

## Estilos de liderazgo ante la contingencia COVID 19

## Estilos de liderança frente à contingência COVID 19

DOI: 10.34140/bjbv4n3-030

Recebimento dos originais: 06/05/2022

Aceitação para publicação: 30/06/2022

### **Berta Ermila Madrigal Torres**

Doctora en Ciencias con Especialidad en Ciencias Administrativas por el Instituto Politécnico Nacional.

Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores

E-mail: madrigal@cusur.udg.mx

### **Rosalba Madrigal Torres**

Doctora en Investigaciones Humanísticas por la Universidad de Oviedo, Docente Universidad de Guadalajara

E-mail: rosaba.madriga@academicos.udg.mx

### **RESUMEN**

Este trabajo da cuenta de los estilos de liderazgo que se identifican necesarios y emergentes ante la pandemia del Covid-19; que ha generado una crisis mundial de salud y como consecuencia, también económica, social y cultural. Para tal efecto, se hace un análisis y estudio bibliométrico del estilo de liderazgo del líder ante las crisis por la pandemia. Responde a las preguntas de investigación ¿Cuáles son los estilos de liderazgo, estrategias, resultados y retos de los líderes de los países ante las crisis del Covid-19? Como es el caso de los presidentes de Estados Unidos de Norte América, Brasil y México; mientras que las presidentas de Taiwán, Dinamarca y Alemania, actuaron de forma inmediata y tomaron decisiones asertivas para enfrentar la crisis y no la evadieron. El hallazgo principal del estudio, arroja que es necesario nuevos estilos de liderazgo en la pandemia y que estos son efectivos ante una crisis.

**Palabras clave:** Liderazgo, estilo de liderazgo, crisis.

### **RESUMO**

Este trabalho dá conta dos estilos de liderança identificados como necessários e emergentes face à pandemia de Covid-19; que gerou uma crise global de saúde e, como consequência, também econômica, social e cultural. Para tanto, é feita uma análise e estudo bibliométrico do estilo de liderança do líder diante da crise pandêmica. Responda às questões de pesquisa: Quais são os estilos de liderança, estratégias, resultados e desafios dos líderes dos países diante da crise do Covid-19? Como é o caso dos presidentes dos Estados Unidos da América do Norte, Brasil e México; enquanto os presidentes de Taiwan, Dinamarca e Alemanha agiram imediatamente e tomaram decisões assertivas para enfrentar a crise e não fugiram dela. A principal constatação do estudo mostra que novos estilos de liderança são necessários na pandemia e que estes são eficazes diante de uma crise.

**Palavras-chave:** Liderança, estilo de liderança, crise.

## 1 INTRODUCCIÓN

El mundo entero ha vivido un fenómeno ante la pandemia del Covid-19, el cual queda de manifiesto el comportamiento humano ante la crisis. Los líderes del mundo han tenido que reestructurar su agenda de gobierno, pero en este caso, no es un problema solo de los líderes, es un problema de todos los sectores de la sociedad. Por lo cual, todo ser humano tiene la responsabilidad de orientar la gestión de su liderazgo desde su propio contexto y seguir los lineamientos de gobernanza establecidos.

Además de los nuevos estilos de liderazgo en tiempo de crisis se ha generado bastante literatura científica y de difusión de análisis y crítica sobre las decisiones de los líderes mundiales en relación a la pandemia, así como sus estilos y de mando. Esto genera enseñanza y aprendizaje, nuevas corrientes y estudios sobre el liderazgo y su efectividad en cualquier circunstancia.

### 1.2 OBJETIVO

Analizar las acciones, actitudes y estrategias implementadas por el líder ante la crisis por la pandemia, lo cual confirma los diferentes estilos de liderazgo y de mando que se deben asumir en tiempo de crisis.

### 1.2 METODOLOGÍA

Estudio descriptivo, analítico y bibliográfico, responde a las preguntas de investigación ¿Cuáles son los estilos de liderazgo, estrategias, resultados y retos de los líderes de los países ante las crisis del Covid-19? Para identificar la problemática e importancia del tema, se llevó a cabo de marzo a diciembre del 2020 la búsqueda de artículos científicos en la página de International Leadership Association (ILA) la cual abrió dos sesiones de ensayos y aportaciones de expertos con el tema de liderazgo en crisis y liderazgo para el bien común. Ayudó para la redacción del problema e identificar los retos, habilidades, capacidades y estilos de comunicación del liderazgo en crisis.

Para el análisis de frecuencia con la palabra clave de crisis de los artículos de ILA se utilizó el programa Wordle ([www.wordle.net](http://www.wordle.net)) el cual se presenta en forma de nube, donde el tamaño y grosor de la frecuencia indica la frecuencia de la variable analizada.

