
Liderazgo organizacional en tiempo de pandemia y post pandemia: Un análisis exploratorio

Organizational Leadership in Times of Pandemic and Post-Pandemic: An Exploratory Analysis

José Loaiza-Torres

Profesor Universidad Católica Boliviana

"San Pablo" Sede Tarija

joseloaiza@ucb.edu.bo

profesorjoseloaiza@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-8164-9420>

José Loaiza-Torres (2023). "Liderazgo organizacional en tiempo de pandemia y post pandemia: Un análisis exploratorio". *Perspectivas*, Año 26, N° 52, noviembre 2023. pp. 9-26. Universidad Católica Boliviana "San Pablo", Sede Cochabamba. Clasificación **Z1, Z2**.

Resumen

El liderazgo ha sido estudiado desde hace mucho tiempo logrando desarrollarse diferentes teorías y conceptos. Ante la crisis sanitaria mundial provocada por COVID 19 y sus efectos posteriores, varios académicos y estudiosos han tratado de identificar las prácticas de las teorías, enfoques y estilos de liderazgo, que han estado presentes durante la pandemia y aún permanecen, siendo uno de los tipos de liderazgo más practicado el liderazgo adaptativo que permite a las organizaciones responder y progresar ante una determinada crisis brindando cierta tranquilidad a sus miembros de la organización, exige que los líderes ejecutivos de dichas organizaciones aprendan competencias nuevas y sean más humanos y solidarios con su comunidad.

El objetivo del presente trabajo fue identificar el tipo de liderazgo más estudiado y practicado en tiempos de pandemia y posterior a ella por las organizaciones a nivel mundial.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo, pandemia, post pandemia, adaptativo.

CLASIFICACIÓN JEL: Z1, Z2.

Abstract

Leadership has been studied for a long time, managing to develop different theories and concepts. Faced with the global health crisis caused by COVID 19 and its subsequent effects, several academics and scholars have tried to identify the practices of leadership theories, approaches and styles that have been present during the pandemic and still remain, being one of the types of leadership more practiced adaptive leadership that allows organizations to respond and progress in the face of a certain crisis, providing some peace of mind to its members of the organization, requires that the executive leaders of these organizations learn new skills and be more humane and supportive of their community.

The objective of this work was to identify the type of leadership most studied and practiced in times of pandemic and after it by organizations worldwide.

KEYWORDS: Leadership, pandemic, post pandemic, adaptive

JEL CLASSIFICATION: Z1, Z2.

Introducción

La crisis mundial generada por la pandemia del Covid19 ha traído cambios sin precedentes en las organizaciones y la forma de administrar. Para responder a las necesidades emergentes y rápidamente cambiantes, estas organizaciones se vieron obligadas a adaptar las estrategias de liderazgo y las estructuras de gobierno (McMullin & Raggo, 2020).

En la época contemporánea, se ha vuelto pertinente que las organizaciones se preparen para eventos sin precedentes, ya que es evidente el impacto que estos eventos suelen tener en las organizaciones y el estrés que generan estos imprevistos (Singh et al., 2023). Es decir, ha cambiado la forma de gerenciar las organizaciones de una manera inesperada, algunas tendencias se han acelerado en llegar y los líderes ejecutivos tuvieron que adaptarse, inventarse y reinventarse para dirigir a sus organizaciones que les permita sobrevivir en el mercado.

Las teorías tradicionales del liderazgo y los tipos de liderazgo comúnmente estudiados fueron permanentemente temas de reflexión y análisis desde un liderazgo basado en la teoría del “Gran Hombre” pasando por la teoría de los rasgos, la teoría del comportamiento, la teoría de la contingencia, la teoría de la influencia hasta la teoría de “las relaciones” (Daft, 2006), de esta manera empezaron a discutirse otros tipos de liderazgo como el autoliderazgo, el liderazgo adaptativo y el liderazgo resiliente. Como así también es sabido, existen modernos análisis de psicología, sociología y ciencia política que estudian el liderazgo (Cao, 2017).

