



MODALIDAD: INVESTIGACIÓN APLICADA
EFECTOS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO SOBRE EL DESEMPEÑO
EN LA GESTION DE UNA IPS FRENTE A LA EMERGENCIA SANITARIA
POR COVID-19

CLAUDIA LUCIA CASTRO VALENCIA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GERENCIA DE ORGANIZACIONES DE SALUD
SANTIAGO DE CALI

2021



MODALIDAD: INVESTIGACIÓN APLICADA
EFECTOS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO SOBRE EL DESEMPEÑO
EN LA GESTION DE UNA IPS FRENTE A LA EMERGENCIA SANITARIA
POR COVID-19

CLAUDIA LUCIA CASTRO VALENCIA

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título de:
Magister en Gerencia de Organizaciones de Salud

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO:
JOSE ALFONSO SANTIBAÑEZ BENJUMEA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA GERENCIA DE ORGANIZACIONES EN SALUD
SANTIAGO DE CALI

Santiago de Cali, 14 de julio de 2021

Dr. Silvio Borrero Caldas
Decano
Facultad de Ciencias Económicas y administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
La ciudad

Por medio de la presente estoy entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es “EFECTOS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO SOBRE EL DESEMPEÑO EN LA GESTIÓN DE UNA IPS FRENTE A LA EMERGENCIA SANITARIA POR COVID-19”.

Espero que este trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente



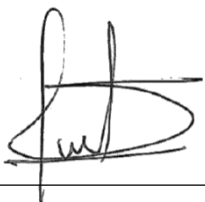
Claudia Lucia Castro Valencia
C.C 1.130.627.251

Santiago de Cali, 17 de Julio de 2021

Doctor
Silvio Borrero Caldas
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
La Ciudad

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado **“EFECTOS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO SOBRE EL DESEMPEÑO EN LA GESTIÓN DE UNA IPS FRENTE A LA EMERGENCIA SANITARIA POR COVID-19”**, realizado por la estudiante de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana Claudia Lucia Castro Valencia, con cédula 1.130.627.251, y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente

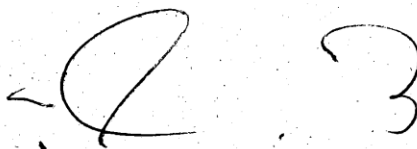


José Alfonso Santibáñez Benjumea
Director del Trabajo de Grado

ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de 1946

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

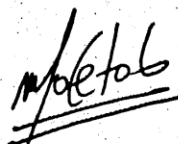
“Efectos de los estilos de liderazgo sobre el desempeño en la gestión de una ips frente a la emergencia sanitaria por covid-19” Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Gerencia de Organizaciones de Salud.



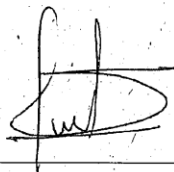
SILVIO BORRERO CALDAS
Decano
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



CLAUDIA ISABEL VIVAS TOBAR
Directora MGOS



MONICA CECILIA TOBON GORDILLO
Jurado



JOSE ALFONSO SANTIBAÑEZ BENJUMEA
Director del Trabajo de Grado

Tabla de Contenido

Resumen.....	12
Abstract.....	13
1 Planteamiento del Problema	14
1. Marco Teórico.....	21
1.1 Análisis de los liderazgos.....	27
1.1.1 Liderazgo transformacional.....	29
1.1.2 Liderazgo transaccional	32
1.1.3 Liderazgo basado en fortalezas.....	33
1.1.4 Liderazgo de servicio.....	34
1.2 Cuestionarios Liderazgo.....	35
2 Objetivos.....	37
2.1 Objetivos General.....	37
2.2 Objetivos Específicos.....	37
3 Metodología de la investigación.	38
3.1 Tipo de estudio.....	38
3.2 Variables de Estudio.....	38
3.3 Descripción del universo de estudio.....	39
3.4 Método de Medición.....	39
3.5 Recolección de Datos.....	43
3.6 Reparos Éticos.....	43

3.7	Alcance y Delimitación.....	44
4	Resultados.....	45
4.1	Fundación Tierra Posible	45
4.1.1	Desempeño y evolución histórica de la empresa, incluyendo situación actual.....	45
4.1.2	Direccionamiento estratégico	47
4.2	Resultados aplicación de encuesta.....	48
4.2.1	Caracterización Encuestados.....	48
4.3	Encuesta Lideres.....	50
4.3.1	Fiabilidad.....	50
4.3.2	Análisis de encuesta lideres.....	51
4.4	Encuesta Liderados.....	57
4.4.1	Fiabilidad.....	57
4.4.2	Análisis de encuesta liderados.....	59
4.5	Análisis de las variables aplicadas a los trabajadores.....	65
4.5.1	Esfuerzo extra.....	65
4.5.2	Efectividad.....	65
4.5.3	Satisfacción.....	65
4.6	Entrevistas.....	66
4.6.1	Entrevista aplicada Directora General de la Fundación.....	66
4.6.2	Entrevista aplicada a profesional de Seguridad y Salud en el Trabajo.....	70
4.6.3	Entrevista aplicada a Líder en salud.....	73
4.7	Entrevistas aplicadas a integrantes de los equipos de trabajo.....	75

4.7.1	Entrevista aplicada al trabajador A.....	75
4.7.2	Entrevista aplicada al trabajador B.....	76
5	Discusión y conclusiones.....	78
6	Anexos.....	83
	Anexo 1 Consentimiento informado y Encuesta.....	83
	Anexo 2 Gráficos Análisis encuestas Lideres.....	89
	Anexo 3 Gráficos Análisis encuestas Liderados.....	92
	Bibliografía.....	95

Listado de Anexos

Anexo 1	Consentimiento informado y Encuesta.....	83
Anexo 2	Gráficos Análisis encuestas Lideres.....	89
Anexo 3	Gráficos Análisis encuestas Liderados.....	92

Listado de Tablas

Tabla 1	Servicios Habilitados Fundación Tierra Posible.....	47
Tabla 2	Distribución Encuesta Lideres por Cargo	48
Tabla 3	Distribución Encuesta Lideres por Cargo	49
Tabla 4	Alpha de Cronbach encuesta lideres.....	50
Tabla 5	Alpha de Cronbach encuesta lideres por cada pregunta	51
Tabla 6	Medias y Desviaciones Estándar por cada pregunta de Encuesta de Lideres.....	52

Tabla 7 Alpha de Cronbach encuesta liderados	57
Tabla 5 Alpha de Cronbach encuesta liderados por cada pregunta	58
Tabla 9 Medias y Desviaciones Estándar por cada pregunta de Encuesta de Liderados.....	59

Resumen

La emergencia sanitaria a causa del COVID-19 impactó, de forma general, a los actores de los sistemas de salud, evidenciando la necesidad de fortalecer los estilos de liderazgo organizacionales.

En este sentido, el principal objetivo de este estudio es analizar los efectos de los estilos de liderazgo en el desempeño de la gestión de una IPS frente a la emergencia sanitaria por Covid-19. Para este fin se aplicaron cuestionarios y entrevistas dirigidos a los líderes y equipos de trabajo.

Los resultados muestran una mezcla de los diferentes estilos de liderazgo, con algunos rasgos de liderazgo transformacional, por la gestión de desarrollo y planeación en situaciones de crisis, logrando el resultado esperado de 0 casos confirmados de covid-19 en los menores. Se evidencia un equipo de colaboradores que valoran el trabajo de sus líderes para el logro de los objetivos, pero refieren la necesidad de fortalecer el liderazgo basado en fortalezas.

Palabras clave: COVID-19, liderazgo, estilo de liderazgo.

Abstract

The health emergency caused by COVID-19 impacted, in a general way, the actors of the health systems, evidencing the need to strengthen organizational leadership styles.

In this sense, the main objective of this study is to analyze the effects of leadership styles on the performance of the management of an IPS in the face of the health emergency caused by Covid-19. For this purpose, questionnaires and interviews were applied to the leaders and work teams.

The results show a mixture of different leadership styles, with some transformational leadership traits, for the management of development and planning in crisis situations, achieving the expected result of 0 confirmed cases of covid-19 in minors. There is evidence of a team of collaborators who value the work of their leaders to achieve the objectives, but refer to the need to strengthen leadership based on strengths.

Key words: COVID-19, leadership, leadership style.

1 Planteamiento del Problema

El liderazgo en los servicios de salud se puede definir como el conjunto de habilidades gerenciales para llevar a los equipos a lograr una meta común de la organización (Prieto, et al, 2020). Siendo necesario contar con el proceso de preparación previa del directivo para poder superar y afrontar los nuevos retos que la sociedad moderna les plantea, siendo uno de ellos la pandemia generada por el COVID-19, para la cual ni la misma Organización Mundial de la Salud (OMS) estaba preparada y que tomó a todos por sorpresa, desafiando la capacidad de las instituciones a nivel mundial y llevando al colapso a muchos sistemas de salud de países desarrollados. Esta situación puso a prueba la capacidad de liderazgo y gestión de todo el personal de salud y administrativo a nivel mundial, sin ser el Estado Colombiano la excepción en el orden nacional, regional y local.

En el mes de abril de 2020, el Ministerio de Salud (Minsalud, 2020) presentó el plan de contingencia para responder ante la emergencia por Covid-19 donde estadísticas y cifras permitían entender el contexto general de la pandemia. El 31 de diciembre de 2019 las autoridades chinas notificaron a la Organización Mundial de la Salud (OMS) un brote de neumonía en la ciudad de Wuhan, provincia Hubei. El 7 de enero de 2020 se identificó como agente causal un nuevo coronavirus del grupo 2B, de la misma familia del SARS, que se denominó SARS-CoV-2. El 11 de febrero, la OMS denominó COVID-19 a la enfermedad producida por este virus. Con base en la progresión de la situación mundial y las recomendaciones del Comité de Emergencia del RSI, la OMS declaró la Emergencia de salud pública de preocupación internacional (OMS, 2020).

El 6 de marzo el Ministerio de Salud y Protección Social emitió el primer comunicado de caso confirmado en el país en una paciente de 19 años de nacionalidad colombiana con antecedente de viaje internacional procedente de Milán, Italia. El 11 de marzo, la OMS declara oficialmente la pandemia, el número total de casos globales superior a 118.000. El 12 del mismo mes el Ministerio de Salud y Protección Social declara la emergencia sanitaria y el 18 de marzo de 2020 el Gobierno Nacional declara un Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica en todo el Territorio Nacional (MINSALUD, 2020).

En efecto, a nivel nacional, el Ministerio de Salud y Protección Social (MSPS) y el Instituto Nacional de Salud (INS), expidieron un conjunto de directrices que establecen los protocolos de atención a cada entidad de salud, públicas y privadas, para el manejo, atención y prevención del COVID-19. Protocolos que debían ser socializados por la alta gerencia a su personal de salud con el fin de garantizar un manejo eficiente durante la pandemia, brindando una atención humanizada. Los directrices brindados permitieron generar una gestión eficiente por parte de la alta dirección y del personal de salud. Dentro de este contexto se necesitó habilidades esenciales de liderazgo para trabajar bajo presión ante un nuevo enemigo microscópico, invisible, pero altamente letal y con una gran capacidad de contagio del que muy poco se sabía hasta el momento.

De esta manera, el gobierno nacional ordena a las entidades territoriales trabajar de manera articulada con las Entidades Administradoras de Planes de Beneficio (EAPB) e Instituciones Prestadoras de los Servicios de Salud (IPS), reconocer la adscripción de la población a fin de identificar las necesidades del territorio y coordinar las acciones conforme lo

establecido en las Resoluciones 521 y 536 de 2020 durante el periodo de la emergencia sanitaria y las demás que se emitieran o sustituyeran. (MINSALUD, 2020)

De acuerdo con Ministerio de Salud (2020) que las organizaciones de salud tuvieron que desplegar una gran capacidad de atención, gracias a una gestión de liderazgo más eficiente de acuerdo con los procedimientos de atención y cumplimiento de las directrices y lineamientos impartidos por el Ministerio de Salud y Protección Social y demás entidades.

Por su parte, tanto la Gobernación del Valle del Cauca como la Gobernación del Cauca, hicieron frente a un enemigo invisible asumiendo un liderazgo colectivo entre alcaldías y Gobierno Nacional; entidades públicas y privadas en el manejo de la emergencia sanitaria por Covid-19 desde el 9 de Marzo cuando se confirmó el primer paciente en el Valle del Cauca, y 25 de Abril un médico contagiado, fue el primer caso de Covid-19 en el Departamento del Cauca, lo que llevo a adecuar instalaciones y mitigar el impacto generado por la transmisión del virus, teniendo como objetivo aplanar la curva de contagiados y contener los sistemas de salud, buscando evitar desbordamiento como sucedió en Italia, Francia, España e Inglaterra.

Ahora bien, antes de adentrarnos en el problema objeto de estudio, es importante señalar que el Covid-19 es un nuevo virus que tiene un comportamiento similar a los coronavirus del Síndrome Respiratorio de Oriente Medio (MERS) y del Síndrome Respiratorio Agudo Grave (SARS), en los cuales se ha identificado que los mecanismos de transmisión son: 1) gotas respiratorias al toser y estornudar, 2) contacto indirecto por superficies inanimadas y 3) aerosoles por micro gotas, pero altamente contagioso y sobre el cual no hay cura hasta el momento. De acuerdo con la OMS, existe suficiente evidencia para indicar que el coronavirus (nCoV2019), se transmite de persona a persona; pudiendo traspasar fronteras geográficas a través de pasajeros

infectados; la sintomatología suele ser inespecífica, con fiebre, escalofríos y dolor muscular, pero puede desencadenar en una neumonía grave e incluso la muerte (Minsalud, 2020).

Por ser el Covid-19 un virus nuevo nadie estaba preparado para afrontarlo ni pensaba en las grandes dimensiones que la pandemia traía consigo. Inicialmente se pensaba que era una virosis pequeña, pasajera, que afectaría a unas cuantas personas, pero no que paralizaría a todos los países a nivel mundial y que llevaría al cofinanciamiento obligatorio. Los sistemas de salud no estaban preparados para brindar soluciones a una cantidad masiva de personas contagiadas por este virus, las instituciones de salud podrían colapsar, provocando que las personas que presentaran síntomas graves fallecieran sino se tomaban las medidas necesarias, ya que muchas entidades de salud no contaban con los recursos de salud necesarios para afrontar la pandemia.

Situación que llevó a grandes potencias como es Estados Unidos a criticar el liderazgo y la gestión de organizaciones mundialmente reconocidas como es la Organización Mundial de la Salud (OMS) que recibió fuertes críticas por parte de este país que anteriormente se consideraba como uno de sus principales aliados, causándose una división política sin precedentes entre grandes potencias, aliados y opositores.

A nivel mundial, la Organización Mundial de la Salud es el máximo organismo de salud. En palabras de la ONU, la “OMS es la responsable de desempeñar una función de liderazgo en los asuntos sanitarios mundiales, configurar la agenda de las investigaciones en salud, establecer normas, articular opciones de política basadas en la evidencia, prestar apoyo técnico a los países y vigilar las tendencias sanitarias mundiales”.

Papel que para muchos países tardó en desempeñar debido a su falta de liderazgo para manejar la crisis del Covid-19 y no prever la magnitud de la pandemia que se avecinaba. Para

otros, en cambio, su papel fue clave para contrarrestar los efectos del Covid-19 a nivel mundial. En otros contextos mundiales se pensó que el Covid-19 era una coyuntura política entre grandes potencias: China vs. países aliados, comunismo vs. capitalismo.

De ahí que sea necesario, que los directivos de las instituciones de salud estén preparados y cuenten con una serie de capacidades, habilidades y competencias que le permitan afrontar estos nuevos retos que la humanidad requiere para brindar una rápida respuesta. La humanidad se enfrenta a una nueva etapa que sobrepasa toda la capacidad técnica, tecnológica, científica y humana, y que necesita de la capacidad de un líder para discernir ante qué problema de salud se está enfrentando, poniendo a prueba a todo su personal de salud, científico e investigativo al servicio de sus pacientes para brindar un servicio integral con calidad, pero también más humanizado.

Desde el punto de vista teórico, puede señalarse que es fácil comprender por qué tantos gerentes y altos directivos han perdido oportunidades de actuar con poder de decisión, pero es un error pensar que las fallas de liderazgo son todo lo que se puede esperar en estos tiempos sombríos. Es difícil sentir que se tiene el control mientras la pandemia global se prolonga. Y, sin embargo, muchos líderes se sienten culpables por el impacto que Covid-19 ha tenido en sus colaboradores (Grupo Bancolombia, 2020).

Cuando la situación es incierta, el instinto humano y la capacitación gerencial básica pueden hacer que los líderes, por temor a tomar decisiones equivocadas demoren la acción y minimicen la amenaza hasta que la situación se normalice. Pero asumir esta posición, puede generar fallas en el servicio y poner a prueba su capacidad de liderazgo frente a un enemigo invisible como es el coronavirus, altamente letal por demás. Si las dimensiones de la amenaza

son claras, los colaboradores o subalternos se atrasarían en tratar de controlar la crisis, y pasar esa prueba requiere que los líderes actúen de manera urgente, honesta e iterativa (genera.cl, 2021).

Los estilos de liderazgo han existido desde el principio de los tiempos, y se ha hecho necesario perfeccionarlos, transformarlos y aterrizarlos a las exigencias de una nueva sociedad que no está dispuesta a repetir los errores del pasado, ya que el costo humano ha sido muy alto. Durante esta emergencia contra el Covid-19 todavía pueden observarse problemas de liderazgo dentro de la gestión de servicios de atención en salud a diario, constituyéndose en un desafío de prestación de atención en medio de la pandemia del Covid-19.

Tradicionalmente, al personal de salud, se les enseñó a concentrarse en cada paciente hasta que se estabilizara y a evaluarlos con las ayudas diagnósticas disponibles. La atención en salud ha necesitado de un enfoque diferente de liderazgo al asumir esta emergencia. Si bien hemos visto distintos escenarios en la atención a los pacientes, durante la presente pandemia también se evidenciaba que el desempeño de un equipo es fundamental en el liderazgo al prestar la atención en un servicio de salud de cualquier índole. El liderazgo efectivo se hace esencial para el éxito y la longevidad de una organización que presta sus servicios de atención médica.

Basados en la identificación de esta problemática de salud pública nacional, la presente investigación lleva a abordar un interrogante ¿Cómo el estilo de liderazgo afectó el desempeño durante la gestión en una IPS frente a la emergencia sanitaria por Covid-19?

La IPS dispondrá de una herramienta de información relevante en la gestión; se espera que, a la vista de esta investigación, la base y los hallazgos sean útiles como referencia para futuros investigadores, estudiantes y académicos para asimilar los efectos y la importancia de los

diferentes estilos de liderazgo sobre el desempeño durante la gestión de una organización de salud en medio de una emergencia sanitaria.