En lo relacionado a los estilos de liderazgo se consultó la base de datos de Scopus y el software Vosviewer, ciencia para construir y visualizar redes bibliométricas, (emplea procedimientos estadísticos, matemáticos en la literatura científica) Además análisis de la literatura científica de la crisis de la pandemia y los estilos de liderazgo para atender la problemática de la misma. Se utilizó las palabras clave: estilos de liderazgo, crisis, con el fin de visualizar las redes de co-ocurrencia y el alcance de los estilos de liderazgo ante una crisis.



El problema de liderazgo en crisis no es nuevo Shahid (2015) señala que, en el Foro Económico Mundial, en 2015, se discutió el rol de los líderes. El liderazgo en el florecimiento humano, “la era del ser humano”, en la agenda global el 86% de los encuestados consideraron que existía “una crisis mundial de liderazgo”. En el mismo sentido. La Organización Mundial de la Salud, en 2016, mencionó que el ser humano en el mundo tiene altos niveles de estrés por las expectativas que se impone, ansía lo que no tiene y le da miedo perder lo que tiene, este fenómeno se presenta a nivel mundial.

Por otra parte, Weinstein, Muñoz, Sembler y Marfán (2019) realizaron una revisión sistemática de los artículos publicados en revistas indexadas sobre el liderazgo educativo en Chile, en el periodo de 2008-2019, reflejan una tendencia mayor a partir de 2016 en las investigaciones, los directores han sido los más estudiados, consideran el tema como emergente. En el siguiente cuadro se presentan las reflexiones sobre la pandemia con énfasis en el bien común, las aportaciones son resultado a la convocatoria que hizo la Asociación Internacional de liderazgo ILA en el 2020.

Cuadro 1. Liderazgo para el bien común: reflexiones sobre la pandemia 2020

Autor	Reflexión
Paul 't Hart (2020)	Problemas que pondrán a prueba el temple de líderes e instituciones en todo el mundo.
Richard Bolden (2020)	La turbulencia del último año ha revelado profundas divisiones dentro de la sociedad.
Chellie Spiller (2020)	El líder no debe ser superado por los desafíos que enfrenta.
Sen Sendjaya (2020)	Nuestra vulnerabilidad compartida es muy valiosa porque es muy rara.
Corey Seemiller (2020)	La crisis mundial ha provocado una recalibración en el espíritu humano donde la gente común se está enfocando hacia afuera y avanzando como nuestros líderes.
Bobby Austin (2020)	Pandemia, su resultado tiene el poder de hacer o deshacer una comunidad, una ciudad, una nación y un mundo.
Keith Grint (2020)	Todos necesitamos que nuestros líderes políticos... nos digan la verdad, incluso si es insoportable, y que nos digan nuestras responsabilidades, incluso si preferimos eludirlos. Este es el rol de liderazgo.
Mike Hardy (2020)	Ser abiertos, comunicativos y trabajar en colaboración es mejor para asegurar futuros positivos. El problema del aislamiento, ha provocado que haya menos recursos para combatir las enfermedades infecciosas
Kathleen E. Allen (2020)	La pandemia de coronavirus es un problema complejo y dinámico que pone en juego los sistemas de salud pública, económica, social, emocional, ambiental y muchos otros. Los líderes deben usar tres lentes para optimizar el sistema, basarse en datos, la cooperación y las conexiones en todos los sistemas.
Amanda Ellis (2020)	En lugar de explotar la división como estrategia política, se enfoca en construir puentes, liderando un enfoque cooperativo con amabilidad y compasión. Por ejemplo, a Jacinda Ardern es una de las personas más jóvenes que lidera un país. Su estilo de liderazgo es solidario y compasivo, pero las reglas son claras y articuladas: se espera la cooperación.

Fuente: Elaboración propia con referencia ILA 2020, [www.ila-net.org/reflections](http://www.ila-net.org/reflections)

La Asociación de Liderazgo Internacional en 2020, invitó a líderes académicos para que compartieran su opinión sobre el *liderazgo, complejidad y cambio: aprendiendo de la pandemia Covid-19*. Los autores hacen un llamado a los líderes para replantear su forma de operar con el fin de sobrevivir a esta pandemia, implica cambios complejos, revisar los privilegios de aquellos que son los más beneficiados para aliviar la angustia y la fragilidad que sufren los que no lo son (ver cuadro 1). Cuando pase la tormenta, los líderes y las instituciones deberán recordar a toda la sociedad, que las acciones individuales, afectan directa e indirectamente al resto de las comunidades. Este virus trágico, puede ser el que obligue a mitigar, la falta de sentido de comunidad que existe, en la actualidad, y que ha afectado por años al planeta, se plantea como una reflexión para aquellos líderes que son los responsables de tomar decisiones.

