

## Estilo de liderazgo y actitud al cambio organizacional en profesionales sanitarios durante COVID-19

Leadership style and attitude to organizational change among health professionals during the COVID-19 pandemic

Thalia Melissa Alegre Alegre<sup>1</sup> <http://orcid.org/0000-0002-2032-5545>

Ericson Felix Castillo Saavedra<sup>1,2\*</sup> <http://orcid.org/0000-0002-9279-7189>

Cecilia Elizabeth Reyes Alfaro<sup>3</sup> <http://orcid.org/0000-0002-3528-546X>

Rosa María Salas Sánchez<sup>1</sup> <http://orcid.org/0000-0002-6454-8740>

<sup>1</sup>Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Postgrado. Chimbote, Perú.

<sup>2</sup>Universidad Nacional de Trujillo, Facultad de Farmacia y Bioquímica. Trujillo, Perú.

<sup>3</sup>Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Enfermería. Trujillo, Perú.

\*Autor para correspondencia: [ericson\\_fcs@hotmail.com](mailto:ericson_fcs@hotmail.com)

### RESUMEN

**Introducción:** La pandemia por COVID-19 está generando cambios en las organizaciones de salud y en los profesionales sanitarios que se encuentran en primera línea de atención al paciente y deben tomar decisiones asertivas para que su liderazgo ante su equipo de trabajo sea efectivo ante cualquier situación.

**Objetivo:** Determinar la relación entre el estilo de liderazgo y la actitud ante el cambio organizacional en profesionales con un enfoque sanitario - tecnológico durante la COVID-19.

**Métodos:** Se realizó estudio descriptivo, prospectivo y correlacional que incluyó a 215 químico farmacéuticos colegiados y habilitados que laboran en el sector público y privado, y que tienen acceso a sistemas informáticos para realizar el proceso de gestión de suministro de medicamentos. La primera variable se midió mediante el *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) versión corta 5X,

mientras que la segunda variable se midió a partir del cuestionario de actitud ante el cambio organizacional. Ambos instrumentos utilizaron la escala de Likert y fueron sometidos a validez y confiabilidad para adaptarlos al contexto peruano.

**Resultados:** Los profesionales Químico Farmacéuticos presentaron un nivel medio en el estilo de liderazgo y en la actitud al cambio organizacional. Sin embargo, en el análisis inferencial, se encontró una relación directa y significativa entre las variables de estudio.

**Conclusiones:** Los niveles moderados de estilos transaccional, transformacional, correctivo y pasivo/evitador se pueden mejorar para lograr un liderazgo óptimo que gestione las transformaciones con mejores niveles de aceptación y así evitar la resistencia al cambio organizacional.

**Palabras clave:** liderazgo; innovación organizacional; actitud del personal de salud; relación profesional - paciente.

## ABSTRACT

**Introduction:** The COVID-19 pandemic is generating changes in health organizations and front-line healthcare workers, who should take assertive decisions so that their leadership in their work teams is effective in the face of any situation.

**Objective:** Determine the relationship between leadership style and attitude toward organizational change among professionals during the COVID-19 pandemic, applying a health technology approach.

**Methods:** A descriptive prospective correlational study was conducted of 215 qualified collegiate pharmaceutical chemists from the public and the private sectors who have access to information systems to conduct the drug supply management process. The first variable was measured with the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) 5X short form and the second with the questionnaire of attitude toward organizational change. Both tools applied the Likert scale and were evaluated for validity and reliability to adapt them to the Peruvian context.

**Results:** Pharmaceutical chemistry professionals showed to have a medium level in both leadership style and attitude toward organizational change. However, inferential analysis revealed a direct significant relationship between the study variables.

**Conclusions:** The moderate levels of transactional, transformational, corrective and passive / avoidant styles may be improved to achieve optimum leadership capable of dealing with transformations with better acceptance levels, preventing resistance to organizational change.

**Keywords:** leadership; organizational innovation; attitude of the health personnel; health professional-patient relationship.

