Sun Tzu escribió el Arte de la Guerra, el tratado militar más antiguo del mundo, que conserva vigencia. Este libro es una guía para los jefes o líderes militares y administradores ya que posee consideraciones importantes en relación con la planeación, la organización y la dirección.
- En Grecia se discutieron y analizaron los conceptos de origen y actualización del Estado, lo cual permitió el desarrollo de un gobierno democrático, similar al actual.

Después de los primeros aportes, aparecieron las primeras definiciones del liderazgo que se basaron en cómo se podría dirigir a la sociedad llegando a la gran conclusión que los líderes nacían, no se hacían, pero después del siglo 20 d.C. esta hipótesis comienza a ser refutada por los nuevos especialistas en el tema, ya que todos los tipos de liderazgo que se presentan hoy en día pueden ser aprendidos, ya que se trata de habilidades de dirección, de influir sobre las personas para conducirlos al logro de metas y objetivos compartidos, por ende éste autor define el liderazgo como la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten (Daft, 2006)

Además de la definición anterior, en la literatura se encuentran más apreciaciones de liderazgo, que tienen en común al definir el liderazgo siendo la interacción entre el líder y sus seguidores para cumplir los logros, objetivos y metas propuestos, cada uno de ellos le agrega o le modifica de acuerdo con la percepción que tienen sobre esta definición. A continuación, algunos conceptos:

- Conseguir de las personas una capacidad de empuje y una actitud proactiva que permita canalizar todas las energías creativas de la organización hacia la consecución de un proyecto común y el líder se define como toda aquella persona que por medio de su interacción e influencia sobre un grupo de personas (seguidores), y gracias a cualidades como la comunicación asertiva, la creatividad, la proactividad y el trabajo en equipo, es capaz de lograr las metas y objetivos que comparte con sus seguidores (Gómez, 2008)
- El liderazgo se define como la capacidad de influir sobre otros, pero es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, pues algunos líderes pueden influir sobre otros según sus cargos, y otros en cambio pueden influir de acuerdo con sus

características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores” (García, 2011).

- El liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los otros; también describe que la mayoría de los estudios frente a las teorías están clasificados según el énfasis en las características del líder, sus conductas, su poder e influencia o en factores situacionales. (Lupano, M., y Castro, A., 2008).

La evolución del liderazgo frente al concepto y la actividad se ha hecho incuestionable ya que en la literatura científica se describen innumerables teorías del liderazgo que han ido surgiendo a través del tiempo, algunas con elementos comunes, otras con diversos abordajes, conceptos, y otras que generan hasta confusión cómo lo describe (Yukl G. V., 1992) en el que expresa que el estado de confusión en el que actualmente se encuentra el estudio del liderazgo puede deberse a la enorme disparidad de abordajes existentes, los enfoques restringidos de la mayoría de los investigadores y la ausencia de teorías abarcadoras que integren los diferentes hallazgos aislados. (Arias, 2016)

Teniendo en cuenta lo anterior se mencionarán algunas teorías basándose en el enfoque:

El enfoque de rasgos

Ha tenido un auge muy importante en el período comprendido entre los años 1920 y 1950. Así mismo, un resurgimiento a partir de la década del '90 hasta la actualidad tras un período de casi total inactividad. Se enmarca en las denominadas teorías del gran hombre que sugieren que ciertas características estables de las personas (rasgos) diferencian a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no lo son. Esta aproximación se basa en diferentes teorías de la personalidad que apuntan a la identificación de las diferencias individuales entre las personas,

atributos personales que caracterizan a los líderes como son: altos niveles de energía, inteligencia, intuición, capacidad de previsión y persuasión (Bass B. M., 1990).

Este enfoque permite decir que tipo de persona es la indicada para ocupar puestos de liderazgo, pero no indica si el líder será exitoso o no. Sin embargo, se proponen algunos rasgos característicos que parecieran estar relacionados con el liderazgo efectivo: altos niveles de energía, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza. Las dos primeras características (altos niveles de energía y tolerancia al estrés) permiten responder a las demandas urgentes con las que se suelen enfrentar quienes ocupan posiciones de líder. La integridad y madurez emocional habilitan al líder a mantener relaciones de cooperación con los subordinados, pares y superiores. (Yukl G. V., 1992)

El enfoque conductual

Durante los años 1950 y 1960 se presentó un auge en el análisis de las conductas de los líderes y la relación entre éstas y el liderazgo efectivo. La principal sede de estos estudios fue la Ohio State University, allí se descubrió que los seguidores perciben la conducta de su líder en relación con dos categorías independientes (Lupano, M., y Castro, A., 2008):

- *Iniciación de estructura*: son conductas orientadas a la consecución de la tarea e incluyen actos tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otras.

- *Consideración*: son conductas que tienen como fin el mantenimiento o mejora en las relaciones entre el líder y los seguidores. Incluyen respeto, confianza y creación de clima de camaradería.

Algunos autores sostienen que ambas categorías (iniciación de estructura y consideración) son necesarias para que un líder sea efectivo, a pesar de que se las consideren de

modo independiente (Larson, Hunt, & Osborn, 1976); (Nystrom, 1978). Además, los líderes efectivos saben seleccionar las conductas adecuadas según el tipo de situación (Blake & Mouton, 1982); (House & Mitchell, 1974).

La ausencia de estudios sobre este aspecto constituyó una de las grandes falencias de este enfoque. Esta aproximación tendió a centrarse excesivamente en el análisis de conductas individuales en lugar de investigar los patrones de conductas específicas que los líderes utilizan para ser efectivos en determinados contextos. (Yukl & Van Fleet, 1992)

El enfoque situacional

Existe un conjunto de teorías que conforman este enfoque. Se basan en la idea de que diferentes patrones de conductas pueden ser efectivos en diferentes situaciones pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas. Algunas de las teorías situacionales son:

- Teoría de la contingencia. Su creador es Fred Edward Fiedler quien sostiene que existen tres variables situacionales que influyen en el hecho de poder lograr un liderazgo efectivo. Dichas variables son: las relaciones entre el líder y los seguidores, la estructura de tareas, el poder ejercido por el líder. (Fiedler, 1978) (Fiedler & García, 1987)
- Teoría de las metas. Evans y House sostienen que los líderes son capaces de motivar a sus seguidores convenciéndolos de que mediante la realización de un considerable esfuerzo se pueden lograr resultados valiosos. Los líderes, por lo tanto, tendrían la capacidad de guiar a sus subordinados hacia la consecución de estas metas. (Evans, 1970) y (House, 1971)
- Teoría de la decisión normativa. Vroom y Yetton proponen diferentes procedimientos para tomar decisiones que pueden derivar en instrucciones efectivas según el contexto en el que se desarrollen. Algunos de esos procedimientos son: decisiones autocráticas

del líder, decisiones autocráticas posteriores a recolectar información adicional, consultas individuales, consultas con el grupo, decisiones grupales. (Vroom & Yetton, 1973)

- Teoría de los sustitutos del liderazgo. Kerr y Jermier, postulan que existen determinados factores contextuales que hacen que, en algunas situaciones, el liderazgo resulte innecesario. Algunos de esos factores son: experiencia y capacidad de los subordinados, claridad de las tareas o estructuración de la organización. Estos factores funcionan como neutralizadores del liderazgo, convirtiéndolo en prescindible. (Kerr & Jermier, 1978)

- Teoría de la interacción: líder- ambiente- seguidor. Para Wofford los efectos de la conducta del líder sobre el desempeño de los subordinados están mediatizados por cuatro variables: habilidad para realizar las tareas, motivación hacia las tareas, roles claros y apropiados, y presencia o ausencia de limitaciones ambientales. (Wofford, 1982)

- Teoría de los recursos cognitivos. Fielder y Garcia examinaron la posibilidad de que determinadas variables situacionales como el estrés interpersonal, el apoyo grupal y la complejidad de las tareas, influyen en el hecho de que algunos recursos cognitivos (inteligencia, experiencia, pericia técnica) afecten el desempeño del grupo. (Fiedler & García, 1987)

En conclusión, las teorías situacionales en conjunto presentan ciertas restricciones, en general son demasiado generales por lo que resulta difícil someterlas a pruebas empíricas rigurosas (Yukl & Van Fleet, 1992)

El enfoque transformacional

Es uno de los enfoques más desarrollados y estudiados en la actualidad, su principal precursor es Bass B.M. (1985) quien se basó en las ideas originales acerca del liderazgo carismático y transformacional de House R.J. (1977) y Burns J.M. (1978). La mayoría de las teorías sobre el liderazgo transformacional y carismático toman en cuenta tanto los rasgos y

conductas del líder como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más abarcadora que el resto de las orientaciones descritas. (Yukl & Van Fleet, 1992).

House R.J. (1977) elaboró su propuesta teórica acerca del liderazgo de tipo carismático. El autor trató de determinar cuáles rasgos y conductas diferenciaban a los líderes del resto de las personas. En esta teoría resalta la importancia de las actitudes y percepciones que sostienen los seguidores respecto de sus líderes. Algunos de los rasgos que destaca este enfoque como particulares de los líderes carismáticos son: tener convicciones sólidas, autoconfianza y presentar un fuerte anhelo de poder. (Lupano, M., y Castro, A., 2008)

Burns J.M. (1978) construyó su teoría acerca del liderazgo transformacional. La cual define al liderazgo como un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores. Los líderes asimismo resultan afectados modifican sus conductas si perciben respuestas de apoyo o resistencia por parte de sus adeptos. Esta línea tiende a considerar el liderazgo como un proceso compartido por varios líderes de diferentes niveles de una misma organización, en cambio el enfoque del liderazgo carismático suele hacer foco sobre la personalidad individual de determinados líderes. Este tipo de liderazgo suele darse cuando los líderes premian o, por el contrario, intervienen negativamente (sancionan) en virtud de verificar si el rendimiento de los seguidores es acorde o no a lo esperado. Suele entenderse al liderazgo transaccional como conformado por dos sub- dimensiones:

- Recompensa contingente: remite a una interacción entre líder y seguidor guiada por intercambios recíprocos. El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona. Recompensa o sanciona en función del cumplimiento de los objetivos.

- Manejo por excepción: el líder interviene solo cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores. En general las intervenciones son negativas y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso.

Bass B.M. (1985) y sus colaboradores Avolio B, Waldman D, Yammarino F (1991); construyeron la teoría del liderazgo transformacional a partir de los planteos anteriormente detallados de House R.J. (1977) y Burns J.M. (1978). Los autores consideran que este tipo de liderazgo resulta un recurso efectivo en diferentes ámbitos, tanto civiles como militares.

Bass B.M. (1985) describe este tipo de liderazgo a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores. Los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Además, el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Esto genera confianza y respeto de parte de los seguidores y son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado. En virtud de estas propiedades es que se lo suele considerar más amplio y efectivo que el de tipo transaccional. De todos modos, el autor sostiene que no son excluyentes y que los líderes pueden emplear ambos tipos de liderazgo de acuerdo con las diferentes situaciones. A continuación, se detallan cada uno de los componentes de este tipo de liderazgo:

- Carisma: los líderes se comportan de tal manera que son tomados como modelos por sus seguidores, éstos quieren imitarlos. Son admirados, respetados y se confía en ellos.

Demuestran altos niveles de conductas éticas y morales.

- Inspiración: los líderes motivan e inspiran a sus seguidores, fomentan el espíritu de grupo y generan expectativas de futuro.

- Estimulación intelectual: los líderes estimulan a sus seguidores a tener ideas innovadoras y creativas a partir de la generación de nuevos interrogantes y la formulación de viejos problemas en nuevos términos. No se critican los errores individuales ni las ideas que difieran de las del líder.

- Consideración individualizada: los líderes prestan especial atención a las necesidades individuales de desarrollo personal de cada uno de los seguidores; las diferencias particulares son reconocidas; el seguimiento es personalizado, pero no es visto como un control, los líderes cumplen una función orientadora.