El objetivo del presente trabajo es revisar las posiciones de los tipos de liderazgo en tiempos de pandemia que se publicaron justamente a partir de la pandemia mundial generada por el COVID 19 y posterior a ésta hasta junio de 2023, donde el mundo y la forma de liderar las organizaciones ya no es la misma, para lo cual se utilizó principalmente fuentes secundarias bibliográficas.

1. Revisión de literatura

La palabra liderazgo ha sido estudiada por múltiples investigadores y académicos así lo señala (Hurtado, 2019) haciendo referencia a (Morales, Navas & Molero, 1996; Yulk, 1994; Mintzberg, 1992; Barrera, 2014) como también se refiere a los estudios desde el ámbito organizacional han trabajado este término (Bass, 1990; Cartwright & Zander, 1992; Schein, 2006; Porret, 2007; Hersey & Blanchard, 1969b).

Es así como la Real Academia Española (RAE, 2023) define la palabra líder como la “Persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad” y al liderazgo como “Ejercicio de las actividades del líder”. Según Bolman y Terrence (1995) citado por (Díaz Sarmiento et al., 2019) la palabra líder, con más de mil años de antigüedad, proviene de la raíz anglosajona *Leadare* y hace referencia al sujeto que conduce viajeros por el camino, proporcionándoles ayuda y seguridad, haciendo que disminuya el temor a la incertidumbre y a los peligros propios del trayecto. Indudablemente esta concepción se acerca más al liderazgo tradicional que está centrado principalmente en las cualidades del líder con capacidades para definir una visión y metas a largo plazo y guiar a un grupo de personas.

Por otro lado, el liderazgo moderno implica que se trata de un ser humano que en criterio de Etkin (2003) implica la existencia de un clima de confianza entre jefes y colaboradores basado en el diálogo transparente e inclusivo en una organización conformada por personas con características diversas. Por lo tanto, no solamente se trata de las cualidades del líder, sino también de la forma en que éste se relaciona con los demás tratando de responder a un ambiente cada vez más cambiante.

Asimismo, las clasificaciones y tipologías de liderazgo nos llevan a obtener diferentes miradas de lo que es el liderazgo, en el trabajo titulado “Un acercamiento sintagmático al concepto de liderazgo” (Hurtado, 2019) encontramos una buena presentación sobre las teorías del liderazgo, donde se

indica que a lo largo del tiempo se han desarrollado diversas teorías acerca del liderazgo y cada una de ellas se ha centrado en un aspecto particular de éste: algunas han definido el liderazgo en función de los atributos del líder como la teoría de los rasgos y la teoría del rol del líder (Mintzberg, 1973; Osborn et al., 2002), otras han puesto el énfasis en el contexto y la evolución del grupo como la teoría del liderazgo situacional (Hersey & Blanchard, 1969), algunas han destacado el liderazgo no como un atributo sino como un comportamiento tal es el caso del liderazgo transformacional propuesto por Bass, B. & Avolio (1995) y otras han centrado su atención en la relación del líder con el grupo y sus necesidades básicas como es el liderazgo transaccional (Bass et al., 2003). Como resumen se muestra el cuadro 1 la mirada de distintos autores:

