

Cornisa: COMPORTAMIENTOS DE LIDERAZGO Y ENGAGEMENT

*Relación entre comportamientos de liderazgo y engagement en el ámbito laboral colombiano
en tiempos de pandemia*

Laura Nathalia González Obando

Universidad de La Sabana

Asesor: Guido Angello Castro Ríos, PhD

Universidad de la Sabana

Maestría en Gerencia y Desarrollo de Personas,

Facultad de Psicología

Chía, Colombia

Resumen

El objetivo de esta investigación es realizar un estudio correlacional para establecer las relaciones entre los comportamientos de liderazgo y engagement en el ámbito laboral colombiano en tiempos de pandemia provocada por COVID-19. Especialmente se busca analizar las meta-categorías de comportamientos de liderazgo orientadas a las relaciones, a la tarea, al cambio y a lo externo frente a las dimensiones del engagement (vigor, dedicación y absorción). En orden de cumplir con el objetivo, se consolidó lo mencionado por diferentes autores respecto a estos temas en el marco teórico. Posteriormente, se llevó a cabo el proceso de recolección de datos a profesionales colombianos descrito en el diseño metodológico. Luego, fueron analizados los resultados y se contrastaron con alguna literatura en las discusiones, dando una serie de conclusiones sobre los resultados de la investigación.

Palabras clave: comportamientos de liderazgo, engagement, pandemia, COVID-19.

Índice

Introducción	4
Marco Teórico	6
Liderazgo	6
Engagement	9
Liderazgo y engagement en las organizaciones	12
Diseño Metodológico	14
Técnica para la recolección de la información	14
Fuentes de información y muestra	14
Procedimiento para el trabajo de campo	15
VARIABLES PARA EVALUAR	16
Aspectos éticos del estudio	16
Resultados	16
Caracterización de la población	16
Comportamientos de liderazgo	19
Engagement	24
Relaciones entre comportamientos de liderazgo y engagement	28
Discusiones	29
Conclusiones	31
Referencias	33

Introducción

Frecuentemente, en las organizaciones hay preocupaciones y buscan tener conocimiento o la fórmula mágica frente a saber cómo pueden mejorar el compromiso y productividad de sus empleados para obtener mejores resultados y no tener una alta rotación de personal dentro de la empresa.

Para Romero y Palacini (2020) hay una correlación negativa entre la intención de rotación laboral de los empleados y el engagement. Pues a mayor generación de compromiso dentro de la organización menor será la intención por parte de los colaboradores de rotación laboral.

Mañas et. al (2020) mencionan que una de las vertientes que le atribuyen a un buen desempeño y compromiso por parte del colaborador, tiene que ver con el alto impacto que puede tener la influencia de un estilo de liderazgo específico, la forma cómo actúa el líder o la manera cómo el trabajador percibe a sus superiores.

Según Yukl (2012), los líderes pueden impulsar a mejorar el desempeño individual y grupal dentro de las empresas, al influir en los procesos que determinan el desempeño. Esto pueden realizarlo por medio de una serie de comportamientos, que han sido identificados y analizados, porque permiten impactar diferente según cada tipo.

Con la influencia de los tipos de comportamiento de los líderes en el desempeño de los profesionales dentro de un ámbito laboral, es importante también tener en cuenta el impacto que tiene en el compromiso por parte del empleado, con el fin de evitar indicadores de rotación, ausentismos o abandono del cargo y de la compañía. Según Schaufeli et. al (2002) esto se puede determinar a través de tres grandes clasificaciones de variables como lo son el vigor, la

dedicación y la absorción que terminan concluyendo si el empleado tiene un estado mental positivo, o descrito, en una palabra, si hay engagement.

Lo anterior enmarca el problema de investigación, pues la justificación está alineada con la realidad de que actualmente sigue siendo una preocupación por parte de las empresas la rotación laboral de los empleados por los costos asociados que esto implica. Y aunque esta se puede ver afectada por muchos factores, el presente trabajo busca enfocarse en el engagement y su relación e impacto con los comportamientos de liderazgo en el momento que se está viviendo con COVID-19. Desde el inicio del aislamiento en el territorio colombiano, según Cid (2020) se está generando una transformación profunda en las organizaciones, porque no va a terminar siendo algo temporal, sino ha llegado a cambiar muchas cosas que van a volverse parte de la normalidad.

