

**Estudio exploratorio acerca de las relaciones existentes entre  
comportamientos de liderazgo y estilos de humor en organizaciones desde la percepción  
de trabajadores colombianos con diferentes tipos de modalidad de trabajo**

Rodrigo A. Munévar

Maestría en Gerencia y Desarrollo de Personas

Facultad de Psicología, Universidad de la Sabana

**Nota del autor**

Tesis para optar al título de Magister en Gerencia y Desarrollo de Personas, asesorado por Guido Angelo Castro, Profesor de la Facultad de la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas.

### Resumen

La presente investigación es un estudio exploratorio correlacional que busca establecer la relación entre los comportamientos de liderazgo y los estilos de humor en organizaciones desde la percepción de trabajadores colombianos con diferentes tipos de modalidad de trabajo. El trabajo aporta significativamente a la revisión de la literatura de las variables. Los hallazgos muestran que el estilo de humor más usado en las empresas colombianas es el denominado incrementador; así como el comportamiento más frecuente de los líderes del país es el de apoyar a sus colaboradores dentro de la meta-categoría de orientados a las relaciones según la teoría de Gary Yukl.

**Palabras claves:** liderazgo, comportamiento de liderazgo, estilos de humor, COVID-19

**Índice**

Introducción .....	4
Marco Teórico .....	7
Liderazgo .....	7
Comportamientos de Liderazgo.....	9
Humor en el Contexto Organizacional .....	12
Relación entre Humor y Liderazgo .....	15
Diseño metodológico.....	18
Consideraciones Éticas .....	20
Resultados.....	22
Caracterización de la población.....	22
Cambios de la Vida Laboral durante el Confinamiento Provocado a raíz de la Pandemia de COVID-19.....	29
Resultados Estadísticos Descriptivos - Comportamientos de Liderazgo.....	30
Resultados Estadísticos Descriptivos - Estilos de Humor .....	32
Correlaciones entre los Estilos de Humor y los Comportamientos de Liderazgo .....	35
Interpretación .....	36
Discusión .....	37
Conclusiones .....	41
Referencias.....	43

## Introducción

El estrés en los trabajadores modernos, puede convertirse, como ya ocurre en algunos lugares del mundo, en un problema recurrente. Una dificultad que se convierte en un obstáculo para las empresas, dado que, por culpa de esto, las organizaciones ven afectada su productividad y reportan pérdidas significativas en su capital (Parent-Lamarche y Marchand, 2019).

Además, cuando en la actualidad autores como Dominicis (2021) hablan del estrés relacionado al trabajo o WRS (**Work Related Stress**) por sus siglas en inglés, se refieren al estado de una persona que viene acompañado de afectaciones o daños en su parte física, psicológica y social, que resultan de sentirse incapaz de alcanzar los requerimientos y expectativas laborales (percibidas o reales) que han puesto sobre sí. En otras palabras, según Hirschle y Gondim (2020), el estrés relacionado al trabajo está influenciado por la percepción que tiene un individuo de las demandas que se le hacen en su ambiente laboral y su capacidad para enfrentarlas.

Cuando se decretó el confinamiento obligatorio en marzo de 2020 debido al virus COVID-19, fue obligatorio el cierre de fronteras, la cancelación de actividades sociales y deportivas y el cierre de locales comerciales para proteger a sus habitantes. Esto ocasionó, según Madero Gómez, Ortiz Mendoza, Ramírez y Olivas-Lujan (2020), que los dueños y líderes de empresas se vieran obligados a buscar nuevas estrategias para mitigar los efectos económicos y organizacionales causados por la pandemia.

Así, el trabajo remoto se hizo necesario para mantener el distanciamiento social, pero, como lo afirman Caligiuri, De Cieri, Minbaeva, Verbeke y Zimmerman (2020), de algún modo, la Pandemia del COVID-19 forzó a un número masivo de empleados que ya se enfrentaban a problemas de estrés a trabajar desde la casa.

Añadido a este componente estresor, los gerentes de todo el mundo tuvieron que liderar sus equipos, por primera vez, de forma remota y enfrentarse con los efectos psicológicos y emocionales que dicha virtualidad ha generado en sus colaboradores. Al respecto, Graves y Karabayeva (2020), afirman que la razón por la cual el estrés y la ansiedad aumentan durante este escenario es porque el trabajo virtual viene acompañado de otros retos como la carga excesiva de trabajo, desafíos tecnológicos, una disminución considerable en la relación líder-empleado, niveles bajos de relacionamiento social y el desvanecimiento de la diferenciación de los espacios de trabajo y el hogar.

Por todo lo anterior, es fundamental entender que la influencia de los líderes en los trabajadores puede ser crucial a la hora de enfrentar el estrés relacionado al trabajo. Sus comportamientos, sus acciones y su aproximación a la gestión empresarial pueden ayudar a mitigar los efectos del estrés laboral. Por tanto, es importante que los líderes tengan herramientas que sean útiles para acompañar a sus colaboradores en este tipo de situaciones.

En ese sentido, el uso del humor en el trabajo puede ser de gran utilidad. Según Moya et al (2002) se ha comprobado que el uso del humor es “una estrategia válida para afrontar el estrés en el ambiente laboral”. Igualmente, McLean (citado por Moya et al, 2002) afirma que “la presencia del humor parece prevenir la aparición de burnout”.

Así mismo, según Romero y Cruthirds (2006), cuando se usa el estilo de humor adecuado en las organizaciones se pueden fomentar la cohesión de grupo, perfeccionar la comunicación, potenciar la satisfacción de los colaboradores y contribuir a niveles más altos de productividad y creatividad.

Ahora bien, la presente investigación surge por motivaciones profesionales y personales. Por un lado, el autor tiene un interés por el liderazgo y ha sido testigo de cómo en diferentes situaciones compañeros de trabajo han vivido momentos de estrés ocasionados por la gestión o comportamientos de sus líderes. Por otro lado, el humor ha sido un interés

personal para el autor ya que su padre le ha enseñado desde muy pequeño a reírse, a sonreír y a entender que con humor la vida puede ser más llevadera.

En consecuencia, este trabajo es un estudio exploratorio que busca responder a la pregunta ¿Cuáles son las relaciones existentes entre los comportamientos de liderazgo y los estilos de humor en las organizaciones desde la percepción de trabajadores colombianos con diferentes tipos de modalidad de trabajo? Para poder responder a dicho cuestionamiento, en primer lugar, se hará una revisión de la literatura existente sobre liderazgo, comportamientos de liderazgo y humor en el contexto organizacional colombiano. En segundo lugar, se buscará describir las prácticas gerenciales/comportamientos de liderazgo en empresas desde la percepción de trabajadores colombianos con diferentes tipos de modalidad de trabajo. En tercer lugar, se describirá los estilos de humor en compañías desde la percepción de trabajadores colombianos con diferentes tipos de modalidad de trabajo. Por último, se buscará establecer cuál es la relación que existe entre los comportamientos de liderazgo y los estilos de humor en el contexto organizacional del país.

Por último, es relevante aclarar que la pertinencia de este trabajo radica en aportar a la comprensión de la relación entre los comportamientos de liderazgo y el tipo de humor predominante en las organizaciones y cómo esto puede afectar de diferentes maneras a los colaboradores. Además, el entender los efectos de dichas variables puede ser de gran utilidad para las áreas de gestión humana, ya que día a día buscan mejores formas de gestionar las personas que conforman las organizaciones, así como de establecer estrategias que velen por su crecimiento y desarrollo.

## Marco Teórico

### Liderazgo

El liderazgo puede definirse como el proceso de influenciar a un grupo organizado de personas para la consecución de una meta (Stogdill, 1950). También puede entenderse como el proceso de movilizar a uno o varios grupos hacia una dirección específica sin ningún tipo de coerción (Kotter, 1988). Además, el liderazgo es una forma de interactuar entre los miembros de un grupo que, por lo general, implica una situación en la que se pueden modificar las percepciones o expectativas de los miembros de dicho grupo (Bass, 1990). Para Warren Bennis y Robert Townsend (1995), el liderazgo es la capacidad de crear una visión apelante y transformarla o traducirla en realidades organizacionales. Por su parte, Peter Drucker (1996) afirma que un líder es aquel que tiene seguidores. De otro lado, Barbara Kellerman (2014) entiende el liderazgo como un triángulo en el que interactúan y se relacionan constantemente un líder, unos seguidores y un contexto.

Aunque las múltiples definiciones puedan distanciarse entre sí, los autores mencionados previamente concuerdan en que el liderazgo es un fenómeno real que tiene una importancia inmensa para la eficacia de las organizaciones. Aunque no existe una relación directa comprobada entre la personalidad de un líder y su efectividad, por lo general, aquellas personas que son cálidas (tranquilos, adaptables, atentos, francos, expresivos, confiables y cooperativos) tienen una gran facilidad de convertirse en líderes efectivos (Hartman, 1999). Un líder eficaz, es, también, aquel que está orientado al logro, una persona capaz de trabajar en equipo, un individuo decisivo, competente e inspirador (Ruiz, Wang y Hamlin, 2013). Mientras que influye a quienes le siguen, el líder debe ser consciente de las fortalezas de sus seguidores e identificar cuáles son las áreas del negocio que deben mejorarse según los objetivos organizacionales. Además, el líder debe estar en la capacidad de cambiar su estilo de liderazgo, según lo ameriten las circunstancias, para ser más efectivo y concentrarse en apoyar

a quienes están a su cargo y construir confianza y respeto entre los que trabajan con él (Sethuraman y Suresh, 2014).

Es relevante aclarar que, como lo plantean Contreras, Barbosa y Piñeros (2016), el estudio del liderazgo ha pasado por diferentes teorías y apreciaciones. Al principio, las investigaciones se orientaron a considerar que existían unos rasgos o características personales que poseían algunos que hacían posible el liderazgo y que de algún modo se nacía o no con dichos atributos (Glynn y Dejordi, 2010). Sin embargo, como esta teoría se basó en el constructo psicológico de la personalidad y como ya se había superado la idea de que está era innata, estos estudios iniciales fueron desestimados (Contreras, Barbosa y Piñeros, 2016).

Así pues, a raíz de esta perspectiva en la que se contemplaban las diferencias individuales, en las que se incluía la personalidad, empiezan a estudiarse otras variables de cada persona con respecto al liderazgo. De manera muy concreta Antonakis, Ciancialo y Sternberg (2004), resaltan habilidades cognitivas, motivación, habilidades sociales, conocimiento tácito y experticia. Según Bennis (1989) esta tendencia a incluir variables cognitivas y relacionarlas a la personalidad en el estudio del liderazgo fue predominante en la última década del siglo XX y es ahí donde se desarrollan explicaciones sobre las habilidades y las características del líder en las que se incluyen su visión sobre los procesos que lideran, su pasión, audacia, integridad, entre otras cosas.

Otra teoría que ha sido predominante en el estudio y comprensión del liderazgo es la que busca identificar comportamientos de los líderes, precisar su efecto y cuando este sea exitoso fomentar su desarrollo para establecer prácticas de liderazgo efectivo. De los primeros investigadores en trabajar este enfoque del liderazgo fueron Lewin, Lippitt y White (1939) quienes establecieron una tipología del liderazgo que fue el principio de las investigaciones de este tipo. En esta tipología se puntualizaron 3 tipos de liderazgo: **el liderazgo autocrático, el liderazgo democrático y el *laissez-faire***(Contreras, Barbosa y Piñeros, 2016).