Cuadro 1. Clasificación de liderazgo

Autores	Tipología de liderazgo
Bass, B. & Avolio (1995)	Transaccional, Transformacional y Laissez faire
Goleman (2005)	Seis estilos de liderazgo: Coercitivo, visionario u orientativo, afiliativo, democrático o participativo, ejemplar, coach o capacitador (formativo)
Daft (2006)	Teoría del gran hombre Teoría de los rasgos: malla gerencial Teoría del comportamiento: Liderazgo autocrático y liderazgo democrático Teoría de la contingencia: Fiedler, Blanchard Teoría de la influencia: Liderazgo carismático Teoría de las relaciones: Liderazgo transaccional y liderazgo transformacional
(Hurtado, 2019) basado en: Stogdill (1974), Hersey y Blanchard (1969), Hollander (1978), Bass, Avolio, Joung y Berson (2003), Mintzberg (1973), Osborn, Hunt, & Jauch (2002)García et al. (2011)	Teoría basada en rasgos Teoría de liderazgo situacional (La teoría 3D) Teoría del liderazgo transaccional Teoría del liderazgo transformacional Teoría del liderazgo distribuido Teoría de liderazgo transformacional y situacional basado en la teoría 3D de Reddin
Dudley (2010)	Everidday Leadership
Fernández (2017)	Liderazgo global, ¿una Nueva Teoría? “ante la complejidad del mundo actual, se impone la necesidad de un nuevo liderazgo”
(Heifetz, 1997) (Gutierrez, 2019 citado por Nieto-Rivas et al., (2021)	Liderazgo adaptativo
Singh et al. (2023)	Liderazgo resiliente

Fuente: Elaboración propia, 2023.

El liderazgo organizacional es definido como la situación de superioridad en que se hallan algunas personas en sus respectivas organizaciones ya que, por sus notables cualidades personales y actuaciones, consiguen que los equipos que dirigen vayan a la cabeza en el cumplimiento de los fines organizacionales (Duro Martin, 2006).

El liderazgo juega un rol vital en las organizaciones, al proveer dirección y facilitar procesos para el logro de metas y objetivos organizacionales.” (Zaccaro & Klimoski, 2001). Asimismo, en palabras de Díaz Sarmiento et al. (2019) en el escenario organizacional, el liderazgo es considerado una fuente de ventaja competitiva en la medida en que los líderes tienen la capacidad de impactar el desempeño individual y colectivo, impulsando la productividad y la competitividad organizacionales.

Entrando a lo que significa la práctica del liderazgo en tiempos de pandemia, ya desde Heifetz & Laurie (1997) hablaban de que el líder es el individuo con la capacidad de movilizar el “trabajo adaptativo”, para que sean las personas quienes busquen y encuentren soluciones a los diferentes problemas que se presentan, basándose en el respeto mutuo y la confianza entre las partes. De manera similar, (Bolman & Deal, 1995) establecieron que el nuevo papel del líder es ser un facilitador, participativo y democrático, capaz de brindar apoyo a sus colaboradores, para que busquen la mejor manera de llegar a la meta.

La pandemia generada por el covid19 ha provocado que se discuta el término liderazgo, debido a que muchas organizaciones al margen de su naturaleza o fin han tenido que adaptarse a una crisis mundial sin precedentes, los líderes han tenido que desarrollar nuevas habilidades (Bomchil, 2020) para enfrentar el difícil momento, manteniendo algunas competencias e incorporando nuevas, sobre todo colocando en el centro a las personas, pero sin descuidar lo que los financistas llaman “la caja” estamos viviendo el mundo VICA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) en su máxima expresión(Barber, 1992), de la misma manera (JaénFerrer & Cortés Borra, 2020) indican que este concepto VICA está más vigente que nunca a partir de la COVID 19.

En una crisis sanitaria como la vivida por la COVID-19, el reto es liderar el proceso y conseguir trasladar la impresión de que la organización sabe afrontar el problema. Es prioritario mantener la calma, no actuar aceleradamente. Un líder debe proporcionar dirección y responder a la situación de manera oportuna. Si un líder actúa de forma acelerada e irreflexiva, puede llegar a transmitir nerviosismo y falta de control a los profesionales con los que trabaja, y desarrollarse una relación negativa de equipo, con merma del liderazgo que se espera de un gestor en ese momento (Jaén Ferrer & Cortés Borra, 2020).