Esta nueva normalidad hace que el reto de los líderes se vuelva más intenso al tener que ejercer roles, formas de comunicación y de colaboración de manera distintas. Durante meses, la virtualidad y el aislamiento se convirtieron en el medio por el cual se llevan a cabo el relacionamiento entre jefe y colaborador. Por lo que es interesante analizar los tipos de comportamiento que influyen el engagement en estos tiempos de pandemia para conocer el impacto y efectos asociados a la situación.

Por esto el objetivo general de la investigación es establecer la relación existente entre comportamientos de liderazgo y engagement en profesionales en el ámbito laboral colombiano durante la pandemia provocada por COVID-19.

Para esto, se plantearon los siguientes objetivos específicos que orientan el estudio:

- Describir y contrastar los conceptos de engagement y comportamientos de liderazgo y su relación en el ámbito laboral.
- Establecer las relaciones entre engagement y comportamientos de liderazgo durante la coyuntura provocada por la pandemia de COVID-19.
- Determinar el grado de engagement y los comportamientos de liderazgo prevalentes en el ámbito laboral colombiano durante la coyuntura provocada por la pandemia de COVID-19.

-

Marco Teórico

Liderazgo

Aunque la historia muestra que hay tantas definiciones de liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto, para Vázquez, Bernal y Liesa (2014) las posiciones de cada autor no son muy opuestas o excluyentes y terminan brindando un marco general de lo que significa. Por ejemplo, para Bolívar (1997), Llamas (2005) y Godoy (2010), el liderazgo evidencia una acción, comportamiento, estilo y/o actitud de parte del líder generando una influencia sobre los seguidores, para que ellos produzcan un cambio.

Goleman (2005) por su parte, fundamenta su teoría y cataloga el liderazgo en seis estilos. Cada uno de ellos es descrito según la forma como actuaría el líder, la frase que más diría, las competencias subyacentes de la inteligencia emocional, en qué momento funciona mejor y el impacto que puede tener sobre el clima laboral. Los estilos se clasifican en coercitivo,

orientativo, afiliativo, democrático, ejemplar, y formativos. A continuación, se describen en el respectivo orden: busca una acción inmediata, moviliza a las personas hacia una visión, crea relaciones, busca consenso mediante la participación, espera excelencia y autonomía y desarrolla seguidores para el futuro. Estos son tipos de líderes, que buscan llegar a un resultado esperado, pero cada uno con una manera particular.

Para Moss (1992) el liderazgo hace parte de una habilidad del comportamiento que se puede aprender a desarrollar por sí mismo. Por lo que es importante el relacionamiento entre los estilos de liderazgo efectivos y lo necesario que debiese tener un líder efectivo según Goleman (1998); este clasifica en un primer grupo las destrezas técnicas (conocimientos específicos), luego las habilidades cognitivas (lo relacionado con razonamiento analítico) y, por último, y no menos importante la inteligencia emocional (capacidad para trabajar con otros y empoderarse del cambio). Las dos primeras son aptitudes umbral o mínimas, pero que permiten tener un alto desempeño en los líderes y la última se relaciona con la autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

Se conoce que una de las vertientes según Mañas et. al (2020) atribuye a que un buen desempeño y compromiso por parte del colaborador, puede verse incrementados según la influencia de un estilo de liderazgo específico o particular. Por otro lado, Torrecilla (2006) menciona otra vertiente que pone el concepto de liderazgo en verlo menos como un individuo y más de una comunidad, asumido por distintas personas según las competencias y momentos de cada uno.