Después de determinar la relación entre el estilo de liderazgo y el desempeño de los colaboradores, la IPS estará en una mejor posición para utilizar los hallazgos de esta investigación para desarrollar programas de liderazgo viendo a esos líderes adquirir habilidades relevantes para un desempeño eficaz de la gestión en emergencias sanitarias.

Pregunta De Investigación

¿Cómo el estilo de liderazgo afectó el desempeño durante la gestión en una IPS frente a la emergencia sanitaria por Covid-19?

2 Marco Teórico

La pandemia COVID-19 ha generado reestructuración de los sistemas de salud a nivel mundial, mostrando la necesidad de comprender los diferentes estilos de liderazgo para coordinar los equipos de salud en búsqueda de evitar aumento de los índices de mortalidad y disminución de tasas de letalidad derivadas.

El estudio de los estilos de liderazgo y su impacto en diferentes procesos humanos y organizacionales en Latinoamérica, específicamente en el sector salud, ha demostrado diferentes tipos de liderazgo, inadecuadas percepción de los estilos de liderazgo por parte de los liderados, así como relaciona satisfacción laboral vs liderazgo, y satisfacción del usuario vs liderazgo de las instituciones de salud. Como se evidencia en los siguientes estudios:

- (Quispe, 2015), que mostro que el 72 % de enfermeras considera como medianamente favorable el liderazgo empleado por el jefe de servicio.
- (Carrera Briones, 2014) realizó el estudio de “Capacidad de Liderazgo y Nivel de Satisfacción Laboral de los Profesionales de Enfermería de la Red de Salud Pacasmayo2014”, identificando que el 100% de los profesionales encuestados presentan capacidad de liderazgo, en cuanto a satisfacción laboral el 63.3% se encontró en un nivel alto, lo que indica que no todos los profesionales están totalmente satisfechos y la capacidad de liderazgo tiene relación significativa con el nivel de satisfacción laboral.
- En ecuador se realizó el estudio "Desempeño de los/las líderes de enfermería y la motivación del personal en el cumplimiento de actividades y la satisfacción de los usuarios del Hospital Fisco Misional Divina Providencia, cantón San Lorenzo

provincia de Esmeraldas durante los meses abril-junio 2014", los resultados de la investigación muestran un 56% insatisfacción de los usuarios en la atención recibida, por el déficit de recursos e insumos, el 87.5%, un nivel medio de motivación en las Enfermeras/ros en el cumplimiento de sus actividades, mientras el 62,5% un desempeño medio en los/las Líderes de Enfermería como consecuencia a la poca preparación en conocimientos sobre gerencia, coordinación, estrategias para motivar y déficit de recursos que permitan un desempeño óptimo en cada una de las áreas de servicios (Lucas Menéndez, 2014).

Lo anterior fortalece la premisa que el liderazgo es fundamental y clave para la eficiencia y logro de objetivos en una organización. El erudito en teoría del liderazgo, el Dr. Peter Northouse, define el liderazgo en su libro "Introduction to leadership" como "un proceso mediante el cual un individuo influye en un grupo de individuos para lograr un objetivo común". Se evidencia que el liderazgo no es un proceder o conducta, el asumir esta posición no nos convierte en líderes, sino en líderes influyentes con los colaboradores.

Según el Center for Values-Driven Leadership, el concepto de liderazgo puede definirse como "un compromiso consciente de los líderes en todos los niveles, para liderar con sus valores y crear una cultura corporativa que optimice el desempeño, la práctica ética, la contribución social y el impacto ambiental", lo que permite la combinación de diferentes segmentos llevando al éxito empresarial como han sido los valores y la cultura de alto desempeño en las diferentes organizaciones.

Así mismo Talat et al (2015) afirman que “el liderazgo es un proceso de amplia difusión, que exige autoridad, responsabilidad y delegación de poder”. Se lidera a los colaboradores para la consecución de metas y objetivos organizacionales. (Peter G. Northouse).

Kumar (2014) “define el liderazgo como un proceso mediante el cual una persona influye en otras para lograr un objetivo y dirige la organización de una manera que la hace más cohesiva y coherente” proceso que se logra a través de competencias gerenciales como los conocimientos, comportamientos y actitudes para el logro de los criterios de efectividad en ese amplio abanico en el que ese líder está inmerso.

En el entorno sanitario, se desarrollan teorías de liderazgo donde el líder asume un rol garantizando el progreso en el entorno de atención médica en constante cambio, como lo es actualmente la emergencia sanitaria por el Covid-19 que estamos enfrentando. Ese líder marca una diferencia junto a sus colaboradores al cumplir con niveles de calidad frente a tareas más complejas.

El concepto tradicional de liderazgo podría enmarcarse con la definición dada por Zalles (2011) citado por Díaz et al. (2018), el cual señalaba que el líder tradicional era aquel que tenía “la capacidad de definir una visión y metas, coordinar tareas, diseñar y asignar normas y guiar las actividades de otros. Bajo esta perspectiva, el líder posee capacidades especiales que les concede una reputación privilegiada, logrando que el colectivo acepte, obedezca e incluso se someta a sus disposiciones. Del mismo modo, Contreras (2008) concibe al liderazgo como un rasgo, característica, habilidad, o condición extraordinaria y diferenciadora entre quienes son líderes de aquellos que no”. Contrario a lo anterior, en el nuevo concepto de liderazgo, el líder es aquel que “potencializa, faculta y prepara a sus colaboradores, para que ellos desarrollen al

máximo sus capacidades, las cuales se constituyen como la mayor herramienta para el logro de los objetivos. El líder deja de ser un simple proveedor de soluciones, para convertirse en un miembro más del equipo de trabajo, con la capacidad de motivar, inspirar, estimular e impulsar el esfuerzo colectivo hacia fines específicos, preservando el clima de confianza del sistema social”. (Díaz, 2018) Es Heifetz (1997), quien señala que “el líder es un individuo con la capacidad de movilizar el “trabajo adaptativo”, para que sean las personas quienes busquen y encuentren 14 soluciones a los diferentes problemas que se presentan”. Mientras que Bass (1999) fue el que introdujo el concepto de “líder transformacional”, definiéndolo como una persona “carismática e inspiradora, con la capacidad de ir más allá de sus propios intereses y de estimular el aprendizaje de sus colaboradores”. Shamir, House y Arthur (1993) definen a los líderes transformacionales como aquellos capaces de modificar el auto concepto en sus colaboradores, impactando su compromiso y su sentido de pertenencia, al identificarse con la filosofía y misión organizacionales.

Por su parte, la Organización de las Naciones Unidas estableció como uno de los principales objetivos del Milenio, formar al personal de salud en el manejo de competencias y habilidades de gestión y liderazgo en salud, ya que es vital en esta época moderna, que el personal comprenda como funciona un sistema de salud, cómo se administran los servicios de salud.

Al respecto, Egger y colaboradores (2005) señalan que “La falta de ‘capacidad gerencial’ en todos los niveles del sistema de salud es citada con mayor frecuencia como una ‘restricción determinante’ para la expansión de los servicios y el logro de las Metas de Desarrollo del Milenio”.

“¿Qué significan estos cambios fundamentales para las Naciones Unidas y para los países en desarrollo a nivel nacional? Los problemas mundiales exigen cada vez más respuestas mundiales, y la salud es una de las principales áreas de verdadera preocupación mundial. Las Naciones Unidas han pasado, en gran medida, de ser un observador para convertirse en un foro para el diálogo y en un importante agente normativo”. (ONU, 2005)

Por su parte, la Revista *New Medical Leaders* (2019) señala que “En realidad, el liderazgo en salud es una práctica y un elemento clave en el desarrollo de una cultura organizacional enfocada en la creación de valor para el paciente. El liderazgo efectivo en una organización del sector se expresa cuando la voz del paciente es escuchada y considerada en la toma de decisiones. También cuando se fomenta un ambiente laboral positivo y una cultura justa entre los directivos, profesionales de la salud y el personal en general”.

Cultura que está marcada por los cambios. Al respecto, Carlos Mora (2009) señala que actualmente las organizaciones diseñan estructuras más flexibles para generar cambios y adaptarse fácilmente a estos cambios. Cambios que están ligados al aprendizaje. Razón por la cual, es necesario generar condiciones óptimas que creen equipos de trabajo de alto desempeño, de fácil adaptabilidad y amplia visión, lo que implica darle más valor al trabajo en equipo.

En la actualidad, es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación”.

Para lograr el máximo desempeño de su equipo de trabajo, el gerente o directivo, deberá analizar de forma constante su capacidad de liderazgo y como puede variar la respuesta de su equipo de trabajo a través del tiempo, si quiere sobrevivir a un mundo cada vez más competitivo y globalizado, donde la oferta de servicios se hace cada vez más amplia.

Es importante también aclarar que, aunque en el sector salud, las responsabilidades muchas veces no son colectivas sino individuales, el liderazgo efectivo es factor clave ya que trasciende a todos los ámbitos. Actualmente surgen nuevas responsabilidades en donde un error cometido a un paciente, será responsable todo el personal de salud y administrativo, aunque las funciones están claramente definidas por protocolos y manuales de procedimiento y una enfermera no puede asumir el rol de un médico y un médico el de una enfermera y éstos el de un directivo, aun así el trabajo en equipo, el compañerismo, compartir conocimientos, experiencias, comunicación, entre otros aspectos, son pieza clave para que exista un liderazgo efectivo basado en la creación de una cultura organizacional sostenible en el tiempo y en el manejo y potencialización de habilidades, basada en las mismas creencias, valores y conductas del personal que trabaja en una entidad de salud.

Ahora bien, frente a la crisis generada por la pandemia, un líder debe caracterizarse por tener una respuesta rápida a un desafío inesperado, ya que es necesario que la “empresa afronte la situación actual y gestione la continuidad” (capacidad de respuesta) y pueda al mismo tiempo recuperarse, ya que se debe aprender de la experiencia y lograr emerger con más fuerza y, finalmente, prosperar, la organización debe prepararse y dar forma a su nueva realidad.

De ahí la importancia, que una organización de salud cuente con estilos de liderazgos para dar respuestas al entorno que los rodea y que exige cambios basados en decisiones inciertas

e imprecisas, en panoramas un tanto sombríos. Cabe considerar que los estilos de liderazgo desempeñados por los profesionales de la salud, es que la mayoría de las teorías no se desarrollaron dentro de un contexto de atención médica, sino que generalmente se desarrollaron para el entorno empresarial y luego se aplicaron a la atención médica; su evolución ayudara en la comprensión del objeto de estudio de la investigación. Las primeras teorías del liderazgo fueron las Teorías del Gran Hombre, que surgieron a fines del siglo XIX. El concepto del Gran Hombre evolucionó hacia teorías de liderazgo basadas en rasgos, que definían el liderazgo por unas características del líder, la mayoría de las cuales se consideraban innatas. Para muchos, la comprensión del liderazgo puede haberse alineado con estas teorías: los líderes a menudo eran hombres con personalidades dominantes. Todavía vemos esta teoría en juego inconscientemente hoy, cuando se pasa por alto a alguien para un papel de liderazgo debido a una personalidad tranquila.

A mediados del siglo pasado, el estudio del liderazgo pasó del estudio de los rasgos al estudio de los comportamientos: no quién es el líder, sino qué hace el líder. Esto permitió comprender que el liderazgo se podía desarrollar en otros.

1.1 Análisis de los liderazgos

El liderazgo es fundamental y clave para la eficiencia y logro de objetivos en una organización. El erudito en teoría del liderazgo, el Dr. Peter Northouse, define el liderazgo en su libro "Introduction to leadership" como "un proceso mediante el cual un individuo influye en un grupo de individuos para lograr un objetivo común". Se evidencia que el liderazgo no es un proceder o conducta, el asumir esta posición no nos convierte en líderes, sino en líderes influyentes con los colaboradores.

Según el Center for Values-Driven Leadership, el concepto de liderazgo puede definirse como "un compromiso consciente de los líderes en todos los niveles, para lograr articulación con sus valores y crear una cultura corporativa que optimice el desempeño, la práctica ética, la contribución social y el impacto ambiental", lo que permite la combinación de diferentes segmentos llevando al éxito empresarial como han sido los valores y la cultura de alto desempeño en las diferentes organizaciones.

En el entorno sanitario, se desarrollan teorías de liderazgo donde el líder asume un rol garantizando el progreso en el entorno de atención médica en constante cambio, como lo es actualmente la emergencia sanitaria por el Covid-19. Ese líder marca una diferencia junto a sus colaboradores al cumplir con niveles de calidad frente a tareas más complejas.

Hoy en día se comenta, es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación. (Mora, 2009)

Para lograr el máximo desempeño de su equipo de trabajo, el gerente o directivo, deberá analizar de forma constante su capacidad de liderazgo y como puede variar la respuesta de su equipo de trabajo a través del tiempo, si quiere sobrevivir a un mundo cada vez más competitivo y globalizado, donde la oferta de servicios se hace cada vez más amplia.

Es importante también aclarar que, aunque en el sector salud las responsabilidades muchas veces no son colectivas sino individuales, el liderazgo efectivo es factor clave ya que trasciende a todos los ámbitos. Actualmente surgen nuevas responsabilidades en donde un error

cometido a un paciente, será responsable todo el personal de salud y administrativo, y aunque las funciones están claramente definidas por protocolos y manuales de procedimiento y una enfermera no puede asumir el rol de un médico y un médico el de una enfermera y éstos el de un directivo, aun así el trabajo en equipo, el compañerismo, compartir conocimientos, experiencias, comunicación, entre otros aspectos, son pieza clave para que exista un liderazgo efectivo basado en la creación de una cultura organizacional sostenible en el tiempo y en el manejo y potencialización de habilidades, basada en las mismas creencias, valores y conductas del personal que trabaja en una entidad de salud.

Ahora bien, frente a la crisis generada por la pandemia, un líder debe caracterizarse por tener una respuesta rápida a un desafío inesperado, ya que es necesario que la “empresa afronte la situación actual y gestione la continuidad” (capacidad de respuesta) y pueda al mismo tiempo recuperarse, ya que se debe aprender de la experiencia y lograr emerger con más fuerza y, finalmente, prosperar, la organización debe prepararse y dar forma a su nueva realidad.

Las teorías de liderazgo más destacadas de la actualidad se basan en este entendimiento y comienzan a integrar la perspectiva de los seguidores y las circunstancias contextuales en las que interactúan los líderes y los seguidores. A medida que las organizaciones y nuestra comprensión de la naturaleza humana se vuelven más complejos, las teorías y los marcos de liderazgo deben evolucionar para adaptarse a los nuevos contextos y entendimientos. Para comenzar en el estudio de la investigación se exploran siguientes teorías del liderazgo.

1.1.1 Liderazgo transformacional

Los conceptos de liderazgo transformacional fueron destacados por el sociólogo político James MacGregor Burns, a fines de la década de 1970. Burns identificó dos tipos de liderazgo, a

saber, el transaccional, donde un líder influye en otros por lo que ofrecen a cambio, la transacción; y transformacional, este tipo de líder utiliza la inspiración, la motivación y la estimulación intelectual para lograr resultados. Este liderazgo requiere niveles relativamente altos de coeficiente intelectual emocional y un alto nivel de comodidad con la consideración tanto individual como grupal en el proceso de liderazgo. Este tipo de liderazgo es un requisito esencial en una organización que requiere cambios significativos y / o rápidos. Sin embargo, este líder puede tener dificultades con las tareas de gestión del día a día. (Weick, 2006)

Por lo anterior, este estilo de liderazgo permite que quienes ocupan las posiciones más altas en las empresas, en términos de jerarquía, alienten, inspiren y también motiven a sus empleados para generar transformaciones que permitan el crecimiento de la entidad. En ese sentido, esto se consolida a partir de las características y capacidades de cada uno de los miembros del equipo, de modo que luego de un análisis de esto, se establezcan los planes a ejecutarse en donde se saque el mayor provecho posible.

Entonces, el líder que se identifique con el liderazgo transformacional deberá inspirar y motivar a los miembros de su equipo de trabajo, mejorando la relación laboral e impactando, en mayor medida, a la entidad. A pesar de que suene sencillo, este estilo tiene unas amplias dificultades, empezando por el relacionamiento interpersonal, no siendo fácil, ni rápido, poder identificar las ventajas y desventajas de un trabajador. Para Shamir (1993), el liderazgo transformacional se produce cuando:

Los líderes amplían y elevan los intereses de sus empleados, cuando generan conciencia y aceptación de los propósitos y la misión del grupo y cuando hacen que sus empleados miren más allá de su propio interés por el bien común. En otras palabras, transforman las necesidades,

valores, preferencias y aspiraciones de los seguidores de intereses propios a intereses colectivos. (Shamir, 1993, s.p)

Continuando con la línea anterior, este estilo de liderazgo permite, como su nombre lo indica, transformar la manera en cómo habitualmente se desarrollaban y asumían las tareas. De acuerdo con Boehm, Dwertmann, Bruch & Shamir (2015), ‘el líder es más flexible y delega autoridad a los empleados para tomar decisiones sobre sus contextos de trabajo, generando un mayor nivel de compromiso que a su vez conlleva a aceptar las responsabilidades.

Adicional a lo anterior, debe de tenerse en consideración el contexto bajo el cual se desarrolla esta investigación y, aún más, lo que se analiza con ella, dado que el liderazgo transformacional puede desarrollarse en diferentes escenarios, o sea, ordinarios, extraordinarios o excepcionales, refiriendo, con este último, a los que se presentan bajo la incertidumbre. Respecto de estos últimos, señala Shamir (1993) que ‘se requiere de un rendimiento no rutinario e inusualmente alto, para prevalecer y ser eficaces, como la crisis de altos niveles incertidumbre o condiciones muy inestables.

En síntesis, si el escenario o la situación es cambiante, además de las cualidades anteriormente descritas, en situaciones excepcionales se requerirán esfuerzos adicionales o características propias del líder que resaltan, pero, en cualquier escenario, este líder debe reflejarse como un modelo ideal, de modo que todos sigan su ejemplo. Algunas ventajas de este liderazgo son:

- Retención de sus trabajadores, lo que logra una mayor y mejor curva de aprendizaje.
- Se involucran a todos los trabajadores, independiente de su posición jerárquica, lo que permite un mayor sentido de pertenencia.

- Fomenta el aprendizaje y, por ende, el cumplimiento de los propósitos.
- Gestiona, eficientemente, el cambio, cuando ello es necesario.

1.1.2 Liderazgo transaccional

Partiendo de lo dicho por Bass (1985), el estilo de liderazgo respecto del cual se hablará tiene dos componentes: El primero, denominado recompensa contingente y, el segundo, Administración por excepción activa o gestión por excepción activa.

El primero de los anteriores ha sido destacado por el autor como el componente ‘más efectivo y válido del liderazgo transaccional en términos de facilitar las actitudes de trabajo positivas y el cumplimiento del desempeño’. Así las cosas, cuando un trabajador o un miembro del equipo logra superar una meta o cumplir con los objetivos, el líder recompensa dichos comportamientos. Por lo anterior, el trabajador siente una motivación adicional para cumplir con lo propuesto, lo que hace que su esfuerzo, en consecuencia, sea mayor.