Siguiendo los planteamientos de Bass, quien considera que los líderes transformacionales permiten a sus seguidores afrontar con éxito situaciones de conflicto o estrés brindando seguridad y tolerancia ante la incertidumbre. Este estilo es de especial utilidad en situaciones de cambio. En cambio, los líderes transaccionales que tienden a presentar una actitud correctiva y orientada hacia los resultados especialmente útil en contextos más estables. (Bass B. M., 1998)

4.2. Modelos de liderazgo

4.2.1. Bass y Avolio: Liderazgo de rango completo

Zeballos (2018) realizó un importante análisis del modelo denominado “Bass y Avolio: El liderazgo de rango completo” (Bass, B; Avolio, B, 1994), que establece:

Modelo de liderazgo integral y complementario, en el cual, según sus autores, los líderes tienen patrones de conducta diferentes de acuerdo al estilo de liderazgo utilizado en determinadas situaciones del entorno, combinando así, el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional; y es el que mejor representa los estilos de liderazgo que se utilizan en las organizaciones complejas. Además, sugiere que el transformacional aumenta el transaccional, e integra al carisma, bajo la etiqueta de influencia idealizada, como el factor más importante. Por

una parte, el modelo permite al transaccional, a través del transformacional, estimular un esfuerzo extra en el seguidor y, por otra, ofrece al líder carismático un abanico de comportamientos a través de las distintas dimensiones que integran el modelo. (Lopez, 2016)

De esta forma, el liderazgo transformacional no sustituye al transaccional, sino que motiva e inspira a los seguidores para que vaya más allá de lo inicialmente pactado e, inclusive de lo que ellos mismos consideraban posible, incrementa su satisfacción y compromiso y en el proceso va desarrollando nuevos líderes”. (Ayoub Pérez, 2010)

Las principales variables del Modelo de Liderazgo de Rango Completo expuesto por Bass y Avolio (1994) son:

- Laissez – Faire o dejar de hacer: Premisa característica de un líder que no delega y que deja la acción de los empleados de acuerdo a su parecer o a lo que estos mismos consideren necesario. Ausencia de dirección.
- Administración pasiva por excepción: Es característico de un líder pasivo la mayor parte del tiempo, pero que cuando se le presentan dificultades o momentos de crisis que exigen su atención, interviene cuando las situaciones lo ameriten.
- Administración activa por excepción: Característico de un líder que define estrategias de control y monitoreo que le generan alertas que conllevan su atención.
- Reconocimiento contingente: Característico de un líder que define objetivos y recompensas.
- Consideración individual: Es una característica de un líder que se enfoca en la comunicación, escucha lo que quiere sus seguidores y comunica eficazmente lo que quiere de sus seguidores.

- Estímulo intelectual: Característico de un líder que involucra a los seguidores en los problemas, a definir soluciones y a desarrollar habilidades y destrezas frente a este.
- Motivación e inspiración: Es una característica de un líder motivador, que genera en los seguidores motivación y deseo de alcanzar las metas y superar las expectativas.
- Influencia idealizada o carisma: Característico de líderes netamente activos, enfrentan la crisis y celebra los éxitos.
- Influencia Idealizada Conductual: El líder muestra conductas que sirven como modelos de rol para los subordinados o colegas, demuestra consideración por las necesidades de los otros por sobre sus propias necesidades, comparte riesgos con los seguidores, y es consistente entre lo que dice y hace.

Siguiendo los planteamientos de Panadero, (2013), un aspecto importante del modelo de Liderazgo de Rango Total es que ningún estilo de liderazgo es necesariamente el correcto o apropiado. Esto es una función del líder, sus objetivos, el contexto, y las necesidades y habilidades de los seguidores. El líder debe ser hábil para distinguir el estilo apropiado para el ambiente, para tomar decisiones y realizar acciones que tengan mayor probabilidad de ajustarse al contexto. El mejor liderazgo es tanto transformacional como transaccional. El liderazgo transformacional aumenta la efectividad del liderazgo transaccional, pero no lo reemplaza.

4.2.2. Modelo de Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL)

Desarrollado por Kouzes y Posner (2003), adaptado y validado en español por Robles, De la Garza y Medina (2008), quienes se basaron en una primera adaptación desarrollada por Mendoza (2005). El instrumento evalúa el liderazgo transformacional y transaccional a través de cinco dimensiones: 1) Desafiar los procesos y extender los riesgos (buscar nuevas oportunidades, tomar riesgos, experimentar, cuestionar, innovar e improvisar), 2) Inspirar una visión compartida

(describir y transmitir una visión apasionante del futuro, expresado a través de su entusiasmo con un lenguaje vivaz y expresivo), 3) Habilitar a los demás para que actúen (esfuerzo en equipo, tomar decisiones participativas y colaborativas, crear un clima de confianza), 4) Modelar el camino (extender consistentemente su propia práctica con los valores adoptados, claridad en los principios y sustentación en las creencias) y 5) Dar aliento al corazón (proporcionar retroalimentaciones positivas, reconocer públicamente las contribuciones individuales y celebrar los logros del equipo). La última dimensión es característica del liderazgo transaccional, mientras que las cuatro primeras, corresponden al liderazgo transformacional. (Juarez & Contreras, 2012)

4.3. Liderazgo en las organizaciones

4.3.1. Clases de Liderazgo organizacional.

Siguiendo la línea teoría del trabajo de investigación son importantes los aportes que realiza Rivera (2016) quien determina: “La riqueza cultural de los países que componen el continente latinoamericano, las similitudes y diferencias de cada uno a nivel organizacional, no ha posibilitado el desarrollo o avance en las buenas prácticas asociadas al tipo de liderazgo y esto se evidencia en las diferentes clasificaciones que se encargan de medir la gestión del talento humano en el mundo, en el cual no se encuentra alguna empresa Latinoamericana dentro de los primeros 25 lugares, siendo generalmente liderados este tipo de rankings por empresas Europeas y Estadounidenses (Great Place to Work, 2014).

Adicionalmente el precitado autor aborda tres tipos de liderazgo que han sido tendencia en Latinoamérica:

Liderazgo Transformacional

Para Furnham (2011) el estilo de liderazgo transformacional hace referencia a los líderes carismáticos; no obstante esto no quiere decir que el liderazgo transformacional sea el mismo

liderazgo carismático, según los diferentes teóricos que han acuñado estos dos términos como lo son Robert House (Carismático) y Bernard Berns (Transformacional), los líderes transformacionales tienen escalas bastante altas de carisma, y en la práctica son casi equivalentes; sin embargo la diferencia que se expone principalmente es el hecho de que el liderazgo transformacional es más amplio que el liderazgo carismático al este imprimir más autonomía y poder de decisión en sus seguidores que el líder carismático (Robbins & Judge, 2009).

El liderazgo transformacional no es otro que la capacidad de hacer que los seguidores del líder trascienden sus intereses propios por el bien de la organización, y en el proceso de motivación de sus seguidores, tener en ellos un efecto profundo y extraordinario de desarrollo (Robbins & Judge, 2009)

Liderazgo Transaccional

El liderazgo transaccional lleva consigo toda una dinámica social, por su parte el líder es encargado de estructurar y gerenciar el grupo o equipo de trabajo, generando bienestar y contribuyendo a la satisfacción de los subordinados, a cambio, los subordinados conceden un mayor estatus a la posición del líder, legitiman su liderazgo y su papel brindándole la libertad necesaria para ser innovador; desde este punto de vista el liderazgo toma un papel de rol más que de un estilo (Palací, y otros, 2005).

Una definición acertada sobre el Liderazgo Transaccional es la planteada por Luisser y Achua, (2016) quienes plantean: El liderazgo transaccional busca mantener la estabilidad, en lugar de promover el cambio en una organización mediante intercambios económicos y sociales, con los que se logran objetivos específicos tanto para los líderes como para los seguidores. Es así donde el liderazgo transaccional tiende a ser transitorio, puesto que, una vez realizada la

negociación, la relación entre las partes termina o se redefine. Busca satisfacer las necesidades individuales de los seguidores como recompensa por realizar una determinada operación.

Liderazgo situacional

Desde la perspectiva situacional, es esencial tratar a los subordinados de forma diferente; esto no quiere decir que no se debe tener un patrón establecido, sino que dependiendo del grado de madurez del subordinado el líder podrá variar de un estilo controlador a un estilo que delegue, el cual permita mayor libertad a su equipo. (Rivera, 2016)

4.3.2. Tendencias en Liderazgo

Liderazgo visionario

En un estudio sobre liderazgo e innovación de Abadía (2020) acerca de las claves del éxito de las Startups tecnológicas, se trató de determinar si la presencia de innovaciones revolucionarias o disruptivas había sido decisiva en el éxito de estas corporaciones. Luego se evaluó la medida en que los fundadores de estas empresas presentaban los rasgos que habitualmente se les atribuye a los líderes visionarios. Para completar el estudio, se compararon los atributos de liderazgo de estos emprendedores y los descritos en el artículo «Characteristics of Visionary Leadership» (Patrick, 2019). En ese artículo, los líderes visionarios se describen como creadores de visiones positivas e inspiradoras, partidarios del crecimiento personal y profesional dentro de la organización, innovadores y pioneros. Los estudios estadísticos realizados por el autor demuestran que la inversión en innovación, la calidad del capital humano y la ubicación en clústeres especializados son factores que influyen determinadamente en la tasa y el nivel de éxito de los startups tecnológicos durante las etapas de introducción y crecimiento. Los estudios casuísticos realizados demuestran que el liderazgo visionario es una condición necesaria para el éxito disruptivo, una combinación de innovación revolucionaria y disruptiva es

una condición necesaria para el éxito disruptivo, y una gran mayoría se sitúan en clústeres específicos.

En general, los emprendedores y ejecutivos deben considerar que las innovaciones discontinuas de alto impacto, el liderazgo visionario y una ubicación precisa que favorezca el florecimiento de startups tecnológicas son elementos únicos para un contexto único, por lo que no se pueden planear o esperar que se puedan repetir reiteradamente (ni nace cada día un Steve Jobs ni surge cada año una industria como la informática). Sería recomendable que los gerentes de empresas tecnológicas tengan en cuenta que, una vez alcanzado el éxito, el camino que los llevó a la cima no será el mismo que los mantendrá en ese lugar. Los startups tecnológicos que no anticipen la necesidad de un cambio estratégico tan considerable con suficiente tiempo de antelación pueden experimentar una caída tan espectacular como fue el camino a la cima.

(Abadía, 2020)

Liderazgo disruptivo

Este tipo de líder es el que impulsa el cambio en una empresa. Sí podríamos definirlo en una sola palabra, sería innovación. Se le reconoce porque posee una actitud crítica y nunca está conforme con las formas tradicionales y preestablecidas. En otras palabras, es el líder que rompe con el estatus y, por ello, a veces puede verse cuestionado por sus colegas o incluso enfrentarse a entornos hostiles. Por eso, según EADA Business School (Escuela de Alta Dirección y Administración), el líder disruptivo tiene tres desafíos: sustituir la sensación de seguridad por la experimentación, la jerarquía rígida por las estructuras organizativas flexibles y la cobardía por la valentía. El liderazgo disruptivo, al igual que el liderazgo transformacional, es el que fomenta la participación creativa de sus equipos y confía en ellos. Steve Jobs y Bill Gates son dos

ejemplos de este tipo de liderazgo que exige flexibilidad, agudeza, curiosidad y una mente abierta. (Langa, 2018)

El mismo autor de las anteriores afirmaciones, indica que los líderes disruptivos son los que impulsan el cambio en la empresa a partir de una actitud inconformista con las maneras de hacer tradicionales. Esa actitud crítica y desafiante les obliga a confrontar intereses fuertemente instalados y resistentes, a sostener planteamientos que generan reacciones de rechazo y a tener que verse cuestionado, muchas veces, por sus iguales. Estos líderes disruptivos tienen que actuar rápido, no sólo en la definición y transmisión de su sentido de propósito, sino en ofrecer resultados a corto plazo para que sus ideas sean aceptadas por la mayoría, que suele ser descreída y renuente. Para que puedan emerger los líderes disruptivos y que su voz sea escuchada tienen que darse al tiempo dos condiciones: una actitud autocrítica y un ejercicio de renuncia, que son bastante atípicas entre quienes ostentan los centros de decisión.

La disrupción no siempre es bien vista porque implica romper reglas, paradigmas y supone una amenaza para el pensamiento viejo. Pero el cambio es inevitable tanto para las personas como para las organizaciones. El mundo actual ya exige profesionales que sepan desenvolverse en un ambiente de trabajo activo y de grandes presiones, por lo cual es fundamental una preparación integral para alcanzar el más alto desarrollo en aspectos como los siguientes (González Rubin, 2018):

- Habilidades de alta dirección.
- Diseño de estrategias de innovación para la productividad y competitividad de la empresa.
- Dominio de las tecnologías de la información y comunicación.
- Capacidad de manejar grandes volúmenes de información.

- Aplicación de la teoría en ambientes reales.
- Dominio de metodología para desarrollar nuevos modelos de negocios utilizando las tecnologías y la innovación.