Recibido: 02/01/2021

Aceptado: 15/02/2021

## Introducción

En la actualidad, a partir del estado de emergencia producido por la pandemia COVID-19, los gobiernos de todos los países del mundo se encuentran generando estrategias que permitan fortalecer los sistemas sanitarios en cada una de las áreas de desempeño profesional. Es así que, diferentes organizaciones públicas y privadas requieren de personas con actitudes de líder, que generen cambios favorables en las organizaciones.<sup>(1,2)</sup> En este sentido, se considera que el liderazgo facilita la toma de decisiones y permite realizar acciones coordinadas en las instituciones prestadoras de servicios de salud, al actuar de forma planificada para responder de manera oportuna a los potenciales riesgos que amenazan la salud pública.<sup>(3,4)</sup>

De esta manera, los sistemas de salud se enfrentan a diferentes cambios de índole económico, político, legal, tecnológico y de estilo de vida suscitados por la pandemia COVID-19, que repercuten en la atención de los servicios de salud, los

que requieren de liderazgo transformador y gestión estratégica para lograr la calidad en salud.<sup>(2,5)</sup>

Al respecto, se ha demostrado que las actitudes ante el cambio organizacional impactan en la implementación exitosa de nuevos programas y cultura de cambio en los servicios de salud.<sup>(6)</sup> Por su parte, *Perilla y Gómez*<sup>(7)</sup> revelaron que, al implementar el liderazgo transformacional en una organización, lograron incrementar la productividad y el cumplimiento de metas.

De esta forma, el estilo de liderazgo en los servicios de la salud debe satisfacer las necesidades y objetivos del grupo social. Tiene el reto de dirigir, conducir, guiar y educar en un entorno dinámico y es importante que todo profesional que se desenvuelve en el ámbito hospitalario posea características que le permitan ejercer un liderazgo eficaz, para promover y conducir el cambio organizacional de forma eficiente, sin disminuir la calidad de la atención sanitaria.<sup>(8,9,10)</sup>

En el Perú, el crecimiento económico permitió el desarrollo de las empresas peruanas; sin embargo, muchas de ellas no están sensibilizadas en identificar a los futuros líderes dentro sus organizaciones y capacitarlos para trabajar con un grupo social. Esta situación origina que un gran porcentaje de los líderes genere ambientes de trabajo que no motivan al personal; por lo que se debe elegir un líder capacitado, que motive al personal, origine buen clima laboral, maneje y controle sus emociones.<sup>(11)</sup>

En este contexto se encuentran los profesionales químico farmacéuticos que presentan un enfoque tecnológico e innovador en las actividades que realizan en torno a la gestión de suministro de medicamentos, y se encuentran en primera línea de atención durante la pandemia COVID-19. Asumen la dirección técnica de establecimientos farmacéuticos públicos y privados al planificar, dirigir, coordinar y evaluar las actividades de farmacia; y además, cumplen labores asistenciales. Sin embargo, falta mayor protagonismo en los equipos multidisciplinarios de salud,

falta liderazgo positivo que impulse los cambios para poder adaptarse mejor a las diferentes circunstancias, independientemente del sector donde laboren. De esta forma, se evidencia la carencia de este tipo de profesionales, que motiven al equipo de trabajo y demuestren su valía ante el resto de profesionales de la salud.

El poco conocimiento en gestión y motivación de equipos de trabajo puede conllevar a la falta de compromiso de los trabajadores y, por ende, puede repercutir en la productividad de la organización. Asimismo, hace falta mejorar la comunicación de forma efectiva para obtener resultados mediante acciones sinérgicas de coordinación con otras áreas.

Los cambios producidos en las organizaciones ameritan una rápida adaptación, asumiendo un estilo de liderazgo adecuado con actitudes positivas por parte de sus integrantes a fin de lograr el éxito. Es así que el presente estudio sirve para conocer el estilo de liderazgo de los profesionales químico farmacéuticos y las actitudes ante el cambio organizacional en el contexto actual de COVID-19. El estudio permitirá hacer un diagnóstico de la institución donde labora, y, con ello, plantear estrategias que fortalezcan el liderazgo y contrarresten la resistencia a los cambios. Abordar el problema y tomar acciones correctivas incrementará la efectividad de la gestión farmacéutica, mejorará el rol de este profesional dentro del equipo de salud, quien asumirá un liderazgo adecuado en todos los procesos, al fomentar actitudes, competencias y habilidades para afrontar los cambios positivamente y optimizar la calidad de atención de los servicios de salud.<sup>(12,13)</sup>

De esta manera, el estudio considera relevante investigar si los estilos de liderazgo ya sean transformacional, transaccional, correctivo, o pasivo/evitador se relacionan con las actitudes ante el cambio organizacional que tienen los profesionales químico farmacéuticos, al tener en cuenta que el liderazgo es clave en la gestión de los servicios de farmacia, tanto del sector público como privado. Además, afecta a los miembros del equipo de trabajo, al cliente interno y externo; también impacta en el desempeño laboral, en la gestión de suministro de

productos farmacéuticos y dispositivos médicos, en la planificación y seguimiento de los procesos, en la búsqueda de la mejora continua del servicio de farmacia. La investigación pone de manifiesto la importancia de los diversos tipos de liderazgo que se presentan en una institución de salud durante la COVID-19, así como la forma en que la salud mental de los trabajadores se estaría asociando a la resistencia que se observa frente a los cambios organizacionales.