El otro componente es la administración por excepción activa o gestión por excepción activa, el cual se enfoca en analizar la forma en cómo se ejecutan las tareas por parte de los trabajadores, esto en aras de determinar y detectar errores que puedan presentarse para corregirlos a tiempo. El propósito principal, según Avolio, Bass & Jung (1999), es mantener los niveles de desempeño altos. En síntesis, el líder analiza la ejecución de las tareas y, con ellos, toma medidas correctivas. Citando a Fernández (2019), en este liderazgo: el líder enfoca su atención sobre las irregularidades y los errores que puedan cometer sus seguidores y/o colaboradores, y está pendiente de las desviaciones que éstos tengan sobre los estándares establecidos o las fallas que presenten para poder cumplirlos, pero de manera temprana y siendo

parte activa del cumplimiento, para que cuando estos errores ocurran se tomen medidas inmediatas y no se afecte el resultado final esperado del desempeño. (Fernández, 2019, p. 44)

Sin embargo, es importante destacar que, en este estilo de liderazgo, el líder debe de plantear los objetivos o las metas con claridad, pues esto permite que los miembros de su equipo sepan, concretamente, qué deben de cumplir. Adicional a esto, el líder también fija los procedimientos y los estándares que servirán de guía, pues de esta forma se puede realizar el ‘monitorio’ en debida forma y, en caso de incumplimiento, aplicar los correctivos a los que haya lugar, aclarando si se trata de errores por parte de un trabajador o si, por el contrario, es resultado de una falla de procedimiento, caso en el cual también se deben de implementar medidas correctivas. En síntesis, este liderazgo se basa, principalmente, en las buenas relaciones laborales que existen entre los líderes y sus trabajadores, empleando el monitorio, el análisis, la retroalimentación y la implementación de medidas, bien sea positivas o negativas.

1.1.3 Liderazgo basado en fortalezas

El trasfondo de muchas de estas teorías es la idea de las fortalezas: un atributo o cualidad que hace que un individuo o grupo tenga éxito. Los miembros del grupo a menudo son valorados por el líder por sus fortalezas específicas. Cuando un líder adaptable "devuelve el trabajo a la gente", el líder está dando señales de confianza en las fortalezas y competencias de la gente.

El liderazgo basado en fortalezas es el concepto de identificar y aprovechar sus propias fortalezas y las fortalezas de los demás para lograr resultados. El concepto se basa en el campo de la psicología positiva y en el trabajo de la Organización Gallup y su popular evaluación Strengths Finder 2.0.

Gran parte de la investigación y el debate sobre el liderazgo basado en las fortalezas se centra en las autoevaluaciones de características específicas. Gallup propone que las fortalezas se dividan en cuatro categorías temáticas de talento: ejecución, influencia, construcción de relaciones y pensamiento estratégico. Comprender su conjunto de fortalezas y las de sus colegas puede ayudarlo a mejorar la cohesión y la productividad del equipo porque cuando trabajamos en el área de nuestras fortalezas, a menudo nos sentimos más comprometidos y con más energía.

1.1.4 Liderazgo de servicio

Nuestra última teoría para explorar es el liderazgo de servicio, que se originó en los escritos de Robert Greenleaf. El liderazgo de servicio requiere que los líderes antepongan las necesidades de los demás a sus propios intereses. Greenleaf creía que los líderes tienen la responsabilidad social de cuidar a los marginados y de servir primero; propone traspasar el poder a los que están siendo dirigidos. Este líder puede seguir el camino hacia un rol de liderazgo por razones más altruistas que otros líderes (Lavis et al., 2005). Es posible que tengan más deseos de cumplir un propósito mayor que de liderar. Este tipo de líder está fuertemente comprometido a servir a los miembros del equipo asegurándose de que tengan la capacitación, el equipo necesario para hacer su trabajo. Este estilo de liderazgo funcionará bien para equipos fuertes y diversos donde el líder puede tener un amplio rango de control y administrar un equipo con funciones laborales extremadamente variadas. Puede que no funcione tan bien para equipos de bajo rendimiento donde la dirección y la responsabilidad definitivas pueden ser más beneficiosas que el apoyo. (Lavis et al., 2005)

Las organizaciones pueden prosperar mientras adoptan y apoyan una variedad de estilos de liderazgo, pero es importante que los líderes en las organizaciones de salud desarrollen un estilo de liderazgo exitoso que sea más apropiado para la organización y para sus disciplinas individuales. Esto garantiza que los líderes asuman roles apoyándose con excelentes herramientas.

1.2 Cuestionarios Liderazgo

En la literatura se identifica el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ-5X), cuestionario que desde hace dos décadas es uno de los instrumentos más usados para medir el liderazgo en el campo de la Psicología de las Organizaciones, la primera publicación se realizó en 1985 y desde entonces ha tenido diferentes modificaciones hasta la última versión disponible (MLQ-5X) en 1997 (Marulanda Callejas & Mejia Zapata, 2018).

Este cuestionario consta de 45 ítems los cuales 36 evalúan el estilo de liderazgo transformacional, transaccional y *laissez faire*, cada uno de ellos a su vez consta de subescalas de liderazgo que serán descritas a continuación. Para el liderazgo transformacional comprende cinco escalas, la primera es la influencia idealizada (atributos) se refiere que el líder es admirado, respetado y obtiene la confianza de la gente; los seguidores se identifican con su líder y trata de imitarlo. La segunda mide la influencia idealizada de comportamientos la cual está relacionada con la comunicación de los valores, el propósito y la misión de la organización del líder hacia los demás. La tercera escala es la motivación inspiracional se refiere a que los líderes son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo. Así mismo, el líder formula una visión de futuro atractiva para los empleados y la organización. La cuarta escala es la estimulación intelectual la cual mide la motivación que realiza el líder a sus seguidores en ser innovadores, creativos y buscar por sí mismos la solución a los problemas que puedan plantearse. La última escala hace referencia a la consideración individualizada esta se enfoca en medir el desarrollo y la tutoría del líder hacia sus seguidores y la atención que les presta a sus necesidades individuales.

La dimensión del liderazgo transaccional comprende dos escalas, la recompensa contingente hace referencia que mediante el uso de las conductas descritas en este factor el líder clarifica las expectativas de sus seguidores y proporciona reconocimiento cuando se consiguen los objetivos y la administración por excepción (pasivo) en esta escala se evalúa si el líder se centra en corregir los fallos y desviaciones de los empleados a la hora de conseguir los objetivos propuestos por la organización.

La dimensión de liderazgo *laissez faire* evalúa la escala de administración por excepción (pasivo) la cual está relacionada con dejar las cosas como están, es decir los líderes sólo intervienen cuando los problemas se vuelven serios y la escala de dejar hacer la cual mide a aquellos líderes que evitan tomar decisiones y verse implicados en los asuntos importantes.

Los otros nueve ítems evalúan variables de resultado del liderazgo. La primera variable es la satisfacción la cual se define como las acciones de bienestar, gusto y placer que genera el liderazgo, el esfuerzo extra se refiere al impacto positivo que genera el proceso de liderazgo en sus seguidores que los inspira a dar más allá de lo establecido y la tercera y última variable es la efectividad que se relaciona con el cumplimiento de los objetivos optimizando los recursos gracias al resultado del proceso de liderazgo.

2 Objetivos.

2.1 Objetivos General.

Analizar los efectos de los estilos de liderazgo en el desempeño de la gestión de una IPS frente a la emergencia sanitaria por Covid-19.

2.2 Objetivos Específicos.

1. Identificar los estilos de liderazgo durante el desempeño en la gestión de la Gerencia, Subgerencia Científica y Administrativa, y personal operativo de primera línea de una IPS frente a la emergencia sanitaria por Covid-19.
2. Establecer la relación entre los estilos de liderazgo de los colaboradores de una IPS con los indicadores de desempeño discriminados de acuerdo con las variables intervinientes esfuerzo extra, eficacia y satisfacción.
3. Determinar si el nivel de operatividad de los colaboradores de la IPS afecta el estilo de liderazgo predominante en cada nivel de desempeño durante la gestión frente a la emergencia sanitaria por el Covid-19.

3 Metodología de la investigación.

3.1 Tipo de estudio

El estudio que se realizó fue descriptivo de corte transversal, donde se limita a narrar los hechos tal y como se presentan sin intervenir en ellos el grupo investigador y asumiendo una posición neutral independiente de los resultados arrojados, sin necesidad de que el grupo investigador interfiera en las variables, mostrando los resultados tal y como se presentan.

De esta manera, se identificará el estilo de liderazgo utilizado por la Fundación Tierra Posible y su relación con el desempeño administrativo y asistencial por parte de la dirección para abordar la problemática del Covid-19, particularmente haciendo uso de los resultados obtenidos en los cuestionarios aplicados, las entrevistas semiestructuradas y en las estadísticas surgidas a partir de los informes recopilados y procesados.

3.2 Variables de Estudio.

Bajo la dimensión de efectividad, se identificará el desempeño administrativo a partir de los resultados esperados definidos en el liderazgo de rango completo expuestos por Vega & Zavala (2004, p. 111):

- **Esfuerzo Extra:** Refleja hasta qué punto los seguidores están dispuestos a esforzarse más allá de lo esperado gracias a la influencia del líder.
- **La eficacia:** Identifica líderes que contribuyen a la eficiencia organizacional y que son eficientes a la hora de identificar las necesidades profesionales de sus seguidores y presentarlas ante autoridades superiores, y en alcanzar los objetivos corporativos.
- **Satisfacción:** Identifica líderes que son capaces de generar satisfacción en sus seguidores.

(López, 2016)

3.3 Descripción del universo de estudio.

El universo de estudio de esta investigación corresponde a trabajadores de la Fundación Tierra Posible, constituida por 13 líderes y 9 trabajadores que aceptaron voluntariamente participar en el proceso de diligenciamiento del cuestionario y, así mismo, 3 líderes de ellos y 2 trabajadores participaron, adicionalmente, de las entrevistas semiestructuradas.

El criterio de selección para aplicar encuesta de líderes es que tenían personal a su cargo, cumplían funciones relacionadas con el proceso de toma de decisiones, asumiéndolas durante el inicio de la pandemia o durante el desarrollo de esta y hasta la fecha, frente a los primeros, y como criterio de escogencia para los trabajadores, solo se exigió que estuviesen vinculados a la institución antes de marzo de 2020, previo al inicio de pandemia covid-19.

3.4 Método de Medición.

Durante el proceso de recolección de datos, la Fundación Tierra Posible permitió evaluar el nivel de liderazgo mediante aplicación de encuestas con previo consentimiento informado de los participantes y entrevista virtual estructurada.

El presente estudio se basó en el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), siendo un instrumento estandarizado para evaluar el comportamiento y características del liderazgo transformacional y transaccional. Por la eficacia de este cuestionario, se optó por tomarlo como referencia principal para plantear el cuestionario que se aplicó tanto a los líderes como a los miembros de los equipos de trabajo, dado que contribuirá a identificar el estilo de liderazgo presente en la fundación ajustando a 20 preguntas.

Adicional a lo anterior, a un grupo más reducido de la población objeto de estudio se aplicó una entrevista semiestructurada en la que se ahondó más sobre lo pertinente para esta

investigación. Esto se aplicó tanto a los líderes como a los miembros de los equipos de trabajo, sirviendo como insumo para reforzar y validar la información recolectada en los cuestionarios.

Todo lo anterior se utilizó para la medición del liderazgo en la población objeto de estudio, contrastando los resultados arrojados con el nivel, grado o tipo de liderazgo con el desempeño de la alta dirección que conforma la dirección de la Fundación Tierra Posible.

Con el ánimo de aplicar las encuestas elaboradas, así como de realizar las entrevistas semiestructuradas tanto para los líderes de la IPS como para los integrantes de los equipos y, también, obtener la información requerida, se elevó petición, como ya se dijo, ante la dirección general de la IPS Fundación Tierra Posible. En respuesta a dicha petición, la Representante Legal de la IPS, en reunión con la coordinadora general del Centro de Cuidado de NNA del Instituto de Bienestar Familiar, resolvieron aprobar el proyecto y dar vía libre a la aplicación de las encuestas en el mes de mayo de 2021, así como a la contestación de una serie de preguntas ya remitidas con anterioridad.

Fueron dos los cuestionarios remitidos a la IPS, a saber, uno para los líderes y otro para los integrantes de los equipos de trabajo de los líderes, ambos con veinte (20) preguntas cerradas con cinco (5) opciones de respuesta posible y a través de las cuales se pretendía entender la forma en como, por un lado, los trabajadores percibían los roles de liderazgo y, por el otro, cómo los líderes se percibían a sí mismo en sus labores. Se precisó, en el cuestionario, que la información recopilada se manejaría conforme a la ley de Habeas Data (protección de datos).

Las cinco (5) opciones de respuesta para este cuestionario eran:

Nunca	De vez en cuando	A veces	Bastante a menudo	Frecuentemente, si no siempre
0	1	2	3	4

Inicialmente, los cuestionarios que se aplicarían serían el correspondiente al formato MLQ Cuestionario multifactorial de liderazgo TM Forma líder (5x-Corto) y el cuestionario multifactorial de liderazgo Encuesta Seguidor (5x-Corto). Sin embargo, los cuestionarios antes mencionados se componían de 45 preguntas cada uno, lo que denotaba una gran extensión, pero a efectos prácticos, por determinaciones dadas en el curso de la investigación y por recomendaciones de la dirección de la entidad objeto de estudio, estos tuvieron que ser limitados, pasando de 45 preguntas a 20.

Así las cosas, se escogieron los siguientes números de preguntas para el cuestionario de los líderes: 3, 4, 5, 8, 12, 23, 27, 28, 29, 31, 32, 35, 36, 38, 39, 40, 41, 43, 44. Estas preguntas se escogieron porque permitían destacar ciertos aspectos de liderazgo de acuerdo con el objeto de esta investigación.

Las preguntas del cuestionario original para los miembros de los equipos de trabajo se escogieron las siguientes: 1, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 22, 23, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 35, 38, 40, 43, dado que permitan, a su vez, dar el punto de vista de la mayoría de las preguntas dirigidas a los líderes, de modo que se podrían evidenciar las posturas de los trabajadores y, con esto, arrojar resultados más objetivos y precisos.

Adicional a lo anterior, y como ya se dijo, la dirección de la IPS determinó que la extensión de la encuesta original generaría dificultades, dado que el diligenciamiento de esto debía hacerse en horario hábil laboral y, por carga laboral, no podía disponerse tanto tiempo de los líderes, así como de los trabajadores, en responder al cuestionario. Además de lo ya dicho, el criterio de escogencia de las preguntas se determinó, también, a las variables objeto de análisis,

estas son, eficacia, esfuerzo extra y satisfacción, lo que se acompasó de las preguntas que guardaran relación, igualmente, con los tres estilos de liderazgo escogidos y abordaron en el marco teórico. Así mismo, se necesitaba contar con un instrumento breve, dado que este no era el único mecanismo de recolección de información, pero, además, tampoco era un solo grupo poblacional escogido, pues este se distribuía tanto para los líderes como para los trabajadores miembros de los equipos de trabajo, de modo que la investigación requería un instrumento que mejor se adaptara a las realidades y a las necesidades, de ahí la selección de las preguntas que anteriormente se señalaron.

Ahora bien, en lo que tiene que ver con el argumento de reducción y adecuación del instrumento en cuanto a las tres variables definidas en el trabajo, a saber, esfuerzo extra, eficacia y satisfacción, se optó por escoger, particularmente, las siguientes preguntas:

Cuestionario aplicable a los líderes:

- Frente a la variable de esfuerzo extra: preguntas No. 39 y 44 del cuestionario original, las cuales pasaron a ser, en el cuestionario aplicado, las No. 16 y 20.
- Frente a la variable de eficacia: preguntas No. 40 y 43 del cuestionario original, las cuales pasaron a ser, en el cuestionario aplicado, las No. 17 y 19.
- Frente a la variable de satisfacción: preguntas No. 38 y 41 del cuestionario original, las cuales pasaron a ser, en el cuestionario aplicado, las No. 15 y 18.

Cuestionario aplicable a los trabajadores miembros de los equipos de trabajo:

- Frente a la variable de esfuerzo extra: preguntas No. 30 y 32 del cuestionario original, las cuales pasaron a ser, en el cuestionario aplicado, las No. 13 y 15.

- Frente a la variable de eficacia: preguntas No. 40 y 43 del cuestionario original, las cuales pasaron a ser, en el cuestionario aplicado, las No. 19 y 20.
- Frente a la variable de satisfacción: preguntas No. 35 y 38 del cuestionario original, las cuales pasaron a ser, en el cuestionario aplicado, las No. 17 y 18.

3.5 Recolección de Datos.

La recolección de información se realizó con aplicación de instrumento ajustado de Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ). La aplicación del instrumento fue personal, auto aplicada y sin control de tiempo. La participación fue de manera voluntaria posterior a diligenciamiento de consentimiento informado.

3.6 Reparos Éticos.

Teniendo en consideración los principios establecidos en las pautas éticas internacionales para la investigación relacionada con la salud con seres humanos (CIOMS) y en la Resolución 8430 de octubre 04 de 1993, y debido a que la presente investigación se clasifica, de acuerdo con su objeto investigativo, según el artículo 11 de esta última normativa, como una investigación sin riesgo, en cumplimiento de lo estipulado por el artículo 6 de resolución 8430 de 1993, este estudio se desarrolló conforme a los siguientes criterios:

- La presente investigación se llevó a cabo, en consonancia con lo establecido en el literal “e” del artículo 4 de la Resolución. 8430 de 1993 y la pauta No. 1 de las Pautas Éticas Internacionales para la investigación relacionada con la salud con seres humanos (CIOMS), en el entendido de que encuentra su objeto y justificación en el emprendimiento de acciones investigativas encaminadas a aportar e impactar en la promoción de la salud pública, a través del estudio de los

métodos y técnicas dirigidos al mejoramiento de la prestación del servicio de salud, y por ende su valor social reside en la intención de contribuir al desarrollo de políticas públicas y privadas encaminadas a ello.

- El objeto de estudio y el problema investigativo no pueden ser desarrollados por otros medios, puesto que pretende analizar la situación concreta de una institución prestadora del servicio de salud con base a la realidad de su contexto, para lo cual se requiere información documental de casos atendidos en la entidad objeto de investigación, pues ello permite esclarecer su dinámica funcional.
- La presente investigación no implicó riesgo alguno, puesto que está basada en un análisis puramente documental y de procesamiento de datos, a través de los cuales no se interviene o modifican las variables biológicas, fisiológicas, psicológicas o sociales de los individuos que participaren en la investigación, de los cuales, realmente, se extractaron datos concretos de pacientes atendidos, tales como edad, sexo, fecha de ingreso y egreso, diagnóstico, especialidades tratantes, entre otros, lo anterior con la finalidad de categorizarlos dentro de grupos y subgrupos estadísticos.