Sin embargo, no basta con identificar las competencias, estilos, habilidades o capacidades que deba tener un líder. Según Yukl (1989), hay un enfoque direccionado hacia el

comportamiento de los líderes y su relación con la efectividad gerencial. Él menciona que las actividades gerenciales se relacionan con la toma de decisiones basado en información completa o esporádica, la solución de problemas y la influencia sobre las personas para llevar a cabo los planes propuestos. Es por esto por lo que para un gerente es fundamental lo que puede llegar a impactar a un seguidor para la consecución de los objetivos, por eso, según los comportamientos que tenga lo pueden llevar a catalogar como un líder efectivo. Esto, además, dependerá de la cantidad de poder que tenga porque puede depender de la organización, de la tarea o del subordinado.

Entendiendo la importancia de los comportamientos de un líder que pueden llegar a influenciar sobre el desempeño de sus seguidores o equipo de trabajo. Yukl (2012) desarrolló la taxonomía jerárquica de los comportamientos de liderazgo, clasificándolos en cuatro meta-categorías: orientado a la tarea, orientado a las relaciones, orientado al cambio y externo.

De igual manera, Yukl (2012) relaciona cada meta-categoría con un objetivo diferente. Por ejemplo, la primera es orientada a la tarea que busca lograr el trabajo de manera eficiente, mientras que la segunda clasificación está orientada a las relaciones, la cual se basa en el capital humano y persigue el incremento en la calidad de los recursos humanos y las relaciones existentes. Por otro lado, está la orientación al cambio, que tiene como objetivo incrementar la innovación, el aprendizaje colectivo y la adaptación al ambiente externo. Por último, se encuentra la meta-categoría externa que busca adquirir la información y los recursos para promover y defender los intereses de todos.

Adicionalmente, para cada meta-categoría Yukl (2012) agrupa diferentes comportamientos específicos. La orientación a la tarea incluye clarificar, planear, monitorear las

operaciones y resolver problemas. Mientras la orientación a las relaciones la compone apoyar, desarrollar, reconocer y empoderar. La orientación al cambio incluye el promover el cambio, visualizar el cambio, fomentar la innovación y facilitar el aprendizaje colectivo. Finalmente, lo externo agrupa el gestionar a través de las redes, monitorear lo externo y representación.

Engagement

Según el estudio de Moreno (2001), se encontró que con ciertas acciones realizadas por los líderes se promueve la satisfacción y el compromiso organizacional de sus seguidores. Buscando profundizar en el concepto del compromiso organizacional o más específicamente el engagement. Se encontró que la primera vez que fue mencionado dentro de la literatura de la psicología fue por Kahn (1990). Este autor se enfocó en la relación de las experiencias psicológicas del trabajo y el desarrollo de las actividades laborales. Partiendo del compromiso psicológico o motivación intrínseca, formulado desde una construcción multidimensional en donde los empleados podrían participar de manera emocional, cognitiva o físicamente. Argumentando que entre más compromiso se tiene en cada dimensión, mayor es el compromiso personal general.

Años más tarde, otros autores como Schaufeli et. al (2002) complementan a Kahn y relacionan el engagement con un estado mental positivo frente al trabajo y determinado por el vigor, la dedicación y la absorción. Lo describen como un estado afectivo-cognitivo que tiene mayor duración que un estado específico y momentáneo, es más persistente y generalizado porque no se centra en un objetivo, circunstancia o comportamiento particular. Adicionalmente, lo relacionan a que es lo contrario al burnout o estar quemado dentro del trabajo.

Así mismo, Schaufeli et al. (2002) profundizan en lo que caracteriza al engagement: el vigor que muestra el esfuerzo, altos niveles de energía, la resistencia mental de las actividades laborales y se relaciona también con la voluntad y capacidad de hacer las cosas con entrega; la dedicación que se relaciona con el sentimiento de importancia, entusiasmo, exaltación, orgullo, inspiración y reto por el trabajo; la dimensión de la absorción que suele suceder cuando se logra una concentración total y se tienen algunas dificultades para desconectarse de las actividades laborales por el entusiasmo y el deleite que desencadena realizar esas tareas. Es más allá de sentirse eficaz y se acerca al estado de *fluir*. Según Csikszentmihalyi (1990), el *fluir* implica que la atención esté focalizada, se debe mantener la mente clara y despejada, el cuerpo debe estar alineado con lo que se piensa, hay concentración sin esfuerzo, ocurre distorsión del tiempo y hasta pérdida de la conciencia.