## 2.2 LA ANTÍTESIS DEL LIDERAZGO

En el caso de este análisis, se hace referencia a los gobernantes de tres países de América, que por su actuar, en esta pandemia, se alejaron del deber ser de un líder y se acercaron, a lo que denomina Aymerich (2020) la antítesis del liderazgo; refuerza su forma de mando, contraria a los principios elementales de un líder, de acuerdo a su estilo de liderazgo: Trump en Estados Unidos, López Obrador en México y Bolsonaro en Brasil han mantenido su estilo de liderazgo<sup>1</sup>.

En torno al estilo de liderazgo de Donald Trump, autoritario y no apegado a la ciencia, se ha escrito bastante y durante la pandemia se ha visto fortalecido. El ex abogado de Trump, Michael Cohen (2020) dijo:

“No puede dejar que la cámara lo mire y básicamente baje la cortina y vea al mago parado al lado. Es solo un perdedor y lo está matando y, en este momento, lo que está sucediendo en la Casa Blanca no son más que acusaciones”. En el portal Independent español (2020) refiere: “Trump, gobernando por capricho y tuits, profundizó las divisiones raciales y culturales de la nación y socavó la fe en sus instituciones. Su legado: cuatro tumultuosos años que estuvieron **marcados** por su juicio político, fracasos durante la peor pandemia en un siglo y su negativa a aceptar la derrota”.

Lo no asertivo ante la pandemia, sobre las acciones, decisiones y actitud de Donald Trump, lo significativo fue los ataques a las organizaciones. Decisiones que afectarán las gestiones futuras de la salud de los estadounidenses, un estilo de liderazgo autoritario sustentado en el poder del puesto, desvinculado de un estilo de liderazgo transformacional como el que demanda un país.

"Es conveniente en política buscar enemigos externos cuando hay una crisis doméstica", apunta Muni Jensen. "Señalar a China como el culpable le quita el foco al manejo del virus por parte de su Gobierno y alimenta el miedo y desconfianza que hay respecto a China"... Además, Trump también abrió una guerra contra la Organización Mundial de la Salud (OMS), la mayor entidad supranacional encargada de monitorear la pandemia, y le retiró la financiación estadounidense, (Romero, 2020).

<sup>1</sup> Los tres mandatarios forman parte de la lista de líderes mundiales que han dado positivo al Covid-19 de acuerdo a los datos de la Agencia EFE (2021).

### 2.3 EL DESASTRE DEL LÍDER INTUITIVO

No obstante que teorías y estudios sobre el liderazgo afirman que la mujer es más intuitiva que el hombre en este caso, de la crisis sanitaria han aparecido estilos de liderazgo intuitivos como es el caso de Trump, Estados Unidos y López Obrador, México así lo Menciona Fonseca (2020):

El gobierno de la ignorancia parece estar sostenido por una fe desmedida en la intuición del político y un menoscabo del conocimiento técnico. La crisis del coronavirus ha evidenciado los riesgos de elegir a jefazos que desdeñan los datos.

Además, de ignorar la ciencia en sus diferentes manifestaciones, se refleja un líder terco y poco democrático ante pregonar todo lo contrario. De diferentes maneras tanto sus opositores y el pueblo le piden que use cubrebocas, lo cual no hace. Esto incluso, va en contra de las reglas sanitarias recomendadas por los científicos. Además de ser líderes no responsables y no basados en la ciencia como Jair Bolsonaro en Brasil los resultados están a la vista de sus estilos de liderazgo y que son ejemplos claros de la antítesis del mismo.

### 2.4 LIDERAZGO FEMENINO ANTE EL COVID-19

En el caso de las jefas de gobierno, se ha escrito y hablado de su eficiencia y estrategias implementadas ante la gestión de la Pandemia. Las presidentas de los países han demostrado un estilo de liderazgo asertivo y situacional, queda un aprendizaje de sus estrategias utilizadas y forma de comunicarlo a su pueblo. Esto es un ejemplo de gobernanza sustentada en liderazgo congruente.

Cuadro 2. Estrategia y estilo de mando de las presidentas

Presidenta	País	Estrategia
Angela Merkel	Alemania	Hablo con la verdad a su pueblo. Alerto sobre la gravedad y el deber de tomarlo en serio. Pruebas rápidas desde el inicio de la pandemia.
Tsai Ing-wen	Taiwán	Su estrategia de 124 medidas para detener la propagación del virus. Sin bloqueos que afecten a la economía. El país se convirtió en proveedor de mascarillas.
Jacinda Ardern	Nueva Zelanda	Pruebas generalizadas y aislamiento del país. Puso en máxima alerta y prohibió la entrada de extranjeros. Medidas solidarias ella y su gabinete se recordarán 20% de su salario durante 6 meses
Sana Marín	Finlandia	Aplicó restricciones para evitar la propagación del virus, el aislamiento de la región de Helsinki y el cierre de fronteras, escuelas, locales de ocio y centros culturales.
Katrín Jakobsdóttir	Islandia	Aplicó a toda la ciudadanía una prueba gratuita de coronavirus, además aleatorias para personas asintomáticas.
Mette Frederiksen	Dinamarca	Cerrar de manera temprana las fronteras de su país los jardines infantiles los colegios y las reuniones de más de 10 personas
Erna Solberg	Noruega	Implementó una idea innovadora de utilizar la televisión para aclarar las dudas de los niños de forma sencilla. Difundió canción científica

Fuente: Elaboración propia, diferentes fuentes, 2020.