- Una visión de nuevos negocios en su ámbito profesional.
- Enfoque multicultural.
- Dominio de idiomas.
- Comunicación asertiva.
- Relaciones interpersonales efectivas.

4.4. Empresas de Salud

4.4.1. Clasificación de las empresas de salud en Colombia

En Colombia las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS) públicas tienen una clasificación según tres niveles de complejidad: bajo, medio y alto. Esto no sucede con las IPS privadas. Esta carencia dificulta los análisis comparativos entre prestadores privados. Para suplir esta necesidad se desarrolló un algoritmo de clasificación de IPS de acuerdo con la metodología del Sistema de Cuentas de la Salud utilizado en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Se utilizó como fuente de información la base de datos de servicios habilitados del Registro Especial de Prestadores para 2015. Los resultados muestran que en el país el 66 % de las IPS son de atención ambulatoria, el 17 % hospitales, el 11 % centros de promoción y prevención y el 6 % prestadores de servicios auxiliares. A la fecha no existe ninguna taxonomía en el país que clasifique todas las IPS, públicas o privadas, de acuerdo con los servicios prestados. (Prada, Perez, & Rivera, 2017)

Así mismo los autores mencionados indican que en el interior de la categoría de prestadores de atención ambulatoria, la mayoría de las IPS pertenecen a tres subcategorías,

basadas en la clasificación taxonómica de los Estados Unidos del seguro público Medicare utiliza "Healthcare Provider Taxonomy Code Set". Esta clasificación está diseñada para categorizar de acuerdo con el tipo (especialidad o subespecialidad), clasificación (servicio u ocupación) y especialización del prestador. La clasificación es jerárquica y diferencia entre prestadores individuales y prestadores grupales. Como se mencionaba anteriormente se clasifican en 3 categorías principalmente: "HP3.1.3. Consultorios de médicos especialistas" (27 %); "HP3.3 Consultorios de otros profesionales de la salud" (26 %) y "HP3.2. Consultorios odontológicos" (19 %). A su vez, dentro de la categoría hospitales, la composición muestra que el 63 % son: HP1.1. Hospitales generales, el 35 % son: HP.1.3. Hospitales de especialidades, y solo un restante 2 % son: HP1.2. Hospitales de salud mental y adicciones. (Prada, Perez, & Rivera, 2017)

4.4.2. Liderazgo de las empresas de salud.

Según el trabajo realizado por López (2016) cuyo objetivo fue identificar la relación específica de los estilos de liderazgo con el desempeño administrativo, el presente estudio se acogió a los indicadores de desempeño definidos por Bass y Avolio (1994) (Esfuerzo Extra, Satisfacción y Eficacia del Líder) aplicando por consiguiente el cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) adaptado por Vega y Zavala (2004), siendo éste no solo uno de los instrumentos más utilizados y estandarizados para el estudio del liderazgo, sino que también permite analizar la frecuencia de su uso, la primacía de cada estilo de liderazgo y especialmente y con objeto del presente estudio, la identificación subyacente del estilo de liderazgo de Rango Completo o Total. Dicho cuestionario fue aplicado de forma presencial a los Gerentes Generales, Directores Médicos, Directores Científicos, Directores Administrativos y principales personas a cargo de las IPS hospitalarias de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales. En un

principio se encontró que el estilo de liderazgo como variable principal más utilizado por los altos y medios directivos de las IPS hospitalarias de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales es el Transformacional, seguido por el Pasivo Evasivo con su comportamiento Dirección por Excepción Activa y por último el Liderazgo Transaccional. Sin embargo, no se encontró relación alguna entre los estilos de liderazgo como variables primarias con los indicadores de desempeño, comprobando por último que el Liderazgo de Rango Completo o Total es el estilo de liderazgo que tiene relación directa y positiva con los indicadores de desempeño Esfuerzo Extra, Satisfacción y Eficacia del Líder. Lo anterior permitió no solo apoyar la premisa relacionada con la importancia del liderazgo en toda organización, sino también considerar la importancia de ampliar el estudio incluyendo factores de causalidad que han determinado e influido en la aparición de los estilos de liderazgo. (Lopez, 2016)

4.5. Pandemia por Covid-19 y El Liderazgo

4.5.1. Políticas gubernamentales para enfrentar la pandemia en Colombia con aplicación a las empresas de todos los sectores.

Es importante conocer el contexto económico que se presentó durante el 2020 en Colombia debido a la pandemia y que afectó al sector empresarial, dado que los gerentes estaban muy atentos a cada acción o medida que el gobierno nacional tomaba para ayudar a las empresas y de esta forma poder sobrellevar mejor esta crisis. el resumen de estas acciones se encuentra descritas en El Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA) (2020)

El SELA es un organismo intergubernamental regional, creado en 1975, mediante el Convenio de Panamá. Constitutivo del Sistema Económico Latinoamericano (SELA), con sede en Caracas, Venezuela. El SELA está integrado por 26 países de América Latina y el Caribe. Fundamentalmente, el SELA está dirigido a promover un sistema de consulta y coordinación

para concertar posiciones y estrategias comunes de América Latina y el Caribe, en materia económica, ante países, grupos de naciones, foros y organismos internacionales e impulsar la cooperación y la integración entre países de América Latina y el Caribe. Dentro de la información sobre las diferentes estrategias para afrontar el Covid-19 de los países miembros podemos observar a continuación las acciones que tomó Colombia para enfrentar la pandemia Covid-19 respecto a la crisis económica que afecta a las empresas (Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA), 2020):

- Por medio del Decreto 639 de 2020, el pasado 8 de mayo de 2020, se creó el Programa de Apoyo al Empleo Formal (PAEF).
- Lo anterior permitirá brindar un alivio a los empleadores que han sufrido una disminución en sus ingresos del 20% y, además, tener un mayor control sobre la utilización de los recursos, que beneficiarán, potencialmente, a cerca de 6.5 millones de empleados formales del país. A partir del 20 de mayo las entidades financieras empezarán a atender las solicitudes de los interesados.
- El Gobierno Nacional radicó con el proyecto de ley para extender el Programa de Apoyo al Empleo Formal (PAEF) hasta diciembre de 2020. El PAEF, diseñado por el Gobierno Nacional como un instrumento de subsidio a la nómina y que ha beneficiado a más de 130 mil empresarios, entre personas naturales y jurídicas, entregando cerca de \$2,5 billones y garantizando ingresos para más de 3,2 millones de trabajadores y sus familias.
- El gobierno extendió las líneas de crédito con respaldo del Fondo Nacional de Garantías (FNG) hasta junio de 2021. Los micro, pequeños, medianos, grandes empresarios e independientes van a poder seguir accediendo a este tipo de productos. Otra de las medidas es la flexibilización de los requisitos para acceder a estas líneas de crédito.

- El Gobierno anunció que propondrá al Congreso tramitar la ampliación del beneficio que otorgó el PAEF hasta marzo del año 2021.

También el Ministerio del Trabajo define aspectos de la relación laboral a partir de la nueva modalidad de trabajo en casa. Se establece normativa legal que regula el trabajo en casa:

-No se debe interferir en los espacios personales y familiares del trabajador. Los empleadores no podrán asignar cargas diferentes a las de la jornada laboral a quienes se encuentren laborando desde casa y respetar el trabajo en los días pactados. En el trabajo en casa la relación laboral permanece vigente, así como las garantías laborales, sindicales y de seguridad social. No puede haber disminuciones unilaterales de salario y se deben respetar los descansos a los que se tiene derecho. El empleador debe incluir el ‘trabajo en casa’ dentro de su metodología para la evaluación y control de los peligros y riesgos de la empresa. (Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA), 2020)

4.5.2. Retos de las empresas de salud durante la pandemia.

En un estudio realizado en Barrancabermeja, Santander (Ortiz & Méndez, 2020) establecen que el liderazgo en las empresas objeto de estudio, evidenció procesos de comunicación asertiva en los líderes, la cual se caracteriza por ser humana, rápida y efectiva. Durante la pandemia los líderes buscan brindar seguridad a sus equipos de trabajo, así como mantener adecuados canales de información para evitar tergiversación de los mensajes que desvíen a los colaboradores del cumplimiento de los planes y estrategias a corto y mediano plazo, planteados durante la pandemia.

De otra parte, según la Revista (Portafolio, 2021): La pandemia ha hecho que los prestadores de servicios de salud evolucionen a métodos diferentes que dependen de herramientas digitales. Por eso, se puede decir que “la entidad de Salud o el médico que no está

en internet, no existe”. sí lo ha identificado Be your brand, “Definitivamente la empresa de Salud o el médico que no se adaptó a esta modalidad del servicio dentro de poco quedará fuera del mercado pues las necesidades de los pacientes cambiaron y los requerimientos en el momento de escoger un profesional de la Salud también, actualmente la empresa o el profesional que no está en Internet no existe”, consideró Lina Morales, CEO de Be Your Brand. Por ello, según la CEO de Be Your Brand, los médicos y las entidades prestadoras de salud deben apostar este año por una presencia digital activa, brindar diferentes opciones al paciente para que pueda ser contactado e informado con data de interés, todo obviamente en el marco de las mejores prácticas de ciberseguridad, en las que el manejo de los datos de cada persona sean resguardados fielmente “Aunque a la fuerza por las circunstancias de la pandemia, los profesionales de la Salud han ido entendiendo poco a poco la importancia de apoyarse en herramientas digitales deben optimizar su adopción para mantenerse vigentes en el mercado. (Morales, 2021)

Entre estas nuevas tendencias de la industria, también destacan ampliar las bases de la telemedicina, es decir adaptar las consultas a las necesidades del paciente, subir a la nube historias clínicas electrónicas para facilitar el acceso de otros profesionales o especialistas, así como privilegiar el trabajo colaborativo entre los equipos de cada consultorio para facilitar el seguimiento de cada paciente. (Portafolio, 2021)

5. Metodología

5.1. Tipo de estudio

El tipo de estudio para esta investigación es mixto, el cuál es definido cómo los métodos que representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos (aplicación de cuestionarios de la técnica de inventario de prácticas de liderazgo a través de la valoración de 30 ítems aplicándolos en una escala tipo Likert de diez puntos) y cualitativos (interpretación de las escalas numéricas de las cualidades halladas y aplicación de encuestas), así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento de las mejores prácticas de liderazgo que ejercieron los gerentes de pequeñas y medianas empresas prestadoras de servicios en salud (privadas) por consulta externa localizadas en la ciudad de Neiva – Huila durante la pandemia por covid-19 en el año 2020. (Hernandez-Sampieri, Fernandez-Collado, & Baptista-Lucio, 2014)

5.2. Diseño de investigación

La investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos. (Hernandez-Sampieri, Fernandez-Collado, & Baptista-Lucio, 2014)

En un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos, lo cual es aplicable a nuestro estudio porque se va a evaluar el comportamiento de las mejores prácticas de liderazgo durante la pandemia durante el

año 2020, es decir que son hechos que ya sucedieron y por ende las variables no son manipulables.

5.3. Hipótesis

Hipótesis alternativa: Al usar la técnica IPL se pueden analizar los cambios en las prácticas de liderazgo por la pandemia.

Hipótesis nula: Al usar la técnica IPL no se pueden analizar los cambios en las prácticas de liderazgo por la pandemia.