Según Salanova y Schaufeli (2004), el engagement puede tener muchas causas, una de las clasificaciones con más peso se llama recursos laborales. Estos son los agentes motivadores o vigorizantes de un puesto trabajo, tales como el apoyo social por parte de los compañeros y superiores, la retroalimentación sobre el desempeño recibido por los líderes de la organización, la autonomía y desafíos que tenga dentro de sus actividades, la variedad y diversificación de las tareas y las facilidades de desarrollo o formación. Existen otros recursos enfocados en el ámbito personal como la autoeficacia. Esto puede empezar como una causa y finalizar como una consecuencia del engagement, porque se relaciona con las creencias de las competencias propias para realizar una tarea (causa) y al final, refuerza esas creencias con la autoeficacia.

Adicionalmente, Salanova y Schaufeli (2004) refuerzan que el nivel engagement puede estar relacionado con la reconstrucción de esfuerzos por parte de los empleados. Se trata de una recuperación en cuanto a lo físico, mental y emocional de la jornada anterior, para tener nuevas

iniciativas y retos en sus tareas siguientes. Así mismo, otro de los recursos para que se genere engagement es llamado contagio emocional fuera del trabajo, el cual promueve una conciliación positiva entre el trabajo y la familia que se puede contagiar al imitar de forma automática expresiones emocionales de los demás. Por lo que estos autores concluyen en su investigación que entre mayores sean los recursos disponibles para los trabajadores mayor posibilidad de que un empleado pueda experimentar engagement.

De igual manera, Bakker, Demerouti y Xanthopoulou (2011) confirman que muchas investigaciones concluyen que los recursos laborales son el factor más influyente para que se dé el engagement en los trabajadores. Señalando la importancia del papel de los gerentes porque pueden ser pieza clave al tener poder legítimo y la capacidad de influir en las condiciones laborales de los colaboradores. Adicionalmente, ellos enuncian que los empleados engaged son capaces de mantener su propio engagement en el trabajo, siendo proactivos y teniendo libertad para modelar su ambiente laboral. Entonces no solo utilizan los recursos disponibles que les dan, sino que crean los suyos propios, principalmente por tener una actitud positiva y un alto nivel de actividad, que genera una retroalimentación positiva propia, en cuanto a apreciación y reconocimiento, lo que les permite tener compromiso y entrega en actividades fuera del trabajo como hobbies, deportes, etc. Así mismo, ellos concluyen que las personas disfrutan lo que realizan, pero no son adictos al trabajo u obsesivos, sino tienen tiempo y espacio para hacer todo.

Estas influencias que tienen un impacto a nivel personal, con el pasar de los años se ha demostrado que debe investigarse a nivel de equipos y organizacional para entender el papel del engagement. Por esto, autores como Montalbán, Cardona y Lugo (2014) hacen evidente la importancia del engagement para el trabajo y las organizaciones, mostrando bajo el punto de vista de diferentes autores los resultados sobre la relación del engagement y los resultados

positivos individuales y a nivel empresa, con consecuencias como satisfacción laboral, mejor clima, compromiso organizacional, identificación e involucramiento en el trabajo, extensión y formulación de relaciones entre los diferentes roles, desempeño individual y grupal, entre otros. Es por esto por lo que la productividad y el desempeño dentro de las empresas puede aumentar a través del proceso motivacional de los colaboradores, en donde las personas balancean las demandas de las actividades laborales con los recursos disponibles personales o laborales, forjando como resultado altos niveles de engagement y un desempeño favorable.