Se puede apreciar que el principal estilo de liderazgo es el transformador ya que el líder cambia las bases de motivación de sus colaboradores, forma una visión especial de futuro y los lleva al compromiso. ¿Es el que emplearon los líderes ante la crisis del covid 19?

Cuadro 3. Principales variables relacionadas con estilos de liderazgo

Palabra clave	Frecuencias	Fuerza del enlace
1. Liderazgo	230	697
2. Humanos y seres humanos	80	648
3. Masculino y femenino	39	219
4. Liderazgo transformacional	100	175
5. Investigación controlada	24	241
6. Organización y gestión	13	116
7. Motivación	24	109
8. Educación	17	101
9. Estilos de liderazgo	71	96
10. Liderazgo transaccional	34	96

Fuente: Elaboración propia 2021

El hallazgo en la base de datos de scopus periodo 2015-2020 con la variable principal con mayor frecuencia de estilos de liderazgo es el transaccional y transformacional con las variables dependientes de educación, motivación, organización y gestión, lo cual ratifica que el liderazgo es una acción con humanos y para los seres humanos siendo esas las variables más altas con una fuerza de enlace de 697 y una frecuencia de 230 artículos. Ver tabla anterior.

En la siguiente tabla, los teóricos como Jordan-Meier (2018), Macpherson y Hart (2020) Hayes James y Perry Wooten (2011) Boin, Hart, Stern, y Sundelius (2007), Kea (2003) analizan el rol de los líderes en tiempo de crisis y su impacto.

Cuadro 4. *Liderazgo en crisis*

Autor	Reflexión
Jordan-Meier (2018)	<p>Los líderes tienen una perspectiva global y un enfoque local pues las redes sociales comunican al instante de las crisis, momentos definitivos para las organizaciones y los líderes, deben poseer características de autenticidad: compasión, integridad y decisión. Además de la habilidad de comunicación con los superiores. Las expectativas de las naciones acerca de los líderes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Tomar acción, reconocer los problemas y dar soluciones,</li> <li>● Que acepten la responsabilidad, generar apoyo e invitar a otros a ayudar.</li> <li>● Ser realista, nunca minimizar el impacto o declarar que ya se soluciona hasta que se resuelva.</li> </ul>
Macpherson y Hart (2020)	<p>La crisis interrumpe en nuestro sentido de seguridad, vida doméstica, comunitaria, económica, instituciones públicas y el sistema internacional. La transición a una nueva normalidad será un proceso lento, la calidad del trabajo de liderazgo determinará cuánto resisten las organizaciones, economías y naciones. Los desafíos adaptativos incluirán:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Nuevas formas de trabajar y organizarse,</li> <li>● Globalización 2.0 un mundo dual de transferencia de datos crece y los productos físicos se reducen,</li> <li>● Una nueva combinación de estado, mercado y comunidad,</li> <li>● Innovación y cambio cultural,</li> <li>● Gobernanza y democracia.</li> </ul>
Hayes James y Perry Wooten (2011)	<p>Proponen que los líderes en crisis deben pensar acerca de lo que deben aprender, por ejemplo, ¿qué hago?, ¿cómo uso mis conocimientos para cambiar la situación?, dedicar tiempo para trabajar en sí mismos, alcanzar el control emocional y mental. Reconocer las posibilidades que provienen de lo que inicia, se ve como una situación amenazante.</p>
Boin, Hart, Stern, y Sundelius (2007)	<p>Los líderes enfrentan desafíos estratégicos, riesgos políticos y oportunidades. No importa si es un conflicto interpersonal, un evento terrorista, un huracán etc. Lo importante es la perspectiva de las personas que enfrentan los desafíos de percepción de las consecuencias y de lo que está en juego. Lo que las crisis pone las cosas de manera estridente, todo lo no esencial desaparece.</p>
Kea (2003)	<p>Analiza la psicología organizacional y la recuperación emocional de grandes tragedias. Por ejemplo, la pérdida de los tripulantes de los transbordadores espaciales de la NASA en el 2003. Sugiere dejar que las personas pasen por procesos de duelo y supervivencia grupal, recurrir el uno al otro son formas de superar una crisis.</p>

Fuente: Elaboración propia con referencia ILA 2020, [www.ila-net.org/reflections](http://www.ila-net.org/reflections)

Sobre liderazgo hay mucha literatura en relación al estilo de Liderazgo y acciones de los mismos en tiempos de crisis, pero ante situaciones de crisis debe ser el líder congruente y situacional. Esto implica la habilidad del líder para asumir el estilo de liderazgo que requiere la situación y no suceda lo que ya se habló de los líderes de México, Estados Unidos y Brasil.