De acuerdo a Giustiniano et al.,(2020), la pandemia por la COVID 19 ha puesto a prueba la capacidad de los líderes para ser firmes y flexibles, valientes y empáticos, duros y compasivos, directivos y empoderadores, dispuestos a marcar el ritmo y ser receptivos a las realidades emergentes, dirigiendo y compartiendo el liderazgo, por lo tanto, se habla de un tipo de liderazgo como es el **liderazgo resiliente** el cual implica combinaciones vigorosas de elementos contrarios como la preparación y la improvisación, el establecimiento de una dirección clara y la flexibilidad frente a circunstancias específicas. Dado que es difícil anticipar la crisis es crucial que las organizaciones tengan la lección de Liderazgo resiliente asimilada para hacer frente a futuros contratiempos si surge la necesidad(Singh et al., 2023). Consecuentemente, se podría decir que, el liderazgo resiliente es la herramienta de gestión que permite sobrevivir, vencer y prosperar en tiempos de crisis.

A partir de la pandemia muchas cosas han cambiado en nuestras vidas, tal es el caso del liderazgo, que según el autor Amigo (2022) el liderazgo adquiere un rol central en las organizaciones, especialmente en un contexto de alta imprevisibilidad e incertidumbre como el actual, en el cual no están todavía claras las nuevas leyes o normas preponderantes en la llamada “nueva normalidad”. Esto implica un enorme desafío en la gestión de los recursos para todo tipo de empresa, independientemente de su volumen de negocios. Entonces se impone el prefijo Re, Re pensar el negocio, Re pensar los roles, Re pensar los requerimientos internos y externos. Es una empresa más

sensible, más consciente, más despierta, más sufriente, más humana, aunque no quiera.

Todos los recursos son importantes, y el líder deberá agregar sanidad, a todos, pues la empresa está saliendo de una crisis transversal, que no pudo ser prevista, que modificó la cultura, la estructura, la misión y los objetivos. En palabras de Amigo (2022) se podría considerar como el **líder sanador**: sanar del Miedo, sanar de la Pérdida, sanar de la desconfianza, sanar de las transiciones rápidas transversales e inabordables. Mientras que Angarita Vega & Claro Pérez (2022) consideran que el liderazgo post pandemia debería denominarse **liderazgo sostenible**, el cuál se basa en la visión y voluntad de generar impacto positivo a largo plazo, siendo las herramientas digitales. las nuevas tecnologías y el entorno virtual son las nuevas condicionantes para el liderazgo postpandemia. Tanto el líder sanador como el líder sostenible incluyen el concepto de resiliencia, por lo que es posible afirmar que está presente en estos estudios de diferentes autores el liderazgo resiliente, que, a su vez, se enmarca también en el concepto de **liderazgo adaptativo**, por lo que para la presente investigación nos enfocaremos en el liderazgo adaptativo.

En consecuencia, el liderazgo en tiempos de pandemia exigió en poner en práctica todas las cualidades de un líder y obtener competencias que quizás antes no las había desarrollado como las competencias digitales, relacionarse de una buena manera con sus colaboradores tratando de controlar y direccionar la organización para no entrar al caos, confiar en el equipo de trabajo, mantener comunicación permanente mediante el uso de las tecnologías y brindar apoyo no solamente al personal sino también a la comunidad entera mostrando el valor de la solidaridad. De esta manera, competencias de liderazgo a partir de la pandemia se han quedado y están presentes en las organizaciones.

2. Metodología

El tipo de investigación es exploratoria con enfoque cualitativo y cuantitativo, teniendo como objeto de estudio los documentos publicados sobre liderazgo

en tiempos de pandemia y postpandemia, estos documentos han sido extraídos de la página de Google scholar con el software Publish or Perish 8 (Harzing, 2022), se definió la siguiente frase de búsqueda “Liderazgo en tiempos de pandemia” dentro de la casilla de Keywords delimitando a los 100 artículos que se han publicado desde el año 2019 hasta 2021.

Asimismo, se realizó la búsqueda con la siguiente frase “Liderazgo post pandemia” dentro de la casilla de Keywords delimitando a los 100 artículos que se han publicado desde el año 2021 hasta junio 2023, encontrándose únicamente en la base de datos Google Scholar nueve documentos relacionados al tema, los cuáles serán incluidos en el análisis e interpretación de los datos.