## Comportamientos de Liderazgo

El comportamiento del líder influye en sus seguidores ya que es este el principal responsable del éxito o fracaso de ellos, que son quienes deben ayudar al cumplimiento de los objetivos en las organizaciones (Morán, 2007). Los comportamientos de liderazgo tienen una correlación positiva con los comportamientos de los trabajadores dentro de la organización. De manera particular, esto ocurre con un liderazgo auténtico porque facilita altos índices de satisfacción, confianza, compromiso y disposición para ejecutar otros roles dentro de la empresa (Valsania, Moriano León, Molero Alonso y Topa Catisano, 2012). Dependiendo de la teoría o aproximación de liderazgo que se implemente, un líder puede transformar la vida de sus trabajadores, inspirarlos a hacer mejor su trabajo e incluso motivarlos a superar sus propios límites a favor de la organización (Dipboye, 2018).

Las teorías que describen los efectos de los comportamientos del líder en sus empleados han continuado desarrollándose a lo largo de los años. En el caso del liderazgo positivo, la organización se ve beneficiada con un mejor desempeño organizacional y los individuos logran potenciar sus talentos y mejorar sus condiciones fisiológicas; ya que presentan un mejor ritmo cardíaco, presión arterial, disminución de la inflamación corporal y de los niveles de cortisol en el cuerpo después de la exposición a diferentes estresores (Cameron, 2012). De igual forma, por medio de actitudes relacionadas con la alta gerencia como sacar el máximo de las habilidades de los trabajadores, ofrecerles a los trabajadores oportunidades para brillar, crear una cultura de mejora continua, entre otras cosas; se puede duplicar la productividad y la eficiencia de las personas dentro de las organizaciones (Wiseman, 2017). Además, las investigaciones empíricas demuestran que las actitudes de un líder humilde (la disposición de tener una mirada objetiva de sí mismo, la capacidad de ver en los otros las fortalezas y contribuciones y la apertura a aprender cosas nuevas y a recibir ideas diferentes), tienen repercusiones positivas en el compromiso organizacional, la satisfacción con el trabajo y

el desempeño en las tareas de cada uno de los empleados (Cho, Schilpzand, Huang y Paterson, 2020).

Dado todo lo anterior, la taxonomía sobre los comportamientos de liderazgo o también conocida como taxonomía de prácticas gerenciales propuesta por Gary Yukl (2002), cobra relevancia porque permite tener una comprensión más amplia de cómo los líderes pueden influenciar a sus seguidores. Es importante aclarar que el trabajo de este autor es uno de los primeros en ser aceptado para investigar la conducta gerencial o de liderazgo y su mayor valor radica en su capacidad de integrar la mayor parte de la investigación conductual hasta ese momento y, de alguna forma, lograr que las prácticas incluidas en dicha taxonomía sean lo suficientemente genéricas que puedan ser aplicadas a cualquier líder en las organizaciones, ya sea en relación con empleados, pares, superiores o con personas externas a la organización. Así mismo, todas las conductas o prácticas allí descritas tienen una relación con la efectividad del liderazgo (Yukl, 1990).

Dicho trabajo se divide en cuatro categorías que describen el comportamiento del líder según un objetivo concreto pero que, de alguna manera, siempre va a impactar el desempeño de los colaboradores. Dichas categorías son: a) los líderes orientados a la tarea, b) los líderes orientados a las relaciones, c) los líderes orientados al cambio y d) los líderes orientados a lo externo. Esta taxonomía, además, permite entender la manera en la que las demás teorías y constructos previos sobre liderazgo se interrelacionan teóricamente (Borgmann, Rowold y Bormann, 2016). No obstante, según Yukl, Mahsud, Prussia y Hassan (2019), son las primeras tres meta-categorías (orientados a la tarea, orientados a las relaciones y orientados al cambio) las que más se relacionan positivamente con un liderazgo efectivo y la satisfacción de los subordinados.

Así pues, cada categoría de comportamiento se divide en algunas prácticas gerenciales como se establece en la tabla 1.

**Tabla 1.***Taxonomía jerárquica de Comportamientos de liderazgo*

<b>Comportamiento de liderazgo</b>	<b>Prácticas gerenciales</b>
<b>Orientados a la tarea</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planean de actividades a corto plazo.</li> <li>• Clarifican los objetivos de una tarea y las expectativas de un rol.</li> <li>• Monitorean operaciones y desempeño.</li> </ul>
<b>Orientados a las relaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindan apoyo y aliento.</li> <li>• Dan reconocimiento por logros y contribuciones.</li> <li>• Desarrollan habilidades de los miembros del equipo y construyen confianza.</li> <li>• Consultan con los miembros del equipo la toma de decisiones.</li> <li>• Permiten la iniciativa de los colaboradores en la solución de problemas.</li> </ul>
<b>Orientados al cambio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorean el ambiente externo de las organizaciones.</li> <li>• Proponen una estrategia innovadora o una nueva visión.</li> <li>• Fomentan el pensamiento innovador.</li> <li>• Toman riesgos para promover cambios necesarios dentro de las organizaciones.</li> </ul>

Munévar, R (2022). *Hierarchical Taxonomy of Leader Behavior* (fotografía). Yukl, Gary & Gordon, Angela & Taber, Tom. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 9. 15-32.

Aunque según Hansbrough, Lord, y Schyns (2015) es importante considerar que la mayoría de los estudios existentes sobre los comportamientos de liderazgo se basan en encuestas y formularios que miden la percepción que tienen los seguidores y que reflejan el conocimiento de estos sobre las teorías de liderazgo y no de los comportamientos reales de sus líderes, es necesario evitar la oposición entre categorías derivada de la observación de quienes responden tales formularios y procurar, en cambio, la construcción de modelos integrativos de los comportamientos de liderazgo. Un buen ejemplo de ello es la propuesta de Behrendt, Matz y Göriz (2017), en donde unifica las dos primeras categorías propuestas de

Yukl y cada categoría se subdivide en 3 actitudes distintas. Así, según Behrendt et al, los líderes de orientados a la tarea se caracterizan por fomentar el entendimiento en sus colaboradores, fortalecer la motivación de sus seguidores y facilitar la implementación de soluciones. En cambio, los líderes orientados a las relaciones se pueden identificar porque promueven la coordinación, promueven la cooperación y la activación de recursos; esta última consiste en la capacidad de aprovechar el talento y las habilidades de los trabajadores.

### **Humor en el Contexto Organizacional**

El humor es toda instancia comunicativa que puede ser percibida como divertida (Martineau, 1972). También puede ser considerado como el conjunto de expresiones verbales y no verbales que pueden producir una respuesta cognitiva y afectiva positiva (Crawford, 1994). Como lo plantea Martin (2007), el humor se constituye por todo aquello que una persona puede decir o hacer con un giro cómico y que, por lo tanto, tiene la posibilidad de hacer reír. El humor es un rasgo de la personalidad que implica varios componentes dentro de los cuáles se destacan: lo perceptual cognitivo, una respuesta emocional, un contexto social y una respuesta conductual de risa (Cassaretto y Martínez, 2009).

Así, el humor es un elemento básico de la interacción humana y hace parte de la esencia de varias compañías a nivel mundial. Cada vez más, crece la evidencia de los efectos positivos de su uso en ambientes laborales, especialmente cuando es utilizado por los líderes en las organizaciones puede potenciar la innovación, fomentar la creatividad y disminuir la sensación de que en el trabajo sólo se hacen tareas no placenteras (Romero y Cruthirds, 2006). Según Mesmer-Magnus y Glew (2012), el humor positivo en el ambiente de trabajo ha demostrado ser útil para mitigar el aburrimiento y la frustración; promover la comunicación efectiva, reducir las distancias sociales y mejorar las relaciones entre compañeros de trabajo. Así mismo, Neves y Karagonlar (2020) afirman que el humor puede ayudar a mejorar el

compromiso afectivo, disminuir o evitar el burnout y mejorar el desempeño de los colaboradores.

Por otro lado, el humor puede ayudar a construir una cultura organizacional positiva (Westwood y Johnston, 2013). Por tal razón, los líderes que usan de manera frecuente formas constructivas de humor o humor positivo, tienen la capacidad de atraer, empoderar y potenciar la satisfacción y el desempeño de sus seguidores. (Pundt y Venz 2016). En la misma línea, Love, Bowler y Bowler (2020) dicen que el humor facilita la construcción de relaciones y permite incrementar la productividad en entornos empresariales.

Es por eso que el humor se considera como una herramienta indispensable para que los gerentes modernos alcancen sus objetivos y los de sus compañías. Pues tiene la habilidad de generar vínculos afectivos entre las personas y esto, por ejemplo, es muy útil en las primeras etapas de la vida laboral, como la práctica profesional; etapa en la que la relación entre el líder y los practicantes puede ser crucial para la experiencia que estos tengan de sus primeros años de trabajo (Sobral, Furtado e Islam 2018). Uno de los efectos del humor en el contexto organizacional cuando se usa en la relación empleados y supervisores, está el aumento de la receptividad de los colaboradores a las demandas u órdenes de sus superiores, puesto que una de las funciones del humor es disminuir las diferencias jerárquicas (Hernández-López, 2020).

Así pues, el liderazgo humorístico según Pundt (2015), o el liderazgo que utiliza el humor, está estrechamente relacionado con el surgimiento del comportamiento innovador entre los empleados. Pues, dado que uno de los elementos cognitivos más relevantes del humor es la incongruencia (que quiere decir que dos o más características situacionales son conceptualmente incompatibles), se estimulan nuevas formas de pensamiento en las personas en un contexto necesario para la generación de nuevas ideas que pueden llevarse a la realidad organizacional, en la mejora de procesos y situaciones; todas conducen a fortalecer la creatividad de los empleados y por ende la innovación de toda la organización. De igual forma,

el sentido del humor de los líderes puede facilitar el que sus subordinados piensen distinto y alcancen mayores niveles de creatividad. Al romper ciertas reglas, el humor permite que se combinen ideas (al parecer distantes entre sí) en busca de soluciones en distintas situaciones organizacionales (Li, Dai, Chin y Rafiq, 2019).

De algún modo, el humor puede ser comprendido como un constructo multifacético que constantemente está reflejando una condición del comportamiento humano. Por lo tanto, no todo lo que produce el humor es positivo. Esto es evidente en los estudios de Martin, Puhlik-Doris, Larse y Gray Weir (2003) en donde sugieren que existen 4 tipos de humor que se ordenan a su vez en dos categorías: humor positivo y humor negativo. Las cuatro categorías son: humor afiliativo, humor orientado al mejoramiento personal, humor agresivo y humor de descalificación personal.

Dentro de los estilos de humor positivo están el humor afiliativo y el humor orientado al mejoramiento personal. Según Martin (2007) las personas que tienen un humor afiliativo se comprometen con ese tipo de humor con el fin de mejorar sus relaciones sociales. Estas personas, según Ford, Lappi, O'Connor y Banos (2017), disfrutan de hacer reír a los demás y usan el humor de una forma totalmente benigna con el fin de mitigar la tensión en situaciones estresantes.