Asimismo, debemos conocer las actitudes ante el cambio organizacional, porque nuestros pensamientos y emociones juegan un rol importante en el éxito de los cambios generados y porque las actitudes positivas de aceptación permiten lograr los objetivos planteados. En caso contrario, se generaría una resistencia al cambio que afectaría el rendimiento laboral y el desarrollo organizacional, con el consecuente impacto en la calidad de la atención sanitaria.<sup>(14)</sup>

Por todo lo expuesto, este trabajo tiene como objetivo determinar la relación entre el estilo de liderazgo y la actitud ante el cambio organizacional en profesionales con un enfoque sanitario - tecnológico durante la COVID-19.

## **Métodos**

### **Diseño y población de estudio**

Se lleva a cabo un estudio descriptivo correlacional de tipo cuantitativo realizado durante los meses de junio a setiembre del 2020, que estuvo conformado por una muestra de 215 profesionales químicos farmacéuticos colegiados y habilitados de la provincia de Chimbote (Perú) que laboran en el sector público y privado como primera línea de atención durante la pandemia COVID-19, como parte del proceso de gestión de suministro de los medicamentos. La selección se realizó por muestreo probabilístico aleatorio, a partir de la nómina registrada en el Colegio Químico Farmacéutico Departamental de Ancash (Perú). Se tuvo como criterio de inclusión a aquellos profesionales que se encontraban en la atención directa del paciente

en establecimientos tanto públicos, como privados y aceptaron participar en el estudio. Se excluyeron a los profesionales dedicados a otro rubro, así como aquellos cuyos cuestionarios estaban incompletos.

### Variables

La variable estilos de liderazgo se midió mediante la versión corta del *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) 5X,<sup>(15,16,17)</sup> que consta de 36 preguntas divididas en las dimensiones: transformacional, transaccional, correctivo y pasivo/evitador, para lo cual se utilizó la escala de Likert,<sup>(18)</sup> y en la puntuación global se clasificó mediante la escala de Estanones<sup>(11)</sup> en tres categorías, alto (mayor de 104 puntos), medio (de 87 a 104 puntos) y bajo (menor de 84 puntos). En el análisis por dimensiones, en el transformacional se dividió en alto (mayor de 53 puntos), medio (de 43 a 53 puntos) y bajo (menor de 43 puntos); transaccional en alto (mayor de 29 puntos), medio (de 24 a 29 puntos) y bajo (menor de 24 puntos); correctivo en alto (mayor de 17 puntos), medio (de 12 a 17 puntos) y bajo (menor de 12 puntos); y pasivo/evitador en alto (mayor de 10 puntos), medio (de 4 a 10 puntos) y bajo (menor de 4 puntos).

Por otro lado, la variable actitudes ante el cambio organizacional se midió mediante un cuestionario adaptado y validado al contexto de estudio,<sup>(19)</sup> y consta de 15 preguntas que abordaron las dimensiones aceptación, cinismo y temor. De la misma forma, se utilizó la escala de Estanones<sup>(11)</sup> para la evaluación global, y se clasificó en alto (mayor de 42 puntos), medio (de 32 a 42 puntos) y bajo (menor de 32 puntos). En la evaluación por dimensiones se encontró que la aceptación se clasificó en alto (mayor de 17 puntos), medio (de 13 a 17 puntos) y bajo (menor de 13 puntos); en el cinismo, alto (mayor de 11 puntos), medio (de 6 a 11 puntos) y bajo (menor de 6 puntos); y, en el temor, alto (mayor de 16 puntos), medio (de 12 a 16 puntos) y bajo (menor de 12 puntos).

El análisis psicométrico de los instrumentos se realizó por validez de contenido mediante el cálculo de V Aiken (0,98 para estilos de liderazgo y 0,97 para actitudes ante el cambio organizacional) y la validez de criterio mediante el coeficiente de

correlación de Pearson (0,95 para estilos de liderazgo y 0,93 para actitudes ante el cambio organizacional). En la confiabilidad, se utilizó el Alfa de Cronbach con valores de 0,86 y 0,82 para estilos de liderazgo y actitudes ante el cambio organizacional respectivamente.