5.4. Variables

5.4.1. *Prácticas de Liderazgo*

5.4.1.1. Desafiar el proceso.

5.4.1.2. Inspirar una visión compartida.

5.4.1.3. Habilitar a otros para actuar.

5.4.1.4. Servir de modelo.

5.4.1.5. Brindar aliento.

5.4.2. *Test Inventario de Prácticas de Liderazgo*

5.4.2.1. Definición conceptual. Este instrumento contiene 30 preguntas que se dividen en seis preguntas por cada una de las prácticas de liderazgo. Los participantes responden a cada una de estas preguntas en una escala tipo Likert de 10 puntos respondiendo la frecuencia con la que un líder se comporta de la manera descrita de 1 (casi nunca) hasta 10 (casi siempre). (Kouzes & Posner, 2003)

- **Confiabilidad:** La confiabilidad interna (medida en la que los elementos de una escala están asociados el uno con el otro) es muy fuerte. Las cinco prácticas de liderazgo tienen puntajes de confiabilidad interna (medidos estadísticamente) que superan el 0.75 para la versión

de Autoevaluación y todos los puntajes de la versión del Evaluador están en forma consistente por encima del nivel 0.85. Los puntajes de confiabilidad de prueba y repetición de la prueba son muy buenos y generalmente están en el rango de 0.90 o más. (Kouzes & Posner, 2003)

- Validez: La técnica IPL ha generado resultados importantes como por ejemplo satisfacción laboral, compromiso de los empleados, productividad del trabajo de grupo, credibilidad, rendimiento de ventas y cosas similares. Los investigadores han encontrado en forma consistente que el liderazgo, medido con el IPL, está relacionado con resultados positivos a nivel de empleados y de organización. Se ha informado sobre estas relaciones en industrias y disciplinas, dentro de organizaciones públicas y sin fines de lucro, así como también en empresas del sector privado, a pesar de las posibles diferencias individuales (por ejemplo, género, origen étnico, edad, etc.). Los resultados son relativamente consistentes tanto dentro como fuera de las organizaciones con o sin base en los Estados Unidos y en los países del mundo. (Kouzes & Posner, 2003)

Esta técnica evalúa cinco prácticas de liderazgo expuestas por (Kouzes & Posner, 2003) que hacen referencia a comportamientos que los líderes altamente efectivos expresan constantemente. Estas cinco prácticas son:

- **Desafiar los procesos.** hace referencia al desafío al cambio, al cuestionamiento del status quo, a correr riesgos y aprender a generar innovaciones en los procesos llevados a cabo en la organización.
- **Inspira una visión compartida.** hace referencia a la forma en que el líder forma la visión de la organización, si lo hace junto con los seguidores, con qué frecuencia el líder comparte la visión con sus seguidores y qué tan comprometido está el líder con la visión de la organización.

- **Facultar a otros para actuar.** es la delegación y empoderamiento que el líder hace o da a sus seguidores, a la promoción que el líder hace de la colaboración mutua entre los seguidores y que tanto permite el líder que sus seguidores realicen tareas importantes.
- **Servir de modelo.** hace referencia al líder como ejemplo de comportamiento, a lo que demuestra el líder de cómo deben comportarse los seguidores, cómo el líder manifiesta sus valores y la coherencia entre lo que dice y lo que hace el líder.
- **Brindar aliento.** Esta última práctica hace referencia a la manera en que el líder reconoce los logros tanto individuales como grupales de sus seguidores.

5.4.2.2. Definición operacional. Se entregará un cuestionario de 30 preguntas a los gerentes de pequeñas y medianas empresas de servicios por consulta externa localizados en la ciudad de Neiva, Huila en unidades de medida de escala tipo Likert de 1 a 10:

- 1- Casi nunca
- 2- Raramente
- 3- Con poca frecuencia
- 4- De vez en cuando
- 5- Ocasionalmente
- 6- A veces
- 7- Con bastante frecuencia
- 8- Usualmente
- 9- Muy frecuentemente
- 10- Casi siempre

A continuación, después de obtener los reportes de los gerentes el equipo de investigación agrupará las respuestas de acuerdo a las prácticas de liderazgo; por cada una hay 6

preguntas que se le asignará el valor de la respuesta de cada gerente, las preguntas están enumeradas del 1 al 30 y para cada práctica corresponde los siguientes números de preguntas:

Tabla 1

Número de la pregunta según la práctica

PRÁCTICA	NÚMERO DE LA PREGUNTA
Desafiar los procesos	1,6,11,16,21,26
Inspirar una visión compartida	2,7,12,17,22,27
Habilitar a otros para actuar	3,8,13,18,23,28
Servir de modelo	4,9,14,19,24,29
Brindar aliento	5,10,15,20,25,30

Fuente: Obtenido de (Kouzes & Posner, The leadership Practices Inventory (LPI) Self Instrument, 2003)

Luego el equipo de investigación hará la suma de las respuestas obteniendo un puntaje que será comparable con las demás prácticas para identificar las habilidades de cada gerente de acuerdo a la calificación obtenida e identificará de mayor a menor puntaje estableciendo cuál fue la práctica de liderazgo destacada de cada gerente la cual oscila entre 1 a 10 y finalmente se hará un comparativo entre todos los resultados de los gerentes para hacer el respectivo análisis.

5.5. Población y Muestra

En este tipo de estudio se realizará un muestreo por conveniencia por motivos de accesibilidad a las pequeñas y medianas empresas de servicios de salud de consulta externa de la ciudad de Neiva, Huila, en las que se escogieron 10 empresas que en nuestro estudio fueron codificadas con los siguientes códigos: CE-01 hasta el CE-10 para garantizar la confiabilidad y la

privacidad de cada institución, que terminado el estudio serán enviados de forma independiente sus códigos con el trabajo para que identifiquen su desempeño.

5.6. Instrumento

El instrumento de autoevaluación de las prácticas de liderazgo elegido en este estudio para gerentes es el Inventario de prácticas de liderazgo (IPL), la cual es una encuesta que consta de 30 preguntas enfocadas en las 5 prácticas mencionadas anteriormente, que miden los comportamientos en una escala de 10 puntos según la frecuencia de uso donde: 1-Casi nunca, 2-Rara vez, 3-Pocas veces, 4-De vez en cuando, 5-Ocasionalmente, 6-A veces, 7-Con frecuencia, 8- Usualmente, 9-Con mucha frecuencia y 10-Casi siempre; en total serian 6 afirmaciones para cada una de las cinco prácticas de liderazgo. (Kouzes & Posner, The leadership Practices Inventory (LPI) Self Instrument, 2003)

El instrumento demuestra a través de diferentes estudios la efectividad de éste, en algunos, los puntajes del IPL explicaron más del 55 por ciento ($p < 0.0001$) de la discrepancia en la efectividad de trabajo de grupo. En otro estudio, los puntajes de IPL fueron utilizados para predecir con éxito los niveles de rendimiento de los gerentes ($p < 0.0001$). Los investigadores han encontrado en forma consistente que el liderazgo, medido con el IPL, está relacionado con resultados positivos a nivel de empleados y de organización. Se ha informado sobre estas relaciones en industrias y disciplinas, dentro de organizaciones públicas y sin fines de lucro, así como también en empresas del sector privado, a pesar de las posibles diferencias individuales (por ejemplo, género, origen étnico, edad, etc.). Los resultados son relativamente consistentes tanto dentro como fuera de las organizaciones con o sin base en los Estados Unidos y en los países del mundo (Kouzes & Posner, The leadership Practices Inventory (LPI) Self Instrument, 2003)

Se envió a los 10 gerentes de pequeñas y medianas empresas a través de un email el formulario de la técnica de IPL, en el que llevará una invitación a participar en este estudio, describiendo de manera resumida el proyecto, el consentimiento informado que nos dará la aceptación de la participación de éste y luego se desplegará las 30 preguntas del formulario.

(Anexo 1)

Posterior se realizó una tabulación de acuerdo con los grupos afirmaciones contenidas en cada práctica que permitirá identificar las prácticas de liderazgo más comunes usadas por la población objeto; esta herramienta permite verificar las prácticas de liderazgo ejercido a modo personal.

5.7. Consideraciones éticas

Esta investigación es clasificada sin riesgo de acuerdo con la resolución número 8430 de 1993 en el artículo 11 que manifiesta que “son estudios que emplean técnicas y métodos de investigación documental retrospectivos y aquellos en los que no se realiza ninguna intervención o modificación intencionada de las variables biológicas, fisiológicas, psicológicas o sociales de los individuos que participan en el estudio, entre los que se consideran: revisión de historias clínicas, entrevistas, cuestionarios y otros en los que no se le identifique ni se traten aspectos sensitivos de su conducta”.

6. Resultados

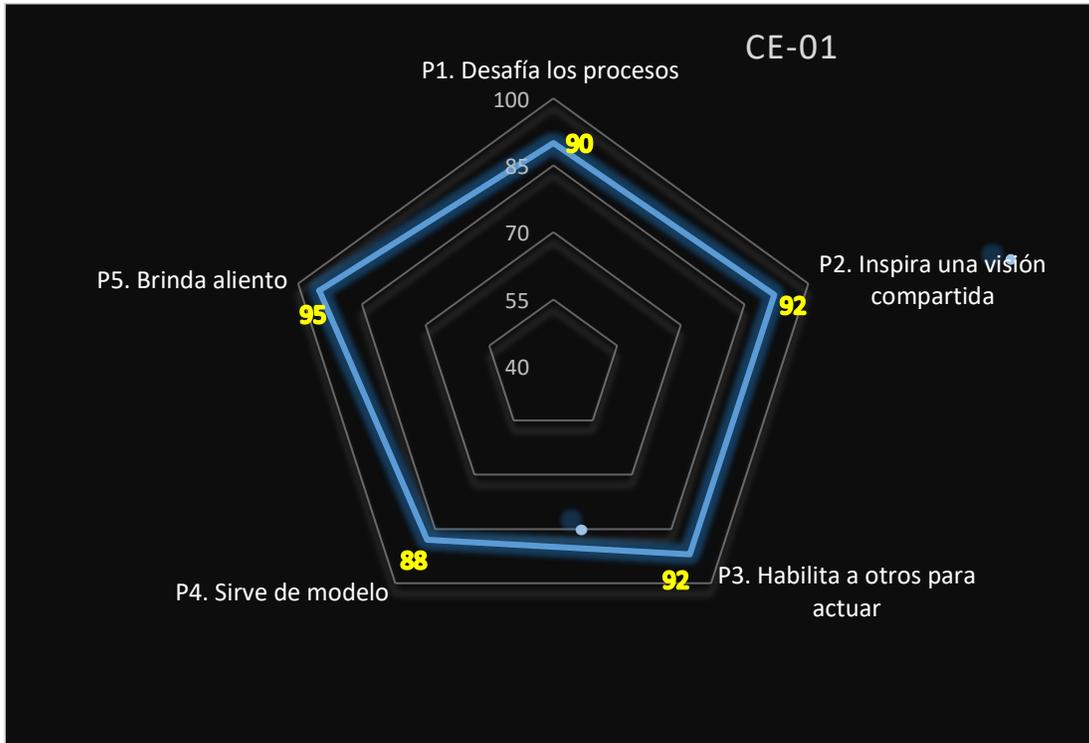
Al observar el desempeño de las empresas de salud se hizo un análisis detallado del comportamiento de cada una de ellas, que se observará a continuación:

6.1. Institución Prestadora de Salud CE-01

En la gerencia de la Institución Prestadora de Salud (IPS) CE-01 la práctica de liderazgo en la se demuestra que obtuvo un mejor desempeño con un 95% (Figura 1) fue la de brindar aliento, la cual se caracteriza porque el líder reconoce las contribuciones individuales, realiza retroalimentación, da reconocimiento y celebra los logros del equipo; éstas actividades conllevan a que la empresa desarrolle un liderazgo transaccional, es decir que el líder define las tareas a realizar a sus subordinados y a cambio de su desempeño el trabajador recibe los reconocimientos ante la entidad como recompensa; también las otras prácticas de desafiar los procesos, inspirar una visión compartida y habilitar a otros para actuar obtuvieron un buen desempeño que oscila entre el 90% al 92%, las cuales son dimensiones que le apuestan al liderazgo transformacional cuyo fin es identificar las necesidades internas de los colaboradores, mejorando las relaciones interpersonales e involucrar el compromiso de los trabajadores con la visión de la empresa. Además, se recomienda trabajar en la práctica para servir de modelo que obtuvo un desempeño del 88% lo cual significa que hay debilidad en la actuación de los gerentes para dar ejemplo a los demás con su comportamiento de acuerdo a los valores adoptados en la institución.