El humor orientado al mejoramiento personal o también conocido como incrementador implica una visión realista pero humorística de la vida. Quienes usan este tipo de humor suelen hacerlo, incluso, cuando se experimentan situaciones difíciles en la propia existencia. Sirve como estrategia para afrontar las emociones negativas sin que el individuo se dañe así mismo o a otros a su alrededor (Erickson y Feldstein, 2006). Así mismo, este tipo de humor está relacionado con alto niveles de felicidad, optimismo y esperanza de vida (Cann y Collette, 2014).

Estos dos tipos de humor, que constituyen lo que Martin et al (2003) definieron como humor positivo, tienen un impacto muy grande en la disminución del estrés y, así, están más

relacionados con el bienestar psicológico, la alegría y la autoestima. Además, los humores adaptativos -como también se les reconoce- son predictores de menores niveles de ansiedad y depresión (Cann y Matson, 2014).

Ahora bien, en cuanto al humor agresivo, implica los deseos de sobresalir del individuo sin importar la relación con los demás. En esa medida es común el uso del sarcasmo, la crítica y la manipulación a los otros; así como un constante molestar a las personas para provocar risa o cualquier tipo de aceptación. Por lo general, este tipo de humor está relacionado directamente con la agresividad y la hostilidad (Cassaretto y Martínez 2009). Este tipo de humor suele ser más usado por adultos que han sufrido de esquemas tempranos de inadaptación, principalmente en la niñez y ser predictor de una menor resiliencia (McCullars, Richie, Klibert y Langhinrichsen-Rohling, 2021).

Dentro de lo que considera como humor negativo, se encuentra el humor auto descalificador. Se trata del uso excesivo de palabras o frases en contra de la propia persona y el uso del cinismo como una forma de promover las relaciones personales a expensas de uno mismo. Este tipo de humor tiene una correlación negativa con la autoestima y el bienestar psicológico y más bien tiene un vínculo estrecho con enfermedades como la ansiedad, la depresión, la agresividad y ciertos síntomas psiquiátricos (Stieger, Formann y Burger, 2011). En relación con el COVID-19, Olah y Ford (2021), descubrieron que quienes suelen usar este tipo de humor con mayor frecuencia, respondieron con mayor estrés y desesperanza a la pandemia y al consecuente aislamiento preventivo.

### **Relación entre Humor y Liderazgo**

El uso del sentido del humor es frecuentemente asociado a líderes que tienen la habilidad de efectuar un cambio en sus seguidores (Avolio, Howell & Sosik, 1999). En su investigación, Malone (1980) argumentó que cuando el humor era usado de forma apropiada

podía mejorar procesos gerenciales y el desempeño a su vez. De hecho, Yovitch, Dale, & Hudak (1990) indican que según datos correlacionales los gerentes suelen usar el humor para afrontar el estrés. Desde la perspectiva de un líder en el ambiente laboral, el humor es una herramienta discursiva muy útil para lograr los objetivos organizacionales ya que le permite a quienes dirigen las organizaciones impartir poder y autoridad, al mismo tiempo que son respetuosos con sus subordinados (Holmes & Marra, 2006).

De igual forma, algunos estudios como los realizados por Davis & Kleiner (1989) muestran que el humor es usado por gerentes con el fin de conseguir 3 fines específicos: 1) reducir el estrés en el ambiente laboral; 2) ayudarle a los empleados a entender preocupaciones relacionadas con la gestión empresarial por medio de mejorar los patrones de comunicación; 3) motivando a los seguidores de los líderes.

Además, es importante mencionar que según Priest, Jordan & Swain (2002) los denominados buenos líderes o líderes efectivos son calificados con un mayor puntaje de humor y una correlación positiva entre un estilo de humor cálido con rasgos de personalidad como superioridad, presencia y sociabilidad; rasgos propios de un líder.

Por otro lado, más recientemente, Kong, Cooper & Sosik (2019) en un trabajo en el que describen ampliamente el estado del arte con respecto al humor de los líderes, afirman que sus beneficios van desde el mejor desempeño de trabajadores, pasando por un aumento en la confianza en los líderes, mayor satisfacción con el trabajo por parte de los colaboradores, empoderamiento psicológico, compromiso afectivo con la organización a la que pertenecen, hasta un incremento en la efectividad en unidades de negocio.

Así mismo, cabe resaltar que, según Rosenberg, Walker, Leiter & Graffam (2021) es más preponderante el comportamiento humorístico de un líder que sus rasgos de personalidad o su ser “naturalmente gracioso”, cuando se trata de buscar aquellos resultados positivos en los trabajadores. De tal forma, los investigadores creen que es posible pensar en programas de

entrenamiento de líderes en los que se les enseñe las maneras apropiadas de usar el humor de forma efectiva.

### Diseño metodológico

La presente investigación es un estudio exploratorio descriptivo correlacional que tiene como fuente de información a personas colombianas con título profesional que deben estar activas laboralmente o haber trabajado hasta enero de 2021. Para poder llevar a cabo la recolección de información se diseñó una encuesta *online* en la que se incluyeron preguntas para caracterizar demográficamente a la población. Se solicitaron datos como la edad, el nivel de estudios, la profesión, el departamento en el que se desempeña, su estado civil, los años de experiencia, nivel jerárquico del cargo que ocupa, su ingreso mensual y el sector económico de la empresa u organización en la que trabaja.

Por otro lado, se indagó sobre si hubo cambios en algunos aspectos de la vida laboral durante el confinamiento provocado a raíz de la pandemia del COVID-19 y el respectivo aislamiento preventivo obligatorio. En ese sentido se les preguntó a los participantes si habían percibido cambios en su estado de ánimo en general, su estado de ánimo en el trabajo, su desempeño en el trabajo, su relación con su jefe y su relación con compañeros, familiares y amigos.

Además, se incluyeron 2 instrumentos más, el de Comportamientos de Liderazgo o MPS por su nombre en inglés, *Managerial Practice Survey* desarrollado por Gary Yukl en 1990 y que tiene 15 afirmaciones que deben ser calificadas con una escala de Likert que especifica las siguientes opciones de respuesta basado en la frecuencia: nunca, en absoluto; rara vez, en una medida limitada; a veces, en un grado moderado; por lo general, en gran medida. El otro instrumento utilizado fue el Cuestionario sobre los Estilos de Humor o HSQ por su nombre en inglés, *Humor Styles Questionnaire*, desarrollado por Rod Martin y Patricia Doris en 2003. Este está conformado por 27 preguntas y evalúa 4 estilos de humor en una escala de 7 puntos: Totalmente en Desacuerdo (1) a Totalmente de acuerdo (7).

Con respecto a las preguntas que indagaban sobre los estilos de humor en las organizaciones, el cuestionario tenía 27 preguntas distribuidas que indagaban por cada estilo de humor de forma específica como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 2.**

*Cuestionarios sobre Estilos de Humos (HSQ)*

<b>Tipo de humor</b>	<b>Preguntas correspondientes</b>
<b>Humor afiliativo</b>	1,3,7,10,17,26
<b>Humor incrementador</b>	2,5,6,8,11,15,21,23
<b>Humor agresivo</b>	9,14,16,18,20,22,24
<b>Humor autodescalificador</b>	4,12,13,19,25,27

Para la creación del cuestionario se usó la plataforma Question Pro. Para su difusión se utilizó el link de la encuesta y se compartió con familiares, amigos, profesionales del área de recursos humanos de diferentes empresas, profesores universitarios y personas cercanas a la alta gerencia con el fin de que pueda llegar al mayor número de personas. Para ampliar el alcance, también se hizo uso de redes sociales personales como Facebook y LinkedIn, aclarando en el mensaje que acompañaba cada publicación el perfil demográfico al cuál iba dirigido el cuestionario. La encuesta estuvo en circulación durante un año y un mes que se contabiliza desde el 17 octubre de 2020 hasta el 20 de noviembre de 2021. Durante ese lapso la encuesta llegó a 2,105 personas de las cuales sólo 291 la respondieron en su totalidad. El tamaño de la muestra es 260 personas dado que 31 personas respondieron que no estaban activas laboralmente en el momento de responder el cuestionario. En ese sentido, el nivel de confianza es de 90% y tiene un margen de error del 5,05%.

Con respecto al análisis de datos se utilizó el software SPSS y en este se hicieron 4 procedimientos: análisis estadístico, medidas de tendencia central, medidas de dispersión y tabulación cruzada.

Por último, es importante mencionar que para establecer la validez de los instrumentos se calculó el Alfa de Cronbach para cada uno. Para el cuestionario sobre los comportamientos de liderazgo se obtuvo un valor de 0.942 y para el cuestionario sobre los estilos de humor se obtuvo un valor de 0.814. Además, para ambos casos se establecieron puntos de corte en donde quedaron los siguientes valores.

**Tabla 3.**

*Puntos de corte de las variables a analizar*

<b>Comportamientos de liderazgo</b>	<b>Orientado a las relaciones</b>	<b>Orientado a la tarea</b>	<b>Orientado al cambio</b>	<b>Orientado a lo externo</b>
	Punto de corte inferior 10.2305	Punto de corte inferior 10.2325	Punto de corte inferior 9.79025	Punto de corte inferior 7.285
	Punto de corte superior 14.7695	Punto de corte superior 14.6275	Punto de corte superior 14.42975	Punto de corte superior 10.735
<b>Estilos de Humor</b>	<b>Afiliativo</b>	<b>Incrementador</b>	<b>Agresivo</b>	<b>Autodescalificador</b>
	Punto de corte inferior 14.25525	Punto de corte inferior 29.434	Punto de corte inferior 8.4485	Punto de corte inferior 9.12525
	Punto de corte superior 24.50475	Punto de corte superior 44.746	Punto de corte superior 19.1915	Punto de corte superior 19.79475

### **Consideraciones Éticas**

El presente estudio tuvo en cuenta los principios éticos considerados para el desarrollo de las investigaciones, por tanto, se aseguró la autonomía de las personas para participar en el estudio. Esto se realizó a través del instrumento para la recolección de datos en donde los participantes al continuar con la encuesta daban su consentimiento libre para que sus respuestas fueran usadas con fines académicos. De igual forma, los investigadores se comprometieron en no hacer pública la identidad de los participantes y proteger la información personal recolectada de cada individuo que aportó en este trabajo académico. Para tal proceso

de anonimización de datos no se solicitaron identificadores personales como nombre y dirección de residencia ya que no eran relevantes para los fines de la investigación. Por otro lado, no fue necesario la traducción al español de los instrumentos ya que se usaron versiones en castellano con la validez científica necesaria.