### **Procedimientos**

Para la recolección de la información se solicitó al colegio profesional de Ancash (Perú) la nómina de químico farmacéuticos colegiados y habilitados. Posteriormente, como parte de la política del estado peruano, al encontrarse en un estado de emergencia, no fue posible la aplicación de los instrumentos de recolección de datos de forma presencial, por lo que, los autores procedieron a elaborar un cuestionario en línea, mediante los formularios de *Google*, para así cumplir con la normatividad vigente de mantener el distanciamiento social.

Los datos se procesaron mediante el programa Microsoft Excel 2010®, y luego fueron analizados por el programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versión 26.

### **Análisis de datos**

Los resultados se procesaron y tabularon en tablas, mediante la aplicación de la estadística descriptiva e inferencial. En la parte descriptiva, los resultados se expresaron en frecuencias y porcentajes según la normalidad de los datos; y en la parte inferencial, se utilizó la prueba bivariada de Pearson, y se asumió un 95 % de nivel de confianza.

### **Aspectos éticos**

El estudio cumplió con los criterios de confidencialidad y anonimato de los profesionales participantes de acuerdo con los protocolos establecidos para seres humanos, y fue aprobado por el Comité de Ética de la Universidad César Vallejo Filial Chimbote (Perú). Luego, se asignó una codificación que fue registrada por la Dirección de Investigación como política de sus procesos de gestión investigativa.



## Resultados

El nivel de estilo de liderazgo, presenta valores de 17,7 %, 66,5 % y 15,8 % para la clasificación alto, medio y bajo respectivamente. Los resultados evidencian que más del 60 % de los profesionales químico farmacéuticos del Departamento de Ancash presentan una mayor frecuencia en el nivel medio (Tabla 1).

El estilo de liderazgo transformacional en los profesionales químico farmacéuticos presenta un nivel alto, medio y bajo con 23,7 %, 58,6 % y 17,7 % respectivamente; lo cual refleja que más del 50 % presentan un nivel medio de liderazgo transformacional. Por otro lado, el estilo de liderazgo transaccional que predomina es de nivel medio con 57,2 %, seguido del nivel alto con 31,2 % y bajo con 11,6 %; esto evidencia que más del 50 % de los químico farmacéuticos se percibe como líderes transaccionales con nivel medio. En el caso del liderazgo correctivo, se evidenció un nivel medio con 67,0 %, alto con 19,1 % y bajo con 13,9 %; mientras que, el estilo de liderazgo pasivo/evitador es percibido en un nivel bajo, medio y alto con 17,2 %, 61,0 % y 21,8 % respectivamente. Debido a esto se puede afirmar que 60,93 % de los profesionales químico farmacéuticos se perciben con un nivel medio de liderazgo pasivo/evitador.

**Tabla 1 - Nivel de estilo de liderazgo en profesionales sanitarios**

Variables	Bajo		Medio		Alto	
	n	%	n	%	n	%
Transformacional	38	17,7	126	58,6	51	23,7
Transaccional	25	11,6	123	57,2	67	31,2
Correctivo	30	13,9	144	67,0	41	19,1
Pasivo/evitador	37	17,2	131	61,0	47	21,8
Estilo de liderazgo	34	15,8	143	66,5	38	17,7

(n = 215)

Asimismo, se observa el nivel alto, medio y bajo de las actitudes ante el cambio organizacional con valores de 28,3 %, 51,2 % y 20,5 % respectivamente; evidenciando que el nivel medio se presenta en más del 50 % de los profesionales químicos farmacéuticos encuestados (Tabla 2).

En el análisis por dimensiones, en la aceptación, el 48,4 % presentan un nivel medio, el 33,5 % tiene un nivel alto y el 18,1 % un nivel bajo; de esta manera, se puede indicar que más del 40 % de químicos farmacéuticos presentan un nivel medio de aceptación ante los cambios organizacionales. De la misma forma, el 48,8 % presenta cinismo en nivel medio, seguido de 25,6 % para los niveles alto y bajo respectivamente; por consiguiente, más del 40 % de los profesionales desconfían de que ocurran cambios organizacionales, y a la vez, que estos cambios se realicen de manera planificada. Por otro lado, en el temor, el 60,0 % alcanzó un nivel medio, 23,7 % nivel alto y 16,3 % nivel bajo; y evidenciaría que más del 60 % de estos profesionales presenta temor ante los cambios que se imparten en la organización donde laboran.