Liderazgo y engagement en las organizaciones

Con el pasar de los años, según Artazcoz (2002) muchas organizaciones han migrado de centrar sus esfuerzos en estudios y análisis sobre riesgos laborales clásicos para empezar a tener mayor protagonismo los factores de riesgo psicosocial y del estrés laboral derivados de nuevas formas de organización del trabajo. Por esto hay autores como Gómez (2007) que han descubierto que con la economía abierta y la globalización hay más interdependencia entre las compañías lo que lleva a tener diferentes prácticas laborales. Por ejemplo, la flexibilización del empleo, la intensificación del trabajo, la innovación tecnológica o automatización, la tercerización de procesos, los cambios que se dan a nivel demográfico entre las personas, etc. Entonces el autor deja evidente que esto hace que las empresas en los últimos años busquen mejorar prácticas que impacten en los empleados positivamente y eliminar cada vez más los problemas de salud que se han generado por estas circunstancias.

Así mismo, entre tantas prácticas que tienen las empresas para atraer y retener al mejor talento se encuentra el compromiso organizacional. Según lo mencionado por Alva (2022), el involucramiento y compromiso con la institución es un tema de relación y correspondencia con

los superiores, siendo el equivalente entre maestro inspirador y alumno inspirado, por lo que el engagement requiere de un liderazgo en particular.

Para Cid (2020) las organizaciones necesitan un plan de experiencia al empleado diferente que incluya aspectos como nuevas dinámicas y maneras de trabajar, evolución de cultura, liderazgo, nuevas tecnologías y herramientas de comunicación, entre otros. Esto porque durante la pandemia y bajo sus consecuencias, puede parecer que la experiencia para los empleados es negativa, por lo que se debe trabajar en que se sientan seguros, escuchados, valorados y engaged. Al tiempo que el líder tiene un desafío muy grande por la influencia que tiene sobre sus seguidores.

Igualmente, según García (2022) el contexto actual de la pandemia provocada por COVID-19 generó un impacto no solo a nivel sanitario, sino también económico, lo que resultó en que el engagement tuviera más relevancia, pues una mayor confianza hacía el líder, trabajo en casa, sentirse parte de un equipo y demás dinámicas de trabajo podrían afectar los niveles de compromiso con la organización. Además, según su investigación, existe una relación significativa y directa entre engagement y el liderazgo transformacional, pues el incremento de los niveles en una de las variables impactará de forma directa el aumento de los niveles en la otra variable y viceversa.

Diseño Metodológico

Técnica para la recolección de la información

La metodología utilizada para la obtención de información en este estudio es mediante una encuesta en el programa QuestionPro con diferentes opciones de preguntas y respuestas para la recolección de datos demográficos.

Además, incluye el cuestionario sobre comportamientos de liderazgo (Managerial Practice Survey - MPS por sus siglas en inglés) con escala 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. Este instrumento tiene una fiabilidad de 0,942 de Alfa de Cronbach.

Adicionalmente, contiene el cuestionario de bienestar y trabajo (Utrecht Work Engagement Scale) y se refiere a los sentimientos de las personas en el trabajo, también con opción de respuesta en escala Likert con las siguientes opciones: nunca, casi nunca, rara vez, a veces, con frecuencia, casi siempre, siempre. Así mismo, este instrumento tiene una fiabilidad de 0,939 de Alfa de Cronbach.

Fuentes de información y muestra

El estudio será de tipo exploratorio, descriptivo y de correlación que tiene como fuente de información personas colombianas que tienen un título profesional. Estas personas deben estar activas en el ámbito laboral, es decir, deben encontrarse actualmente trabajando o por lo menos haber trabajado hasta enero del año 2021.

La encuesta ha llegado a 2.105 personas, de las cuales empezaron el cuestionario 458 personas. Pero terminaron todas las preguntas 291 personas, sin embargo, 31 personas respondieron una pregunta que los excluye de la investigación porque no estaban trabajando. Entonces el tamaño de la muestra para el análisis es de 260 personas.

Con este tamaño de la muestra (260 personas), el nivel de confianza es del 90% con un margen de error de 5,05%.