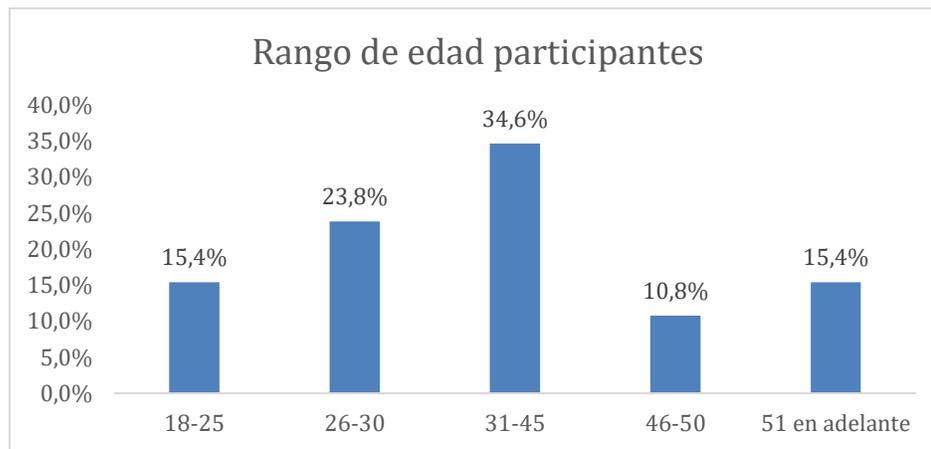
## Resultados

### Caracterización de la población

Dentro de los resultados obtenidos encontramos que un 86,9% respondió que se encontraba trabajando actualmente. Sólo un 7% de los participantes contestó que había trabajado hasta enero de 2021. En cuanto al rango de edad de los participantes, el 34,6% oscila entre los 31 y los 45 años edad; el 23,8% tiene entre 26 y 30 años; el 15,4% tiene entre 18 y 25 años; y otro 15,4% tiene de 51 años en adelante.

Figura 1

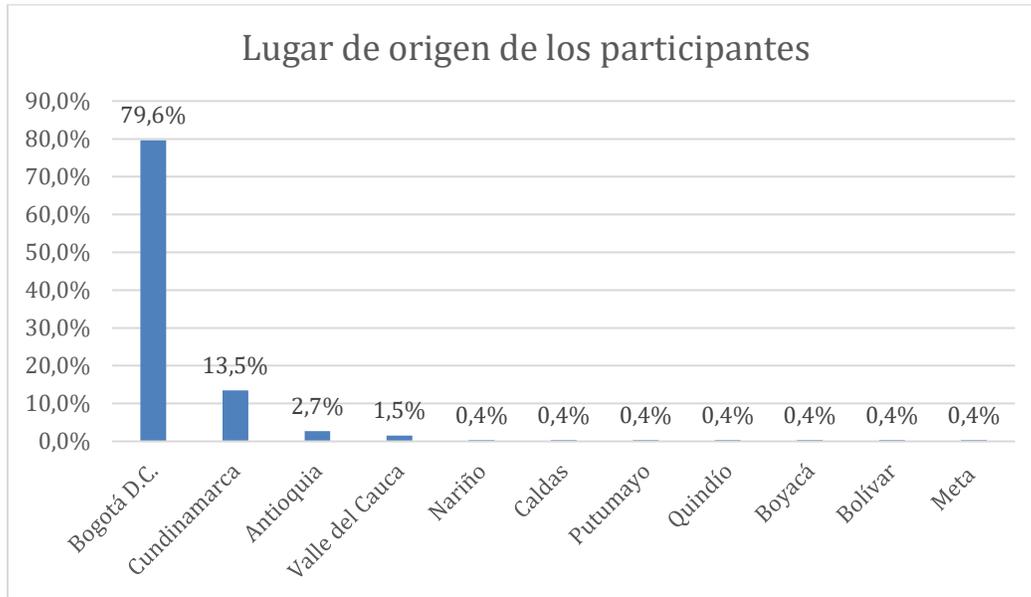
*Rango de edad de los participantes*



Por otra parte, un 79,6% está ubicado en Bogotá, un 13,5% está en Cundinamarca, un 2,7% está ubicado en Antioquia y tan sólo el 1,5% está en el Valle del Cauca.

Figura 2

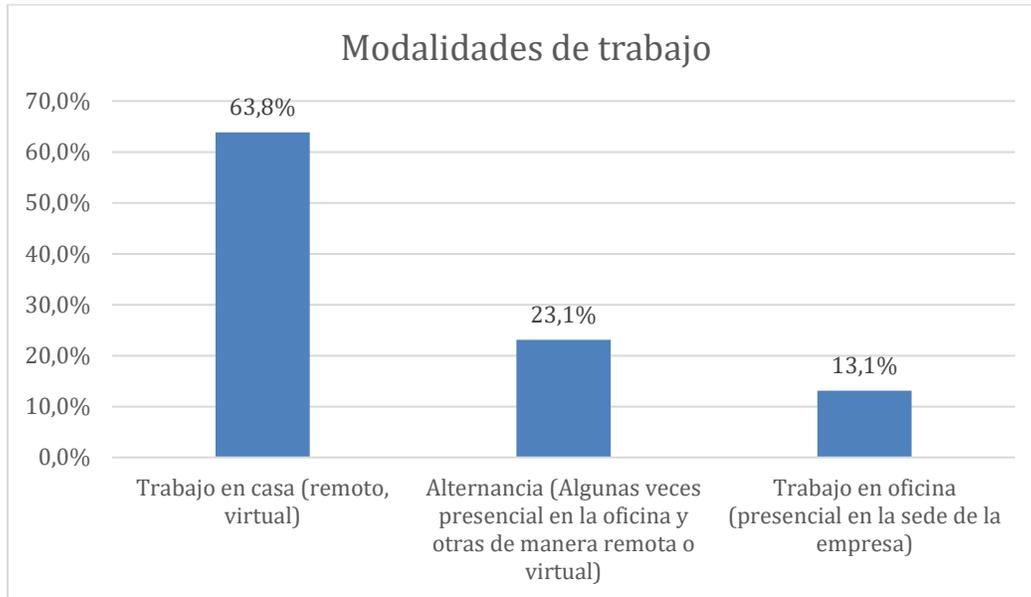
Lugar de origen de los participantes



Con respecto a la modalidad de trabajo 63,8% de los participantes afirmó estar trabajando en casa de forma remota o virtual, mientras que un 23,1% contestó tener una modalidad de alternancia en donde algunas veces trabajaba de forma virtual y otras de forma presencial; en esa misma línea, sólo el 13,1% dijo estar trabajando de forma presencial en la sede de la empresa.

Figura 3

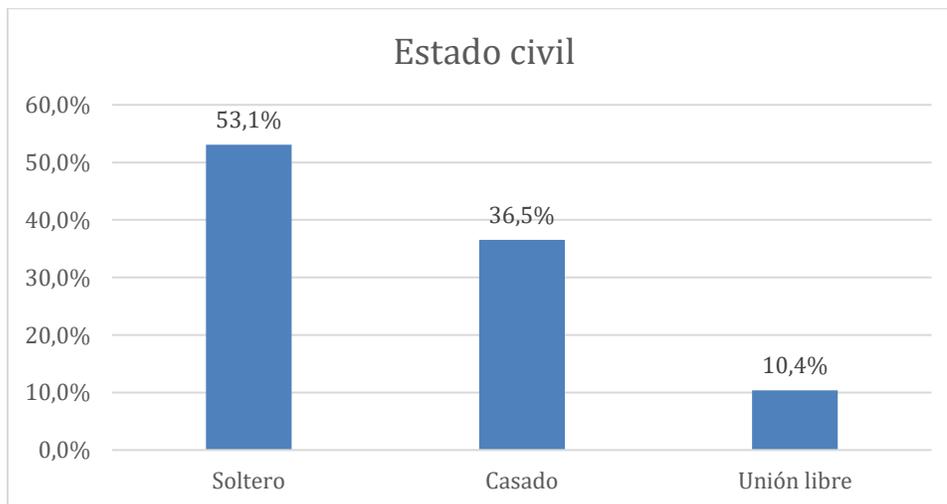
*Modalidades de trabajo*



Con relación al estado civil de las personas que respondieron el cuestionario, el 53,1% de la muestra dijo estar soltero. Un 36,5% dijo estar casado y únicamente el 10,4% se declaró en unión libre.

Figura 4

*Estado civil de los participantes*



Al mismo tiempo, en lo referente al nivel de estudios, un 52,3% dijo tener una carrera profesional, un 23,8% una especialización, un 21,5% una maestría y sólo el 2,3% cuenta con un título de doctorado. Además, el 47,7% de los encuestados tiene más de 10 años de experiencia profesional, el 19,6% tiene de 6 a 9 años de experiencia y el 18,1% tiene entre 3 y 5 años de experiencia; el resto de la muestra se ubica entre los 0 y 3 años de experiencia laboral.

Figura 5

*Nivel de estudios de los participantes*

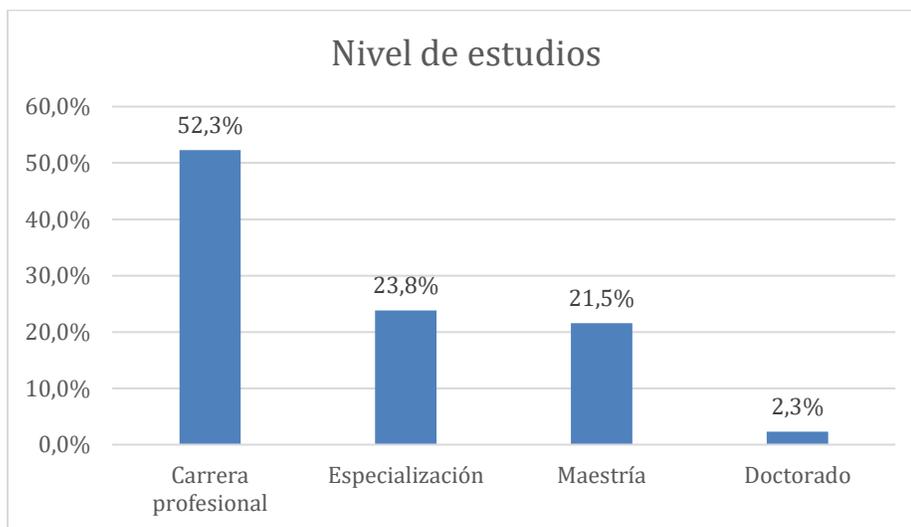
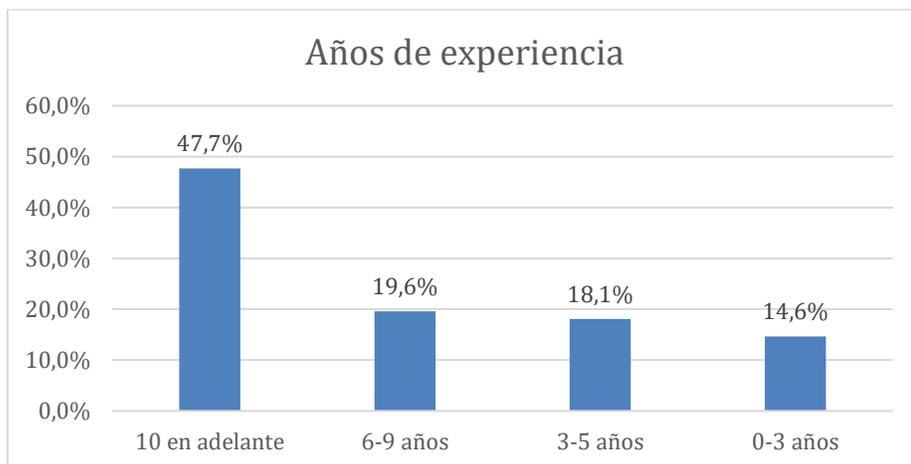