3.7 Alcance y Delimitación

La presente investigación aporta conocimiento en la evaluación de estilo de liderazgo, focalizándose en un análisis y descripción de lo evidenciado con aplicación de encuesta a líderes y liderados en la Fundación Tierra Posible durante el año 2021.

4 Resultados

4.1 Fundación Tierra Posible

4.1.1 Desempeño y evolución histórica de la empresa, incluyendo situación actual

La Fundación Tierra Posible se constituyó el 11 de febrero de 2002 y se registró en la Cámara de Comercio de Cali el 16 de septiembre del mismo año, para ejecutar, apoyar, gestionar, servir, orientar, concientizar, facilitar e impulsar, todo tipo de proyectos, actividades y programas en pro del desarrollo integral del Ser Humano. Es una organización que promueve el desarrollo integral del ser humano, a través de la ejecución de programas y proyectos de intervención social orientados a transformar y promover la educación, el deporte, la cultura, la sostenibilidad ambiental, la equidad de género, la promoción de los derechos y la calidad de vida de los niños, niñas, adolescentes, adultos mayores y demás grupos sociales; mediante estrategias de atención integral que propician el fortalecimiento y la construcción del tejido social, en beneficio de las comunidades más vulnerables.

La misión de esta entidad señala que ‘contribuye al desarrollo y progreso de la comunidad a nivel nacional, mediante la ejecución de proyectos y programadas sociales por medio de estrategias de atención integral’. Precisamente, uno de los proyectos que ejecutan es en convenio con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar prestando los servicios de hogar en modalidad de internado, de acuerdo con la Resolución No. 3149 de 2017 mediante el cual el ICBF les otorgó la licencia de funcionamiento.

En desarrollo del convenio anteriormente mencionado, la fundación ofrece a niños, niñas, adolescentes y mayores de 7 años en condición de discapacidad, particulares y remitidos por ICBF o autoridad competente, una serie de acciones articuladas que permitan potenciar sus

diferentes habilidades, destrezas y fortalecer aspectos a nivel individual, familiar y social.

Actualmente, la entidad atiende y alberga a 53 niños aproximadamente. Adicional a lo anterior, la entidad también ejecuta proyectos relacionados con el deporte, recreación, cultura, medioambientales, logística, etc.

Con la finalidad de dar cumplimiento a sus funciones, la entidad cuenta con funcionarios de diferente nivel jerárquico y profesional, incluyendo en ellos médicos, auxiliares de enfermería, psicólogos, trabajadores sociales, etc., quienes se encargan de atender a los niños y adolescentes desde sus diferentes áreas asignadas. Como se aprecia, la estructura jerárquica de la institución facilita la aplicación de los instrumentos dispuestos para recopilar la información que dé cuenta del estilo de liderazgo asumido por quienes tienen la dirección de las diferentes áreas de la institución. Aunado a lo anterior, y como ya se mencionó, en la fundación existen diferentes áreas de servicio, las cuales son coordinadas por profesionales, como bien lo es quien tiene la dirección en cuanto a Seguridad y Salud en el Trabajo, en el área de Enfermería, entre otras, de modo que tanto ellos como quienes hacen parte de sus equipos contribuyen, eficazmente, en lo pretendido a través de esta investigación y, así mismo, con el logro de los objetivos.

Por la naturaleza de las funciones desempeñadas por la IPS, de las cuales algunas ya se mencionaron, debe reiterarse que la institución presta, también, un servicio de salud permanente y el cual está sujeto, en muchas ocasiones, a inamovibles actividades por fuera de las instalaciones, lo que en épocas de normalidad, bien podían realizarse tan solo con el cumplimiento de las medidas habituales de seguridad, pero, ahora, en el marco de la propagación del virus COVID-19, todas estas actividades tuvieron importantes variaciones en cuanto a su

desarrollo, dado que la institución, al igual que todas las entidades de salud, debieron de acogerse a una serie de protocolos de bioseguridad.

Tabla 1

Servicios Habilitados Fundación Tierra Posible

Departamento	Municipio	Código habilitación	Sede Nombre	Dirección	Nombre Servicio
Valle del Cauca	GUACARÍ	763181040501	Fundación Tierra Posible	Corregimiento de Guabas, Carretera Salida a Cerrito Puente Blanco	SERVICIO FARMACÉUTICO ENFERMERÍA NUTRICIÓN Y DIETÉTICA PSICOLOGÍA PSIQUIATRÍA

Fuente: Registro Individual de Prestadores de Servicios de Salud – Ministerio de Salud y Protección Social

4.1.2 Direccionamiento estratégico

El Direccionamiento estratégica de la Fundación es:

La misión definida es: *“La Fundación Tierra Posible contribuye al desarrollo y progreso de la comunidad a nivel nacional, mediante la ejecución de proyectos y programas sociales por medio de estrategias de atención integral”.*

La visión es: *“Para el año 2023 La Fundación Tierra Posible será una organización de desarrollo social reconocida a nivel departamental y nacional por su incidencia en la transformación de calidad de vida con dignidad y respeto del ser humano”.*

Los valores corporativos son: *Integridad, Fortaleza, Compromiso, Ética y Perseverancia*

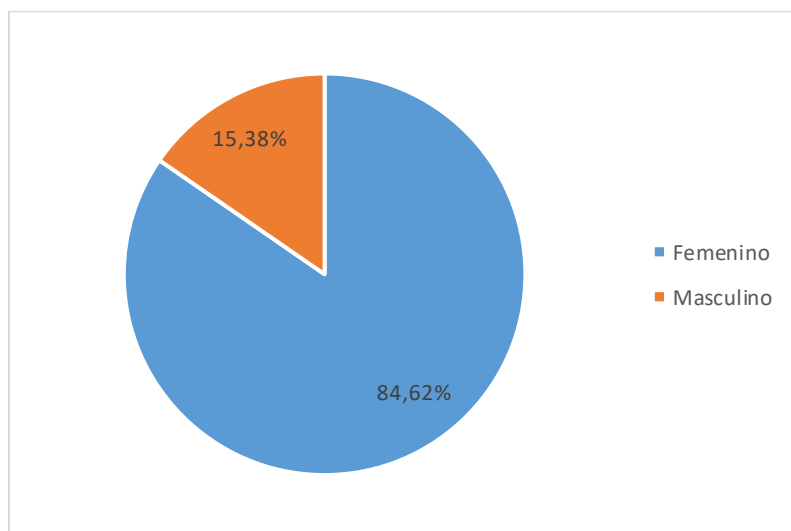
4.2 Resultados aplicación de encuesta

4.2.1 Caracterización Encuestados

Se realizó aplicación de encuesta a 13 líderes, de los cuales el 84.62% son del sexo femenino.

Figura 1

Distribución de sexo muestra líderes.



Fuente: Elaboración propia

La distribución de cargos aplicados las encuestas de Líderes son de diferentes cargos, como se evidencia en tabla 2.

Tabla 2

Distribución Encuesta Líderes por Cargo

Cargo	Frecuencia
Trabajadora Social	2
Profesional de Área	1
Psicóloga	1

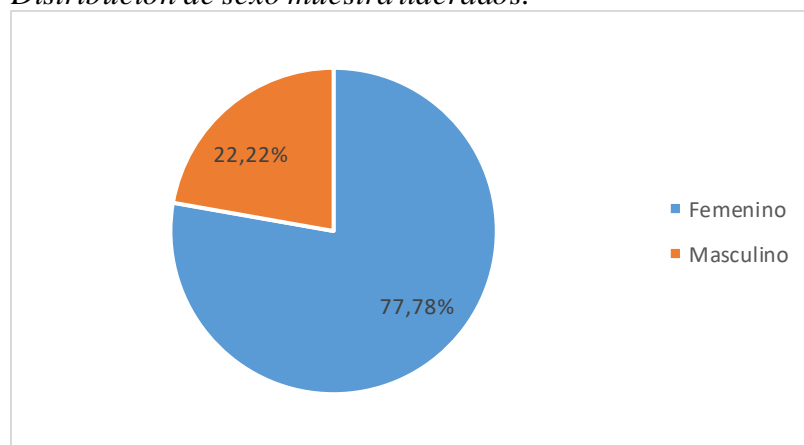
Coordinadora de calidad	1
Auxiliar de Enfermería	1
Coordinadora General	1
Profesional de seguridad y salud en el trabajo	1
Directora General	1
Supervisora Interna	1
Líder Administrativa	1
Líder de salud	1
Líder de Terreno	1
Total general	13

Fuente: Elaboración propia

La muestra encuestada de liderados fue de 9 colaboradores, entre los cuales se evidencia que el 77.78% son del sexo femenino.

Figura 2

Distribución de sexo muestra liderados.



Fuente: Elaboración propia

La distribución de cargos aplicados las encuestas de Liderados, muestra que el 33.3% formadora y 22.2% son auxiliares de enfermería.

Tabla 3

Distribución Encuesta Lideres por Cargo

Cargo	Frecuencia	% Participación
Formadora	3	33.3%
Auxiliar de Enfermería	2	22.2%
Regente de farmacia	1	11.1%
Tecnóloga en Control Ambiental	1	11.1%
Formador	1	11.1%
Auxiliar de enfermería	1	11.1%
Total general	9	100%

Fuente: Elaboración propia

4.3 Encuesta Lideres

4.3.1 Fiabilidad

Para medir la fiabilidad del instrumento utilizado se realizó el cálculo del Coeficiente Alpha de Cronbach, método estadístico para estimar la confiabilidad de validez interna del instrumento, (Díaz Monroy, 2002). Teniendo como base este método estadístico para la presente investigación y luego de su aplicación se obtuvo el siguiente:

Tabla 4

Alpha de Cronbach encuesta lideres

Fiabilidad General	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,919	20

Fuente: Elaboración propia

Resultado del 91.9% lo que significa que las mediciones son estables y consistentes para este estudio.

De igual manera se estimó el coeficiente en caso de suprimir algún elemento del instrumento de medición, los resultados muestran valores mayores al 91% en todos los casos,

como se observa en la tabla 2 siendo estables y aceptables para hacer uso del instrumento en la presente investigación, razón por la cual no se excluye ninguna pregunta de la encuesta.

Tabla 5 Alpha de Cronbach encuesta lideres por cada pregunta

Pregunta	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
No interfiere hasta que los problemas se vuelven serios	0,916
Enfoco la atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares	0,912
Evito involucrarme cuando surgen problemas importantes	0,914
Busco perspectivas diferentes al resolver problemas	0,922
Espero que las cosas vayan mal antes de tomar medidas	0,915
Concentro toda mi atención en lidiar con errores, quejas y fallas	0,915
Considero las consecuencias morales y éticas de las decisiones	0,912
Dirijo mi atención hacia fallas para cumplir con los estándares	0,914
Evito tomar decisiones	0,925
Considero que un individuo tiene diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones de los demás	0,920
Ayudo a otros a desarrollar sus fortalezas	0,911
Sugiero nuevas formas de ver cómo completar tareas	0,906
Expreso satisfacción cuando otros cumplen las expectativas	0,916
Expreso mi confianza en que se lograrán los objetivos	0,914
Utilizo métodos de liderazgo que son satisfactorios	0,912
Puedo hacer que otros hagan más de lo que esperaban hacer	0,914
Soy efectivo en representar a otros a la autoridad superior	0,918
Trabajo con otros de manera satisfactoria	0,909
Soy efectivo al cumplir las metas de la organización	0,915
Aumento la voluntad de los demás para esforzarse más	0,908

Fuente: Elaboración propia

4.3.2 Análisis de encuesta lideres

A continuación, se relacionan los histogramas de frecuencia (eje de la ordenada) por cada opción de calificar la pregunta (eje de la abscisa).

Las convenciones de la escala usada corresponden con lo siguiente:

Nunca	De vez en cuando	A veces	Bastante a menudo	Frecuentemente, si no siempre
0	1	2	3	4

La media general de todas las preguntas de la encuesta fue de 3.22, con una desviación estándar de 0.28, mostrando una calificación que muestra aplicación de actitudes de liderazgo, como se evidencia en tabla 6. La pregunta con mayor media de calificación fue el ítem 9, “Busco perspectivas diferentes al resolver problemas” con una media de 3.92 y una desviación estándar de 0,28, lo cual muestra una buena capacidad del liderazgo al buscar solucionar la situación con diferentes recursos y diferentes perspectivas.

Tabla 6

Medias y Desviaciones Estándar por cada pregunta de Encuesta de Lideres

Pregunta de Encuesta	Media	Desv.
No interfiero hasta que los problemas se vuelven serios	3.23	1.01
Enfoco la atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares	3.54	0.78
Evito involucrarme cuando surgen problemas importantes	3.15	0.80
Busco perspectivas diferentes al resolver problemas	3.92	0.28
Espero que las cosas vayan mal antes de tomar medidas	3.31	0.85
Concentro toda mi atención en lidiar con errores, quejas y fallas	2.85	1.28
Considero las consecuencias morales y éticas de las decisiones	2.92	0.76
Dirijo mi atención hacia fallas para cumplir con los estándares	3.23	1.09
Evito tomar decisiones	3.46	0.52
Considero que un individuo tiene diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones de los demás	3.77	0.60
Ayudo a otros a desarrollar sus fortalezas	2.85	1.07
Sugiero nuevas formas de ver cómo completar tareas	2.46	1.13
Expreso satisfacción cuando otros cumplen las expectativas	3.69	0.63
Expreso mi confianza en que se lograrán los objetivos	2.85	1.21
Utilizo métodos de liderazgo que son satisfactorios	2.77	1.09
Puedo hacer que otros hagan más de lo que esperaban hacer	3.62	0.65
Soy efectivo en representar a otros a la autoridad superior	3.85	0.55

Trabajo con otros de manera satisfactoria	2.85	1.14
Soy efectivo al cumplir las metas de la organización	3.62	0.77
Aumento la voluntad de los demás para esforzarse más	2.54	1.13
Resultado General	3.22	0.28

Fuente: Elaboración propia

Análisis por cada pregunta:

1. No interfiere hasta que los problemas se vuelven serios: Esta respuesta evidencia que uno de los rasgos más características de los líderes es el actuar desde la prevención, de modo que los problemas que surgen cotidiana o esporádicamente, no se resuelven desde la improvisación sino desde la coordinación y la prevención, como ya se dijo.
2. Enfoco la atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares: Los líderes suelen enfocarse en otros asuntos o áreas, pudiendo entenderse que, si bien se da manejo y salida a las irregularidades, estas se atienden solo cuando se aprecian o se evidencian.
3. Evito involucrarme cuando surgen problemas importantes: Los líderes sí se involucran, recurrentemente, en atender los problemas que surgen en medio de sus equipos de trabajo, aun cuando estos no los afecten de forma directa. Es importante precisar que dos de los líderes seleccionaron la opción 4, lo que evidencia que de forma frecuente, o siempre, evitan involucrarse en los problemas externos y aun cuando esto no determina el liderazgo de la entidad.
4. Busco perspectivas diferentes al resolver problemas: el ejercicio de liderar, estas personas se preocupan por buscar alternativas, opiniones y experiencias de terceros o de compañeros, buscando gestar los problemas de una mejor forma y nutriendo sus saberes a

partir de los conocimientos que puedan adquirir en esta búsqueda de perspectivas diferentes.

5. Espero que las cosas vayan mal antes de tomar medidas: el actuar es preventivo y se orienta hacia la detección temprana de problemas para, de esta forma, tomar medidas que orienten a cambiar las situaciones problemáticas.
6. Concentro toda mi atención en lidiar con errores, quejas y fallas: muestra que se ejerce un liderazgo desde otras áreas o perspectivas, como bien puede ser, los proyectos, las metas, las fortalezas y demás.
7. Considero las consecuencias morales y éticas de las decisiones: Los líderes sí suelen pensar en las repercusiones morales y éticas que puedan causarse por sus decisiones. Es importante tener en cuenta que esto evidencia una postura sumamente importante, pues no es lo mismo las decisiones que una persona como individuo toma, a cuando desde una posición de líder se hace, pues tiene abiertamente varias diferencias entre sí, de ahí que esto permita clarificar cuál es la naturaleza de líderes que tiene la institución, pues tan solo uno de los encuestados contestó que nunca se preocupa por involucrar estos asuntos en sus decisiones.
8. Dirijo mi atención hacia fallas para cumplir con los estándares: Cuando en las discusiones se involucra lo relacionado a los estándares, es importante tener en cuenta que se involucran también los sistemas, bien sea organizacionales o simplemente sistemas de gestión, de calidad, etc. Los liderazgos no se concentran en las fallas, sí no en las soluciones, pero a la luz de los estándares.

9. Evito tomar decisiones: Como líderes, la labor de tomar decisiones es, quizás, diaria, y en cuanto a importancia puede que sea la número uno, pues en gran parte a eso se dedica un líder. En atención a esto, los líderes encuestados respondieron, por lo menos 9 de ellos, que nunca evitan tomar decisiones, lo que evidencia que, como institución, los líderes responden de acuerdo con su papel y las labores que les competen.
10. Considero que un individuo tiene diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones de los demás: Tienen en consideración las necesidades, habilidades y aspiraciones de los integrantes de sus equipos de trabajo, lo que permite concluir que, a partir de estas consideraciones, se aprovechen en mayor medida, las fortalezas de cada una de estas personas, lo que también muestra que el líder se preocupa por conocer a su equipo.
11. Ayudo a otros a desarrollar sus fortalezas: Esta respuesta permite destacar otros rasgos, como el de la solidaridad, pues si bien se mencionó que esta puede no ser una tarea, demuestra que el líder concentra esfuerzos, también, en permitir que su equipo avance, y aún más cuando dichas fortalezas contribuyen al equipo como una sinergia.
12. Sugiero nuevas formas de ver cómo completar tareas: En su proceso de liderazgo, estas personas deben buscar, constantemente, opciones alternas y de mejoría constante para llevar a feliz término las tareas, así como el cumplimiento de cada uno de los roles.
13. Expreso satisfacción cuando otros cumplen las expectativas: La gratitud que como líderes se debe tener para con sus equipos, da cuenta de la calidad humana del líder, pues si bien los miembros de los equipos, esto es, los subordinados y demás, cumplen con sus tareas y a cambio de ello reciben un sueldo, no está demás un mensaje de ánimo y de

satisfacción cuando dicho trabajo se hace en buena forma, lo que motiva al trabajador a seguir cumpliendo con sus labores.

14. Expreso mi confianza en que se lograrán los objetivos: La confianza, por si sola, contribuye al cumplimiento de objetivos, pues esto da una sensación positiva para los miembros del equipo, pues sienten que creen en ellos y en sus capacidades. De modo que esto evidencia una excelente característica de la institución.
15. Utilizo métodos de liderazgo que son satisfactorios: Aun cuando esta respuesta está orientada más para los integrantes del equipo, pues ellos son los que pueden determinar si un método es satisfactorio o no, el líder puede determinar esto cuando evalúa sus propios resultados.
16. Puedo hacer que otros hagan más de lo que esperaban hacer: Como opción principal, los líderes escogieron la opción No. 3, que corresponde a 'bastante a menudo'. La respuesta a esta pregunta, no se orienta hacia exceder las obligaciones de los liderados, sino de, por ejemplo, la mejoría en la prestación de sus servicios buscando obtener mejores resultados.
17. Soy efectivo en representar a otros a la autoridad superior: Entendiendo las diferentes estructuras jerárquicas, puede que un líder, aun cuando tenga un equipo, también deba de responder ante un superior, bien sea ante un gerente o un coordinador, de modo que esta pregunta se orienta hacia ello, a la forma en como el líder representa a su equipo ante dichas instancias.
18. Trabajo con otros de manera satisfactoria: En cuanto que a su juicio consideran que logran una sinergia satisfactoria en el trabajo en equipo.