Procedimiento para el trabajo de campo

El proceso llevado a cabo en el trabajo de campo para esta investigación:

- ✓ Selección de las preguntas demográficas y los instrumentos a utilizar como cuestionarios que evaluarán las variables a estudiar.
- ✓ Diseño de la encuesta con las preguntas seleccionadas dentro de la plataforma de QuestionPro.
- ✓ En octubre del año 2020, la difusión del enlace de la encuesta con personas cercanas, familiares, directivos, profesores y otros estudiantes de la maestría de Gerencia y Desarrollo de Personas y de la Universidad de la Sabana, grupos de investigación y docentes de otras universidades, grupos en redes sociales que cumplieran con el perfil de personas que se incluyen dentro de la investigación y diferentes grupos de difusión. Se da el espacio de un año para la recolección de datos.
- ✓ Procesamiento y análisis de la información recopilada en las encuestas según los objetivos (generales y específicos) del estudio. El análisis de los datos será mediante métodos estadísticos que arrojen resultados pertinentes para la investigación.

Variables para evaluar

Las variables que se van a evaluar en este estudio son:

- ✓ Información demográfica: Edad, nivel de estudios, profesión, ciudad en la que labora, modalidad de trabajo, estado civil, años de experiencia, nivel jerárquico del cargo, ingreso mensual, sector económico de la organización.
- ✓ Cambios en algunos aspectos de la vida laboral durante el confinamiento provocado al provocado a raíz de la pandemia de COVID-19 y el respectivo aislamiento preventivo obligatorio: estado de ánimo general, estado de ánimo en el trabajo, desempeño en el trabajo, relación con su jefe, relación con sus compañeros y relación con familiares y amigos.
- ✓ Comportamiento de liderazgos: orientado a la tarea, orientado a las relaciones, orientado al cambio y externo.
- ✓ Componentes de Engagement: vigor, dedicación y absorción.

Aspectos éticos del estudio

El tratamiento de la información brindada por las personas participantes del estudio estará en un marco de confidencialidad y dentro del ejercicio académico que implica la investigación.

Resultados

Caracterización de la población

El 35% de las personas que se tienen en cuenta en esta investigación están entre un rango de edad entre 31 y 45 años. El segundo rango de edades significativo dentro de la muestra es de 26 y 30 (24%). Lo que indica que el 58% de la población evaluada está entre 26 y 45 años. Así

mismo, el 53% de las personas son solteras, el 37% son casados y el 10% restante están en unión libre.

Del total de personas que respondieron la encuesta en su totalidad, 136 personas son profesionales (52%), 62 personas tienen especialización (24%), 56 personas completaron maestría (22%) y 6 personas cuentan con doctorado (2%). En cuanto a las carreras profesionales, en la figura 1, se presentan las principales profesiones reportadas por los participantes,