## 2.6 ESTILOS DE LIDERAZGO PREDOMINANTE Y NECESARIO ANTE LA CRISIS

Ante los fenómenos observados y estrategias implementadas de los líderes ante la crisis derivada de la pandemia se sugiere los siguientes estilos de liderazgo y ser el líder transformador que demanda la situación

**Liderazgo disruptivo.** Cambia de acuerdo a las circunstancias para atender y solucionar el problema. Los líderes disruptivos influyen y avanzan en la innovación con procesos nuevos de inspiración, de influencia para establecer cambios profundos y consecuencias importantes para resolver los efectos ocasionados por la crisis de la pandemia. Véase el caso de las presidentas ante el Covid-19.

**Liderazgo colaborativo.** Permite conocer con mayor precisión al cliente o beneficiario, reducir costos, acelerar escala, potenciar destrezas y ampliar la influencia para generar mejores resultados. Según Archer y Cameron (2013 como se citó en Pérez 2016, p 6) el liderazgo colaborativo es:

“Aquel que dirige y entrega resultados considerando los límites y barreras funcionales y organizacionales. Los líderes crean estrategias, construyen sistemas y alinean a las personas cruzando sus propias barreras y las de su organización. Lo realizan de manera coordinada con sus diferentes socios quienes, por lo general, están tratando de hacer lo mismo, pero a su manera. Los líderes colaborativos saben obtener el máximo valor de la cultura, la experiencia y habilidades de su equipo y las organizaciones con que interactúan. Para lograrlo deben tener la capacidad de crear relaciones, manejar el conflicto y compartir control”.

Véase el caso de los presidentes que estructuraron una coordinación interinstitucional, gobiernos, centros empresariales, centros de investigación, sociedad.

**Liderazgo consciente.** Es el líder que está abierto a percibir el mundo que lo rodea tanto interior como exterior para comprender las circunstancias y tomar las decisiones acertadas para solventar las necesidades valores y objetivos.

**Liderazgo emocional.** Donde el líder es capaz de conocer e identificar qué les emociona, que les enoja y que les motiva a sus seguidores, siendo cada uno único. Goleman (2018) menciona que el líder emocional se puede ejercer de forma autoritativo. Coaching, afiliativo, democrático, cohesivo y timonel.

**Liderazgo distribuido.** En el concepto analizado se trata de un nuevo liderazgo, centrado en valores, promueve su propia socialización, su distribución en el conjunto, democratiza la toma de decisiones, aprovecha las habilidades de los integrantes para una causa común.

**Liderazgo compartido.** Forma de liderazgo escolar, centrado en la horizontal, empodera y comparte el poder y las responsabilidades. Liderazgo de alta incertidumbre, debe estar preparado para los cambios que generen cualquier crisis, pandemias o fenómeno natural.

**Liderazgo resonante.** Robb (2000) definió una organización resiliente como una organización que es capaz de mantener la ventaja competitiva a lo largo del tiempo, a través de su capacidad para hacer dos

cosas simultáneamente: ofrecer un rendimiento excelente con respecto a los objetivos actuales; e innovar y adaptarse eficazmente a los cambios rápidos y turbulentos en los mercados y las tecnologías (p. 27).

**Liderar con impacto sostenido.** Para lograr un impacto positivo y sostenido en la organización, en las personas y en la sociedad es clave administrar la energía, pues un líder, aun siendo resiliente, necesita reponer fuerzas para decidir ante cada reto. Para ello, es necesario tener una rutina activa y adaptada a la compañía.

**Liderazgo resiliente.** Capacidad de él y su equipo de superar los problemas. Además de recuperarse ante la adversidad y volver de nuevo.

**Liderazgo cercano.** Este tiene que estar cercano a las empresas y sus colaboradores.

Especial atención al liderazgo disruptivo, hacen innovación disruptiva en investigación como es el caso de:

1. A un año de haber sido detectado el primer caso de Covid-19, no había indicios de vacunas. Flores, 2020 en el mes de diciembre reporta “41 vacunas que se encuentran probando su seguridad y dosis, siete que han sido aprobadas para un uso temprano, pero ninguna aceptada para uso completo”. En la misma fecha, el Gobierno de México indica que “se tiene documentado la existencia de 200 vacunas candidatas contra la Covid-19 en desarrollo en el mundo, siendo únicamente 12 las que han llegado a iniciar ensayos clínicos fase 3. En tanto, el doctor Héctor Raúl Pérez Gómez (marzo 2021), en el *Programa Coronavirus la pandemia* refiere la existencia de 73 plataformas que trabajan en el desarrollo de una vacuna.
2. Innovación y tecnología en los nuevos respiradores adaptados.
3. Cambios disruptivos. Se cambia la forma de hacer las cosas. Resurge el comercio electrónico y se fortalece la educación híbrida y a distancia.