**Tabla 2** - Nivel de actitud ante el cambio organizacional en profesionales con enfoque sanitario - tecnológico durante la COVID-19

Variable	Bajo		Medio		Alto	
	f	%	f	%	f	%
Aceptación	39	18,1	104	48,4	72	33,5
Cinismo	55	25,6	105	48,8	55	25,6
Temor	35	16,3	129	60,0	51	23,7
Actitud ante el cambio	44	20,5	110	51,2	61	28,3

Por otro lado, al realizar la prueba de correlación de Pearson se observa que la variable estilos de liderazgo tiene una relación directa y significativa ( $p < 0,01$ ), en un grado bajo ( $r = 0,295$ ) con la variable actitud ante el cambio organizacional. De la misma forma, el liderazgo transformacional se relaciona de manera positiva, significativa ( $p < 0,01$ ) y directa en un grado bajo con la actitud ante el cambio

organizacional de temor ( $r = 0,257$ ) y aceptación ( $r = 0,339$ ) respectivamente; mientras que, con el cinismo, no se evidencia relación estadísticamente significativa (Tabla 3).

Al respecto, el liderazgo transaccional se relaciona de manera positiva, significativa ( $p < 0,01$ ) y directa ( $r = 0,0295$ ) en un grado bajo con la aceptación; mientras que con las actitudes de temor y cinismo no hay correlación significativa. Finalmente, el liderazgo correctivo se relaciona de manera positiva, directa y significativa ( $p < 0,01$ ) en un grado moderado con el temor ( $r = 0,369$ ), y grado bajo con las actitudes de cinismo ( $r = 0,193$ ) y aceptación ( $r = 0,194$ ) respectivamente.

Finalmente, el estilo pasivo/evitador se relaciona de manera inversa, negativa y significativamente con las actitudes de cinismo ( $r = -0,254$ ) y aceptación ( $r = -0,186$ ); mientras que, con el temor no hay relación significativa.

**Tabla 3** - Correlación bivariada de Pearson entre estilo de liderazgo y actitud ante el cambio organizacional en profesionales con enfoque sanitario - tecnológico durante la COVID-19

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Transformacional	1								
Transaccional	0,703**	1							
Correctivo	0,533**	0,280**	1						
Pasivo/evitador	-0,267**	-0,316**	0,148*	1					
Estilo liderazgo	0,879**	0,709**	0,741**	0,121	1				
Aceptación	0,339**	0,295**	0,194**	-0,186**	0,287**	1			
Cinismo	-0,020	0,063	0,193**	0,254**	0,149*	0,196**	1		
Temor	0,257**	0,100	0,369**	-0,012	0,286**	0,631**	0,448**	1	
Actitud ante cambio	0,215**	0,185**	0,312**	0,057	0,295**	0,725**	0,771**	0,846**	1

\*La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral). \*\*La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

## Discusión

En el contexto actual, las organizaciones implementan cambios para cumplir objetivos; por lo que, en el campo de los servicios de salud, los profesionales químico farmacéuticos a cargo de la dirección técnica de establecimientos farmacéuticos cumplen un rol muy importante en la primera línea de atención sanitaria; en consecuencia, el estilo de liderazgo que ejercen y las actitudes ante el cambio permitirán el éxito o fracaso, de las estrategias planteadas ante los cambios organizacionales.

El predominio del estilo de liderazgo medio se asemeja con lo encontrado en diferentes investigaciones,<sup>(10,11,12)</sup> quienes obtuvieron un nivel medio, aplicado también en profesionales sanitarios. Los datos obtenidos sobre liderazgo en ciencias de salud, estarían reflejando la necesidad de incorporar este tipo de temáticas dentro de las mallas curriculares a nivel de pregrado, por ello, se necesita una mayor articulación entre el binomio universidad - empleabilidad, para que el futuro profesional tenga las competencias necesarias para la toma de decisiones que tenga que realizar dentro de una organización de salud, y no recién, estudiar un postgrado sobre gestión en los servicios de la salud, donde le permita alcanzar estas capacidades. En el presente estudio, el estilo de liderazgo más alto es el correctivo, que evidenciaría que los profesionales químico farmacéuticos estarían monitoreando las posibles debilidades que presentarían sus colaboradores para cumplir los objetivos, con el propósito de plantear alternativas de solución a los problemas.