19. Soy efectivo al cumplir las metas de la organización: Esto habla tanto de la gestión de los líderes desde su rol como tal, así como de su rol de líder, pues no podría considerarse efectivo sino se logran las metas individuales y colectivas. En cuanto al porcentaje general, esto también habla de la eficacia de la institución.
20. Aumento la voluntad de los demás para esforzarse más: Aun cuando la interpretación de esta respuesta sea compleja, al igual que con otra de las preguntas anteriores, no debe entenderse el esfuerzo como una sobrecarga laboral o un sobreesfuerzo en cuanto a asignación de metas y tareas, sino como una actitud que se asuma, a partir de la confianza que se entregue en cada uno de los trabajadores.

4.4 Encuesta Liderados

4.4.1 Fiabilidad

Para medir la fiabilidad del instrumento utilizado se realizó el cálculo del Coeficiente Alpha de Cronbach, método estadístico para estimar la confiabilidad de validez interna del instrumento, (Díaz Monroy, 2002). Teniendo como base este método estadístico para la presente investigación y luego de su aplicación se obtuvo el siguiente:

Tabla 7

Alpha de Cronbach encuesta liderados

Fiabilidad General	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,820	20

Fuente: Elaboración propia

Resultado del 82% lo que significa que las mediciones son estables y consistentes para este estudio.

De igual manera se estimó el coeficiente en caso de suprimir algún elemento del instrumento de medición, los resultados muestran valores mayores al 82% en todos los casos, como se observa en la tabla 2 siendo estables y aceptables para hacer uso del instrumento en la presente investigación, razón por la cual no se excluye ninguna pregunta de la encuesta.

Tabla 8

Alpha de Cronbach encuesta liderados por cada pregunta

Estadísticas de fiabilidad por cada Pregunta	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Me proporciona ayuda a cambio de mis esfuerzos	0,788
Busca perspectivas diferentes al resolver problemas	0,810
Habla optimista sobre el futuro	0,821
Discute en términos específicos quién es responsable de lograr los objetivos de rendimiento	0,788
Espera a que las cosas salgan mal antes de tomar medidas	0,826
Habla con entusiasmo sobre lo que se debe lograr	0,815
Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito	0,815
Pasa el tiempo enseñando y entrenando	0,799
Concentra toda su atención en el tratamiento de errores, quejas y fallas	0,818
Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones	0,808
Evita tomar decisiones	0,825
Considera que tengo diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones de los demás	0,807
Me hace ver los problemas desde muchos ángulos diferentes	0,804
Me ayuda a desarrollar mis puntos fuertes	0,798
Sugiere nuevas formas de ver cómo completar tareas	0,817
Demora respondiendo a preguntas urgentes	0,826
Expresa satisfacción cuando cumplo con las expectativas	0,827
Utiliza métodos de liderazgo que son satisfactorios	0,821
Es efectivo en representarme a una autoridad superior	0,813
Es efectiva al cumplir con las metas de la organización	0,806

Fuente: Elaboración propia

4.4.2 Análisis de encuesta liderados

A continuación, se relacionan los histogramas de frecuencia (eje de la ordenada) por cada opción de calificar la pregunta (eje de la abscisa).

Las convenciones de la escala usada corresponden con lo siguiente:

Nunca	De vez en cuando	A veces	Bastante a menudo	Frecuentemente, si no siempre
0	1	2	3	4

La media general de todas las preguntas de la encuesta fue de 3.22, con una desviación estándar de 0.28, mostrando una calificación que muestra aplicación de actitudes de liderazgo, como se evidencia en tabla 9. La pregunta con mayor media de calificación fue el ítem 9, “Habla optimista sobre el futuro” con una media de 3.67 y una desviación estándar de 0,50, lo cual muestra una población trabajadora optimista y con visión positiva al futuro.

Tabla 9

Medias y Desviaciones Estándar por cada pregunta de Encuesta de Liderados

Pregunta de Encuesta	Media	Desv.
Me proporciona ayuda a cambio de mis esfuerzos	2,00	1.41
Busca perspectivas diferentes al resolver problemas	3,33	0.71
Habla optimista sobre el futuro	3,67	0.50
Discute en términos específicos quién es responsable de lograr los objetivos de rendimiento	2,33	1.50
Espera a que las cosas salgan mal antes de tomar medidas	0,89	1.76
Habla con entusiasmo sobre lo que se debe lograr	3,56	0.53
Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito	3,56	0.53
Pasa el tiempo enseñando y entrenando	3,00	1.32
Concentra toda su atención en el tratamiento de errores, quejas y fallas	2,56	1.42
Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones	2,67	1.23

Evita tomar decisiones	1,56	1.42
Considera que tengo diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones de los demás	2,56	1.59
Me hace ver los problemas desde muchos ángulos diferentes	2,89	1.27
Me ayuda a desarrollar mis puntos fuertes	3,00	1.41
Sugiere nuevas formas de ver cómo completar tareas	3,33	0.71
Demora respondiendo a preguntas urgentes	1,78	1.64
Expresa satisfacción cuando cumplo con las expectativas	3,67	0.50
Utiliza métodos de liderazgo que son satisfactorios	3,44	0.53
Es efectivo en representarme a una autoridad superior	2,89	0.14
Es efectiva al cumplir con las metas de la organización	3,11	1.36
Resultados Generales	2,79	1,07

Fuente: Elaboración propia

Análisis por cada pregunta:

1. Me proporciona ayuda a cambio de mis esfuerzos: Llama la atención esta respuesta, en tanto dicha ayuda podría interpretarse como una especie de favorecimiento por el desarrollo de las tareas ordinarias.
2. Busca perspectivas diferentes al resolver problemas Para los trabajadores encuestados, sus líderes sí buscan alternativas.
3. Habla optimista sobre el futuro: se evidencia una tendencia positiva en cuanto a la forma en como los líderes se comunican. En cuanto al optimismo, esto da cuenta de las proyecciones y expectativas que se tienen, lo que evidentemente motivará, o no, a su equipo.
4. Discute en términos específicos quién es responsable de lograr los objetivos de rendimiento: En términos de distribución de tareas, esto podría generar una serie de recomendaciones, dado que hablaría de la capacidad de orientar, concretamente, las labores de cada uno de ellos, también relacionado con la capacidad de delegar.

5. Espera a que las cosas salgan mal antes de tomar medidas: los líderes tienen una postura preventiva frente a los problemas que puedan presentarse, buscando solucionarlos antes de que se ocasionen o antes de que empeoren.
6. Habla con entusiasmo sobre lo que se debe lograr: perciben con buenos ojos a sus líderes, quienes les transmiten sus propósitos en buena y debida forma, ya que reconocen el entusiasmo en sus instrucciones, de ahí que las respuestas demuestren, como antes se dijo, dicha tendencia.
7. Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito: Al igual que la respuesta a la pregunta anterior, en esta pregunta también las respuestas de los trabajadores se concentraron, en su totalidad, en la opción No. 4 y 3, de forma proporcional, evidenciando que la postura de los trabajadores se vio entre frecuentemente y bastante a menudo.
8. Pasa el tiempo enseñando y entrenando: A diferencia de las anteriores, las opciones escogidas se reparten en las diferentes opciones de respuesta, pero se concentran, positivamente, en aquellas opciones que favorecen a los líderes. A pesar de la respuesta, es menester señalar que esta pregunta mal podría entenderse, en el sentido de que la labor de los líderes no es, generalmente, esta, a pesar de que sí lo pueda ser en determinados espacios y momentos, pero, aun así, la respuesta es medianamente positiva.
9. Concentra toda su atención en el tratamiento de errores, quejas y fallas: La posición de los trabajadores se divide, al igual que antes, en las diferentes opciones de respuesta, pero es importante analizar que el enunciado incluye la frase 'TODA SU ATENCIÓN', de modo que esto impediría que el líder se ocupe, por ejemplo, de las labores ordinarias que

le competen y si dedicara toda su atención al tratamiento de errores, no podría ser eficiente en las otras áreas que lo requieran. Sin embargo, las respuestas se concentran en las opciones que le resultan favorables a los líderes.

10. Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones: Esta pregunta, en particular, recoge por lo menos un trabajador en cada una de las respuestas, cosas que no ocurre con la mayoría de las preguntas. 5 trabajadores escogieron la opción 3, que representa que, bastante a menudo, su líder considera las consecuencias morales y éticas al momento de tomar decisiones y sobre ello, y la necesidad de tener esas consideraciones siempre en juicio, se planteó una reflexión en el análisis de las respuestas de los líderes.

11. Evita tomar decisiones: Para los trabajadores, integrantes de los equipos, esta respuesta no es del todo clara, lo que representa un punto en el cual debería de hacerse una reflexión a nivel institucional, pues es de imperiosa necesidad que un líder asuma su papel y, en función de total, tome las decisiones, pues aun cuando debería de contar la participación u opinión de los demás miembros del equipo, al final quien debe tomar la decisión es él o ella.

12. Considera que tengo diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones de los demás: Esta pregunta es una de las de mayor relevancia, pues da cuenta del nivel de atención que el líder concentra en los integrantes de sus equipos, de la forma en como lo observa y cómo reconoce esta serie de atributos, fortalezas o desventajas. 7 de los trabajadores escogieron la opción 4 y 3, pero llama la atención de que 2 de ellos escogieron la opción que representa el 'nunca', lo que a nivel de liderazgo no debería de presentarse en

ninguno de los casos, pues este análisis, aun cuando mínimo, debe siempre hacerse para aprovechar correctamente los miembros de los equipos de trabajo.

13. Me hace ver los problemas desde muchos ángulos diferentes: Las respuestas en esta opción se concentran, al igual que muchas otras, en opciones que favorecen la labor de los líderes. En esta pregunta en particular, se puede apreciar que el líder no solo brinda respuestas concretas, sino en su proceso de contribución a la mejoría, establece diferentes perspectivas para dar solución a las problemáticas.
14. Me ayuda a desarrollar mis puntos fuertes: En estas respuestas se pudo evidenciar que 5 de los trabajadores encuestados señalaron como opción la correspondiente a frecuentemente o casi siempre, lo que da cuenta del cumplimiento de uno de los roles, en cuanto analiza las fortalezas y las capacidades en donde mayor potencial tienen los trabajadores.
15. Sugiere nuevas formas de ver cómo completar tareas: Al igual que con la pregunta No. 13, en esta pregunta también se involucran las diferentes perspectivas o ángulos que pueden aplicarse en diferentes soluciones y, en este caso en particular, de cómo completar las tareas. Se analiza de forma positiva que la respuesta de 9 de los trabajadores se concentra en las opciones 4 y 3.
16. Demora respondiendo a preguntas urgentes: Esta pregunta se orienta a identificar uno de los momentos más importantes de las urgencias, concretamente de la respuesta que los líderes tienen ante los cuestionamientos de sus equipos de trabajo. Como particularidad, todas las opciones fueron escogidas, pero se concentraron, principalmente, en las

opciones que desfavorecen a los trabajadores, lo que debe de hacer un llamado a la mejoría en este punto.

17. Expresa satisfacción cuando cumpla con las expectativas: En una de las preguntas más importantes, los trabajadores manifestaron que sus líderes sí expresan satisfacción, lo que es bastante relevante, pues contribuye a un buen ambiente laboral y hacia un enfoque de cumplimiento de objetivos, dado que 6 de los trabajadores escogieron la opción más alta, esto es, la No. 4.
18. Utiliza métodos de liderazgo que son satisfactorios: Sin precisar el método de liderazgo, los trabajadores concentraron sus respuestas en las opciones 3 y 4, lo que da cuenta de que están muy de acuerdo con el método empleado, pues ninguno escogió la opción 0, 1 ni 2. A juicio de los trabajadores, la forma en como hoy se vienen liderando los procesos, responde en debida forma, pues genera resultados y condiciones satisfactorias.
19. Es efectivo en representarme a una autoridad superior: Como antes se mencionó, cuando se analizó esta respuesta a partir del cuestionario aplicado a los líderes, de forma mayoritaria se considera que sí los representan bien, pero, aun así, las respuestas se distribuyeron en todas las opciones de respuesta, de modo que no aprecia una tendencia clara.
20. Es efectiva al cumplir con las metas de la organización: A nivel de cierre, los trabajadores consideran, mayoritariamente, que sus líderes sí son efectivos, pues el porcentaje se concentró en la opción No. 4, evidenciando que sí se cumplen con las metas, pero, más importante aún, en los métodos empleados, pues el enunciado de la pregunta hace referencia, en primera medida, a la efectividad del cumplimiento.

4.5 Análisis de las variables aplicadas a los trabajadores

4.5.1 Esfuerzo extra

En cuanto a la percepción de los trabajadores, se puede apreciar que aun cuando sus apreciaciones son muy positivas, el mayor porcentaje no estuvo en la opción más alta, pero por lo menos sí en la que antecede. El enunciado de las preguntas se concentraba en el análisis de los problemas y las múltiples soluciones que frente a un caso en particular podrían existir, de ahí que se materializa un esfuerzo extra en la medida en que el líder debe, para poder cumplir con ello, adquirir conocimientos, disponer de tiempo durante su jornada para transmitir y discutir, entre otras acciones, lo que involucra un esfuerzo extra por parte de ellos.

4.5.2 Efectividad

Respuesta de esta variable, los enunciados se limitaron a dos escenarios: metas de la organización y representación ante una autoridad. Para los trabajadores sus líderes sí son eficaces, en la medida en que, por ejemplo, se cumplen con las metas trazadas, ya sean emanadas por parte de él o de sus superiores, entendiendo que dentro de la institución objeto de estudio hay varios puestos de trabajo con diferentes jerarquías, de modo que pueda que un líder aparte instruya de forma diferente en una determinada actividad. Así mismo, la efectividad se evidencia en la forma en como son representados, por parte de sus líderes, antes los superiores. Lo anterior se aprecia en la siguiente estadística:

4.5.3 Satisfacción

Al igual que en muchas de las preguntas, el resultado acumulado en las variables que pertenecen a las preguntas 17 y 18 arroja unos favorables resultados para los líderes en términos de la apreciación que tiene los miembros de sus equipos de trabajo en cuanto a sus labores. Así

mismo y al igual que en una pregunta anterior, el enunciado hace referencia a los métodos empleados por ellos para tal fin. En términos estadísticos, se puede apreciar que los trabajadores reciben con buenos ojos las labores desempeñadas, particularmente en la forma en como manifiestan los logros o las metas alcanzadas por estos.

4.6 Entrevistas.

Adicional a las preguntas de la encuesta, se plantearon, 3 preguntas abiertas para el director general de la IPS, buscando, con ellas, ahondar en aspectos más relevantes y con relación a la era COVID-19. A continuación se relacionará la pregunta, la respuesta y un análisis general que aborde las tres.

4.6.1 Entrevista aplicada Directora General de la Fundación.

Es sabido que, desde el mes de marzo de 2020, incluso un poco antes, inicio la etapa de planeación para la atención de pacientes en épocas COVID-19, tanto para pacientes con sospecha como para quienes resultaran positivos al virus. De acuerdo con lo anterior:

1. ¿cuáles fueron los resultados y etapas del Plan de Contingencia para la Atención Integral durante la pandemia por Covid-19? R// Una vez se declaró la emergencia a nivel nacional, se implementaron las medidas estipuladas por parte del Gobierno Nacional, las cuales consistieron, principalmente, en la prevención y para ello se elaboraron una serie de protocolos internos que, como ya se dijo, se establecían de acuerdo a los lineamientos nacionales, departamentales y municipales, aún más por el vínculo contractual que se tiene con el Instituto de Bienestar Familiar, concretamente por las funciones de alojamiento que se le prestan a los menores, pero este trabajo se hizo también en

coordinación con nuestra profesional de Seguridad y Salud en el Trabajo, así como con todos los miembros del equipo que pudiesen contribuir desde su experticia.

Inicialmente, el protocolo que se elaboró a efectos de prevenir la transmisión se orientó para todos los trabajadores directos, contratistas, proveedores y visitantes de todas las áreas y procesos de la Fundación Tierra Posible, sede Guacará. En cuanto a los resultados, hoy, que ha pasado más de un año, podemos hablar con certeza de ello. De la aplicación de los protocolos de prevención, mitigación y manejo de positivos, puede hablarse muy positivamente, pues no se presentó ningún caso positivo. Respecto de los menores que tuviesen sospecha de ser positivos, el manejo de aislamiento que se dio fue 100% óptimo, aun cuando no fueran positivos, dado que se abordaba desde el aislamiento por gotas, hasta por contacto, partiendo de la separación de una persona o grupo de personas que se sabe o se cree que están infectadas con una enfermedad transmisible y potencialmente infecciosa de aquellos que no están infectados, para prevenir la propagación de COVID-19.

En cuanto a responsabilidades, la distribución de estas fue bastante clara, estableciéndose así:

Para la Dirección general y coordinadora del hogar:

Dar cumplimiento a este procedimiento y a los lineamientos sanitarios que ordena el ministerio de salud y protección social.

Para la profesional de Seguridad y salud en el trabajo: Velar por el cumplimiento de las directrices estipuladas en el presente documento y adaptar los protocolos de acuerdo con

las necesidades y a los cambios que se generen de acuerdo con la evolución de la pandemia y/o emergencia sanitaria.

Para los funcionarios en general:

Cumplir todos los protocolos de bioseguridad y reportar cualquier novedad que se presente relacionada con su estado de salud o el de su familia.

2. ¿Cuáles fueron los protocolos y ajustes de rutas de atención que se elaboraron e implementaron y, así mismo, cuáles fueron sus resultados? R// A nivel nacional, todas las instituciones, tanto públicas como privadas, debieron implementar una serie de protocolos que obedecieran a los lineamientos del Ministerio de Salud, particularmente aquellas que involucraran tratamiento de pacientes médicos o, simplemente, que alojaran personal en sus instalaciones de forma permanente, como en nuestro caso.