Figura 6

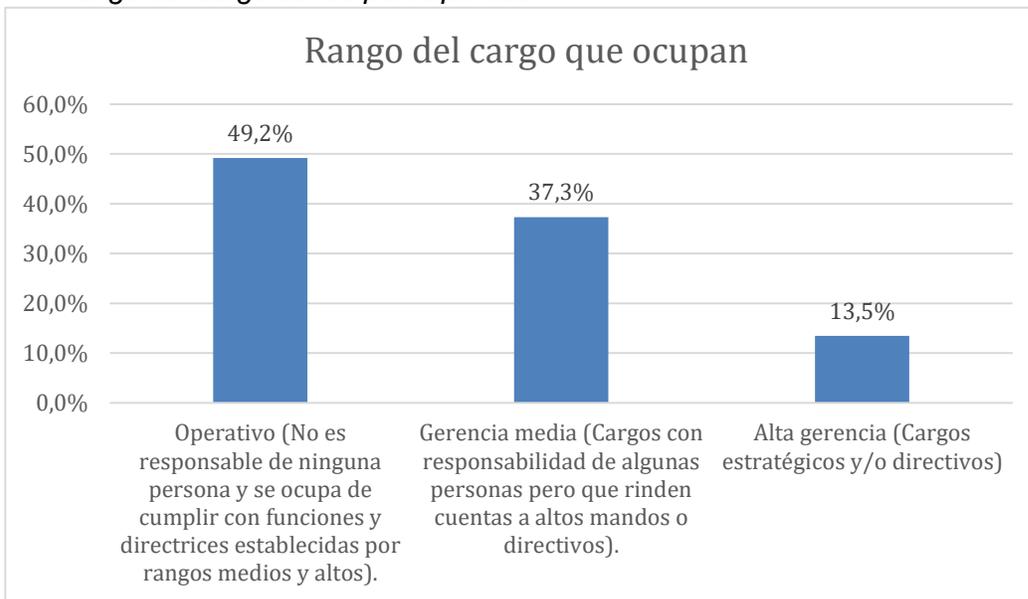
*Años de experiencia de los participantes*



En cuanto a nivel o rango del cargo que desempeñan, el 49,2% desempeña un cargo operativo en el que no es responsable de ninguna persona y se ocupa de cumplir con funciones y directrices establecidas por rangos medios y altos. Asimismo, el 37,3% dijo tener un cargo de gerencia media en el que son responsables de algunas personas, pero rinden cuentas a altos mandos o directivos. Tan sólo el 13,5% dijo tener un cargo de alta gerencia en el que se desempeñan en funciones estratégicas o en roles directivos.

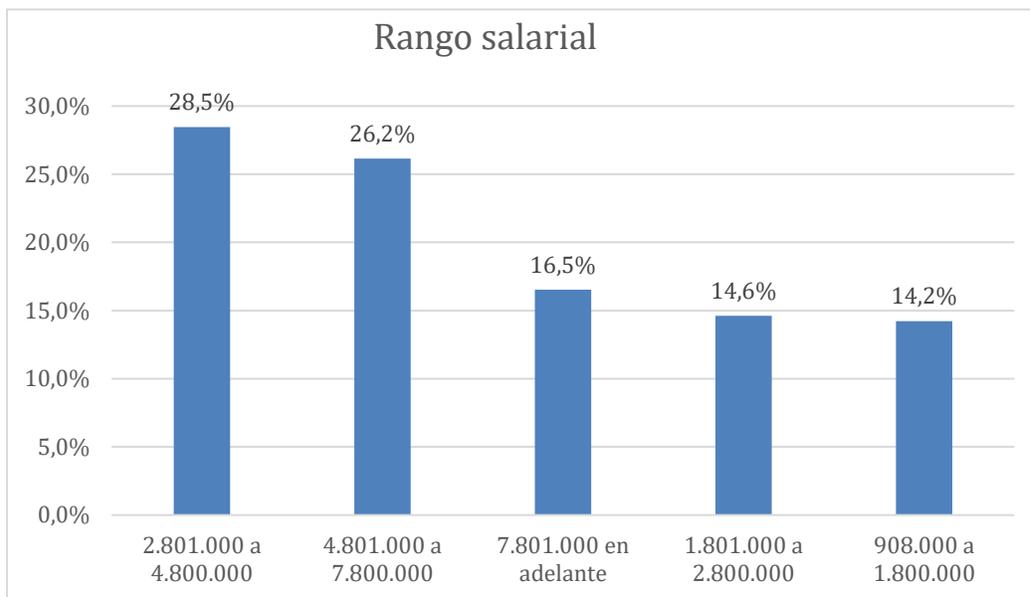
Figura 7

*Rango del cargo de los participantes*



Por otra parte, el 28,5% de los individuos dijo que su salario oscilaba entre los 2'801.000 y 4'800.000 pesos colombianos. De igual forma, un 26,2% respondió que sus ingresos salariales estaban entre los 4'801.000 y los 7'800.000 pesos colombianos. El 16,5% gana de 7'801.000 en adelante. Sólo el 14,6% gana entre 1'801.000 y 2'800.000 y el 14,2% gana entre 908.000 y 1'800.000 pesos colombianos.

Figura 8  
Rango salarial de los participantes



De los encuestados, el 20,4% son administradores de empresas, el 19,2% son Ingenieros, el 11,5% son docentes, el 11,2% son psicólogos y el 6,5% son economistas o profesionales en comercio Exterior. Sin embargo, la muestra se compone, también, de comunicadores sociales, médicos, abogados, arquitectos, contadores, trabajadores sociales, bibliotecarios, diseñadores, gastrónomos, químicos y muchos más.

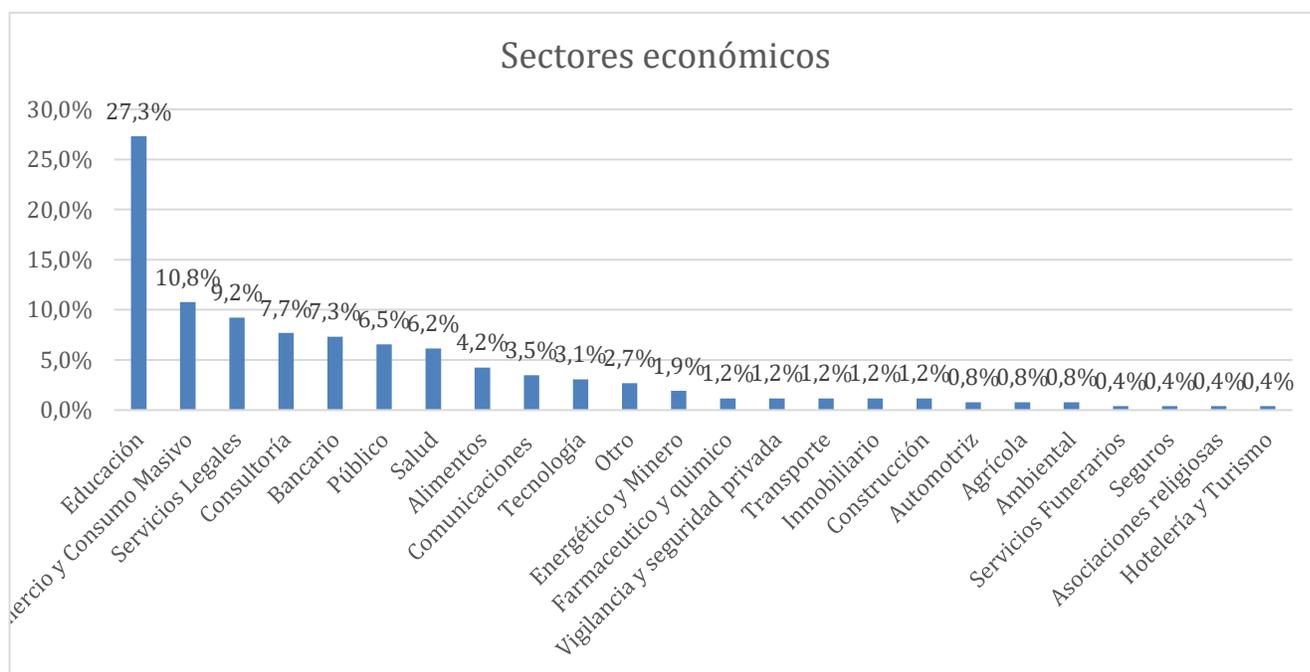
Figura 9  
Profesiones de los participantes



También, cabe resaltar que el 27,3% de los participantes se desempeñan en el sector de la Educación, mientras que el 10,8% se encuentra trabajando en el sector económico del Consumo Masivo. Otros sectores menos representativos en la muestra pero que sin duda llaman la atención son el de los servicios legales, la consultoría y el bancario con 9,2%, 7,7% y 7,3% respectivamente. Dentro de los que respondieron la encuesta también hay personas que se desempeñan en sectores económicos como el de la salud, el bancario, las comunicaciones, el de alimentos, el de la tecnología, entre otros.

Figura 10

Sectores económicos en los que se desempeñan los participantes



### **Cambios de la Vida Laboral durante el Confinamiento Provocado a raíz de la Pandemia de COVID-19**

Otra de las partes importantes del cuestionario era aquella que indagaba si los participantes habían percibido cambios en algunos aspectos de su vida laboral. En esta sección, el 64,2% de los encuestados respondió que noto cambios en el estado de ánimo de su vida en general, mientras que el 35,7% respondió que su estado de ánimo se mantuvo igual. En lo referente a si hubo algún cambio en el estado de ánimo en el trabajo, el 64,6% dijo que sí mientras que el 35,3% dijo que se mantuvo igual.

Ahora bien, a la pregunta de si evidenció cambios en el desempeño laboral, el 53,8% dijo que sí y el otro 46,1% dijo que no. Por otro lado, con respecto a si la relación con el jefe directo cambio o se mantuvo igual, el 37,3% dijo haber evidenciado un cambio en esta relación, mientras que un 62,6% dijo que se mantuvo igual.

Con respecto a la relación con los compañeros cercanos de trabajo, el 50,3% dijo que evidenció un cambio y el otro 49,6% dijo que se mantuvo igual. Por último, a la pregunta de si evidenció algún cambio en su relación con familiares y amigos, el 59,6% de los participantes dijo que sí y el 40,3% dijo que se mantuvo igual.

Dados los resultados anteriores, llama la atención que, si bien la mayoría de los que respondieron el cuestionario afirmaron que notaron cambios en su estado de ánimo en el trabajo, es posible que esos cambios de estado de ánimo no estén relacionados con su jefe directo o los comportamientos de este, ya que otro porcentaje alto afirmo que su relación con su superior se mantuvo igual. En ese sentido es probable que el cambio se haya debido a razones más relacionadas con el teletrabajo en sí ya que esto implicó un aumento en las horas destinadas al trabajo y una dificultad para desconectarse de labores relacionadas (Organización Internacional del Trabajo, 2020).

### Resultados Estadísticos Descriptivos - Comportamientos de Liderazgo

A continuación, se hallan los resultados estadísticos descriptivos del cuestionario sobre los comportamientos de liderazgo según las respuestas de los participantes.