Por consiguiente, al presentar niveles medios de liderazgo transaccional y transformacional estarían evidenciando la capacidad de orientarse a lograr resultados y buscar generar cambios en beneficio de los colaboradores y de la organización; sin embargo, estos niveles de liderazgo pueden mejorarse para estimular el potencial de sus trabajadores, debido a que los líderes deben de

cambiar en función de los cambios organizativos, ya que ningún estilo de liderazgo es totalmente eficaz, dependerá del contexto y de los participantes involucrados.<sup>(3,7,15)</sup>

Los profesionales químico farmacéuticos presentan un nivel moderado de aceptación y un nivel moderado de oposición o resistencia a los cambios organizacionales, y estas actitudes estarían influenciadas por el contexto de la pandemia COVID-19. *Rabelo, Ros y Torres*<sup>(19)</sup> refieren que los profesionales de la salud perciben la existencia de oportunidades de crecimiento y desarrollo, trabajando con compromiso en la organización; por otra parte, la actitud de cinismo denota la existencia de un nivel moderado de desconfianza frente a los cambios percibidos como no planificados en situaciones de emergencia sanitaria, y la actitud de temor también expresa un nivel moderado de sentimientos de miedo a la nueva forma de trabajar y al aislamiento social, generando resistencia frente a los cambios organizacionales.<sup>(20)</sup> De esta manera, las actitudes son normales en los procesos de cambio, pero lo ideal, es identificarlas a tiempo, para reducir la resistencia al cambio y tener una actitud de aceptación y ser verdaderos agentes de cambio.

La relación directa y significativa entre las variables de estudio debe considerar la situación de emergencia que se suscita en el contexto peruano, que genera temor en la población, y los químicos farmacéuticos no están ajenos a esta situación, porque se encuentran en primera línea de atención hacia el paciente, al brindar y suministrar los medicamentos prescritos por el médico tratante. De manera general, los profesionales sanitarios manifestaron temor ante los primeros casos de pacientes contagiados con COVID-19. En el sector público se tomaron acciones para que algunas profesiones ligadas a la salud suspendieran sus actividades, pero en el caso de los químicos farmacéuticos, la situación era diferente, porque el servicio de farmacia es fundamental para que se cumpla el proceso de dispensación del medicamento. En la parte médica, algunas especialidades realizaban trabajo remoto con el paciente, y lograban alcanzar su meta establecida.

Ante esta situación, el director técnico del establecimiento farmacéutico tomó una actitud de aceptación, y más bien, aprovechó esta oportunidad para difundir sus conocimientos en otras competencias de acción, es así, que se empezó con la elaboración de fórmulas magistrales, para brindar a la población una alternativa de solución a su problema. Cada profesión relacionada con la salud tiene la capacidad de afrontamiento ante una situación crítica, y es por ello que, como líder de su servicio trató de mantener la calma, y por el contrario se comprometió con la salud pública, sin dejar de lado, las medidas de bioseguridad que se implementaron en todas las oficinas de farmacias, tanto públicas como privadas.

De esta manera, según la autopercepción de los profesionales químico farmacéuticos, el liderazgo transformacional se relacionó de manera directa y significativa con las actitudes al cambio organizacional de temor y aceptación respectivamente; mientras que con la actitud de cinismo no hay una relación estadísticamente significativa. Los resultados evidencian que a mayor liderazgo transformacional mayor será la actitud de aceptación a los cambios y se incrementará débilmente el temor ante los cambios organizacionales. Al respecto, el liderazgo transformacional crea y mantiene la confianza de participar activamente en los procesos de cambio, al involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones, lo que da lugar a una mejora de los resultados, de la comunicación asertiva y de la gestión del cambio con éxito.<sup>(21,22)</sup>

Asimismo, si mayor es el liderazgo transaccional entonces se incrementará la actitud de aceptación a los cambios. El liderazgo transaccional resalta el cumplimiento de metas; por lo tanto, estos líderes se orientan hacia las reglas claras, con objetivos laborales que puedan cumplir de acuerdo a premios o castigos, lo que puede originar motivación y compromiso laboral en personas que perciben la existencia de justicia organizacional.<sup>(12)</sup> Es así que, el liderazgo transaccional puede provocar motivación en los colaboradores, y generar una actitud de aceptación ante los cambios organizacionales, aunque esta relación sea débil.