En cuanto a nuestra institución, los protocolos se adecuaron a las particularidades de nuestras instalaciones y de la destinación de estos. el personal de salud ejecutó el protocolo, el cual no se limitaba al área de enfermería, concretamente para los niños, sino también en las áreas recreativas, de educación, administrativa, etc. Los protocolos que se elaboraron fueron:

- a. Protocolo de ingreso del personal y proveedores.
- b. Protocolo de limpieza y desinfección de superficies previo a la apertura y posterior al cierre del hogar.
- c. Protocolo en la higiene de objetos.
- d. Protocolo para el manejo de zonas verdes y control de vectores
- e. Protocolo para el lavado de manos

- f. Protocolo para la notificación y reporte de casos
 - g. Protocolo para aplicar el distanciamiento social
 - h. Protocolo para elementos de protección personal
 - i. Protocolo de ingreso a la vivienda.
 - j. Protocolos de ingreso y salida de los beneficiarios al centro recreacional
3. Además de los lineamientos de las autoridades nacionales y locales, ¿qué acciones en particular se tomaron por parte de la dirección general para atender las necesidades derivadas de la emergencia sanitaria por Covid-19? R// Parte de esta pregunta se encuentra resuelta en los protocolos que se relacionaron a continuación, pues estos eran de elaboración propia de nuestra IPS, en tanto obedecían a las instalaciones y a las actividades que como centro llevamos a cabo, por ejemplo, los protocolos para el ingreso y la salida hacia los centros recreacionales, estos se elaboraban por parte de nuestro personal en coordinación con el ICBF. Adicional a los anteriores, también se aplicaron protocolos en cuanto a la alimentación, la forma en cómo se desinfectaban, se preparaban y demás. En cuanto a las visitas, se establecieron mecanismos para llevarlas a cabo sin que hubiese contacto directo, o sea, a través de ventanas, uso de tecnologías para llevar a cabo llamadas o videollamadas, etc.

Por ser una IPS que presta sus servicios al Instituto de Bienestar Familiar, el cumplimiento y aplicación de determinados eran 100% obligatorio, lo que no dejaba mucho margen de acción en cuanto a su elaboración, pero, aun así, se aplicaron de tal forma que no se tuvieron incidentes lamentables ni nada por el estilo, pudiendo llevar a cabo, incluso, salidas recreativas para los niños.

Análisis de respuestas a preguntas abiertas:

De acuerdo con lo respondido por parte de la directora general, se aprecia un liderazgo acorde a la pandemia COVID, evidenciado con implementación rápida de protocolos y control de riesgo de infección por COVID-19, que se puede identificar con el resultado de 0 casos confirmados de COVID-19 en los menores que se encuentran de forma permanente en las instalaciones de la fundación.

4.6.2 Entrevista aplicada a profesional de Seguridad y Salud en el Trabajo.

1. Es sabido que, desde el mes de marzo de 2020, incluso un poco antes, inicio la etapa de planeación para la atención de pacientes en épocas COVID-19, tanto para pacientes con sospecha como para quienes resultaran positivos al virus. De acuerdo con lo anterior, ¿cuáles fueron las metas propuestas a partir de su rol dentro de la institución?

R// Desde mi rol como profesional en Seguridad y Salud en el Trabajo y, además, encargada en dicha área, debo encargarme de diseñar e implementar programas para prevenir enfermedades respecto de nuestros trabajadores, así mismo, debo estar atenta a las regulaciones nacionales e internacionales para cumplir con todos los protocolos y lineamientos que en la materia se expidan

En cuanto a las metas planteadas desde mi dirección, estas se acompañaron con las propuestas e implementadas, colectivamente, por la entidad. Principalmente, evitar el contagio y la propagación, pero, en caso de presentarse, llevar a cabo el cumplimiento de todos los protocolos que garantizaran una pronta y eficaz atención médica.

2. ¿Cuáles fueron los protocolos y ajustes de rutas de atención que se elaboraron e implementaron y, así mismo, cuáles fueron sus resultados?

Inicialmente, se establecieron unos planes de trabajo en los que se enfatizaba en el cumplimiento de las medidas básicas, dentro de las que se pueden destacar las siguientes:

- a. Lavado de manos frecuente, haciendo uso de desinfectantes y de abundante agua y jabón.
 - b. Pedagogía alrededor de los síntomas y sus características, aunado a suspensión inmediata de labores antes la aparición de uno de los síntomas.
 - c. Promover buenos y salubres hábitos, como cubrirse la boca al estornudar y depositar los residuos en los lugares dispuestos para ello.
 - d. En la medida de lo posible, implementar medidas como el teletrabajo, distanciamiento social al interior de la empresa en cuanto a los puestos de trabajo y establecimiento de turnos que deriven en la una menor afluencia de trabajadores de forma simultánea en las instalaciones.
 - e. Implementación de política exhaustiva de limpieza y desinfección de acuerdo con los materiales recomendados por el Gobierno Nacional.
 - f. Aislamiento de los sospechosos de contagio y los casos positivos, activando la ruta de atención elaborada.
 - g. En términos de resultados, considero que la valoración es mucho más que simplemente positiva, dado que las rutas y protocolos de atención se activaron en debida forma en aquellos casos en los que existió sospecha, de forma que los niños involucrados pudieron ser rápidamente atendidos y valorados, de ahí que considere que fue un total éxito el desempeño de la entidad, tanto de sus líderes como de los trabajadores.
3. Además de los lineamientos de las autoridades nacionales y locales, ¿qué acciones en particular se tomaron por parte del área de seguridad y salud en el trabajo para atender las

necesidades derivadas de la emergencia sanitaria por Covid-19? R// Como bien lo resaltó la directora, desde la entidad se implementaron una serie de protocolos previamente concertados por la entidad, los cuales se elaboraron a partir de las características propias de la entidad, dentro de los que están:

- a. Protocolo de ingreso del personal y proveedores.
- b. Protocolo de limpieza y desinfección de superficies previo a la apertura y posterior al cierre del hogar.
- c. Protocolo en la higiene de objetos.
- d. Protocolo para el manejo de zonas verdes y control de vectores
- e. Protocolo para el lavado de manos
- f. Protocolo para la notificación y reporte de casos
- g. Protocolo para aplicar el distanciamiento social
- h. Protocolo para elementos de protección personal
- i. Protocolo de ingreso a la vivienda.
- j. Protocolos de ingreso y salida de los beneficiarios al centro recreacional

Así mismo, además de los protocolos, la entidad elaboró una serie de herramientas para analizar la trazabilidad y cumplimiento de las metas, a saber:

- Formato Registro entrega de EPP
- Formato Reporte condiciones de salud
- Registro y control de temperatura

- Monitoreo diario del estado de salud de los niños, niñas, jóvenes y adolescentes en la modalidad internado discapacidad mental psicosocial durante la emergencia sanitaria Covid-19
- Control de limpieza y desinfección de vehículos

Análisis de respuesta a preguntas abiertas:

A partir de lo dicho por la profesional de la Seguridad y la Salud en el Trabajo, se puede destacar que desde los diferentes niveles de la entidad se asumieron las tareas que requirió la entidad en cada momento de la contingencia, pues a partir de las características de cada líder es que se potencializaran los aportes que este pueda hacer. En cuanto a los protocolos aplicados, estos son los mismos referidos por la directora, dado que la elaboración de estos, como las funcionarias lo han indicado, fue de forma conjunta, teniendo en consideración los aportes de todos los profesionales y líderes de la entidad, lo que permitió tener una mirada integral y transversal a todas las áreas. Sin embargo, es importante destacar que la entidad también elaboró una serie de herramientas, como la profesional en SST lo indicó, para permitir evaluar y analizar la trazabilidad y cumplimiento de las metas planteadas.

Frente a los resultados de estos, pues no pueden ser ni percibirse diferente a los ya mencionados por la directora, en la medida en que estos se basaron en estadísticas y en metas y objetivos plenamente cuantificables.

4.6.3 Entrevista aplicada a Líder en salud.

1. Es sabido que desde el mes de marzo de 2020, incluso un poco antes, inicio la etapa de planeación para la atención de pacientes en épocas COVID-19, tanto para pacientes con sospecha como para quienes resultaran positivos al virus. De acuerdo con lo anterior,

¿cuáles fueron las metas propuestas a partir de su rol dentro de la institución? R//

Teniendo en cuenta la dinámica de la enfermedad, y considerando que con la reducción de las medidas de aislamiento es probable que se aumente el contagio, fue necesario reforzar las medidas de prevención para proteger a la población en general que residen en nuestra institución. En ese sentido, la meta principal consistió en evitar los contagios.

- ¿Cuáles fueron los protocolos y ajustes de rutas de atención que se elaboraron e implementaron y, así mismo, cuáles fueron sus resultados? R// De acuerdo con el decreto 539 del 13 abril del 2020 por el cual se adoptan medidas de bioseguridad para mitigar, evitar la propagación y realizar el adecuado manejo de la pandemia del coronavirus COVID 19, y en conjunto con los direccionamientos por parte de regionales ICBF, Coordinaciones de Asistencia Técnica y coordinadores de Protección, la fundación Tierra Posible implementó un protocolo que seguía las orientaciones del gobierno nacional, con el cual se extremaron medidas de prevención para preservar la salud y vida de los niños, niñas, adolescentes, jóvenes y mayores de 18 años, así como garantizar el fortalecimiento de la red familiar, adicional a todos los protocolos ya mencionados por las profesionales que me antecedieron.
- Además de los lineamientos de las autoridades nacionales y locales, ¿qué acciones en particular se tomaron por parte del área de salud para atender las necesidades derivadas de la emergencia sanitaria por Covid-19? R// En cuanto a las acciones en particular, vale la pena destacar que adicional a todos los protocolos y herramientas ya mencionadas, desde el área de salud se optó por diseñar estrategias que contemplaran acciones preventivas, acciones cuando se detectaron casos de contagio y acciones posteriores a los eventos ocurridos,

siendo importante precisar que este es el enfoque que se dio desde el área de salud concretamente.

Análisis de las respuestas a las preguntas abiertas

La última entrevista aplicada permite destacar, entre muchas otras cosas, que la entidad se preocupó porque las decisiones que se tomaran y los protocolos que se aplicaran contaran con la participación y aporte de todos los líderes de la entidad, lo que dio una mirada transversal e integral.

4.7 Entrevistas aplicadas a integrantes de los equipos de trabajo

Entendiendo la confidencialidad consignada en las encuestas aplicadas, los trabajadores optaron porque estas entrevistas se respondieran bajo el mismo esquema de confidencialidad. Es importante aclarar, además, que por el rol que tienen estos trabajadores, las preguntas planteadas fueron diametralmente diferentes.

4.7.1 Entrevista aplicada al trabajador A.

1. ¿Cómo considera usted que fue la gestión de los líderes de la entidad a propósito de toda la contingencia por el COVID-19? R// Considero que fue bastante acertada. Prueba de lo anterior son los porcentajes de propagación del virus, pues durante muchos meses ni tuvimos ni un solo paciente positivo para COVID-19 y eso fue en respuesta a los exigentes protocolos aplicados y exigidos. Desde que iniciaba la sospecha hasta que se descartaba, la entidad tenía dispuestos una serie de mecanismos y herramientas que contemplaban todas las variables posibles.
2. ¿Cómo se ejerció el liderazgo y qué puede destacar de este? R// Nuestros líderes se ocuparon de atender la situación, aun con lo imprevista de esta, de la mejor manera. Se

propusieron una meta, que consistía en mantenernos en 0 casos positivos, la cual se cumplió por amplió tiempo, hasta que inevitablemente sucedió. En términos de responsabilidades, esto también se debe a la flexibilidad de las medidas por parte de las autoridades nacionales, departamentales y municipales.

En cuanto a lo importante por destacar, resalto que en un breve periodo de tiempo, la entidad logró transformar las dinámicas habituales, las cuales venían desde hace años y ahora se acoplaron a las nuevas exigencias, lo que da cuenta de la enorme capacidad de liderazgo.

4.7.2 Entrevista aplicada al trabajador B.

1. ¿Cómo considera usted que fue la gestión de los líderes de la entidad a propósito de toda la contingencia por el COVID-19? R// Como trabajadores de una IPS, la cual funge también como un hogar permanente para niños, niñas y adolescentes en virtud de un convenio con el ICBF, no podíamos tomar la decisión de suspender las actividades e irnos a confinamiento, pues nuestras responsabilidades nos lo impedían. A pesar de ello y entendiendo las dificultades que se nos presentaron, la entidad logró salir adelante, razón por la que considero que la gestión fue altamente efectiva en términos de los logros alcanzados.
2. ¿Cómo se ejerció el liderazgo y qué puede destacar de este? R// Los jefes establecieron unas metas y unos protocolos, los cuales debían de aplicarse. Así mismo, establecieron una serie de medidores de efectividad y de cumplimiento de metas, concretamente para determinar la trazabilidad y el estado de avance de las herramientas. Destaco, precisamente, el acompañamiento que se dio, pues se fijaron unas metas, pero esto estuvo

acompañado de una asesoría permanente, aun cuando todos éramos, por así decirlo, novatos en el tema, dado que ninguno contaba con experiencias en el manejo de situaciones relacionadas con una pandemia.

Análisis de respuestas de los trabajadores.

En cuanto a las respuestas de los trabajadores, permiten apreciar características de dos estilos de liderazgo, como lo son, el transaccional y el transformacional, dando cuenta que la multiplicidad de líderes, aunado a la forma en cómo se plantearon y estructuraron los protocolos, permitieron que confluyeran diferentes estilos de liderazgos, aun cuando uno que sea más preponderante que otros.

La fijación de metas, la orientación, el seguimiento al cumplimiento de los objetivos, pero también la asesoría, el llamado a mejorar, entre otros, arroja, como se dijo, elementos que permiten vislumbrar los estilos de liderazgos y, así mismo, los efectos de estos, pues se habla respecto de los logros y resultados alcanzados.

5 Discusión y conclusiones

El liderazgo, en el terreno de la salud, se manifiesta como un conjunto de habilidades gerenciales o directivas que tiene una persona para lograr llegada a una meta o a un propósito a partir de las necesidades existentes.

La Fundación Tierra Posible por su plataforma estratégica y misión institucional, puede llevar a pensar que su estilo de liderazgo está enmarcado en una teoría de liderazgo de servicio, como lo describe el escritor Robert Greenleaf, que menciona un liderazgo basado en una responsabilidad social (Lavis et al., 2005). Sin embargo posterior a revisar las diferentes teorías y a los resultados de la misma, principalmente por la aplicación de los cuestionarios resueltos por los líderes y por los integrantes de sus equipos de trabajo, se ha podido destacar un estilo de liderazgo propio de la Fundación Tierra Posible, la cual pareciera un híbrido, pues recoge diferentes postulados de algunos de los diferentes estilos de liderazgo, con un enfoque multidisciplinario que enriquece la labor de liderazgo organizacional.

En la fundación se puede visualizar aplicación de liderazgo transformacional (Shamir, 1993), por parte de los líderes al tener la posibilidad de buscar perspectivas diferentes para resolver problemas, lo que evidencia que están abiertos al aprendizaje colectivo y al cambio de métodos, sí es del caso. Así mismo, su actuar no se limita a resolver problemas una vez se presentan, sino que toman acciones previas, preventivas, para evitar llegar, precisamente, a los problemas. Respecto de sus equipos, consideran que el trabajo se da a partir del análisis individual de los integrantes de sus equipos, partiendo de sus necesidades, habilidades y aspiraciones propias, lo cual también contribuye, según la mayoría de ellos, a ayudarlos para

desarrollar sus fortalezas, lo que los lleva a concebir como satisfactorio el trabajo que realizan en equipo.

Ahora bien, para los trabajadores, algunas cosas no se perciben igual que como sus líderes lo hacen. De forma mayoritaria consideran que sus líderes sí buscan alternativas y perspectivas diferentes al decidir, punto en el que coinciden con los anteriores, pero, contrario a ello, la mayoría consideró que sus líderes no tienen en consideración las necesidades, habilidades y aspiraciones individuales, a pesar de que sí ayudan a desarrollar sus puntos débiles, lo que podría interpretarse como una tarea a medio camino, pues de lo que se trata, además de superar las desventajas, es potencializar las fortalezas. Sin embargo, para la mayoría, el liderazgo que se ejerce es satisfactorio, pues además logra el cumplimiento de las metas propuestas, situación similar a los estudios realizados por (Quispe, 2015) que mostraban una evaluación de la gestión de los jefes del servicio de manera no satisfactoria. El aspecto anterior realiza connotación de necesidad de fortalecer el liderazgo individual de los colaboradores, de acuerdo con la teoría de liderazgo de fortalezas (Fernández, 2019, p. 44).

Adicional a lo anterior, pero tomando también como referencia las encuestas aplicadas, pudo apreciarse, en lo que tiene que ver con las tres variables planteadas, estas son, esfuerzo extra, satisfacción y eficacia, que tanto los líderes como los trabajadores miembros de sus equipos de trabajo, observan con buenos ojos lo analizado, lo cual tiene que ver con la motivación para superar las metas planteadas, la representación ante los superiores, la satisfacción ante el cumplimiento de metas, etc.

En cuanto a las entrevistas, las que tienen que ver con los líderes evaluados, se puede destacar un mancomunado esfuerzo por sobrellevar las adversas e inesperadas situaciones que se

presentaron, evidenciando que la entidad optó por unir esfuerzos a partir de los conocimientos de cada uno de los líderes, quienes aportaron desde sus diferentes saberes para la construcción de los protocolos y de las herramientas para hacerle seguimiento a las metas planteadas. Así mismo, las entrevistas realizadas a los miembros de los equipos de trabajo, quienes prefirieron responder desde la confidencialidad, aseguraron estar satisfechos y destacaron la labor ejercida por los líderes, pues los resultados y los actuales números de contagios COVID-19 son indicadores de éxito innegables, que se relaciona con la teoría de Kumar (2014) que relaciona la capacidad de liderazgo con el proceso de generar cohesión de los equipos para lograr el cumplimiento de las metas planteadas, como en este caso que era minimizar los riesgos de infección por COVID-19 en el personal asistencial y los menores atendidos por parte de la fundación.

De lo anterior, podría decirse que el estilo de liderazgo general de la institución refleja algunos aspectos de la teoría del intercambio líder-miembro, en tanto, por ejemplo, existen métodos u opiniones diferentes y están son de bien recibo, pues se tienen en consideración. Además del anterior, también se aprecian nociones del liderazgo basado en fortalezas, pues algunos de los miembros de los diferentes grupos son valorados por el líder por sus fortalezas específicas. Cuando un líder adaptable "devuelve el trabajo a la gente", el líder está dando señales de confianza en las fortalezas y competencias de la gente, como pudo apreciarse en los resultados de las encuestas. El liderazgo basado en fortalezas busca identificar y aprovechar las fortalezas de los demás para lograr resultados.

En términos de conclusiones, es importante destacar que la institución respecto de la cual se aplicaron los cuestionarios demostró, particularmente con el gran número de protocolos elaborados y aplicados, tener la capacidad de adaptarse y afrontar situaciones de estrés y

adversidad, así como de cambios abruptos, pues por la naturaleza de la fundación, casi la totalidad de las tareas tuvieron que ser revisadas y replanteadas y esta resiliencia no pudo ser el resultado de otra cosa más que de la sinergia entre las características personales, o sea, la autovaloración, flexibilidad cognitiva y relacional, habilidades de organización, asertividad y humor, y la disponibilidad de recursos profesionales y organizacionales de todo el equipo de trabajo, punto que debe destacarse de la fundación, pues ahora que el país está en medio del plan de vacunación, ya puede hablarse de la resiliencia post pandemia, lo que implica nuevos retos que, seguramente, serán muy bien asumidos por la institución.