Figura 1

Desempeño de la técnica IPL en la IPS CE-01



Fuente: Elaboración propia

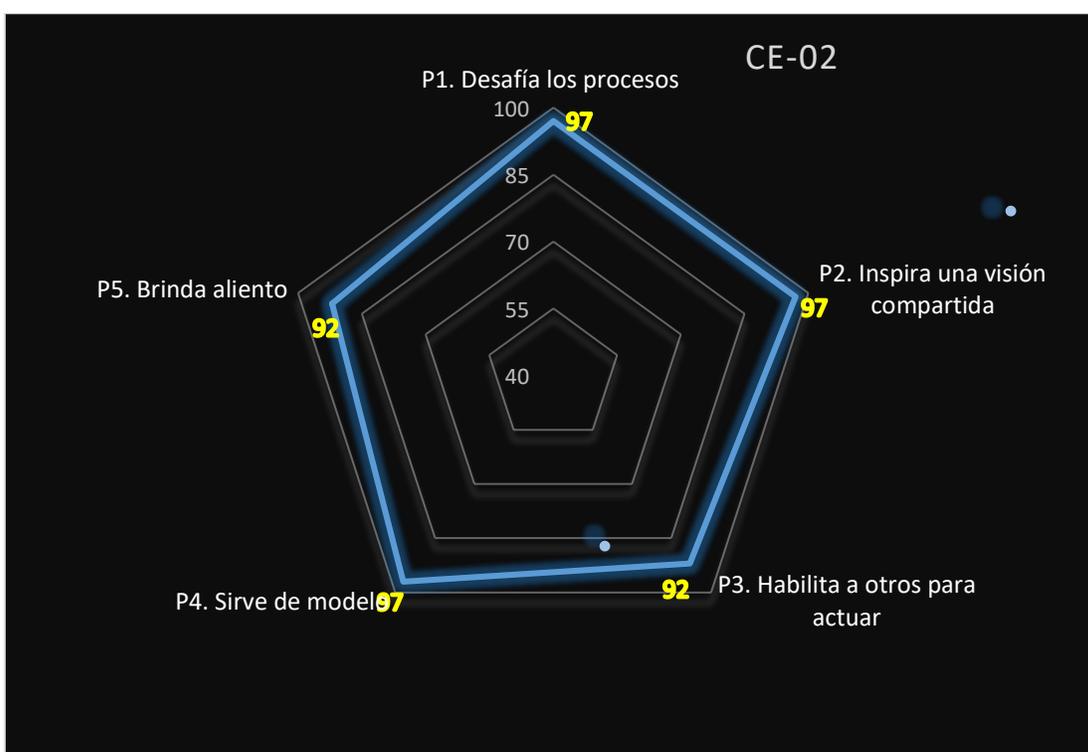
6.2. Institución Prestadora de Salud CE-02

En la gerencia de la IPS CE-02 las 5 prácticas de liderazgo evaluadas tuvieron muy buen desempeño (Figura 2) en el que se destaca el comportamiento de desafía los procesos, inspira una visión compartida, sirve de modelo cada una con un 97% y habilita a otros para actuar con 92% siendo habilidades que se caracterizan porque sus gerentes buscan a mantener las relaciones interpersonales entre sus colaboradores para trabajar como un equipo que tiene claro su papel en la visión de la empresa y está dispuesto a asumir riesgos para cambiar, mejorar e innovar procesos o actividades que le apuestan al liderazgo transformacional. Así mismo se destaca el comportamiento de la práctica de brindar aliento con un 92% de desempeño ya que se caracteriza

por reconocer de manera individual los logros de cada colaborador con incentivos que es característico del liderazgo transaccional; por lo que se considera que es una IPS que tuvo la capacidad de combinar estos 2 tipos de liderazgo frente a la emergencia por COVID-19 para salir a delante con sus servicios.

Figura 2

Desempeño de la técnica IPL en la IPS CE-02



Fuente: Elaboración propia

6.3. Institución Prestadora de Salud CE-03

En la gerencia de la IPS CE-03 se observa que las prácticas de desafía los procesos, inspira una visión compartida, habilita a otros para actuar y sirve de modelo reflejaron un desempeño del 70 al 75% (Figura 3) considerándose que es una empresa que le apuesta al

liderazgo transformacional, quizás de una manera más exigente reflejado en la puntuación de su test, pero que tiene claro que la pandemia le permitió explorar este tipo de liderazgo en el que busca que sus colaboradores tengan la visión clara, inspirar confianza, seguridad en cada una de las soluciones o estrategias planteadas ante un problema o un evento como el COVID-19.

También se refleja en este estudio que la práctica que más les costó desarrollar es la de brindar aliento con un 63% la cual indica que al líder de esta empresa le falta trabajar en reconocer y recompensar los éxitos de los objetivos o actividades de forma individual, por lo anterior se recomienda trabajar en esta habilidad que pertenece al liderazgo transaccional.

Figura 3

Desempeño de la técnica IPL en la IPS CE-03



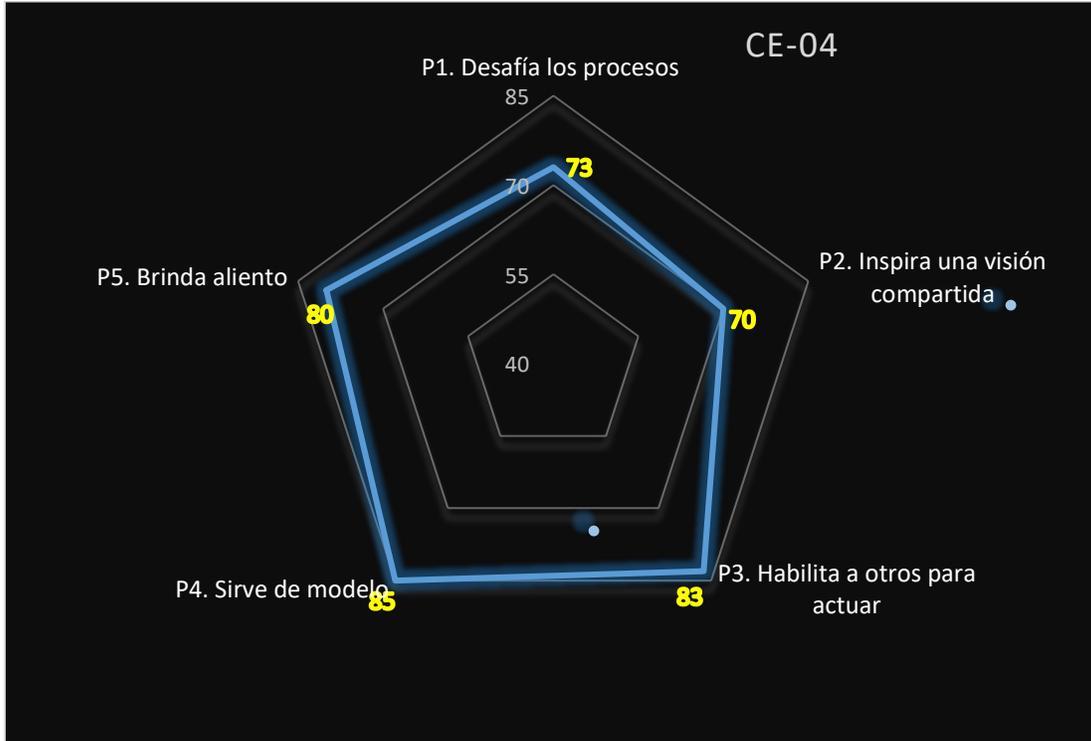
Fuente: Elaboración propia

6.4. Institución Prestadora de Salud CE-04

En la gerencia de la IPS CE-04 se observa que las habilidades que presentan mayor porcentaje (Figura 4) son: sirve de modelo con 85% y habilita a otros para actuar 83%, cuyo fin de esta empresa ha sido demostrar a sus colaboradores siendo líderes ejemplares demostrando en la crisis por COVID-19 confiar y habilitar a algunos colaboradores para que tomaran decisiones y diseñarán estrategias para seguir desempeñando sus actividades sin dejar de afectar sus servicios; ésta empresa también ha tenido la capacidad de brindar aliento con un 80%, es decir ha tenido la fortaleza de reconocer y retroalimentar los objetivos alcanzados por los colaboradores de una manera individual; éstas demuestran que la institución tuvo buen desempeño en el liderazgo transaccional y a nivel del transformacional, aunque se requiere trabajar más en las habilidades de desafiar los procesos e inspirar una visión compartida que obtuvieron porcentajes que oscilan entre 70 y 73%, lo que indica que hay que buscar nuevas oportunidades que impliquen innovar o mejorar asumiendo riesgos, así los logros sean pequeños; así mismo se debe trabajar en inspirar una visión compartida a sus funcionarios inculcando los sueños y esperanzas que tiene la empresa para seguir creciendo.

Figura 4

Desempeño de la técnica IPL en la IPS CE-04



Fuente: Elaboración propia

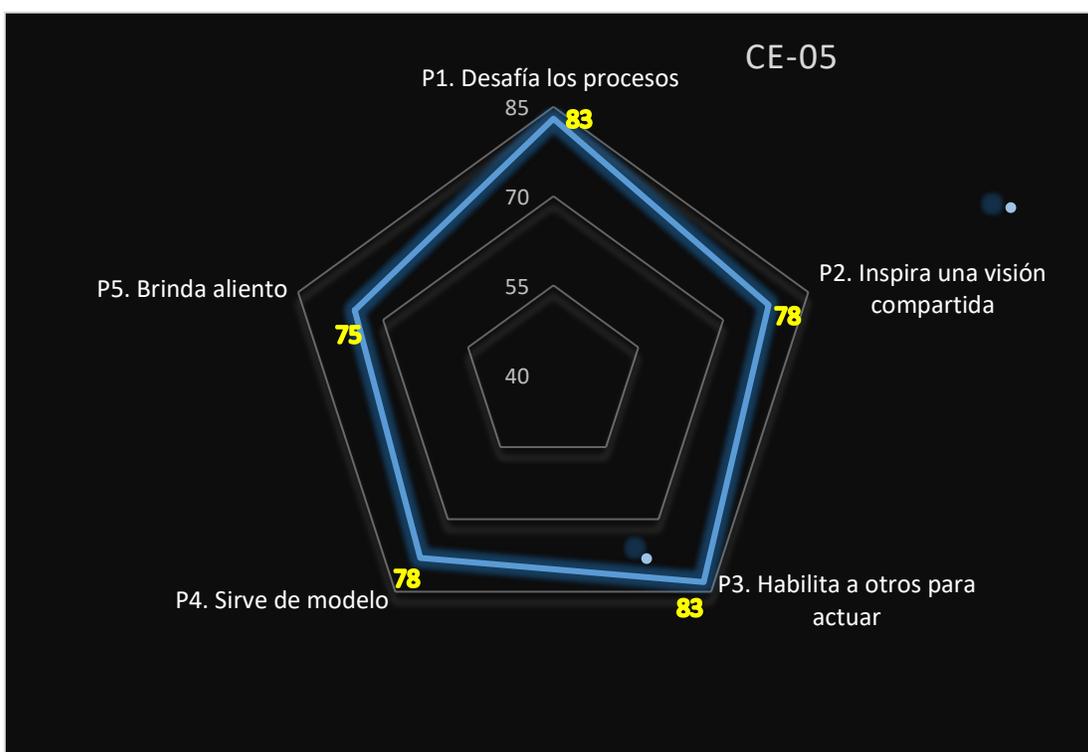
6.5. Institución Prestadora de Salud CE-05

En la gerencia de la IPS CE-05 se observa que las prácticas de liderazgo (Figura 5) que más se realizan son: desafía los procesos y habilita a otros para actuar con 83% y lo cual indica que no solo los líderes consideran que están preparados para los retos que enfrentan sino que también involucran a sus equipos para actuar por considerarlos preparados emocional y físicamente para los desafíos haciéndolos sentir importantes; igualmente podemos identificar 2 prácticas que son importantes para gerencia en igual proporción que son: Inspira una visión compartida y sirve de modelo, ambas con 78%, es decir que mientras la gerencia tiene unos

valores que sirven de modelo así mismo le da importancia de visionar con su equipo un futuro con aspiraciones compartidas, por último pero no menos importante otra práctica habitual es Brindar aliento la cual tiene una presentación del 75% dentro de estas habilidades gerenciales, lo que se considera que esta empresa mezcla en su desempeño el liderazgo transaccional y transformacional.