Respecto al liderazgo correctivo, se puede interpretar que si mayor es el estilo correctivo, entonces mayor será la actitud de temor y débilmente se incrementará también el cinismo y la aceptación a los cambios organizacionales. El estilo de liderazgo correctivo se caracteriza por identificar errores del desempeño de los colaboradores e implementar medidas correctivas en la búsqueda de soluciones.<sup>(16)</sup>

Por otro lado, las soluciones pueden darse como cambios innovadores que pueden agregar valor a los procedimientos; por lo que, el personal es clave para la gestión efectiva, debido a las actitudes y comportamiento que conllevan al trabajo en equipo y logro de objetivos.<sup>(20)</sup> Sin embargo, se genera la actitud de temor frente a las nuevas formas de trabajar en época de COVID-19 y las expectativas frente a los cambios organizacionales, que de alguna manera influyen para lograr los objetivos planteados.<sup>(19)</sup>

Finalmente, en el liderazgo pasivo/evitador se observó que a mayor o menor estilo pasivo/evitador entonces menor o mayor será la aceptación y el cinismo ante los cambios. El liderazgo pasivo/evitador se caracteriza por implantar acciones correctivas sólo cuando la situación problemática se agrava o no realiza acción alguna.<sup>(10)</sup> En caso de no asumir su rol de líder, deja completa libertad para la decisión del grupo, con un mínimo de participación.<sup>(23,24)</sup> Por otro lado, el aumento de este tipo de liderazgo puede disminuir la aceptación ante los cambios, y según *Rabelo, Ros y Torres*<sup>(19)</sup> esta actitud está enmarcada en creencias de crecimiento y desarrollo que originan mayor compromiso organizacional, por lo que este líder es ausente y no genera la confianza para asumir dichas actitudes positivas. La actitud de cinismo por su parte, también podría disminuir debido a que las personas no tendrían que fingir que están de acuerdo con los cambios, al no tener un líder que fomente estos cambios.

El estado de pandemia por la COVID-19 ha permitido que los profesionales sanitarios logren conformar un equipo multidisciplinario enfocado en el paciente, trabajen en conjunto, y dejen de lado algunas actitudes de egoísmo y

egocentrismo. Asimismo, se pudo internalizar que cada profesión desde sus competencias adquiridas en la universidad, aporta en la recuperación del paciente, es por ello, que teniendo a cargo un grupo humano, tienen la responsabilidad de poder actuar bajo un estilo de liderazgo que permita concertar los mismos objetivos organizacionales para que el logro de metas pueda ser cumplido.

Los niveles de liderazgo y actitud al cambio organizacional medio, así como la relación directa y significativa entre ambas variables indicarían que el profesional químico farmacéutico se encuentra en un proceso de adaptación continua, donde genera estrategias que permitan una correcta comunicación interna entre los colaboradores que influya directamente sobre el desempeño laboral.

### **Conclusiones**

El químico farmacéutico es un profesional sanitario que se encuentra en la primera línea de atención durante la COVID-19, donde ejerce niveles moderados de estilos transaccional, transformacional, correctivo y pasivo/evitador sobre el grupo humano con el cual se encuentra laborando en establecimientos públicos o privados de Perú. y que Para mejorar los niveles de aceptación al cambio organizacional será necesario que el líder gestione transformaciones efectivas a corto, mediano y largo plazo que consideren las políticas organizacionales de la empresa, así como se implementen protocolos de bioseguridad que garanticen la seguridad de los trabajadores.

### **Referencias bibliográficas**

1. Martínez G, Zabalegui A, Sevilla S. Gestión y liderazgo de los servicios de enfermería en el plan de emergencia de la pandemia COVID-19: La experiencia del Hospital Clínic de Barcelona. *Enferm Clin* [Internet]. 2020 [acceso 15/12/2020]. Disponible en:

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7225707/>



2. Marchiori P, Tobar S. La COVID-19 y las oportunidades de cooperación internacional en salud. *Cad. Saúde Pública*. 2020;36(4):e00066920.
3. Hermosilla D, Amutio A, Da Costa S, Páez D. El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Rev. Psicol. trab. organ*. 2016;32(3):135-43.
4. Sánchez-Mendiola M. Liderazgo en medicina: ¿debemos enseñarlo y evaluarlo?. *Investigación educ. médica*. 2015;4(14):99-107.
5. Puertas B, Sotelo J, Ramos G. Liderazgo y gestión estratégica en sistemas de salud basados en atención primaria de salud. *Rev Panam Salud Pública*. 2020;44:e124.
6. Hower K, Pfaff H, Kowalski C, Wensing M, Ansmann L. Measuring change attitudes in health care organizations. *J Health Organ Manag*. 2019;33(3):266-85.
7. Perilla-Toro L, Gómez-Ortíz V. Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Rev. Psicol. trab. organ*. 2017;33(2):95-108.
8. Almas S, Chacón-Fuertes F, Pérez-Muñoz A. Los efectos directos e indirectos del liderazgo transformacional en la intención de los voluntarios de permanecer en organizaciones sin ánimo de lucro. *Psychosocial Intervention*. 2020;29(3):125-32.
9. Carvalho J, Sobral F, Mansur J. Explorando el liderazgo compartido en las organizaciones públicas: evidencias de la arena educativa. *Rev. Adm. Pública*. 2020;54(3):524-44.
10. Cárcamo-Fuentes C, Rivas-Riveros E. Estilo de liderazgo en profesionales de enfermería según su función en los sectores público o privado en Temuco, Chile, 2015. *Aquichan*. 2017;17(1):70-83. DOI: <http://dx.doi.org/10.5294/aqui.2017.17>.

11. Castillo E, Medina M, Bernardo J, Reyes C, Ayala C. Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microrred de Perú. *Rev Cubana Salud Pública*. 2019;45(2):e1351.
12. Tziner A, Shkoler O. Leadership styles and work attitudes: does age moderate their relationship? *Rev. Psicol. trab. organ*. 2018;34(3):195-201.
13. Moura A, Bernardes A, Balsanelli A, Desotte C, Gabriel C, Zanetti A. Liderazgo y satisfacción laboral en el contexto del Servicio Móvil de Atención de Emergencia. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*. 2020;28:e3260.
14. Rodríguez V, Carbajal K, Montenegro N. Recursos laborales como predictores de actitud hacia el cambio organizacional y bienestar. Universidad de Valparaíso, Santiago. *Revista de Psicología*. 2018;27(1):14-26.
15. Silva Y, Olsen C, Pezzi L, Sanjurjo N. Liderazgo transaccional y transformacional de voluntarios jóvenes y adultos de Mar del Plata. *Psicoperspectivas*. 2016;15(3):146-57.
16. Durán M, Castañeda D. Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Acta. colomb. psicol*. 2015;18(1):135-47.
17. Escandon-Barbosa D, Hurtado-Ayala A. Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estud. Gerenc*. 2016;32(139):137-45.
18. Matas A. Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Rev. electrón. investig. educ*. 2018;20(1):38-47.
19. Rabelo E, Ros M, Torres M. Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional *Rev. Psicol. trab. organ*. 2004;20(1):9-30.
20. Parra M, Visbal O, Durán S, Badde G. Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional. *Interdisciplinaria*. 2019;36(1):155-70.

21. García-Solarte M. Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*. 2015;11(1):60-79.
22. Ortega J, Hooshmand M, Foronda C, Padron M, Simon D, Waters M, *et al*. Developing nurse leaders across the Americas: evaluation of an online nursing leadership course. *Rev Panam Salud Publica*. 2020;42:e152.
23. Saldaña C, Polo-Vargas J, Guitiérrez-Carvajal O, Ibarra G, Anaya A. Liderazgo, factores de riesgo psicosocial y estrés en la dirección del tránsito y movilidad en Zápotalan el Grande (Jalisco). *Salud, Barranquilla*. 2019;35(3):343-59.
24. Espinosa J, Contreras F, Barbosa D. Prácticas de liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de países latinoamericanos. *Divers: Perspect. Psicol*. 2015;11(2):303-17.

### **Conflicto de intereses**

Los autores declaran no presentar conflicto de intereses en el presente estudio.

### **Contribución de los autores**

*Thalia Melissa Alegre Alegre*: Conceptualización, curación de datos, administración del proyecto, recursos, validación de la información y visualización.

*Ericson Felix Castillo Saavedra*: Conceptualización, curación de datos, análisis formal, metodología, administración del proyecto, software, validación de la información y redacción - revisión y edición.

*Cecilia Elizabeth Reyes Alfaro*: Análisis formal, metodología, software, supervisión, redacción - borrador original y redacción - revisión y edición.

*Rosa María Salas Sánchez*: Supervisión, visualización y redacción - borrador original.