El líder disruptivo genera cambios y tiene pensamientos disruptivos en la innovación. La atención a los problemas y brinda alternativas. Sus características son: Sabe generar lluvia de ideas, resuelve problemas y enfrenta los problemas no de forma tradicional, genera ideas disruptivas, véase el caso de Bill Gates, Marck Sokenber, Steve Jobs, han generado plataformas digitales, así como los líderes científicos que tienen estrategias para avanzar solucionar problemas.

En resumen, son los líderes los que están llamados a guiar durante la crisis y después de la misma. Deben sostener a sus equipos, a las empresas y al conjunto de la sociedad con actitud proactiva. Pero, para hacerlo también deben sostenerse a ellos mismos. Se trata de una labor compleja que requiere de confianza, valentía, estrategia y perseverancia.

### 3 CONCLUSIONES

Hacer el análisis comparativo con el fin de aprender de las primeras estrategias implementadas en el 2020 y en el 2021, se han dado otras estrategias que quedan en el tintero. El actuar de los líderes es diferente ante una misma circunstancia y su estilo de liderazgo es el que prevalece. El resultado de la gobernanza de las lideresas refuerza la literatura existente sobre la eficiencia del liderazgo femenino.

Los retos de los líderes en pandemia son grandes y estos se tienen que reformular. Así como Kets de Vries (2021) dice que los líderes que requerimos dada la emergencia, necesitan tener la capacidad de ver las cosas de manera sistemática y holística. Señala que los líderes efectivos, tienen la capacidad reflexiva y sólida de la inteligencia emocional, la autoestima para poder soportar presiones que conlleva el trabajo y también debe tener una brújula ética fuerte, para evitar las fuertes corrupciones. Sentimiento de comunión por los que sufren por los que están en problemáticas derivadas de la crisis.

El alcance de la crisis por la pandemia, es un problema que se localiza en un territorio, que se extendió en todo el mundo. Esto se dio por la movilidad de las personas de un país a otro. Fenómeno mundial de salud que afecta a los otros sistemas, económico político, social y cultural, en este caso el actuar de los líderes en cada uno de los países ha sido diferente y su toma de decisión va acorde a su estilo de liderazgo descuidan lo que establece el liderazgo situacional, donde el líder tiene que tomar la decisión de acuerdo a la situación.

Los estilos de liderazgo en la muestra de gobernantes, así como los nuevos identificados hacen las siguientes reflexiones. Para efectos didácticos se clasifican en negativos y positivos.

#### Negativos

- Trump, profundizó en la crisis, parte de una narrativa bélica, su enemigo era China, y sus oponentes la Organización mundial de la salud (OMS)
- Hablan más de la crisis que de una posible solución.
- Subestimaron el problema, (López Obrador, Bolsonaro y Trump).

#### Positivos

Los líderes o lideresas que convocan a su pueblo, hay libertad, a todos los escuchas y son capaces de generar la crítica constructiva, se aprende de los errores, genera el pensamiento creativo. Libertad, genera ideas audaces y creativas, (ver caso de Dinamarca).

- El manejo de las emociones tanto del líder como de los demás. La sensibilidad para identificar el malestar de sus seguidores.
- Atiende y define estrategias para solventar el problema.

Otro factor que se debe analizar es la personalidad y su locus de control interno del líder, aunque es una habilidad educable. Hay líderes que de acuerdo a su personalidad no asumen su responsabilidad y la implicación que tienen sus comportamientos y acciones. Esto tiene interrelación con sus logros personales, las relaciones interpersonales y el mundo socio-político.

Surgen y se identifican nuevos estilos de liderazgo. Queda en el tintero nuevas preguntas de investigación, como el caso de los líderes y la comunicación en tiempos de crisis, el impacto en sus subordinados, así como las xenofobias que se han generado y las lagunas de la ciencia en las áreas de liderazgo, estilos de liderazgo, toma de decisiones, desarrollo humano, gobernanza, economía social, entre otras.

Las limitaciones del estudio, estudios de caso limitados a tres jefes de estado y en el análisis bibliométrico se consultó solo una base de datos y se limitó a los artículos científicos, pero sí da pauta para identificar ciertas lagunas en el tema. Sin embargo, el abordaje de liderazgo, estilo de liderazgo, gestión, crisis, está ligado a todo fenómeno social, político, económico y cultural.