Adicional al comportamiento de apoyo que se evidenció, los líderes que pueden evidenciarse bajo el rasgo transformacional logran desarrollar y plantear estrategias en medio de situaciones de crisis, como la aquí evaluada, buscando alcanzar los objetivos planteados. Por lo anterior, puede decirse que los líderes transformacionales gestionan el cambio cuando ello es requerido, inspirando a los miembros de sus equipos de trabajo. Sin embargo, como ya se ha dicho antes, pueden evidenciarse rastros y características del liderazgo transaccional, si bien no estableciendo recompensas por el cumplimiento de metas y demás, sí se hizo exaltando el correcto cumplimiento de los protocolos y de las herramientas construidas, contribuyendo al esfuerzo extra y al desempeño de los trabajadores, lo que termina representando recompensas no tangibles, pues se brindaba apoyo y motivación inmaterial.

Como recomendación del presente estudio para el equipo directivo de la Fundación Tierra Posible, es realizar mesas de trabajo con los equipos para lograr identificar las necesidades propias de los colaboradores, de las áreas y busca generar fortalecimiento del liderazgo individual de todos los colaboradores en pro de la fundación y de los menores objeto de

prestación del servicio, como eje fundamental de la vocación de servicio como institución y como profesionales de la salud.

6 Anexos

Anexo 1 Consentimiento informado y Encuesta

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
EFECTOS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO SOBRE EL DESEMPEÑO
EN LA GESTION DE UNA IPS FRENTE A LA EMERGENCIA
SANITARIA
POR COVID-19**

Consentimiento informado para la participación en la investigación:

Estimado participante:

A continuación, se realizan algunas precisiones que resultan de interés al responder la siguiente encuesta, a la vez que confirman su participación en la investigación titulada: *Efectos de los estilos de liderazgo sobre el desempeño en la gestión de una IPS, frente a la emergencia sanitaria Por covid-19.*

Al diligenciar esta encuesta, acepta que conoce que el objetivo del estudio es: analizar los efectos de los estilos de liderazgo en el desempeño de la gestión de una IPS frente a la emergencia sanitaria por Covid-19.

Al diligenciar esta encuesta, declara que se le ha informado ampliamente que su participación no ofrece ningún riesgo físico para su salud, que no recibirá ningún beneficio económico por participar en él y que sus datos serán tratados con la mayor confidencialidad, respeto y protección a sus derechos. Igualmente se ha dado la seguridad, por parte del Investigador Responsable, de que no se le identificará en las presentaciones o publicaciones que deriven de este estudio.

Igualmente, se conserva su derecho de mantener o finalizar su vinculación con el proyecto de investigación en cualquier momento en que lo considere conveniente, ello no acarreará ninguna consecuencia, por el contrario, se mantendrá una óptima relación con la institución universitaria y el grupo de investigación.

Por último, como investigadora responsable me comprometo a responder cualquier pregunta, aclarar cualquier duda que tenga sobre los procedimientos o cualquier otro asunto relacionado con la investigación o con el tratamiento que recibe la información.

Agradezco su aceptación.

CLAUDIA LUCIA CASTRO VALENCIA

Estudiante Maestría en Gerencia en Organizaciones de Salud

Tel.: 317 6386795

Acepta Participación:

Nombre:

Cedula:

Firma:

Cuestionario 1: aplicable a los líderes.

Introducción

Los cuestionarios que adelante se presentan se elaboraron tomando como referencia, principalmente, el cuestionario **MLG multifactorial de liderazgo TM Forma líder (5x-Corto)**, tanto el que se aplica a los líderes como a sus equipos de trabajo. Así mismo, es preciso señalar que la información recolectada en los respectivos instrumentos se manejará conforme al **Habeas Data**, ley de protección de datos.

En el formulario aplicable a los líderes se recogerá información personal, particularmente el nombre y el cargo desempeñado, pues esto permitirá discriminar la información recopilada a partir de cada cargo evaluado, pero el cuestionario aplicable a los integrantes del equipo de trabajo solo recopilará las respuestas a las preguntas, pues la participación de estos será anónima y confidencial.

Cuestionario 1: aplicable a los líderes.

Mi nombre: ___ Fecha: _____

Organización ID #: _____

Identificación del cargo: _____

Este cuestionario es para describir su estilo de liderazgo tal y como usted lo percibe. Por favor, conteste todas las preguntas en esta hoja de respuestas. Si una pregunta o ítem es irrelevante, o si no está seguro o si no sabe la respuesta, es posible dejar la respuesta en blanco. No existen enunciados buenos o malos, por lo que es importante que trate de ser lo más objetivo posible, de acuerdo con las percepciones que tiene de su estilo de liderazgo. Así mismo, tenga en consideración que la información recopilada se manejará conforme a la ley de Habeas Data (protección de datos).

A continuación encontrará unos enunciados descriptivos. Juzgue la frecuencia con que cada enunciado se ajuste a su estilo de liderazgo. La palabra "otros" puede significar sus compañeros, clientes, subordinados, supervisores y / o todos estos individuos.

Así mismo, se plantean una serie de preguntas abiertas en las cuales se ahonda con mayor profundidad su desempeño como líder.

Utilice la siguiente escala de valoración:

Nunca	De vez en cuando	A veces	Bastante a menudo	Frecuentemente, si no siempre
0	1	2	3	4

1.	No interfiere hasta que los problemas se vuelven serios	0	1	2	3	4
2.	Enfoco la atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares	0	1	2	3	4
3.	Evito involucrarme cuando surgen problemas importantes	0	1	2	3	4
4.	Busco perspectivas diferentes al resolver problemas	0	1	2	3	4
5.	Espero que las cosas vayan mal antes de tomar medidas	0	1	2	3	4
6.	Concentro toda mi atención en lidiar con errores, quejas y fallas	0	1	2	3	4
7.	Considero las consecuencias morales y éticas de las decisiones	0	1	2	3	4
8.	Dirijo mi atención hacia fallas para cumplir con los estándares	0	1	2	3	4
9.	Evito tomar decisiones	0	1	2	3	4
10.	Considero que un individuo tiene diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones de los demás	0	1	2	3	4



11.	<i>Ayudo a otros a desarrollar sus fortalezas</i>	0	1	2	3	4
12.	<i>Sugiero nuevas formas de ver cómo completar tareas</i>	0	1	2	3	4
13.	<i>Expreso satisfacción cuando otros cumplen las expectativas</i>	0	1	2	3	4
14.	<i>Expreso mi confianza en que se lograrán los objetivos</i>	0	1	2	3	4
15.	<i>Utilizo métodos de liderazgo que son satisfactorios</i>	0	1	2	3	4
16.	<i>Puedo hacer que otros hagan más de lo que esperaban hacer</i>	0	1	2	3	4
17.	<i>Soy efectivo en representar a otros a la autoridad superior</i>	0	1	2	3	4
18.	<i>Trabajo con otros de manera satisfactoria</i>	0	1	2	3	4
19.	<i>Soy efectivo al cumplir las metas de la organización</i>	0	1	2	3	4
20.	<i>Aumento la voluntad de los demás para esforzarse más</i>	0	1	2	3	4



Cuestionario 2: aplicable a los integrantes de los equipos de trabajo de los líderes.

Este cuestionario es para describir la percepción que usted tiene respecto del estilo de liderazgo del líder de su equipo de trabajo. Por favor, conteste todas las preguntas y/o enunciados. Si un enunciado es irrelevante, o si no está seguro o si no sabe la respuesta, puede dejar la respuesta en blanco. Recuerde que este cuestionario es anónimo y su líder no tendrá acceso a la información aquí reportada. No existen enunciados buenos o malos, por lo que es importante que trate de ser lo más objetivo posible, de acuerdo con las percepciones que tiene del estilo de liderazgo de su líder. Así mismo, tenga en consideración que la información recopilada se manejará conforme a la normatividad de Habeas Data (protección de datos).

A continuación encontrará enunciados descriptivos. Juzgue la frecuencia con que cada enunciado se ajuste a su estilo de liderazgo. La palabra "otros" puede significar sus compañeros, clientes, subordinados, supervisores y / o todos estos individuos.

Nunca	De vez en cuando	A veces	Bastante a menudo	Frecuentemente, si no siempre
0	1	2	3	4

La persona que me está liderando:

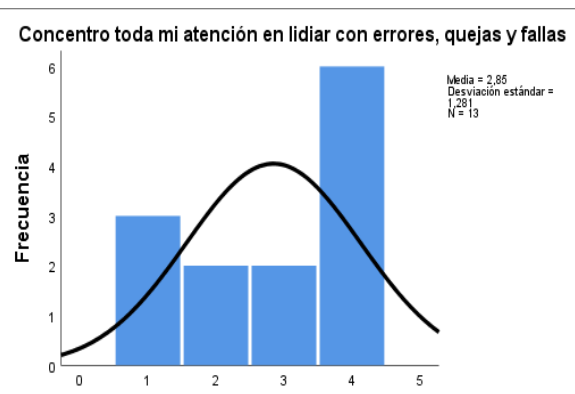
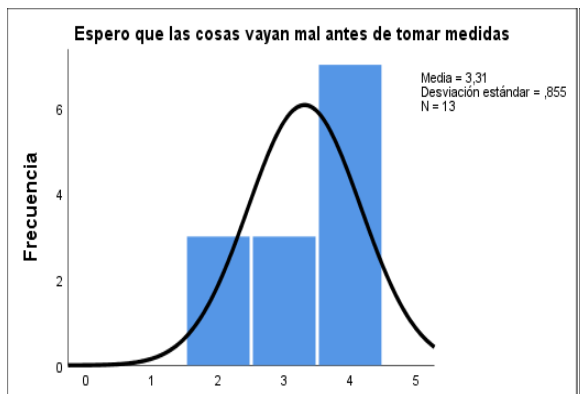
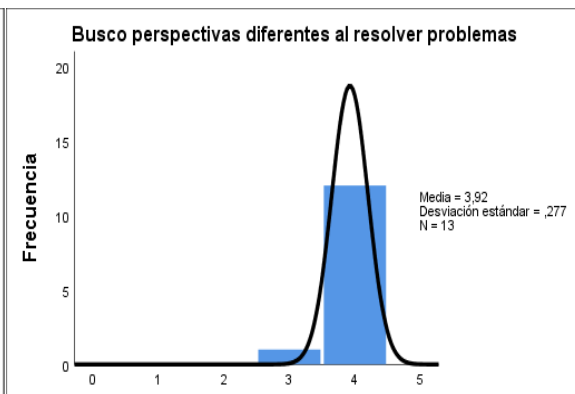
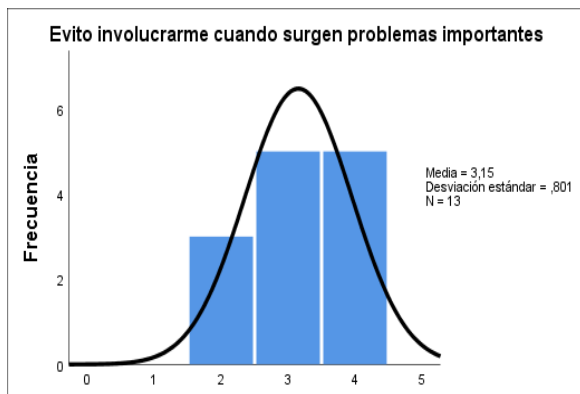
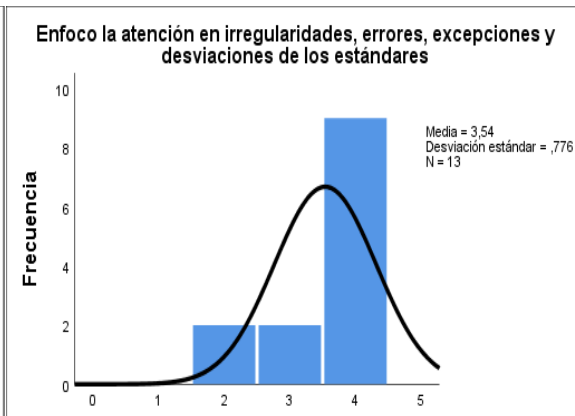
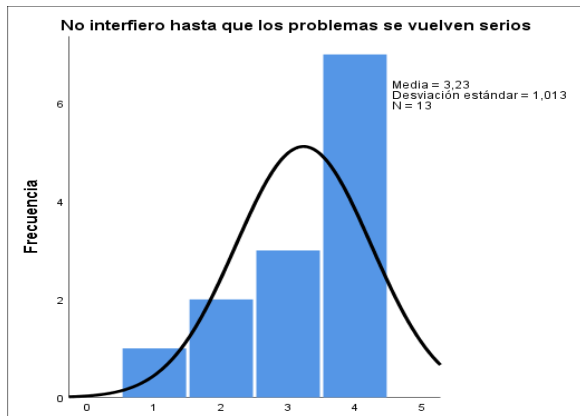
1	Me proporciona ayuda a cambio de mis esfuerzos	0	1	2	3	4
2	Busca perspectivas diferentes al resolver problemas	0	1	2	3	4
3	Habla optimista sobre el futuro	0	1	2	3	4
4	Discute en términos específicos quién es responsable de lograr los objetivos de rendimiento	0	1	2	3	4
5	Espera a que las cosas salgan mal antes de tomar medidas	0	1	2	3	4
6	Habla con entusiasmo sobre lo que se debe lograr	0	1	2	3	4
7	Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito	0	1	2	3	4
8	Pasa el tiempo enseñando y entrenando	0	1	2	3	4
9	Concentra toda su atención en el tratamiento de errores, quejas y fallas	0	1	2	3	4
10	Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones	0	1	2	3	4
11	Evita tomar decisiones	0	1	2	3	4
12	Considera que tengo diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones de los demás	0	1	2	3	4
13	Me hace ver los problemas desde muchos ángulos diferentes	0	1	2	3	4
14	Me ayuda a desarrollar mis puntos fuertes	0	1	2	3	4
15	Sugiere nuevas formas de ver cómo completar tareas	0	1	2	3	4
16	Demora respondiendo a preguntas urgentes	0	1	2	3	4
17	Expresa satisfacción cuando cumplo con las expectativas	0	1	2	3	4
18	Utiliza métodos de liderazgo que son satisfactorios	0	1	2	3	4