Figura 5

Desempeño de la técnica IPL en la IPS CE-05



Fuente: Elaboración propia

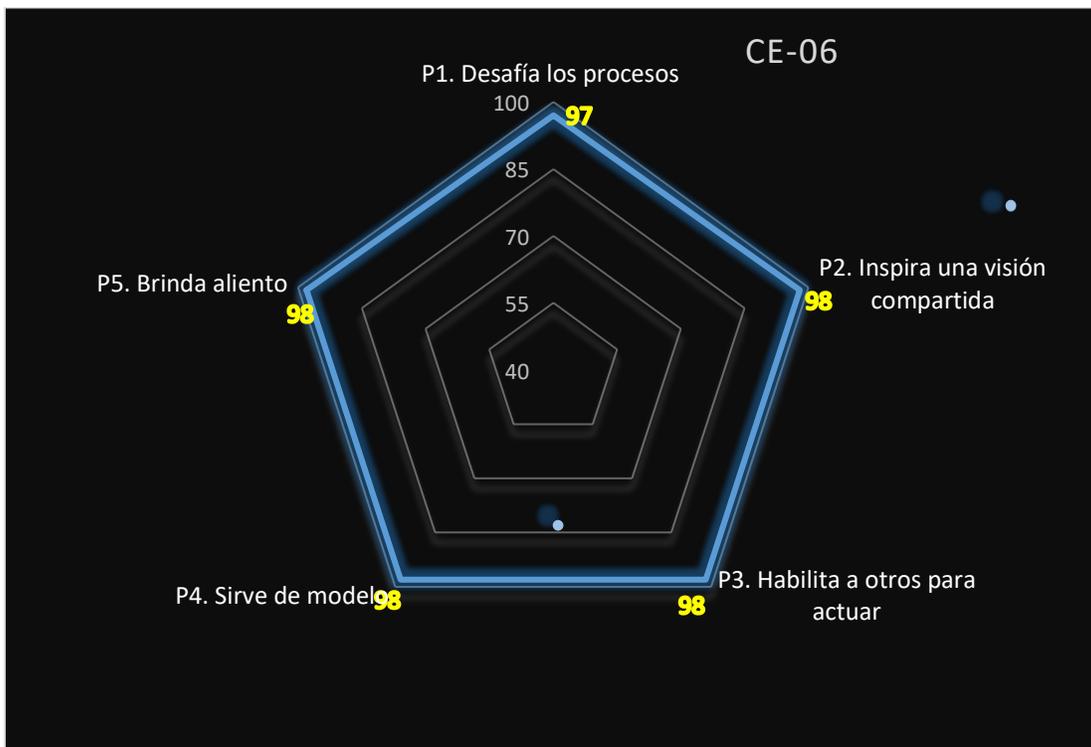
6.6. Institución Prestadora de Salud CE-06

En la gerencia de la IPS CE-06 se observa que las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner son muy habituales para la gerencia (Figura 6), debido a que oscilan entre 97% y 98 %

habilidades como habilitar a otros para actuar, brindar aliento, inspirar una visión compartida y servir de modelo se ubican en el 98%, es decir los líderes de la organización desempeñan muy bien los 2 tipos de liderazgos ya que comparten aspiraciones con la gerencia siguiéndola como modelo y son fuertemente alentados para actuar, mientras que para la gerencia desafiar los procesos se ubican en un segundo lugar, lo que quiere decir que correr riesgos le cuesta un poco más.

Figura 6

Desempeño de la técnica IPL en la IPS CE-06



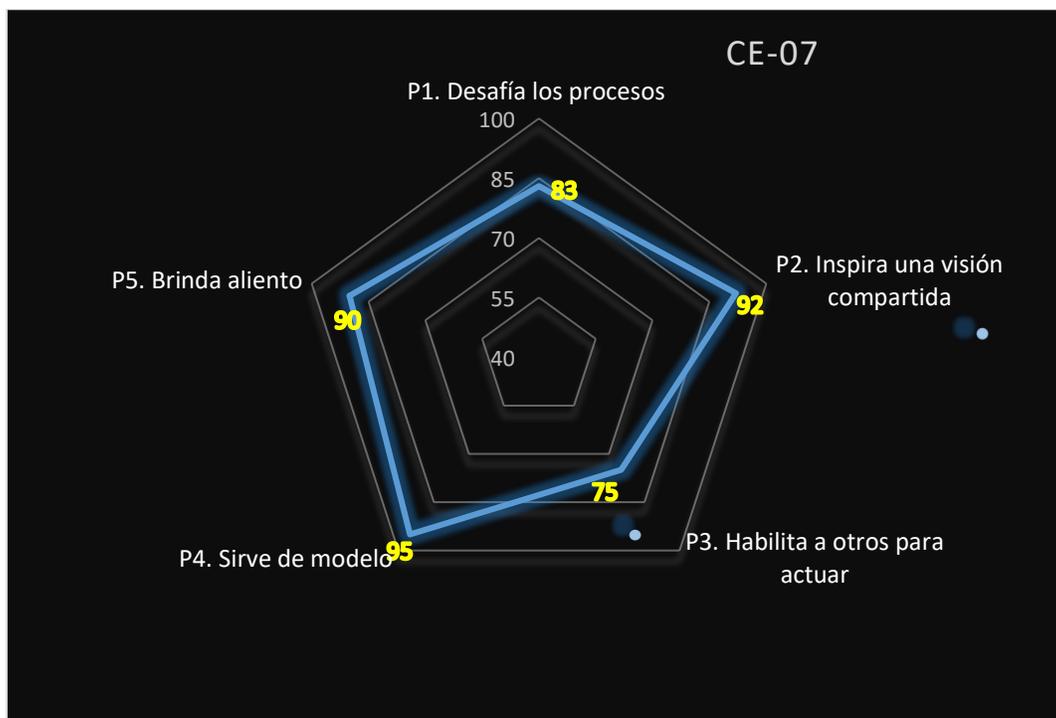
Fuente: Elaboración propia

6.7. Institución Prestadora de Salud CE-07

Para la gerencia de la IPS CE-07 es muy importante conservar valores que lo identifiquen, ya que su práctica de servir como modelo tiene un 95% (Figura 7) en segundo lugar considera la gerencia que inspirar una visión compartida con 92% es importante dado que involucra al equipo en la búsqueda de un objetivo común, en tercer lugar Brindar aliento con el 90% reconociendo las aportaciones del equipo contribuyen a esa visión, y se observa que se debe trabajar más en prácticas como desafiar procesos (83%) buscando asumiendo que si se presentan errores estos se deben visualizar como oportunidades, y otra habilidad poco destacada es la de habilitar a otros para actuar con 75% por lo cual se debe fortalecer la confianza mutua, señalar metas cooperativas y hacer sentir con mayor frecuencia importante a los colaboradores.

Figura 7

Desempeño de la técnica IPL en la IPS CE-07



Fuente: Elaboración propia

6.8. Institución Prestadora de Salud CE-08

Dentro de la IPS CE-08 se puede observar que la gerencia no posee muchas habilidades sugeridas por Kouzes y Posner en comparación con otros gerentes de otras IPS, pero brindar aliento es una de las prácticas más importantes (Figura 8) la cual tiene un 78%, es decir que se celebran los logros, se reconocen los aportes; otras habilidades que posee son habilitar a otros para actuar y servir de modelo ambas tienen 75%, lo que indica que es mientras para la gerencia es importante dar ejemplo de comportamiento así mismo espera y dejar actuar a su equipo. Las habilidades para reforzar en esta IPS son desafiar los procesos (67%) e inspirar una visión compartida (70%), es decir que prácticas como buscar constantemente la innovación y asumir riesgos en los cambios debe ir tomando cada vez mayor relevancia, así como empezar a involucrar al equipo en el futuro de la empresa compartiendo aspiraciones y objetivos del futuro a mediano y largo plazo.

Figura 8

Desempeño de la técnica IPL en la IPS CE-08



Fuente: Elaboración propia

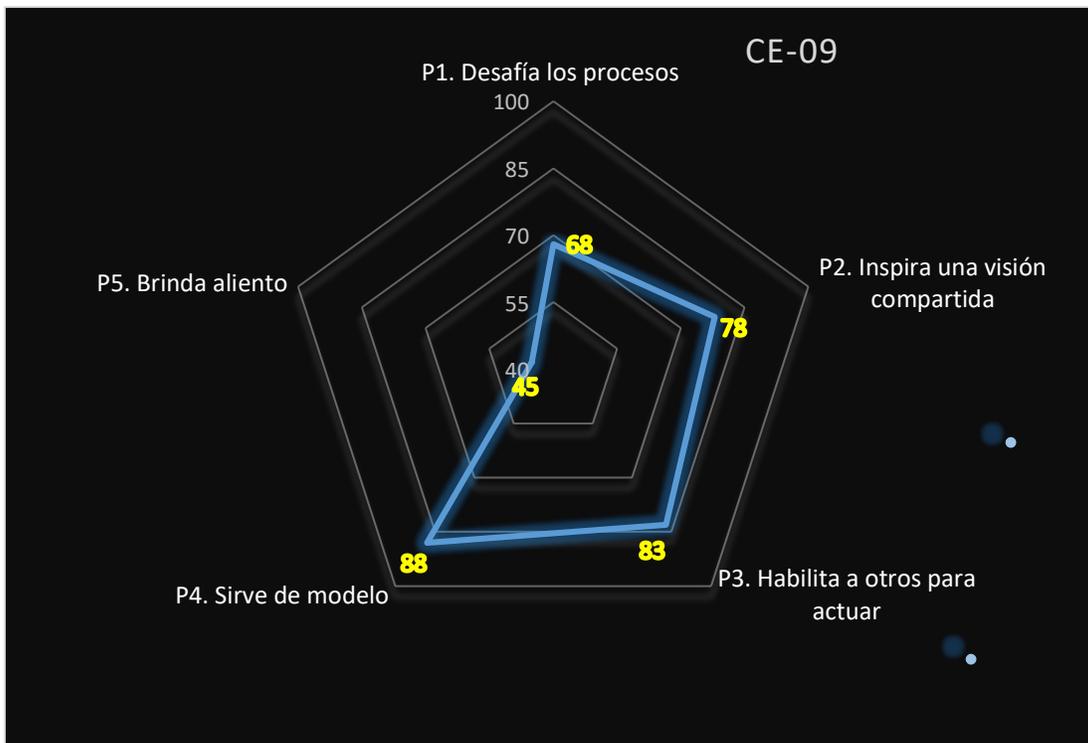
6.9. Institución Prestadora de Salud CE-09

Para la gerencia de la IPS CE-09 es importante practicas (Figura N°9) concernientes al comportamiento y valores del gerente por tanto servir de modelo tiene una importancia del 88%, de eta forma puede confiar más en su equipo y lo deja actuar fomentando el trabajo colaborativo y formativo que tiene una importancia de 83% mientras que una visión compartida es menos usual con 78% es decir que las esperanzas y sueños de la gerencia no están siendo muy compartidas, en todo caso se tiene presente más que brindar aliento y desafiar los procesos 45% y 68% respectivamente lo que indica que se podría aumentar los reconocimientos a los

colaboradores con lo cual se alentarían, y tomar actitudes menos controladoras en el sentido de las innovaciones, las cuales deben verse como retos y oportunidades en lugar de posibles errores.

Figura 9

Desempeño de la técnica IPL en la IPS CE-09



Fuente: Elaboración propia

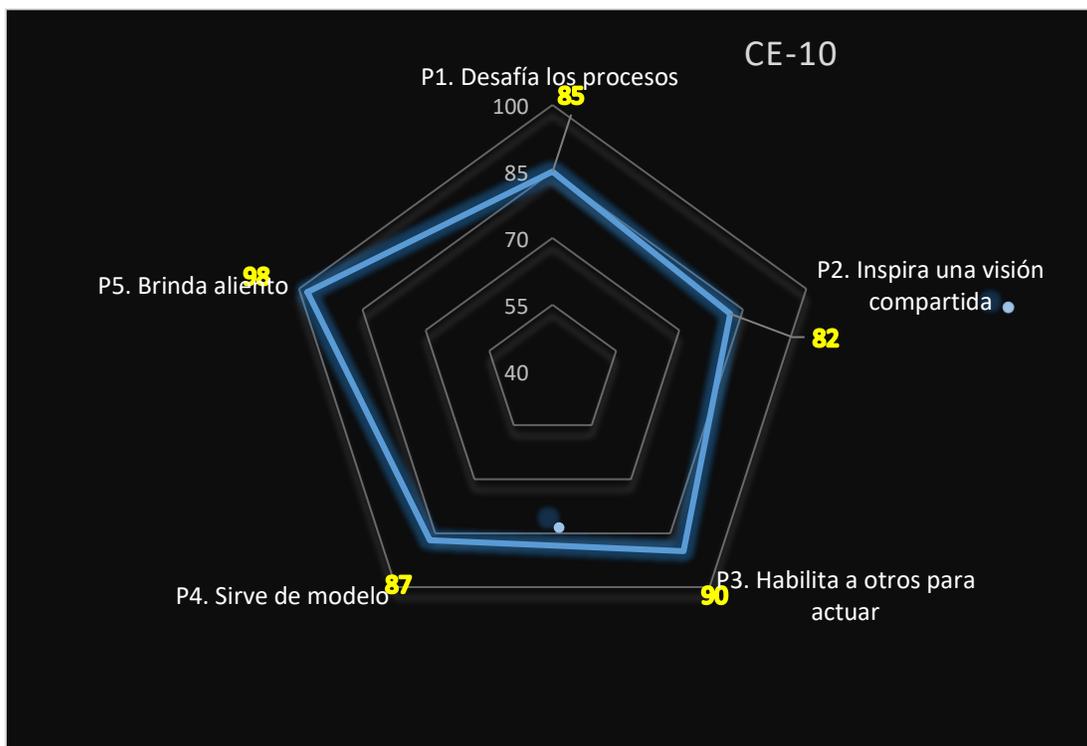
6.10. Institución Prestadora de Salud CE-10

Para la gerencia de la IPS CE-10 brindar aliento es fundamental (Figura 10), ya que para allí para seguir en pos de la visión la gente necesita corazón el 98% de importancia tiene estas prácticas, igualmente es importante habilitar a otros para actuar con 90% significa que la gerencia hace que sus colaboradores se sientan importantes, fuertes e influyentes; al tiempo que sirve de modelo con sus comportamientos y valores que tiene 90%, sin embargo se debe trabajar

en el desafío de los procesos 85% experimentando nuevas alternativas sin temor a equivocarse y más bien aprender de los errores al tiempo en que involucrar al equipo en una visión compartida de cara al logro de objetivos de la organización.