## REFERENCIAS

- Agencia EFE. (24 de enero de 2021). López Obrador, contrario al cubrebocas, se suma a lista de líderes con covid. *Yahoo Noticias*. Agencia EFE. <https://es-us.noticias.yahoo.com/>
- Allen, K. E. (22 de julio de 2020). La narrativa que alimentamos se fortalece. *Asociación internacional de liderazgo*. <http://www.ilanet.org/reflections/rbolden.html>
- Archer, D. & Cameron, A. (2013). *Collaborative leadership: Building relationships, handling conflict and sharing control*. Oxon. Routledge Press.
- Austin, B. (24 de junio de 2020). Una ontología para el parentesco público como plataforma de liderazgo. *Asociación internacional de liderazgo*. <http://www.ilanet.org/reflections/rbolden.html>
- Aymerich, N. (3 de noviembre de 2020). Trump es la antítesis de liderazgo transformacional. Es modelo autoritario. *Fent Lideratge*. <https://leadersofnow.org/trump-o-liderazgo/>
- Boin, A Hart, P., Stern, E., y Sundelius, B. (2007). The politics of crisis management: public leadership under pressure. *Asociación internacional de liderazgo*. <http://ila-net.org/files/resourcerewind/2007-The-Politics-of-Crisis-Management-Interview.pdf>
- Bolden, R. (1 de mayo de 2020). La caída de Edward Colston y el surgimiento del liderazgo inclusivo basado en el lugar. *Asociación internacional de liderazgo*. <http://www.ila-net.org/reflections/rbolden.html>
- Cohen, M. (23 de diciembre de 2020). Trump se dirige a Mar-a-Lago en Florida sin fecha de regreso a Washington. *Independent en español*. (G. Graziosi redacción de nota). <https://www.independentespanol.com/politica/ee-uu/donald-trump-dirige-mar-a-lago-sin-fecha-regreso-washington-b1778395.html>
- Ellis, A. (13 de abril de 2020). Construyendo puentes: comunicación, compasión y cooperación en tiempos de covid-19. *Asociación internacional de liderazgo*. <http://www.ilanet.org/reflections/rbolden.html>
- Flores, S. (8 de diciembre de 2020). ¿Cuántas vacunas existen contra covid-19? *Milenio*. <https://www.milenio.com/nexos/cuantas-vacunas-existen-contra-covid-19>
- Fonseca, D. (11 de junio de 2020). El desastre del líder intuitivo. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/es/2020/06/11/espanol/opinion/respuesta-presidentes-covid.html>
- Gándara, S. R. (7 de junio 2020). ONU Mujeres: 16 presidentas y ministras son líderes en crisis de covid-19, pero aún hay barreras. *Sin embargo. Sección Mundo*. <https://www.sinembargo.mx/07-06-2020/3799809>
- Gobierno de México (2020). Política nacional de vacunación contra el virus Sars-Cov-2, para la prevención de la covid-19 en México. Documento rector. Cortés Alcalá, R., López-Gatell Ramírez, H., López Ridaura, R., Gómez Torres, R., Alba Ricaño, X., Veras Godoy, M. E., Rodríguez Cabrera, L., Herrera Castillo, N. Editores. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/597831/Salud\\_PN\\_Vacunaci\\_n\\_COVID-19\\_documento\\_rector\\_\\_08dic20.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/597831/Salud_PN_Vacunaci_n_COVID-19_documento_rector__08dic20.pdf)
- Goleman, D. (2018). *Cómo ser un líder: ¿Por qué la inteligencia emocional sí importa?* (Trad. D. Hernández Chambers). Penguin Random House Grupo Editorial.
- Gómez-Álvarez, D. (2020). Administración gubernamental y políticas públicas. *Jalisco a Futuro*. Jalisco después del Covid-19. Centro de Estudios Estratégicos para el Desarrollo. <https://www.jaliscoafuturo.mx/jalisco-despues-del-covid-19/administracion-gubernamental-y-politicas-publicas/>
- Grint, K. (30 de marzo de 2020). Liderazgo en tiempos de crisis. *Asociación internacional de liderazgo*. <http://www.ilanet.org/reflections/rbolden.html>
- Grupo Spri (21 de julio de 2015). 15 frases de Albert Einstein para afrontar las dificultades con ilusión y creatividad.