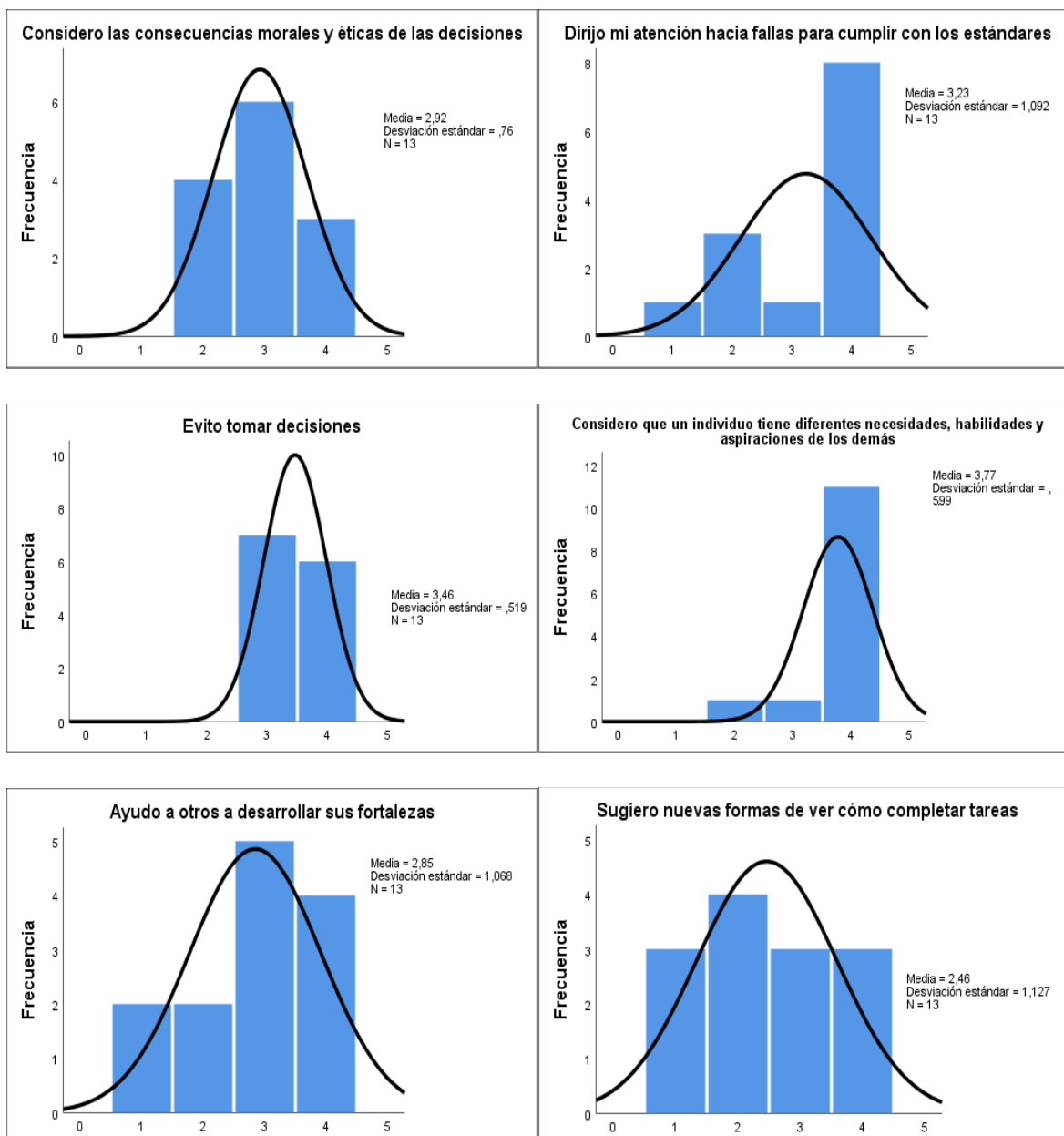


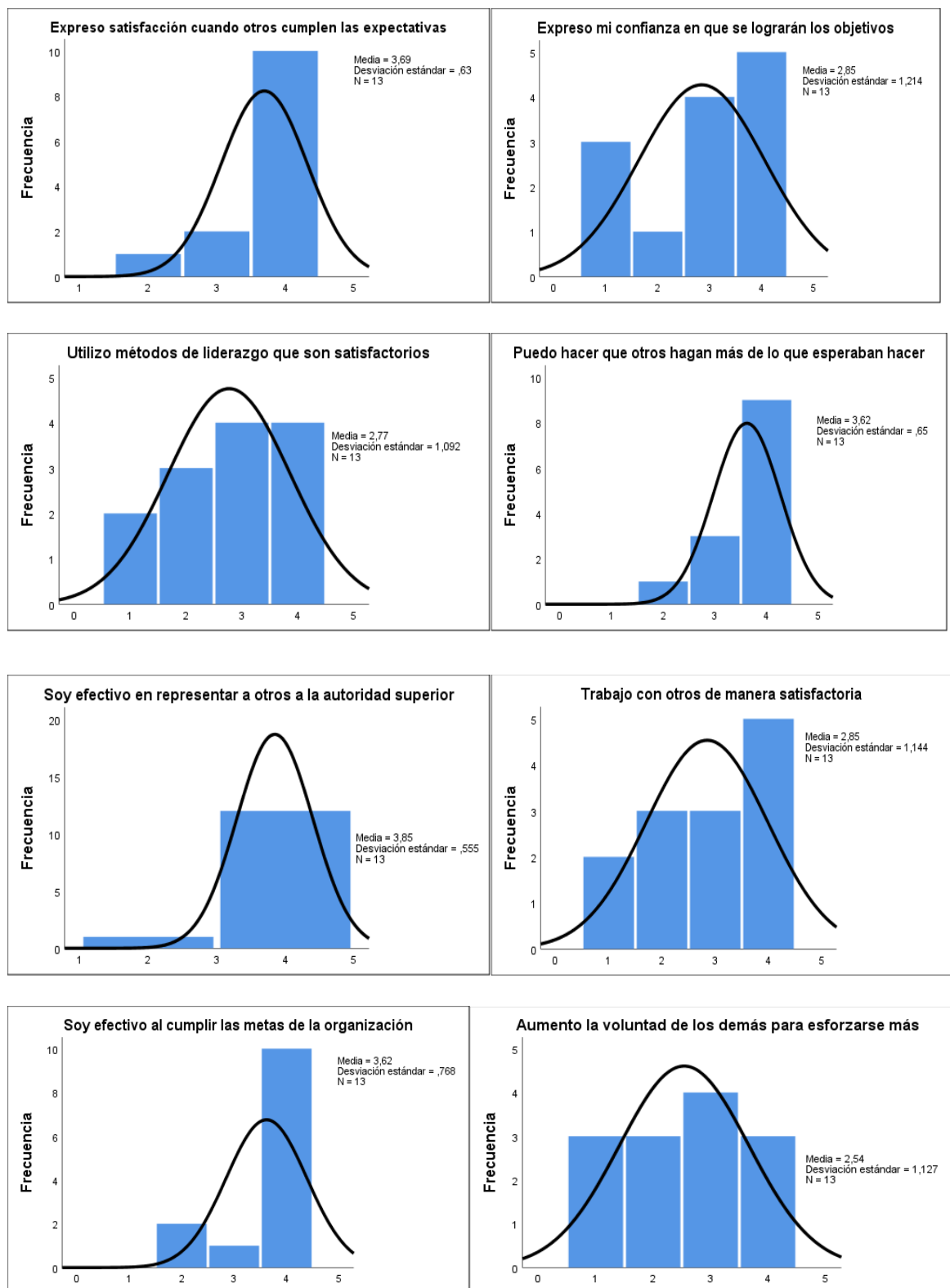
19	<i>Es efectivo en representarme a una autoridad superior</i>	0	1	2	3	4
20	<i>Es efectiva al cumplir con las metas de la organización</i>	0	1	2	3	4



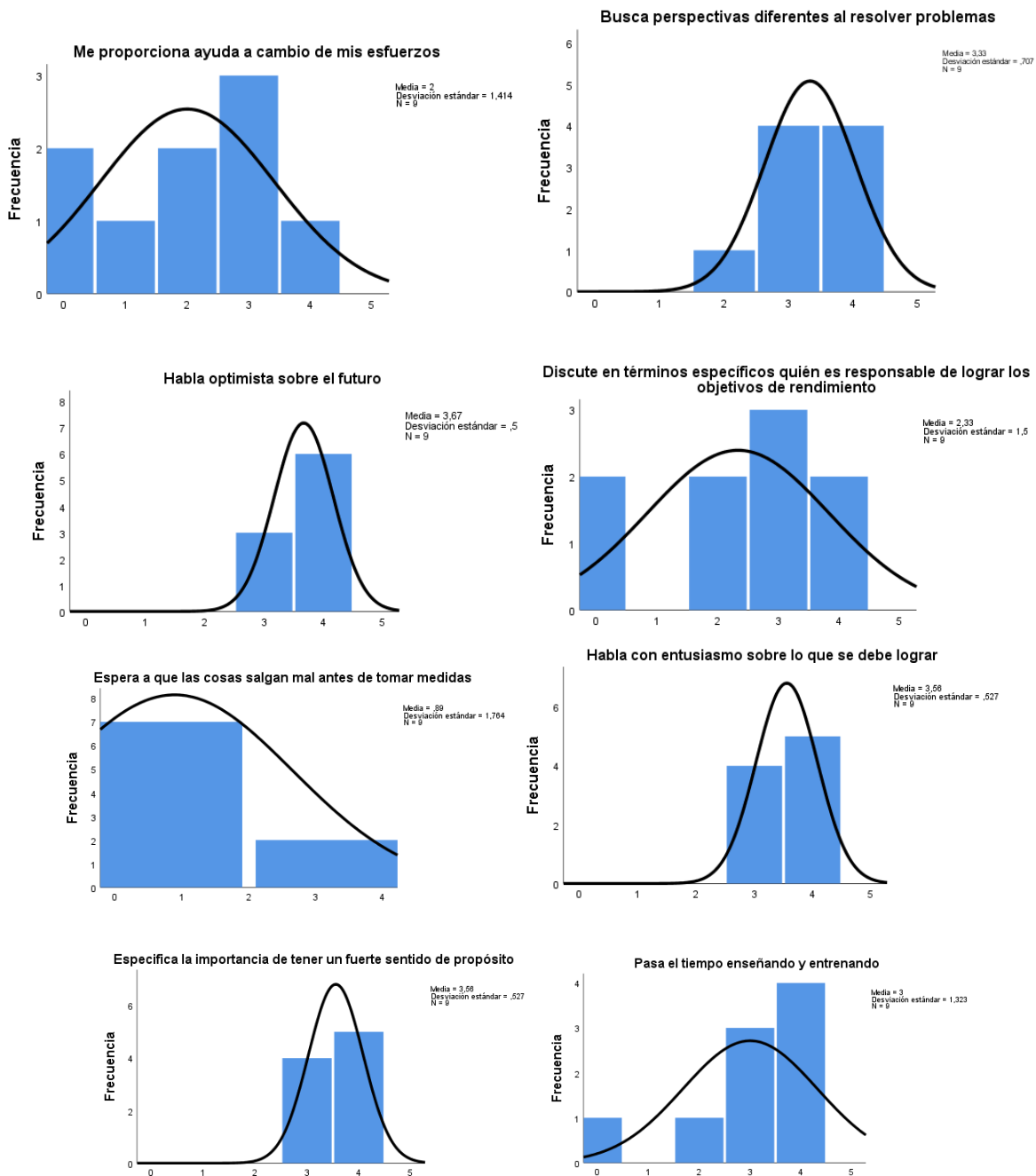
Anexo 2 Gráficos Análisis encuestas Lideres



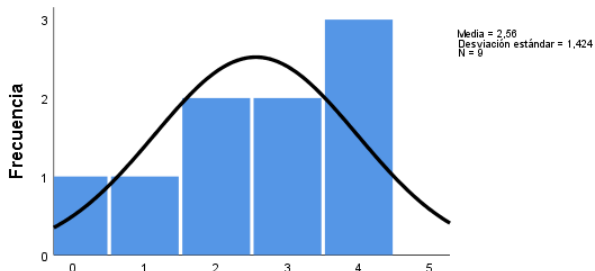




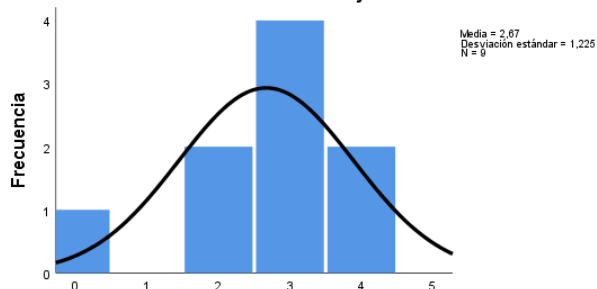
Anexo 3 Gráficos Análisis encuestas Liderados



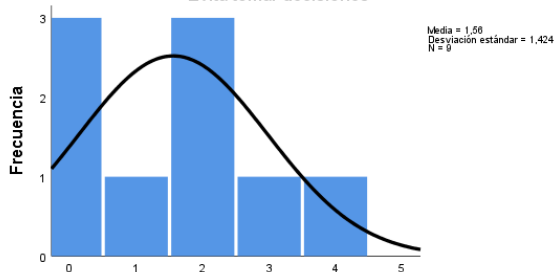
Concentra toda su atención en el tratamiento de errores, quejas y fallas



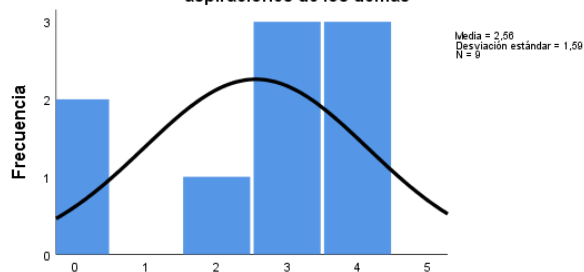
Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones



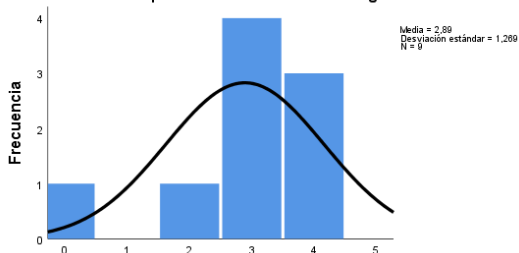
Evita tomar decisiones



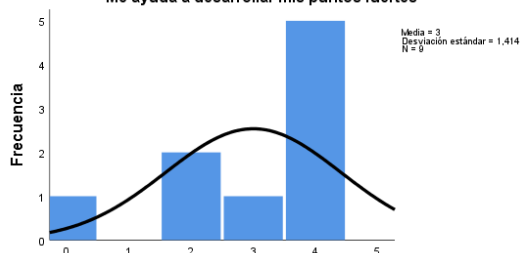
Considera que tengo diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones de los demás



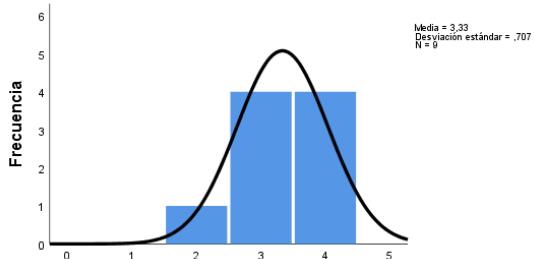
Me hace ver los problemas desde muchos ángulos diferentes



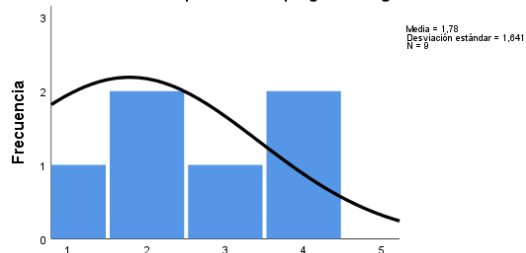
Me ayuda a desarrollar mis puntos fuertes

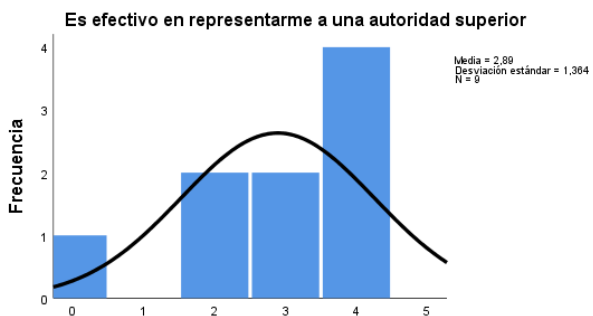
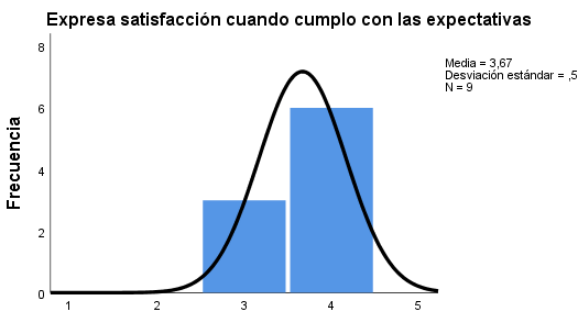


Sugiere nuevas formas de ver cómo completar tareas



Demora respondiendo a preguntas urgentes





Bibliografía

- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 72, pp. 441–462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>.
- ABDULAZIZ, Al-Sawai. Leadership of Healthcare Professionals: Where Do We Stand? *Oman Med J*. 2013 Jul; 28(4): 285–287. doi: 10.5001/omj.2013.79
- ATCHISON TA, Bujak. *Leading transformational change: the physician-executive Partnership*. Chicago: Health Administration Press; 2001.
- Barbado, J. A. y Fernández, M. (2020). MIMAPA - Centro de Psiquiatría y Psicología. 1-16. https://www.semg.es/images/2020/Coronavirus/guia_resiliencia_estres_covid19.pdf
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. 1990. “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. “*Organizational Dynamics* 18 (3): 19–31
- Boehm, S. A., Dwertmann, D. J. G., Bruch, H., & Shamir, B. (2015). The missing link? Investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance. *The Leadership Quarterly*, 26, 156–171.
- BOLMAN LG, Deal. *Reframing leadership. Business leadership*. San Francisco: Jossey -Bass; 2003. p. 86-110.
- BÓRQUEZ, Daniela. *Liderazgo y Transformación en una organización pública de salud*. Universidad de Chile. Santiago de Chile, 2016. Págs. 82. Disponible en Línea:

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/150002/Borquez%20Galindo%20Daniela.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Castagnola, C., Carlos-Cotrina, J., & Aguinaga-Villegas, D. (2021). La resiliencia como factor fundamental en tiempos de Covid-19. *Propósitos y Representaciones*, 9 (1), e1044. Doi: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2021.v9n1.1044>

CEBALLOS, Alonso C.; MARTÍNEZ IGLESIAS R.; GARCÍA, Juan R. y ZAPICO, N. *¿Liderazgo situacional? Liderazgo para la gestión integral de la asistencia*. Editorial Sedisa Siglo XXI. Disponible en Línea: <http://www.sedisasigloxxi.es/spip.php?article380>

CHEN, Jui-chen, Leadership effectiveness, leadership style and employee redness. *Leadership and organization development journal*, v26, no 4, 2005, page 280-288(9).

Circular 005 de 2020. Ministerio de Salud de Colombia. Bogotá, 2020. Disponible en Línea: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/ED/VSP/circular-externa-005-de-2020.pdf>

COLLINS D, Holton E. The effectiveness of managerial leadership development programs: a meta-analysis of studies from 1982 to 2001. *Hum ResourDev Q* 2004;15(2):217-248 .10.1002/hrdq.1099

GARMAN, AN; BRINKMEYER, L; GENTRY, D; BUTLER, P; FINE, D. Healthcare leadership ‘outliers’: An analysis of Senior administrators from the top U.S. hospitals. *J Health AdmEduc* 2010;27(2):87-97

JIMÉNEZ CARRANZA, Claudia Constanza. *Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada*. Universidad Católica de Colombia. Bogotá, 2014. Págs. 94. Disponible en

Línea:

<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/2084/1/Tesis%20Final%20Claudia%20C%20Jimenez%20C.pdf>

Krogh, E., Medeiros, S., Bitran, M., & Langer, Á. I. (2019). Mindfulness y la relación clínica: pasos hacia una resiliencia en medicina. *Revista médica de Chile*, 147(5), 618-627.

LAVIS, JN; DAVIES, HT; OXMAN, A; DENIS, JL; GOLDEN-Biddle K; FERLIE, E. Towards systematic reviews that inform health care management and policy-making. *J Health Serv Res Policy* 2005. Jul;10(Suppl 1):35-48 10.1258/1355819054308549

LÓPEZ ARIAS, Mónica. 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. Colombia, 2016. Págs. 135. Disponible en Línea:

http://repositorio.autonoma.edu.co/jspui/bitstream/11182/538/1/Relaci%C3%B3n_estilos_liderazgo_desempe%C3%B1o_administraci%C3%B3n_IPS_hospitalarias_Manizales.pdf

MANION, J. From management to leadership: practical strategies for healthcare leaders. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass; 2005.

Organización Mundial de la Salud. Ginebra, 2016. Disponible en Línea:

<https://www.un.org/youthenvoy/es/2013/09/oms-organizacion-mundial-de-la-salud/#:~:text=Es%20la%20organizaci%C3%B3n%20responsable%20de,vigilar%20las%20tendencias%20sanitarias%20mundiales.>

- ORTEGA DÍAZ, Jhon Braihan (2019). Retos de liderazgo de un asegurador de salud en Colombia con tercerización de servicios de auditoría hospitalaria en la generación de sentido de pertenencia. Colombia, 2019.
- PÉREZ TOLEDO, Francisco. Indicadores de Calidad del Liderazgo para el Desempeño Docente en la Universidad Tecnológica del Centro. Valencia, junio de 2017. Disponible en Línea: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/5542/fperez.pdf?sequence=1>
- PERILLA TORO, Lyria Esperanz (s.f). Liderazgo transformacional y salud: el rol de la confianza en el líder. Universidad de Los Andes. Bogotá, Págs. 140. Disponible en Línea: <https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/7829/u703419.pdf?sequence=1>
- Prieto-Camelo, F. A. (2020). Propuesta para la creación del área de talento humano en la empresa GALVANOVA LTDA.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, Vol. 4, pp. 577–594. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>.
- SOLDEVILLA, D. Liderazgo situacional del profesional de enfermería del servicio de neonatología. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. INMP, 2013. Lima, 2017. Disponible en Línea: <https://core.ac.uk/download/pdf/299326779.pdf>
- VÁSQUEZ SANTIAGO, Soledad. Liderazgo, presencia y discursos de las enfermeras en el Sistema Sanitario Público Andaluz. Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla. España, 2017. Págs. 362. Disponible en Línea: <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/65272/TESIS%20-%20Soledad%20V%C3%A1zquez%20Santiago.pdf>

WEICK, KE y SUTCLIFFE, KM. Mindfulness, and the quality of organizational attention.

Organ Sci 2006;17(4):514-526. July/August.10.1287/orsc.1060.0196 ABDULAZIZ, Al-

Sawai. Leadership of Healthcare Professionals: Where Do We Stand? Oman Med J. 2013

Jul; 28(4): 285–287. doi: 10.5001/omj.2013.79