**Tabla 4.**

*Resultados Descriptivos de los comportamientos de liderazgo*

<b>Comportamiento de liderazgo</b>	<b>Valor mínimo</b>	<b>Valor máximo</b>	<b>Promedio</b>	<b>Desviación Estándar</b>	<b>Variación</b>
<b>Orientación a la tarea</b>	4	16	12.43	2,930	8,586
<b>Orientado a las relaciones</b>	4	16	12.50	3,026	9,154
<b>Orientado al cambio</b>	4	16	12.11	3,093	9,564
<b>Orientado a lo Externo</b>	3	12	9.01	2,300	5,290

La Tabla 4 evidencia que el promedio de cada meta-categoría es muy similar, así como los resultados de los valores mínimos, máximos y las desviaciones estándar de cada una. Aún así, es muy importante resaltar que *Orientación a las relaciones* es el obtiene un promedio mayor de respuestas.

De igual manera, la misma tabla nos permite ver que las tres primeras meta-categorías tienen resultados muy similares entre sí. Sin embargo, la meta-categoría de *Orientación a lo externo* es la que obtiene un promedio menor según las respuestas de la población evaluada.

Con respecto, a las preguntas del cuestionario sobre los comportamientos de liderazgo las preguntas estuvieron distribuidas según cada meta-categoría de la siguiente manera:

**Tabla 5.**

Mapa de calor de resultados del cuestionario de Comportamientos de Liderazgo

	Orientado a la tarea				Orientado a las relaciones				Orientado al cambio				Externo		
	Planificación	Clarificación	Monitorear las operaciones	Resolver los problemas	Apoyar	Reconocimiento	Desarrollo	Empoderamiento	Promover el cambio	Visualizar el cambio	Fomentar la innovación	Aprendizaje colectivo	Redes	Monitoreo externo	Representación
Nunca, en absoluto	5%	5%	6%	7%	8%	5%	4%	5%	6%	6%	7%	7%	10%	6%	3%
Rara vez, en una medida limitada	17%	15%	20%	18%	17%	26%	21%	16%	21%	19%	19%	27%	24%	22%	21%
A veces, en un grado moderado	38%	35%	40%	36%	26%	32%	34%	35%	36%	33%	37%	36%	33%	39%	35%
Por lo general, en gran medida	40%	45%	34%	39%	49%	38%	41%	44%	37%	42%	38%	30%	33%	33%	40%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Como se puede analizar en la Tabla 5, las respuestas están presentadas a modo de mapa de calor, en donde los recuadros de color más oscuro son las respuestas con un porcentaje más alto. Ahora bien, si se tiene en cuenta el porcentaje de personas que escogieron la respuesta: Por lo general, en gran medida; la meta categoría con el porcentaje más alto es el *Orientado a las relaciones* con 43%. El segundo porcentaje más alto es el de la meta categoría de *Orientados a la tarea* con un 39,5%. Luego se encuentra la meta categoría *Orientado al cambio* con un 37%. El porcentaje más bajito es el de los líderes que se enfocan en lo *Externo* con un 35%.

Por lo mismo, es entendible que los comportamientos más identificados por los participantes son, por un lado, apoyar que dentro de la meta categoría de líderes orientados a las relaciones es el más alto; y la clarificación que hace parte de la meta categoría de los líderes orientados a la tarea.

### Resultados Estadísticos Descriptivos - Estilos de Humor

Los resultados estadísticos descriptivos sobre los estilos de humor se presentan a continuación en la Tabla 6.

**Tabla 6.**

*Resultados Descriptivos de los estilos de humor*

Tipo de Humor	Valor mínimo	Valor máximo	Media	Desviación Estándar	Variación
Humor Afiliativo	6	39	19.38	6,833	46,692
Humor Incrementador	15	56	37.09	10,208	104,204
Humor Agresivo	7	41	13.82	7,162	51,294
Humor Autodescalificador	6	35	14.46	7,113	50,589

Ahora bien, si tenemos en cuenta la Tabla 4 podemos darnos cuenta que el estilo de humor que tuvo una sumatoria total mayor fue el Incrementador. El segundo con mayor puntaje fue el estilo de humor agresivo con una sumatoria de 41. En tercer lugar, podemos encontrar al humor afiliativo con un valor máximo de 39; y por último está el humor auto-descalificador con un 35 como su valor máximo.

Sin embargo, si se tienen en cuenta la Tabla 6 que detalla los resultados por cada una de las preguntas del Cuestionario sobre los Estilos de Humor; y si se revisan la cantidad de personas que contestaron “Totalmente de acuerdo”, demostrando afinidad a la situación que describía la pregunta es posible afirmar que el estilo de humor más prominente entre los participantes es, también, el Incrementador con 48%. Luego, se encuentra el Afiliativo con un 22% y en un tercer y cuarto lugar están el humor Auto-descalificador y el Agresivo con un 3,6% y 2,14% respectivamente.

**Tabla 7.**

*Mapa de calor respuestas Cuestionario de Estilos de Humor*

	Estilos de Humor																										
	Humor afiliativo						Humor incrementador						Humor agresivo						Humor autodescalificador								
	1	3	7	10	17	26	2	5	6	8	11	15	21	23	9	14	16	18	20	22	24	4	12	13	19	25	27
Totalmente en desacuerdo	57	26	60	77	53	76	14	15	13	9	4	26	13	28	149	160	108	143	97	202	179	103	67	109	131	131	123
Moderada-mente en desacuerdo	75	50	72	97	79	70	34	42	42	40	40	53	42	40	61	58	67	57	68	40	48	49	65	56	80	59	67
Ligeramente en desacuerdo	23	18	32	20	24	25	14	20	16	13	16	16	25	12	5	11	17	14	22	4	12	21	18	11	17	14	21
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	21	35	31	15	38	37	25	33	26	35	25	38	14	28	13	8	24	21	18	4	4	31	34	39	13	29	29
Ligeramente de acuerdo	29	24	28	17	35	23	51	60	56	50	59	49	51	60	17	11	29	14	32	4	11	32	38	25	16	19	12
Moderada-mente de acuerdo	38	44	22	22	17	18	62	55	62	66	65	46	47	45	10	10	14	10	18	5	6	21	26	16	2	7	7
Totalmente de acuerdo	17	63	15	12	14	11	60	35	45	47	51	32	68	47	5	2	1	1	5	1	0	3	12	4	1	1	1
<b>Total</b>	<b>260</b>	<b>260</b>	<b>260</b>	<b>260</b>	<b>260</b>	<b>260</b>	<b>260</b>	<b>260</b>	<b>260</b>	<b>260</b>	<b>260</b>	<b>260</b>	<b>260</b>	<b>260</b>	<b>260</b>	<b>260</b>	<b>260</b>	<b>260</b>	<b>260</b>	<b>260</b>	<b>260</b>	<b>260</b>	<b>260</b>	<b>260</b>	<b>260</b>	<b>260</b>	

Por otro lado, dentro del análisis de datos también se usó la herramienta de tablas cruzadas para ver en detalle algunos de los resultados con respecto a las variables o a ciertas preguntas del cuestionario global. Así cuando se analizó cada tipo de humor con las respuestas sobre la modalidad de trabajo de los participantes, se encontró que de las 166 personas que estaban en trabajo remoto o virtual (lo correspondiente en la tabla al número 1), 98 consideran que el humor afiliativo era de nivel medio; como se muestra en la siguiente Tabla.

**Tabla 8.**

*Tabla cruzada Categorías de trabajo y Humor Afiliativo*

		Suma Humor Afiliativo (Binned)			Total
		BAJO	MEDIO	ALTO	
Categorías trabajo	Trabajo en casa (remoto o virtual)	43	98	25	166
	Trabajo en oficina (presencial en la sede de la empresa)	10	16	8	34
	Alternancia (Algunas veces presencial en la oficina y otras de manera remota o virtual)	19	28	13	60
<b>Total</b>		<b>72</b>	<b>142</b>	<b>46</b>	<b>260</b>

Nota. SPSS

Ahora bien, cuando se realizó la misma comparación con el humor autodescalificador se encontró que de quienes se encontraban en la modalidad de trabajo remoto, 79 indicaron que consideraban que dicho tipo de humor estaba en rango medio como aparece en la tabla a continuación.

**Tabla 9.**

*Tabla cruzada Categorías de trabajo y Humor Autodescalificador*

		Suma Humor Autodescalificador (Binned)			Total
		BAJO	MEDIO	ALTO	
Categorías trabajo	Trabajo en casa (remoto o virtual)	62	79	25	166
	Trabajo en oficina (presencial en la sede de la empresa)	7	19	8	34
	Alternancia (Algunas veces presencial en la oficina y otras de manera remota o virtual)	14	29	17	60
Total		83	127	50	260

Nota. SPSS

Ambos resultados, llaman la atención porque explicita el carácter multifacético del humor en sí ya que es muy interesante que el trabajo remoto haya permitido que unos participantes percibieran un mayor humor afiliativo y otros hayan visto un mayor humor autodescalificador. Lo cual deja en evidencia, la importancia de la interpretación o la percepción en la clasificación del humor.

**Correlaciones entre los Estilos de Humor y los Comportamientos de Liderazgo****Tabla 10.***Correlaciones MPS Y HSQ*

Variable	Media	Desviación Estándar	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>1.Tareas</b>	12.43	2,930	---							
<b>2.Relaciones</b>	12.50	3,026	.704**	---						
<b>3.Cambio</b>	12.11	3,093	.734**	.801**	---					
<b>4.Externo</b>	9.01	2,300	.615**	.629**	.759**	---				
<b>5.Humor Afiliativo</b>	19.38	6,833	.068	.027	.032	.016	---			
<b>6.Humor Incrementador</b>	37.09	10,208	.034	.094	.065	.016	-.025	---		
<b>7.Humor Agresivo</b>	13.82	7,162	-.049	-.033	-.014	-.030	.150*	.091	---	
<b>8.Humor auto-descalificador</b>	14.46	7,113	-.083	-.066	-.082	-.086	.128*	.147*	.584**	--

Nota. SPSS

Con respecto a la medición de una posible correlación entre los comportamientos de liderazgo y los estilos de humor en las organizaciones se encontraron los siguientes resultados. La Tabla 10 que se muestra arriba es producto de sacar el Coeficiente de correlación Pearson, el cual toma valores entre 1 y -1 y en donde un valor de 1 indica una relación lineal perfecta positiva (si una variable sube, la otra también) y en donde un valor de -1 indica una relación perfecta negativa (si una variable sube, la otra baja de forma proporcional). Un valor de 0 significa una relación lineal nula.

### Interpretación

Como se muestra en la Tabla 10, se encontró que no existe correlación alguna entre las variables de los Comportamientos de liderazgo y los Estilos de humor. Esta interpretación es posible ya que los valores resultantes son iguales a 0 o -0 y por lo tanto están lejos a 1 o -1.

A pesar de esto, es importante considerar que en las sub-categorías del humor positivo (el humor afiliativo y el humor incrementador) los valores se encuentran en una escala positiva por lo tanto indican una posible presencia o correlación con ciertas variables más que con otras. Por ejemplo, es el caso del humor incrementador y el comportamiento de liderazgo orientado a las relaciones, en donde el 0,94 está cercano a 1 lo cual pueden indicar que en ciertas ocasiones una variable puede verse fortalecida por otra. Esto tiene sentido con la teoría descrita sobre este tipo de humor ya que uno de sus efectos es el fortalecimiento de las relaciones entre los individuos.