Por lo tanto, la fuente de datos ha sido exclusivamente secundaria de la base de datos Google Scholar. Una vez descargada la base de datos de los documentos en formato CSV se convirtió a una tabla de Excel para posteriormente hacer el tratamiento.

Una vez obtenido la base de datos con ambas frases, se procedió a fusionar las bases de datos en un archivo de Excel para obtener una sola base de datos y posteriormente se ha utilizado el “abstract” de cada documento, en total 109 documentos.

Posteriormente, se utilizó la técnica del text mining a través del software en línea denominado Voyant Tools (GitHub., 2023), que es una herramienta virtual para analizar contenido en los textos y también permite hacer análisis a gran escala de contenidos, no requiere de instalación de ningún tipo de software especializado pues solo funciona en cualquier dispositivo con conexión a internet. El Voyant Tools según Miller (2018) por sus capacidades es también interesante para trabajar con colecciones en humanidades digitales. En nuestro caso, se ha utilizado el Voyant Tools para la elaboración de gráficos, como la nube de palabras y el gráfico de relaciones para identificar el tipo de liderazgo estudiado con mayor frecuencia, los resultados se muestran en el siguiente acápite.

red que representa la relación entre un término y aquellos con las que guarda relaciones de proximidad en el corpus. En las figuras 2, 3 y 4 es posible ver la red de términos asociados a las palabras más frecuentes. La construcción de la visualización fue interactiva, o sea, en la medida en que se hace doble clic en un término, sus principales relaciones van emergiendo.

A continuación, en el gráfico 1 de enlaces, se muestra la relación de la palabra liderazgo:

Gráfico 2: Relación de la palabra liderazgo



Fuente: Elaboración propia con voyant tolos, 2023.

Se observa claramente que la palabra liderazgo se relaciona más frecuentemente con las palabras transformacional, adaptativo, desarrollo, organizacional. Mientras que con las demás palabras si bien tiene relación,

pero es de menor frecuencia, aunque pueden estar allí precisamente los conceptos relacionados a los tipos de liderazgo post pandemia, tales como flexibilidad, cambio, sistema, dilemas.

Gráfico 3: Relación de la palabra adaptativo



Fuente: Elaboración propia con Voyant tolos, 2023.

Se observa que la palabra “adaptativo” se relaciona con las palabras dilemas, liderazgo, transformacional, práctica. Líder, cambios, desarrollo, operar, organizacional. Se relaciona con menos frecuencia con flexible, desarrollo, operar.

Gráfico 4: Relación de la palabra organizacional



Fuente: Elaboración propia con voyant tolos, 2023.

Al poner al centro la palabra “organizacional” ésta se relaciona con sistema, adaptativo, liderazgo, flexible.

Como conclusión se puede indicar que, está vigente el concepto de un **liderazgo adaptativo**, que según Ronald Heifetz, creador del concepto de liderazgo adaptativo el cual define al líder adaptativo como un líder que se caracteriza por analizar las causas de la crisis en busca del desarrollo de nuevas capacidades que permitan a las organizaciones enfrentar los nuevos retos y desempeñarse en ambientes de urgencia e incertidumbre (Heifetz et al.,

2009) citado por (Aranda & Hoyos, 2020). Según Heifetz & Laurie (1997) el líder adaptativo tiene tres tareas principales dentro de las organizaciones: 1. Crear un ambiente de contención para la crisis, donde la primera etapa sea un espacio para que los equipos hablen de los cambios que están enfrentando, 2. Ser el responsable de gestionar los conflictos al interior de la organización, creando normas y orientando a los equipos y 3. Regular el estrés de los equipos a través de la presencia y el equilibrio que él representa.