*El blog de la empresa vasca*. <https://www.spri.eus/es/upeuskadi-comunicacion/15-frases-de-albert-einstein-para-afrentar-las-dificultades-con-ilusion-y-creatividad/>

Hardy, M. (24 de septiembre). Liderazgo y paz positiva: perder batallas pero ganar la guerra. *Asociación internacional de liderazgo*. <http://www.ilanet.org/reflections/rbolden.html>

Hart, P. (4 de mayo de 2020). Enfrentando los enigmas de la crisis de Corona: desafíos para el liderazgo político. *Asociación internacional de liderazgo*. <http://www.ila-net.org/reflections/rbolden.html>

Hayes James, E., y Perry Wooten, L. (Febrero 2011). Leading under pressure: from surviving to thriving before, during, and after a crisis. *Asociación internacional de liderazgo*. <http://ila-net.org/files/resourcerewind/2011-Leading-Under-Pressure.pdf>

ILA. (17 de diciembre de 2020). Liderazgo para el bien común: reflexiones sobre los desafíos actuales en todo el mundo. *Asociación internacional de liderazgo*. <http://www.ila-net.org/reflections/>

Independent Español. (21 de diciembre de 2020). El legado de Trump: Cambió la presidencia, pero ¿durará?. *Independent Español*. <https://www.independent.espanol.com/noticias/eeuu/trump-presidencia-casa-blanca-legado-b1777234.html>

Jordan-Meier, J. (17 de julio de 2018). Showing leadership in a crisis [Video]. *Asociación internacional de liderazgo*. *ILA Official Youtube*. <https://www.youtube.com/watch?v=c4GohLcBvjU>

Kea, H. (6-8 de noviembre de 2003). Leadership in time of crises: NASA and the Columbia Tragedy. *Asociación internacional de liderazgo*. <http://ila-net.org/Publications/Proceedings/2003/hkea.pdf>

Kets de Vries, M. F. R. (2021). *Quo Vadis? Los desafíos existenciales de los líderes*. DOI 10.1007 / 978-3-030-66699-6

Macpherson, R. y Hart, P. (18 de abril de 2020). Liderar en una crisis: usar liderazgo adaptativo para dar forma a la respuesta a la crisis de covid-19. *Anzsog*. <https://www.anzsog.edu.au/resource-library/research/usingadaptive-leadership-to-shape-the-covid19-crisis-response>

Pérez Gómez, H. R. (1 de marzo, 2020) Programa Coronavirus la Pandemia. (B. Zapata. conductora). Radio UdeG Guadalajara 104.3 FM.

Pérez, N. (Coordinadora). Colaboradoras: Pérez, N; Caballero, S. y Ynfante, L. (2016). Liderazgo Colaborativo. Construyendo Alianzas Poderosas Coordinación. *Ashoka Ágora*. <http://colaboras.org/cursos/wpcontent/uploads/2018/10/Liderazgo-Colaborativo-Manual.pdf>

Diccionario de la Lengua Española (2020). Real Academia Española. <https://dle.rae.es/diccionario>

Robb, D. (2000). Resilient Organizations actively build and integrate Performance and Adaptive Skills. *Od Practitioner*, 32(3), 27-32.

Romero, M. (22 de julio de 2020). *Trump busca rectificar su discurso sobre la pandemia mientras la crisis se agrava*. *France 24*. <https://www.france24.com/es/20200722-eeuu-trump-cambio-discurso-pandemia-popularidad-sondeos>

Ruben, B. (20 de abril de 2020). La crisis del covid-19: un momento para restablecer los valores y las prácticas de liderazgo. *Asociación internacional de liderazgo*. <http://www.ilanet.org/reflections/rbolden.html>

Samul, J. (2020). The Research Topics of Leadership: Bibliometric Analysis from 1923 to 2019. *International Journal of Educational Leadership and Management*. Vol. 8. No. 2, pp. 116-143. DOI - 10.17583/ijelm.2020.5036

Seemiller, C. (22 de abril de 2020). Una crisis global y la recalibración de la humanidad. *Asociación internacional de liderazgo*. <http://www.ilanet.org/reflections/rbolden.html>

Sendjaya, S. (23 de abril de 2020). Liderar con vulnerabilidad compartida. *Asociación internacional de liderazgo*. <http://www.ilanet.org/reflections/rbolden.html>

Shahid, S. (2015). Por qué en el año 2015 el mundo se enfrenta a una crisis de liderazgo. <https://es.weforum.org/agenda/2014/11/por-que-en-el-ano-2015-el-mundo-se-enfrenta-a-una-crisis-de-liderazgo/>

Spiller, Ch. (18 de mayo de 2020). Sabiduría de Wayfinder. *Asociación internacional de liderazgo*. <http://www.ilanet.org/reflections/rbolden.html>

Weinstein, J., Muñoz, G., Sembler, M., y Marfán, J. (2019). Una década de investigación empírica sobre el liderazgo educativo en Chile. Una revisión sistemática de los artículos publicados en revistas indexadas (2008-2019). *Revista Calidad de la Educación.*, núm. 51, pp. 15-52. Doi: <http://dx.doi.org/10.31619/caledu.n51.671>