En ese mismo sentido, vale la pena resaltar que el valor 0,91 que surge en la medición del coeficiente de Pearson entre el humor agresivo y el humor incrementador nos habla de una tendencia de que aparezca de forma simultánea. Esto es coherente si se piensa que en ocasiones el humor agresivo puede hacerse usando métodos en los que se califica como mejor a un individuo de otro. Dicho en otras palabras, a veces se puede hacer chistes señalando a una persona de ser inferior que otro y lograr que otros se burlen al respecto.

## Discusión

A partir de los hallazgos del presente estudio es posible afirmar que el confinamiento provocado por el COVID-19 no provocó mayores cambios en los comportamientos de liderazgo y tampoco en los estilos de humor que se suelen usar en el contexto organizacional colombiano. Aún así, fue posible evidenciar que los líderes en las empresas colombianas suelen estar *Orientados a las relaciones* y que por lo general apoyan a sus colaboradores en lo que necesiten. Esto de algún modo tiene concordancia con lo planteado por Yukl, Mahsud, Prussia y Hassan (2019), cuando afirman que son las primeras tres meta-categorías de los comportamientos de liderazgo (orientados a la tarea, orientados a las relaciones y orientados al cambio) las que más se relacionan positivamente con un liderazgo efectivo y la satisfacción de los subordinados.

Además, este hallazgo nos indica que los líderes en nuestro país suelen ser personas con prácticas gerenciales como las expuestas por Yukl, Gordon & Taber (2002) cuando explican que este comportamiento de liderazgo se evidencia en el brindar apoyo y ánimo a los colaboradores, en el dar reconocimiento por logros y contribuciones, en el compromiso con el desarrollo de habilidades en los trabajadores, en la construcción de relaciones basadas en la confianza, en la consulta en la toma de decisiones y en el empoderamiento de los seguidores para tomar la iniciativa en la resolución de problemas.

Así mismo, se encuentra una concordancia con lo descrito por Behrendt, Matz y Göritz (2017) al afirmar que los líderes orientados a las relaciones se pueden identificar porque promueven la coordinación, promueven la cooperación y la activación de recursos; esta última consiste en la capacidad de aprovechar el talento y las habilidades de los trabajadores.

Agregado a lo anterior, dadas las investigaciones de Cho, Schilpzand, Huang y Paterson (2020), los hallazgos del presente trabajo permiten deducir que las prácticas gerenciales de los líderes de organizaciones colombianas tienen repercusiones positivas en el

compromiso organizacional, la satisfacción con el trabajo y el desempeño en las tareas de cada uno de los empleados.

Por otro lado, es muy importante considerar que esta investigación, al igual que otros estudios sobre los comportamientos de liderazgo, usó un formulario que, de alguna manera, mide la percepción que tienen los seguidores sobre sus líderes. Por tanto, para futuras investigaciones se recomienda usar otro tipo de instrumento para tener resultados que reduzcan el índice de subjetividad y de esta manera incluir la percepción de los líderes con respecto a sus propias prácticas gerenciales. La experiencia de recolección de información de esta investigación comprueba lo propuesto por Hansbrough, Lord, y Schyns, (2015) al decir que estos formularios suelen reflejar el conocimiento de los seguidores sobre las teorías de liderazgo y no de los comportamientos reales de sus líderes.

Con respecto a los estilos de humor, se descubrió que los colombianos tienen una mayor afinidad con el humor incrementador que según Erickson y Feldstein, (2007) sirve como estrategia para afrontar las emociones negativas sin que el individuo se dañe así mismo o a otros a su alrededor, lo cuál tiene relación con lo expuesto por Neves y Karagonlar (2020) cuando dicen que el humor puede ayudar a mejorar el compromiso afectivo, disminuir o evitar el burnout y mejorar el desempeño de los colaboradores. En ese sentido, si bien este estudio es limitado en sus hallazgos, es posible suponer que la predominancia de humor positivo en los trabajadores colombianos les ayudó a enfrentar las dificultades generadas por el confinamiento obligatorio dado por el COVID-19. De igual forma, es posible afirmar que los participantes tuvieron una menor percepción de estrés y desesperanza dada su mayor afinidad con un humor incrementador y no con un humor agresivo o descalificador.

Por otro lado, el valor de 0.94 resultado de la correlación entre humor incrementador y el comportamiento de liderazgo orientado a las relaciones facilita deducir que el humor positivo incrementador puede fomentar o potenciar el comportamiento de liderazgo orientado a las relaciones y viceversa. Esto tiene correspondencia con los aportes teóricos de Rosenberg,

Walker, Leiter & Graffam (2021), ya que afirman que es más preponderante el comportamiento humorístico de un líder que sus rasgos de personalidad o su ser “naturalmente gracioso”, cuando se trata de buscar aquellos resultados positivos en los trabajadores.

En relación a los resultados del humor negativo, que en ambos casos obtuvo un puntaje menor en los participantes del estudio, es posible decir que en quienes respondieron la encuesta hay una correlación negativa con su satisfacción en las relaciones y competencia interpersonal dentro de sus lugares de trabajo; de manera específica en la relación con los líderes. Esto significa que el intercambio de líderes-seguidores es de muy buena calidad, lo que a su vez pudo ser otra herramienta que le permitió a los participantes soportar los efectos negativos producidos por el confinamiento. Es muy importante mencionar que esto tiene relación con lo expuesto por Barbara Wisse y Eric Rietzschel (2014) en sus investigaciones sobre los efectos del humor en las relaciones de los líderes con sus seguidores. Aún así, es muy importante tener en cuenta que el uso de formas negativas de humor (humor agresivo y autodescalificador) en las organizaciones no necesariamente debilitará las relaciones entre los individuos. Según Cooper (2008), los efectos del tipo de humor dependerán de dos elementos: la percepción y/o interpretación por parte de los seguidores del humor usado por los líderes; y también de si el líder y el seguidor suelen usar un mismo estilo de humor o difieren en la forma en la que expresan el humor.

Ahora bien, es importante resaltar que esta investigación es apenas un avance en lo que respecta a los estudios académicos posibles que pueden surgir al indagar sobre la relación entre los comportamientos de liderazgo o el quehacer de los líderes y el efecto que tiene el humor en contextos organizacionales. Todavía es necesario indagar qué tanto los líderes y responsables de organizaciones en nuestro país usan de forma consciente el humor como una herramienta gerencial que puede conducir a fines concretos como los establecidos por Davis & Kleiner (1989) quienes muestran que el humor es usado por gerentes con el fin de conseguir 3 fines específicos: 1) reducir el estrés en el ambiente laboral; 2) ayudarle a los empleados a

entender preocupaciones relacionadas con la gestión empresarial por medio de mejorar los patrones de comunicación; 3) motivando a los seguidores de los líderes.

En esa misma línea, este trabajo se limita a descubrir los tipos de humor y los comportamientos de liderazgo más frecuentes en una muestra reducida del contexto organizacional del país. Sin embargo, los estudios sobre humor en las organizaciones pueden robustecerse con el uso de otros instrumentos que se han usado en la literatura existente sobre el tema como lo son el cuestionario de humor situacional o Situational Humor Response Questionnaire (SHRQ), el Coping Humor Scale (CHS) – que permite identificar en qué medida las personas suelen usar el humor para lidiar con situaciones estresantes-, y/o el Production and Appreciation Scale of Humor (PASH) (Nevo, O., Nevo, B., & Yin, J.L.S., 2001)

## Conclusiones

Aunque la gran mayoría de personas participantes del presente estudio afirmaron que, durante el confinamiento provocado por la pandemia de COVID-19, algunos aspectos de su vida laboral cambiaron, no es posible detallar de qué manera o si esos cambios tuvieron un impacto positivo o negativo en la vida de los mismos individuos. Por otra parte, el comportamiento de Liderazgo que más fue evidente dentro de la población fue el orientado a las relaciones y dentro de esta categoría la acción más alta fue la de apoyar a sus empleados. Con respecto al los estilos de humor, los colombianos se sienten más identificados con un humor positivo y de manera concreta con el estilo incrementador.

Como ya se mencionaba en el capítulo de los resultados, se encontró que no hay una correlación entre las variables de los comportamientos de liderazgo y los estilos de humor. Sin embargo, esta investigación muestra que, a pesar de los numerosos estudios sobre el uso y efecto del humor en las organizaciones, de alguna manera es un tema todavía poco estudiado y teorizado; algo que se intensifica si se considera que hasta el momento de la realización de este trabajo no había estudios al respecto para el contexto colombiano.

Ahora bien, aunque está demostrado que el humor es constructo multifacético – esto es, que puede tener efectos positivos y negativos- si los líderes se enfocan de manera consciente en el humor positivo aplicado a sus relaciones con sus colaboradores, seguramente se encontrarán mayores relaciones entre los comportamientos de liderazgo y los estilos de humor.

Con respecto al cuestionario de los comportamientos de liderazgo es preciso afirmar que presenta un desafío para futuros estudios sobre liderazgo porque las respuestas se pueden ver afectadas por factores diversos como las diferencias individuales de los seguidores, elementos contextuales, procesos psicológicos internos y el tipo de instrumento utilizado para tal fin. En ese sentido valdría la pena considerar el efecto que pueden tener los procesos de percepción de cada persona y las formas con las que se puede procesar tal información.

En el caso de futuras investigaciones sobre los comportamientos de liderazgo se sugiere establecer acciones concretas que permitan identificar, por medio de la observación de un tercero, comportamientos específicos en quienes están a la cabeza de las organizaciones. Esto ayudaría a tener una información mucho más precisa y a evitar la percepción de los seguidores, que como se ha expresado más arriba puede tender al error.

Por último, es recomendable que futuros estudios sobre el efecto positivo del humor en las organizaciones sea divulgado con líderes de diferentes empresas del país para que lo usen como herramienta que facilite su gestión directiva.

### Referencias

- Antonakis, J., Cianciolo, A. y Sternberg, R. (2004). *The Nature of Leadership*. London: Sage Publications.
- Avolio, B. J., Howell, J. M., & Sosik, J. J. (1999). A Funny Thing Happened on the Way to the Bottom Line: Humor as a Moderator of Leadership Style Effects. *Academy of Management Journal*, 42(2), 219–227. doi:10.5465/257094
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. doi: 10.1016/0090-2616(90)90061-s
- Behrendt, P., Matz, S., & Göritz, A. S. (2017). An integrative model of leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 229–244. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.002>
- Bennis, W.G (1989). *On becoming a leader*. London, England: Hutchinson.
- Bennis, W.G., & Townsend, R. (1995). *Reinventing leadership*. Collins Business Essential, New York.
- Borgmann, L., Rowold, J., & Bormann, K. C. (2016). Integrating leadership research: a meta-analytical test of Yukl's meta-categories of leadership. *Personnel Review*, 45(6), 1340–1366. doi:10.1108/pr-07-2014-0145
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal Of International Business Studies*, 51(5), 697-713. doi: 10.1057/s41267-020-00335-9
- Cameron, K. (2012). *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance* (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers.