El líder resiliente y adaptativo se caracteriza por la empatía teniendo en cuenta el lado humano de esta crisis, donde la prioridad además de los acreedores, clientes e inversores es el propio colaborador asegurando su salud, su seguridad además de un suficiente bienestar económico protegiendo para estos menesteres el rendimiento financiero durante la crisis, mediante decisiones firmes basadas en hechos (C. S. Torner, 2020). Mientras que el liderazgo

En la misma línea (Cisneros-Lascuráin y Cohuo-Ávila, 2020) citado por (C. Torner, 2021) define al liderazgo adaptativo como aquel que trata de movilizar al ser humano para que afronte y solucione retos difíciles ya sea dentro del ámbito privado o profesional, estos desafíos tienen la particularidad de que son totalmente nuevos y desconocidos, por eso este tipo de liderazgo no se basa en una única decisión sino en dinámicas activas donde cada miembro pueda actuar como líder o seguidor en función de cada realidad (Madariaga, 2016) mediante redes de interdependencia que generen ideas gestionadas a través de un pensamiento sistémico.

El liderazgo adaptativo, se fundamenta en el entendimiento de las relaciones entre las personas que conforman una institución o comunidad para lograr los objetivos prácticos propuestos de modo teórico, aplicando conceptos de la sociología predominantemente (Gutierrez, 2019 citado por (Nieto-Rivas et al., 2021).

Coincidentemente, Giustiniano et al. (2020) y Singh et al. (2023) conceptualizan al liderazgo resiliente como aquel trata de gestionar la organización para sobrevivir, vencer y prosperar en tiempos de crisis. Que

según Amigo (2022), se trata también de un ejercer un liderazgo sanador, imponiendo el prefijo Re, Re pensar el negocio, Re pensar los roles, Re pensar los requerimientos internos y externos, para sanar del miedo, sanar de la pérdida, sanar de la desconfianza, sanar de las transiciones rápidas transversales e inabordables. Mientras que Angarita Vega & Claro Pérez (2022) consideran que el liderazgo post pandemia debería denominarse **liderazgo sostenible**, el cual se basa en la visión y voluntad de generar impacto positivo a largo plazo, siendo las herramientas digitales las nuevas tecnologías y el entorno virtual como condicionantes para el liderazgo postpandemia.

Por tanto, con base a los resultados de los gráficos y la teoría sobre liderazgo adaptativo podemos definir que, *el liderazgo adaptativo es la capacidad innovadora de los directivos y miembros de una organización para responder y vencer con flexibilidad a las situaciones de crisis de forma eficiente, eficaz y efectiva, brindando tranquilidad y determinada certidumbre a los integrantes y la comunidad.*

4. Implicaciones prácticas

El haber identificado el tipo de liderazgo en tiempos de pandemia y post pandemia, permite por un lado a los centros de educación llámese universidades, institutos o centros de formación, generar programas tanto formales como de educación continua enfocados en este tipo de liderazgo adaptativo, podría hacerse por ejemplo un diplomado o un curso con ese denominativo de tal manera que mejore las competencias gerenciales de aquellas personas que trabajan o piensan trabajar liderando organizaciones. La pandemia generada por el Covid 19 ha puesto en cuestionamiento el horizonte de planificación de las organizaciones lo que antes era mediano plazo hoy es largo plazo, es decir, debido a los cambios que se presentan de forma rápida la planificación estratégica se mira con horizontes de tiempos más cortos que antes, lo cual hace a su vez que, los líderes tengan habilidades que les permita ajustar las estrategias en función a las circunstancias y el contexto.

Por otro lado, las empresas podrían incorporar en sus capacitaciones de entrenamiento y mejora de las competencias laborales el liderazgo adaptativo, resiliente, sanador o sostenible, con el fin de que sus directivos y miembros puedan mejorar sus competencias actuales y de los que se van incorporando se preparen para conducir organizaciones en tiempos turbulentos.

Finalmente, el estado como agente de cambio social, podría tomar en cuenta en los perfiles de cargos ejecutivos las habilidades de liderazgo adaptativo, pero también por supuesto, capacitar a los actuales para que logren dichas competencias.