Figura 10

Desempeño de la técnica IPL en la IPS CE-10



Fuente: Elaboración propia

6.11. Desempeño de las prácticas de liderazgo en todas las IPS.

Al observar el comportamiento de todas las IPS, se puede observar que el desempeño fue muy favorable en todas las prácticas de liderazgo (Figura 11), lo que afirma las capacidades de los líderes de utilizar el liderazgo transformacional y transaccional en cada uno de sus proyectos que llevaron a cabo al inicio de la pandemia por COVID-19.

Figura 11

Resumen IPS de las prácticas de liderazgo.



Fuente: Elaboración propia

7. Discusión

El liderazgo hoy en día ha tomado interés en las empresas ya que los gerentes se ven enfrentados todos los días a las tendencias y circunstancias a nivel tecnológico, político, económico, social, del medio ambiente y sanitario como por ejemplo el COVID-19, que puso a prueba las empresas e hizo que las instituciones replantearán sus estrategias competitivas y corporativas a través de sus líderes y grupos de trabajo para cumplir sus metas empresariales; considerándose el liderazgo desde la gerencia un factor primordial para lograr los objetivos en términos de productividad, garantizar la perdurabilidad empresarial y el bienestar de los trabajadores en el medio que se desenvuelven. (Organización Internacional del Trabajo, 2021)(Robles Francia et al., 2013) (Barahona et al., 2011)

Teniendo en cuenta que el liderazgo posee muchas teorías y modelos actualmente, en este estudio se pretendió evaluar un modelo de las clases de liderazgo transformacional y transaccional denominado Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL), ya que los estudios más recientes indican que la mayoría de las empresas le apuestan a estos 2 tipos porque tienen un efecto positivo en el desempeño de los colaboradores ya que los líderes transformacionales se vuelven capaces de obtener trabajadores comprometidos con los objetivos y metas y así mismo disminuir el impacto del trabajo contraproducente; y los líderes transaccionales se encargan de reconocer los logros de los colaboradores a través de compensaciones de manera individual. Esta herramienta contiene un cuestionario de 30 preguntas que evaluó las 5 dimensiones, las cuales 4 de ellas pertenecen al liderazgo transformacional (desafiar los procesos, inspirar una visión compartida, habilitar a otros para actuar, sirve de modelo) y 1 al liderazgo transaccional (brindar aliento), haciendo énfasis en como actuaron al iniciar la pandemia por COVID-19 (Barahona et

al., 2011) (Antonakis et al., 2003) (Márquez Gómez et al., 2019) (Bass B. M., 1990) considerándose un instrumento que permite a las organizaciones identificar las habilidades de sus gerentes y colaboradores sin saber que las poseen y gracias al análisis que se hace a ésta podemos llegar a identificar las prácticas que fortalece su liderazgo. (James M. Kouzes, Barry Z. Posner, 2018) (Márquez Gómez et al., 2019)

Expuesto lo anterior, se evaluaron 10 gerentes de empresas privadas del área de la salud de la ciudad de Neiva demostrando que los líderes registraron buen desempeño de manera general en todas las prácticas, indicando que a la hora de actuar mezclan el liderazgo transformacional con el transaccional para llevar a cabo sus actividades ya que la mayoría de las prácticas obtuvieron un buen promedio el cual oscila entre 81.4% a 86.1% (Tabla N°2); éste reporte puede ser comparado con el estudio de (Pedraza Melo et al., 2015) en el que evaluaron las prácticas de liderazgo de 84 gerentes del sector comercial en Tamaulipas (México) en el que observaron que las 5 dimensiones están presentes en la gerencia comercial de estas empresas, por esta razón se requieren mejores líderes, con amplia visión y gran confianza para poder hacerle frente a las circunstancias del día a día. (Márquez Gómez et al., 2019).

Tabla 2

Promedio del desempeño de las prácticas de liderazgo de las 10 empresas

Prácticas	IPS
P1. Desafía los procesos	81.8
P2. Inspira una visión compartida	83.2
P3. Habilita a otros para actuar	84.4

P4. Sirve de modelo	86.1
P5. Brinda aliento	81.4

Fuente: Elaboración propia

Al analizar el desempeño de cada una de las prácticas se observó que los gerentes al iniciar la pandemia por COVID-19 tuvieron un mejor comportamiento en la práctica de sirve de modelo con un 86.1%, en donde los líderes imponen ejemplo trabajando en conjunto con sus colaboradores, planeando metas claras y concretas teniendo en cuenta cuáles son las prioridades, lo que es respaldado con la investigación de (Hoftesde Insights, 2022) que indica que la sociedad colombiana presenta el más bajo nivel de individualismo en Latinoamérica, por lo que se considera una sociedad colectivista que mantiene un fuerte vínculo con sus compañeros, su familia o los miembros de un grupo, considerándose una sociedad que piensa que es importante contar con otros para poder cumplir con las metas.

Por otro lado, se observa que la práctica de desafiar los procesos en promedio tuvo un desempeño de 81.8% en las empresas demostrando que los líderes están dispuestos a correr riesgos, hacer innovaciones, experimentos, a buscar en errores oportunidades de aprendizaje, fundamentando que es una práctica que más exploró el COVID-19 ya que permitió que estas habilidades se fortalecieran en los líderes colombianos porque según el estudio de (Hoftesde Insights, 2022) demostró que la dimensión cultural de Colombia se encuentra elevada la evasión de la incertidumbre, lo que manifiesta que es una sociedad con bajo nivel de tolerancia al cambio y no prefiere asumir riesgos frente a los cambios, lo que seguramente hoy en día el comportamiento de éste índice cultural ha cambiado.

Seguidamente se analizó el comportamiento de la práctica de brindar aliento con un 81.4% al iniciar la pandemia, lo que se ve reflejado en que algunos líderes asignan todas las tareas a sus subordinados y no todos dan reconocimiento de manera individual a los aportes, celebran los logros alcanzados y no dan retroalimentaciones positivas a sus actividades, lo que demuestra que a los líderes les hace falta programas de incentivos, ya que por ejemplo a nivel de formación no sólo beneficia a los trabajadores sino también a la empresa ya que según la investigación de (Baquero & Schulte, 2007) en Colombia la gestión del conocimiento no se considera una práctica primordial, y no ha recibido suficiente atención, pero las pocas empresas colombianas que lo han incorporado lo creen efectivo a pesar de las dificultades que surgen en la implementación.

Basado en lo anterior, se cree que la mayoría de los directivos colombianos frente a la formación del liderazgo son personas empíricas, porque han desarrollado capacidades de liderazgo y al parecer es porque hay relación con la inteligencia emocional que ha desarrollado en el transcurso de su vida; y se ve reflejado con el estudio de (Zárate Torres & Matviuk, 2012) porque evaluaron 339 empleados de diferentes instituciones de Bogotá, Colombia encontrando que la auto valoración de las emociones promueve y permite fortalecer las mismas, sintiéndose capaces, fuertes y comprometidos con sus actividades y la organización, permitiendo al líder entender y valorar las emociones de sus colaboradores para poder guiar su proceso laboral y el desarrollo óptimo de la institución; lo que sustenta el desempeño del líder colombiano hoy en día que debe tener habilidades para la gestión de personal, planificación e innovación (Kouzes y Posner) (Robles Francia et al., 2013)

Cabe destacar que es difícil poder discutir con demás investigaciones porque son escasas en este campo estudiado, tanto a nivel nacional como internacional, por lo que se considera que

es un tema de interés a investigar para ampliar los conocimientos y fomentar el uso de esta herramienta en cualquier empresa; además sugerimos que al diseñar este tipo de estudio se requiere complementar utilizando el mismo instrumento en los colaboradores para que evalúen a los líderes para poder corroborar el comportamiento de las prácticas de los gerentes y así mismo revisar minuciosamente sus debilidades y poder hacer comparaciones entre las empresas de salud, ya que en este estudio no se puede realizar porque al ser es una autopercepción no es claro si en realidad actuaron o no de una buena manera en pro de mejorar el desarrollo de los proyectos frente la pandemia por COVID-19 de la institución ya que el instrumento permite ayudarle a tener una perspectiva de cómo se ve a sí mismo como un líder, cómo lo ven los demás y qué medidas puede tomar para mejorar el uso de las cinco prácticas, que la investigación ha demostrado año tras año, hacen líderes más eficaces. (James M. Kouzes, Barry Z. Posner, 2018)

8. Conclusiones

La herramienta IPL que nos facilita Kouzes y Posner se puede adaptar al estudio para el análisis de las mejores prácticas de liderazgo que ejercieron los gerentes de pequeñas y medianas empresas prestadoras de servicios en salud (privadas) por consulta externa localizadas en la ciudad de Neiva – Huila durante la pandemia por COVID-19 en el año 2020, con dicho estudio se pudo diagnosticar cuales fueron dichas prácticas de liderazgo más recurrentes en los gerentes, una vez analizados los diferentes test aplicados a los gerentes, se puede observar que la percepción de las prácticas que desarrollaron durante la pandemia es de frecuencia alta en cada una de las dimensiones estudiadas, es decir que en términos generales existe una auto percepción favorable de las dimensiones, en el sentido en que los gerentes en general calificaron con alta frecuencia la práctica de las habilidades: Hallándose que la dimensión desafía los procesos cuenta con un porcentaje de (81,8%), Así mismo Inspira una visión compartida (83,2%), Habilita a otros para actuar (84,4%), Sirve de modelo (86,1%), Brindar aliento (81,4%) concluyendo de esta manera que todas las dimensiones se hayan mayor al 80%, cifra muy generosa que otorga la conclusión de la gran capacidad que tienen los gerentes de IPS de afrontar mediante prácticas de liderazgo una situación tan atípica como lo fue la pandemia durante el año 2020.

Los anteriores resultados permiten observar por un lado que las practicas asociadas a la dimensión Sirve de Modelo, es la más utilizada por los gerentes la cuenta tiene un porcentaje de valor de 86,1%, indicándonos que los gerentes tienen en común conservar un comportamiento ejemplar y con valores que los caracterizan en la búsqueda de objetivos; por otro lado se evidencia que las practicas asociadas a las dimensiones desafía los procesos y brindar aliento son las menos auto percibidas en el actuar de los gerentes consultados, las cuales tienen un valor 81,8% y 81,4% respectivamente es decir estas dimensiones son las menos frecuentes en relación

a todas las variables de este estudio, es decir que se carece de actitud positiva respecto a la innovación y gestión del cambio así como de reconocer y alentar al personal por su desempeño; sin embargo dichas dimensiones superan el puntaje del 80% lo que significa que si bien es bajo comparado con las otras dimensiones siguen siendo practicas comunes y valoradas dentro de las gerencias de las IPS concluyendo de esta manera que las brechas entre las dimensiones menos identificadas y practicadas con las más frecuentes solo alcanza un 4,7% (86,1% menos 81,4%) es decir existe una brecha muy pequeña de una variable a otra.

Este tipo de estudio invita a que los líderes colombianos sigan fortaleciendo sus habilidades del liderazgo transformacional y transaccional a través de la gestión del conocimiento, es decir que las empresas busquen a motivar a sus colaboradores a través de la educación continua tanto en temas de liderazgo y de interés para la evolución de la institución para estar actualizados y tener la capacidad de asumir las circunstancias del día a día, así mismo seguir trabajando en la motivación de los colaboradores a través de talleres que alimenten la inteligencia emocional para garantizar el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales para así mismo poder desarrollar cualquier evento que interponga arriesgarse para conseguir nuevos frutos.