- Cann, A., & Collette, C. (2014). Sense of Humor, Stable Affect, and Psychological Well-Being. *Europe's Journal of Psychology*, 10(3), 464–479. doi:10.5964/ejop.v10i3.746
- Cann, A., & Matson, C. (2014). Sense of humor and social desirability: Understanding how humor styles are perceived. *Personality and Individual Differences*, 66, 176–180. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.03.029>
- Cassaretto B., Mónica, & Martínez U., Patricia (2009). Validación de la Escala del Sentido del Humor en estudiantes universitarios. *Revista de Psicología*, 27(2),287-309.
- Cho, J., Schilpzand, P., Huang, L., & Paterson, T. (2020). How and when humble leadership facilitates employee job performance: The Roles of Feeling Trusted and Job Autonomy. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. <https://doi.org/10.1177/1548051820979634>
- Contreras, F.,Barbosa, D. y Piñeros, R. (2016). Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo. Implicaciones para la organización actual. Editorial Universidad del Rosario
- Cooper, Cecily. 2008. Elucidating the bonds of workplace humor: A relational process model. *Human Relations* 61(8). 1087–1115
- Crawford, C. B. (1994). Theory and Implications Regarding the Utilization of Strategic Humor by Leaders. *Journal of Leadership Studies*, 1(4), 53–68. <https://doi.org/10.1177/107179199400100406>
- Davis, A., & Kleiner, B. H. (1989). The value of humour in effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 10(1), i–iii.

- de Jonge, J., & Dormann, C. (2017). Why Is My Job So Stressful? Characteristics, Processes and Models of Stress at Work. In *An introduction to Work and Organizational Psychology: An International Perspective* (3rd ed., pp. 80-101). John Wiley & Sons, Ltd.
- Dipboye, R.L. (2018), "Leader Emergence and Effectiveness in Organizations", *The Emerald Review of Industrial and Organizational Psychology*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 441-493. <https://doi.org/10.1108/978-1-78743-785-220181012>
- Dominicis, D. S. (2021). Metacognitive Therapy for Work-Related Stress: A Feasibility Study. *Frontiers*. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsy.2021.668245/full>
- Drucker, P. (1996). "Your leadership is unique". *Christianity Today International/Leadership Journal*. Fall 1996, Vol. XVII, No. 4, Page 54.
- Edú Valsania, Sergio, & Moriano León, Juan Antonio, & Molero Alonso, Fernando, & Topa Cantisano, Gabriela (2012). Authentic leadership and its effect on employees' organizational citizenship behaviours. *Psicothema*, 24(4),561-566.
- Erickson, S. J., & Feldstein, S. W. (2006). Adolescent Humor and its Relationship to Coping, Defense Strategies, Psychological Distress, and Well-Being. *Child Psychiatry and Human Development*, 37(3), 255–271. doi:10.1007/s10578-006-0034-5
- Ford, T. E., Lappi, S. K., O'Connor, E. C., & Banos, N. C. (2017). Manipulating humor styles: Engaging in self-enhancing humor reduces state anxiety. *HUMOR*, 30(2). doi:10.1515/humor-2016-0113
- Glynn, M. A. y De Jordy, R. (2010). Leadership through an organizational behavior lens: A look at the last half century of research. En N. Noria y R. Khurana (eds.), *Handbook of Leadership Theory and Practice* (pp. 119-157). Harvard Business Press.

- Graves, L., & Karabayeva, A. (2020). Managing Virtual Workers—Strategies for Success. *IEEE Engineering Management Review*, 48(2), 166-172. doi: 10.1109/emr.2020.2990386
- Hansbrough, T. K., Lord, R. G., & Schyns, B. (2015). Reconsidering the accuracy of follower leadership ratings. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 220–237.  
doi:10.1016/j.leaqua.2014.11.0
- Hartman, L. (1999), "A psychological analysis of leadership effectiveness", *Strategy & Leadership*, Vol. 27 No. 6, pp. 30-32. <https://doi.org/10.1108/eb054651>
- Hernández-López, L. (2020). Sentido del humor y satisfacción laboral: Una revisión sistemática (Máster universitario en Psicología Positiva). Universidad de Jaen.
- Hirschle, A. L. T., & Gondim, S. M. G. (2020). Estresse e bem-estar no trabalho: uma revisão de literatura. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25(7), 2721–2736. doi:10.1590/1413-81232020257.27902017
- Holmes, J., & Marra, M. (2006). Humor and leadership style. *Humor - International Journal of Humor Research*, 19(2). doi:10.1515/humor.2006.006
- How to protect your workers' mental health during coronavirus | Mercer ASEAN. (2020). Retrieved 17 November 2021, from <https://bit.ly/2ZDiOy2>
- Kellerman, B. (2014). *Hard times: Leadership in America*. Stanford, CA: Stanford Business Books.
- Kotter, J. (1988). *The Leadership Factor*. Nw York: Free Press.
- Li, Z., Dai, L., Chin, T., & Rafiq, M. (2019). Understanding the Role of Psychological Capital in Humorous Leadership-Employee Creativity Relations. *Frontiers In Psychology*, 10. doi: 10.3389/fpsyg.2019.01636

- Love, Z. M., Bowler, J. L., & Bowler, M. C. (2020). The influence of humor on workplace mentoring and employee attitudes. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 48(9), e8459.
- Madero Gómez, S., Ortiz Mendoza, O., Ramírez, J., & Olivas-Luján, M. (2020). Stress and myths related to the COVID-19 pandemic's effects on remote work. *Management Research: Journal of The Iberoamerican Academy Of Management*, 18(4), 401-420. doi: 10.1108/mrjiam-06-2020-1065
- Malone, P. B. (1980). Humor: A Double-Edged Tool for Today's Managers? *The Academy of Management Review*, 5(3), 357–360. <https://doi.org/10.2307/257110>
- Martin, R. (2007). *The psychology of humor: An integrative approach*. San Diego: Elsevier.
- Martin, R.A., Puhlik-Doris, P., Larsen, G., Gray, J. & Weir, K. (2003), "Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being: development of the Humor Styles Questionnaire", *Journal of Research in Personality*, Vol. 37 No. 1, pp. 48-75
- Martineau, W. H. (1972). A model of the social functions of humor. In J. H. Goldstein, & P. E. McGhee (Eds.), *The psychology of humor* (pp. 101-125). New York: Academic Press.
- McCullars, A., Richie, F. J., Klibert, J. J., & Langhinrichsen-Rohling, J. (2020). What's so funny? Adaptive versus maladaptive humor styles as mediators between early maladaptive schemas and resilience. *HUMOR*, 34(1), 93–111. doi:10.1515/humor-2019-0082
- Mclean, L. (1995). *Burnout among annual fund directors: organizational, professional and personal factors*. (Doctor of Education in General Administrative Leadership). Vanderbilt University.

Mesmer-Magnus, J., Glew, D.J. & Vishwevaran, C. (2012), "A meta-analysis of positive humor in the work place", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 27 No. 2, pp.155-190.

Morán, A. (2007). *Liderazgo en la función directiva*. México: Mc-Graw-Hill.

Moya, J., Lores, J., Luelmo, V., Edo, S., Ibáñez, M., & Ruipérez, M. (2002). *Sentido del Humor y Satisfacción Laboral*. Universitat Jaume.

Neves, P., & Karagonlar, G. (2020). Does leader humor style matter and to whom? *Journal of Managerial Psychology*, 35(2), 115–128. doi:10.1108/jmp-12-2018-0552

Olah, A. R., & Ford, T. E. (2021). Humor styles predict emotional and behavioral responses to COVID-19. *HUMOR*, 34(2), 177–199. doi:10.1515/humor-2021-0009

Parent-Lamarche, A., & Marchand, A. (2019). Work and depression: The moderating role of personality traits. *Journal Of Workplace Behavioral Health*, 34(3), 219-239. doi: <https://doi.org/10.1080/15555240.2019.1614455>

Priest, R. F., & Swain, J. E. (2002). Humor and its implications for leadership effectiveness. *Humor - International Journal of Humor Research*, 15(2). doi:10.1515/humr.2002.010

Pundt, A. (2015), "The relationship between humorous leadership and innovative behavior", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 30 No. 8, pp. 878-893.

Pundt, A. and Venz, L. (2017), "Personal need for structure as a boundary condition for humor in leadership", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 38 No. 1, pp. 87-107.

Romero, E. J., & Cruthirds, K. W. (2006). The Use of Humor in the Workplace. *The Academy of Management Perspectives*, 20(2), 58–69. <https://doi.org/10.5465/AMP.2006.20591005>

Ruiz, C.E., Wang, J. & Hamlin, R.G. (2013), "What makes managers effective in Mexico?",  
Leadership & Organization Development Journal, Vol. 34 No. 2, pp. 130-146.  
<https://doi.org/10.1108/01437731311321904>

Russell, H., Maître, B., Watson, D., & Fahey, É. (2018). JOB STRESS AND WORKING  
CONDITIONS IRELAND IN COMPARATIVE PERSPECTIVE. *Economic & Social Research  
Institute*, 84. doi: <https://doi.org/10.26504/rs84>

Sethuraman, K., & Suresh, J. (2014). Effective Leadership Styles. *International Business  
Research*, 7(9). doi: 10.5539/ibr.v7n9p165

Sobral, Filipe, & Furtado, Liliane, & Islam, Gazi (2019). HUMOR AS CATALYST AND  
NEUTRALIZER OF LEADERSHIP EFFECTIVENESS. *RAE - Revista de Administração de  
Empresas*, 59(5),313-326.

Stieger, S., Formann, A. K., & Burger, C. (2011). Humor styles and their relationship to explicit  
and implicit self-esteem. *Personality and Individual Differences*, 50(5), 747–750.  
doi:10.1016/j.paid.2010.11.025

Stogdill, R. (1950). Leadership, membership, and organization. *Psychological Bulletin*, (47), 1-  
14.

Westwood, R. & Johnston, A. (2013). Humor in organization: From function to resistance.  
*Humor*, 26(2), 219-247. <https://doi.org/10.1515/humor-2013-0024>

Wiseman, L. (2017). *Multipliers*. New York, NY: Harper Business.

Yovetich, N. A., Dale, J. A., & Hudak, M. A. (1990). Benefits of humor in reduction of threat-  
induced anxiety. *Psychological reports*, 66(1), 51–58.  
<https://doi.org/10.2466/pr0.1990.66.1.51>

Yukl, G., Wall, S. & Lepsinger, R. (1990). Preliminary report on validation of the managerial practices survey. En K. Clark & M. Clark (Eds). *Measures of leadership* (pp. 223-237). West Orange: Leadership Library of America

Yukl G., Gordon A, & Taber T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of leadership and organizational Studies*, Vol.9, N°1.

Yukl, G. (2002), *Leadership in Organizations*, 5th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ

Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708–722. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.008>

Yukl, Gary. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*. 26. 66-85. [10.5465/amp.2012.0088](https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088).

Yukl, G., Mahsud, R., Prussia, G., & Hassan, S. (2019). *Effectiveness of broad and specific leadership behaviors* [Ebook]. Retrieved from <https://bit.ly/31bZeth>