Conclusiones

La pandemia del covid19 ha puesto a prueba a los directivos líderes de las organizaciones su capacidad de adaptación y la generación de estrategias para salir de la crisis tratando de encontrar nuevas oportunidades. Por tanto, es necesario contar con un liderazgo ágil y adaptativo a las condiciones del entorno gerenciando por contingencias para proyectar y dar un mensaje de certidumbre a los miembros de la organización y a la comunidad entera. Aquí es donde se aplica el concepto de liderazgo adaptativo que se ha desarrollado en el presente trabajo.

Dada la limitación de haber realizado investigación exploratoria mediante fuentes secundarias, sería importante profundizar mediante una investigación cuantitativa para validar el concepto de liderazgo adaptativo identificando las características o competencias más relevantes en un determinado contexto, como por ejemplo en Bolivia.

En línea con lo anterior, sería interesante desarrollar un programa de formación con contenidos y competencias sobre liderazgo adaptativo, que incluya conceptos de liderazgo resiliente, sanador y sostenible.

Referencias bibliográficas

- Amigo, A. C. (2022). EL LIDERAZGO POST PANDEMIA. *ACTAS Jornadas Anuales "Investigaciones En La Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística*, 1–12.
- Angarita Vega, E., & Claro Pérez, D. F. (2022). Sustainable Leadership, The Role of Leadership in Post-Pandemic Sustainability. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 3(12), 1607–1610. <https://ijrpr.com/uploads/V3ISSUE6/IJRPR5313.pdf>
- Aranda, N., & Hoyos, P. (2020). *El Líder De La Sociedad 5.0*. UNIVERSIDAD EAFIT ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN.
- Barber, H. F. (1992). "Developing Strategic Leadership: The US Army War College Experience." *Journal of Management Development*, 11(6), 4–12. <https://doi.org/10.1108/02621719210018208>
- Bass, B. & Avolio, B. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A Multi-Level Framework for Examining the Diffusion of Transformational Leadership. *The Leadership Quarterly*, 199–218. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90035-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7)
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1995). Le a ding With Soul: An Unc ommon Journe y of Spirit. *Business Horizons*, 79–79.
- Bomchil, C. (2020). Los líderes en la pandemia. *MAÑANA PROFESIONAL*, 19.
- Cao, H. (2017). Liderazgo: evolución y funciones. In *Universidad Nacional de La Plata*. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/63833>
- Daft, R. L. (2006). *La Experiencia Del Liderazgo* (M. Cengage & L. Editores (eds.)). https://books.google.com.bo/books/about/La_Experiencia_Del_Liderazgo.html?id=azuJyFsqS28C&redir_esc=y
- Díaz Sarmiento, C., Roncallo Lafont, L., López Lambrano, M., & González Barranco, S. (2019). Liderazgo: Consideraciones Sobre Su Conceptualización, Evolución Y Retos Ante La Nueva Realidad Organizacional. *Revista de Economía y Administración*, 15(1), 71–88.
- Dudley, D. (2010). Everyday leadership. *TEDxToronto 2010*. https://www.ted.com/talks/drew_dudley_everyday_leadership
- Duro Martin, A. (2006). *Introducción al liderazgo organizacional: Teoria y Metodología* (S. L. DYKINSON (ed.)).
- Etkin, J. R. (2003). GESTION DE LA COMPLEJIDAD EN UN ENTORNO COMPETITIVO LA COMPLICADA RELACIÓN ENTRE LA