Finalmente, a partir de este estudio se podría inferir que no solo la auto percepción de los gerentes es válida para hallar las mejores prácticas de liderazgo, sino que también la herramienta IPL se pueda aplicar a los colaboradores para poder corroborar la objetividad de las percepciones que han calificado los gerentes, siendo esta una gran oportunidad de valoración completa, objetiva y pertinente del desempeño de las IPS de Neiva durante la pandemia en el año 2020.

Bibliografía

- Abadía, A. (2020). Estudio sobre el liderazgo y la innovación: las claves del éxito en startups tecnológicas. *Cuadernos de Gestión*.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadership Quarterly*, 14(3), 261–295. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)
- Arias, M. A. (2016). *Relación de los Estilos de Liderazgo en el Desempeño de la Administración de las IPS Hospitalarias De II Y III Nivel de Complejidad de la Ciudad de Manizales*. Universidad Autónoma de Manizales , Manizales.
- Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Technical Report*. Redwood City, CA: Mindgarden.
- Avolio, B., Kahai, S., & Dodge, G. (2001). E-Leadership: Implications for theory, research and practice. *Leadership Quarterly*, 11, 615-670.
- Avolio, B; Waldman, D; Yammarino, F. (1991). Leading in the 1990s: Towards understanding the four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial*, 15(4), 9-16.
- Ayoub, J L. (2010). Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana. Universidad Autónoma de Madrid Facultad de Derecho Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales.
- Backman, S y Rhinard, M. (2017). The European union's capacities for managing crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*.

- Baquero, T., & Schulte, W. (2007). An exploration of knowledge management practices in Colombia. *Vine*, 37(3), 368–386. <https://doi.org/10.1108/03055720710825663>
- Barahona, U., Moya, C., Roberto, D. R., Castro, T., Eduardo, U., Urbano, H. B., Rafael, D., Cabrera, R., Eduardo, U., & Castro, T. (2011). Los líderes en el siglo XXI. *Redalyc*, Vol.7 No.2.
- Bass, B M. (1985). Leadership and performance beyond expectations.
- Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational. *European journal of work and organizational psychology*.
- Bass, B. M. (1990). Handbook of leadership: A survey of theory and research. . *New York: Free Press*.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military and educational impact*. Hillsdale: L Erlabaum.
- Bass, B; Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness. Through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1982). Theory and research for developing a science of leadership. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18, 275-291.
- Boin A., Kuipers S. y Overdijk W. (2013). Leadership in times of crisis: a framework for assessment. *International Review of Public Administration Vol. 18, No. 1*.
- Boin, A. Hart P., Stem E. y Sundelius B. (2005). The Politics of Crisis Management. *Cambridge University Press*.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). *Informe Especial COVID-19. América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19. Efectos económicos y sociales*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Congreso de la Republica de Colombia . (1993). Ley 100 de 1993 .
- Cruz, P., Culebro, J., & Mendez, B. (2020). Liderazgo y gestión de crisis en México en las primeras respuestas al COVID-19: el papel de los gobiernos sub-nacionales. *Buen Gobierno No. 29*.
- Daft, R. (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. . Cengage Learning.
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia Et Technica*, 13(34), 343-348.
- Evans, M. (1970). The Effects of supervisory behavior on the path goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 277-298.
- Fiedler, F. E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. En Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (págs. 59-112). New York: Academic Press.
- Fiedler, F. E., & García, J. E. (1987). *New approaches to leadership: Cognitive resources*. New York: Wiley.
- Furnham, A. (2011). *Psicología Organizacional, el comportamiento del individuo en las organizaciones*. Alfaomega.
- García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional . *Pensamiento Psicológico*, 41-54.

- Golleman, D. (2013). *Liderazgo el poder de la inteligencia emocional* .
- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. . *Pensamiento y Gestión*, 157-194.
- Gonzales, D. G. y Agudelo, J. A. (2014). Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias. (Tesis de grado).
- González Rubin, B. A. (9 de Diciembre de 2018). *Universidad Intercontinental*. Obtenido de <https://www.uic.mx/lideres-disruptivos/>
- Great Place to Work. (2014). *Great Place to Work*. Recuperado el 7 de marzo de 2021, de <https://www.greatplacetowork.com.co/es/listas/los-mejores-lugares-para-trabajar-del-mundo/2014>
- Hernandez-Sampieri, R., Fernandez-Collado, C., & Baptista-Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta Edición ed.). México: McGrawHill.
- Hofstede Insights. (10 de 06 de 2022). *What about Colombia?* Obtenido de <https://www.hofstede-insights.com/country/colombia/>
- House, R J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. En J. G. Hunt, & L. L. Larson, *Leadership. The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339.
- House, R. J., & Mitchell, T. (1974). Path-goal theory of leadership. *Contemporary Business*, 3, 81-98.

- James M. Kouzes, Barry Z. Posner. (2018). *El desafío del liderazgo*. Barcelona: Reverté, S. A.,
- Juarez, F., & Contreras, F. (2012). Calidad de vida y liderazgo. Influencia de la calidad de vida percibida del directivo colombiano sobre sus prácticas de liderazgo. *Acta Colombiana de Psicología*, 15(1), 119-130.
- Kouzes, J., & Posner, B. (1988). *The Leadership Practices Inventory*. San Diego, CA, USA: Pfeiffer.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2003). *The leadership Practices Inventory (LPI) Self Instrument*. San Francisco, CA, USA: Jessey- Bass/Pfeiffer.
- Langa, L. (10 de Octubre de 2018). *Growth, Eada Business School Barcelona*. Obtenido de <https://blogs.eada.edu/2018/10/10/liderazgo-disruptivo-en-la-empresa/>
- Larson, L., Hunt, J., & Osborn, R. (1976). The Great Hi-Hi Leader Behavior Myth: A Lesson from Occam's Razor. *The Academy of Management Journal*, 19, 628-641.
- Lopez, M. (2016). *Relación de los estilos de liderazgo en el desempeño de la administración de las IPS hospitalarias de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales*. Tesis de Maestría, Universidad Autonoma de Manizales, Manizales, Colombia.
- Luisser, R., & Achua, C. F. (2016). *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades* (Sexta ed.). DF, México: CENGAGE Learning.
- Lupano, M., y Castro, A. (2008). Estudios sobre el liderazgo - Teorías y Evaluación. *Psicodebate*, 107-122.
- Marangoni, A. (2020). En tiempos del COVID-19: pandemia e infodemia. *Revista Argentina de Radiología*, 84(04), 113-114. doi:10.1055/s-0040-1714051

- María Laura Lupano Perugini, Alejandro Castro Solano. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate 6. Psicología, Cultura y Sociedad*.
- Márquez Gómez, J. O., Garduño Espinoza, Y. K., & Cardoso Jimenez, D. (2019). PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DE LAS MIPYMES EN AMATEPEC, MÉXICO, 2017. *3C Empresa. Investigación y Pensamiento Crítico., Vol.8 N° 1*.
- Mendoza, M. (2005). *Estudio diagnostico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional*. Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma de Tlaxcala.
- Ministerio de Salud y Protección Social . (2020).
<https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/PET/Paginas/Documentos-Administrativos-covid-19.aspx>.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (23 de Abril de 2021). *Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud - REPS*. Obtenido de
<https://prestadores.minsalud.gov.co/habilitacion/>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (05 de Marzo de 2021). *Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud - REPS*. Obtenido de
<https://prestadores.minsalud.gov.co/habilitacion/work.aspx?tOut=true>
- Morales, L. (28 de Febrero de 2021). *Be Your Brand*. Obtenido de Retos de los profesionales y empresas del sector salud en el 2021:
<https://www.beyourbrand.com.co/prensa/#1632863332122-0be1679e-c006>

Nystrom, P. (1978). Managers and hi-hi leader myth. *Academy of management Journal*, 21, 325-331.

Organización Mundial de la Salud . (11 de Marzo de 2020). Alocución de apertura del Director General de la OMS en la rueda de prensa sobre la COVID-19 celebrada el 11 de marzo de 2020. Obtenido de <https://www.who.int/es/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>

Organización Internacional del Trabajo. (2021). Liderazgo empresarial durante la crisis de la COVID-19. In *Análisis de las actividades de las Organizaciones Empresariales durante la pandemia de COVID-19 y siguientes pasos*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_766963.pdf

Ortiz, N., & Méndez, S. (2020). *Caso de estudio en empresas de Barrancabermeja, Santander: liderazgo en tiempos de COVID-19*. Tesis de Pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia, Barrancabermeja, Colombia.

Palací, F., Agulló, E., Agulló, M., Amo, E. D., Gomez, A., Lisbona, A., & Topa, G. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Education.

Panadero, J. L. (2013). *Características de liderazgo de los estilos transformacional / transaccional en los profesionales de enfermería de una IPS de Bogotá 2011*. Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.

- Patrick, M. (11 de Marzo de 2019). *Characteristics of Visionary Leadership*. Obtenido de Chron.com: <https://smallbusiness.chron.com/characteristics-visionary-leadership-31332.html>
- Pedraza Melo, N. A., Lavín Verástegui, J., Delgado Rivas, G., & Bernal González, I. (2015). Prácticas de liderazgo en empresas comerciales en Tamaulipas (México). *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 23(1), 251. <https://doi.org/10.18359/rfce.618>
- Portafolio. (febrero de 2021). Retos de los profesionales y empresas del sector salud en el 2021. *Portafolio*. Recuperado el 07 de marzo de 2021, de <https://www.portafolio.co/economia/retos-de-los-profesionales-y-empresas-del-sector-salud-en-el-2021-549566>
- Prada, S., Perez, A., & Rivera, A. (2017). Clasificación de instituciones prestadores de servicios de salud según el sistema de cuentas de la salud de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico: el caso de Colombia. *Rev Gerenc Polít Salud*, 16(32), 51-65. doi: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgps16-32.cips>
- Rivera, L. F. (2016). *Liderazgo y Cultura Organizacional en Latinoamérica*. Tesis de Pregrado, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Prentice Hall.
- Robles Francia, V. H., Contreras Torres, F., Barbosa Ramírez, D., & Juárez Acosta, F. (2013). LIDERAZGO EN DIRECTIVOS COLOMBIANOS VS. MEXICANOS. UN ESTUDIO COMPARATIVO. *Investigación & Desarrollo*, 21(2013), 395–419.

- Robles, V. H., De la Garza, M. I., & Medina, J. M. (2008). El liderazgo de los gerentes de las PYMES de Tamaulipas, México, mediante el Inventario de Prácticas de Liderazgo. *Cuadernos de Administración*, 21(37), 293-310.
- Rodriguez, J., Barajas, L., Betancour, L., & Lopez, N. (2020). Liderazgo en tiempos de Pandemia. *Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia*.
- Sanahuja, J. A. (2020). Anuario 2019-2020. Riesgos globales y multilateralismo: el impacto de la COVID-19. En J. A. Sanahuja, *COVID-19: riesgo, pandemia y crisis de gobernanza global* (págs. 27-28). Madrid: CEIPAZ.
- Sergio Iván Prada-Ríos, A. M.-C.-T. (2017). Clasificación de instituciones prestadores de servicios de salud según el sistema de cuentas de la salud de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico: el caso de Colombia.
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA). (09 de diciembre de 2020). *COVID-19: Resumen de las principales medidas, acciones y políticas*. Recuperado el 07 de marzo de 2021, de <http://www.sela.org/media/3219723/covid-19-resumen-de-las-principales-medidas-estados-miembros-sela.pdf>
- Vega, C., & Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. Tesis de Pregrado, Universidad de Chile.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Wofford, J. C. (1982). An integrative theory of leadership. *Journal of management*, 8, 27-47.

Yukl, G. V. (1992). *Handbook of industrial and organizational psychology*. California: Consulting Psychologists Press.

Yukl, G., & Van Fleet, D. (1992). En M. D. Dunnette, & L. M. Hoveh, *Handbook of industrial and organizational psychology*. California: Consulting Psychologists Press.

Zárate Torres, R. A., & Matviuk, S. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 28(47), 89–102.

<https://doi.org/10.25100/cdea.v28i47.76>

Zeballos, R. C. (2018). *Estudio descriptivo de cultura organizacional y estilos de liderazgo en un centro de salud del MINSA*. Tesis de Maestría, Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa, Perú.

Anexo 1. Cuestionario de IPL

En el siguiente link encontrará la encuesta diseñada para este proyecto:

<https://forms.office.com/r/8mr58yy4bM>