- EFICACIA Y LOS VALORES SOCIALES. *Revista de Ciências Da Administração*, 5 (10), 1–12. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273526072007>
- Fernández, M. C. (2017). Liderazgo global ¿Una nueva teoría? *Pizarron Latinoamericano*, 8(5), 37–48.
- García, V. A. M., Pantoja, O. A. M., & Duque, S. I. L. (2011). EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES: Un Análisis Descriptivo. *Teuken Bidikay-Revista Latinoamericana de Investigación En Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 2(2), 94–110., 2(2), 94–110.
- GitHub. (2023). *Voyant Tools*. 2023. <https://voyant-tools.org/>
- Giustiniano, L., Cunha, M. P. E., Simpson, A. V., Rego, A., & Clegg, S. (2020). Resilient Leadership as Paradox Work: Notes from COVID-19. *Management and Organization Review*, 16(5), 971–975. <https://doi.org/10.1017/mor.2020.57>
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*, 83(11), 109–122.
- Harzing, A. W. (2022). *Publish or Perish HARZING.COM*. 2022. <https://harzing.com/resources/publish-or-perish>
- Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (1997). The work of leadership. *Harvard Business Review*, 75(February), 124–134.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*.
- Hurtado, J. (2019). Un acercamiento sintagmático al concepto de liderazgo. *Desarrollo Gerencial*, 11(1), 190–208. <https://doi.org/10.17081/dege.11.1.3465>
- Jaén Ferrer, pedro, & Cortés Borra, albert. (2020). Liderazgo en tiempos de crisis sanitaria por covid 19. *Metas de Enfermería*, 23(July). <https://doi.org/10.35667/metasenf.2019.23.1003081611>
- JaénFerrer, P., & Cortés Borra, A. (2020). Liderazgo en tiempos de crisis sanitaria por covid 19. *Metas de Enfermería*, 23(6). <https://doi.org/10.35667/metasenf.2019.23.1003081611>
- McMullin, C., & Raggo, P. (2020). Leadership and Governance in Times of Crisis: A Balancing Act for Nonprofit Boards. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 49(6), 1182–1190. <https://doi.org/10.1177/0899764020964582>
- Miller, A. (2018). Text Mining Digital Humanities Projects: Assessing Content Analysis Capabilities of Voyant Tools. *Journal of Web Librarianship*, 12(3), 169–197. <https://doi.org/10.1080/19322909.2018.1479673>

- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Nieto-Rivas, E. A., Fermín Pérez, F. A., Arieta Miranda, Y. M., Mondragón Silva, D. G., Atanacio Cuaremayo, L., & Meneses Jiménez, J. Á. (2021). Experiencias del liderazgo directivo en tiempos de covid-19. *South Florida Journal of Development*, 2(4), 6228–6245. <https://doi.org/10.46932/sfjdv2n4-095>
- Osborn, R. N., Hunt, J. G., & Jauch, L. R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *T. The Leadership Quarterly*, 13(6), 797–837.
- RAE. (2023). *Española, Real Academia*. <https://dle.rae.es/líder>
- Singh, R., Sihag, P., & Dhoopar, A. (2023). Role of resilient leadership and psychological capital in employee engagement with special reference to COVID-19. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(1), 232–252. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2021-2975>
- Torner, C. (2021). Adaptive leadership and performance. Strategy under a covid19 context in a colombian electricity sector organization. *Revista Estrategia Organizacional*, 10(1), 1–23.
- Torner, C. S. (2020). Pandemia Covid 19 y Liderazgo Adaptativo . Importancia de su sector eléctrico colombiano . Covid 19 Pandemic and Adaptive Leadership . of the Colombian electricity sector . *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XVI(31), 1–19.
- Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. J. (2001). The nature of organizational leadership : understanding the performance imperatives confronting today's leaders. *Researchgate, January*, 504. https://pdfs.semanticscholar.org/96f9/1e50ca4fb79f4840516606413d74e018b54c.pdf?_ga=2.67818001.1259414001.1590416622-145569250.1590416622

Declaro explícitamente no tener conflicto de intereses con la Revista Perspectivas, con ningún miembro de su Comité Editorial, ni con su entidad editora, la Universidad Católica Boliviana “San Pablo”.

José Loaiza-Torres (2023). “Liderazgo organizacional en tiempo de pandemia y post pandemia: Un análisis exploratorio”. Perspectivas, Año 26, N° 52, noviembre 2023. pp. 9-26. Universidad Católica Boliviana “San Pablo”, Sede Cochabamba. Clasificación **Z1, Z2**.

Recepción: 10/02/2023
Aprobación: 18/06/2023