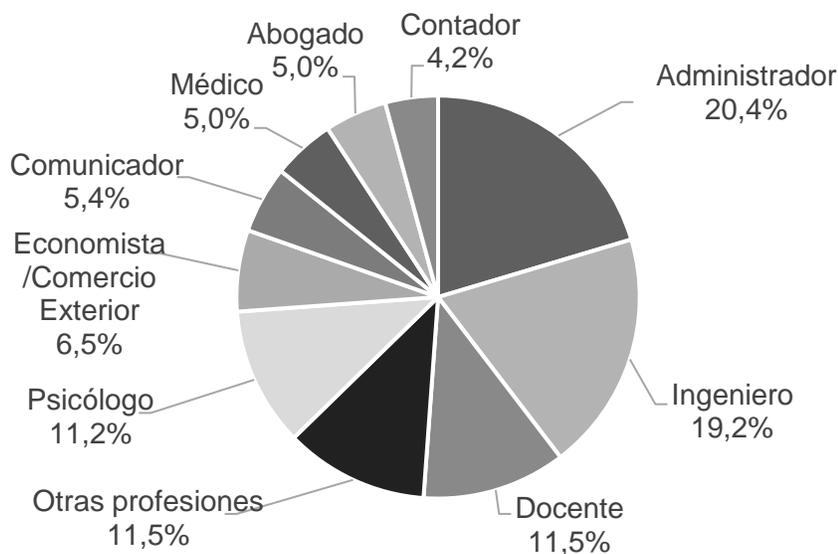


Figura 1. Distribución de carreras profesionales

De la población analizada el 80% de las personas desarrolla sus labores en Bogotá D.C. Un 13% se encuentra a los alrededores de la capital del país en el departamento de Cundinamarca, en territorios como Chía, Cajicá, Madrid, Sasaima, Tocancipá, Villeta y Zipaquirá. El 7% restante, se distribuye en el territorio colombiano en los siguientes departamentos respectivamente de Antioquia, Valle del Cauca, Nariño, Caldas, Putumayo, Quindío, Boyacá, Bolívar y Meta. Adicionalmente, el 64% de todas las personas de la muestra

tuvieron la modalidad de trabajo en casa (remoto, virtual) durante el aislamiento preventivo obligatorio decretado por el Gobierno Nacional.

Al analizar los años de experiencia laboral, el 48% de las personas tienen más de 10 años. El 20% se encuentran en el rango de 6 a 9 años, el 18% se encuentran en el rango de 3 a 5 años y el 15% restante, están en el rango entre 0 y 3 años. Adicionalmente, el 55% de las personas tienen un ingreso mensual entre \$2.801.000 y \$7.800.000. Por otro lado, a la pregunta del nivel jerárquico de su último cargo, el 49% de las personas respondieron Operativo que tiene como detalle de no es responsable de ninguna persona y se ocupa de cumplir con funciones y directrices establecidas por rangos medios y altos.

A la pregunta, de que indique cuál es el sector económico de la organización a la cual se encuentra vinculado (o la actividad principal que desarrolla su empresa), el 27% está en Educación, el 11% está relacionado con comercio y consumo masivo, el 9% está en la industria de Servicios Legales, el resto de población trabaja en el sector bancario, público, salud, producción de alimentos, tecnología, transporte, energético y minero, entre otros.

Al analizar si se evidenciaron cambios en algunos aspectos de la vida laboral durante el confinamiento provocado a raíz de la pandemia de COVID-19 y el respectivo aislamiento preventivo obligatorio, en la figura 2, se muestra el resultado de lo que las personas respondieron a las respectivas preguntas.

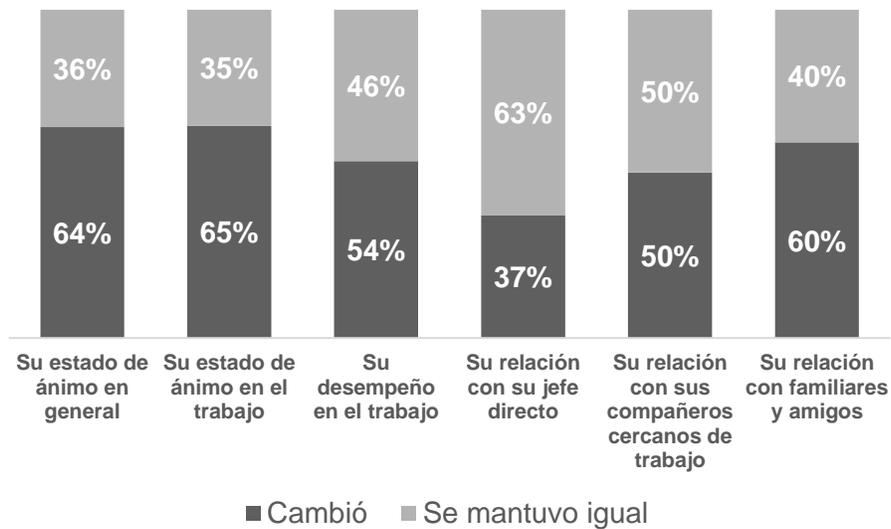


Figura 2. Cambios en los aspectos de su vida laboral durante el confinamiento

En promedio el 55% de la población analizada, piensa que cambiaron aspectos de su vida laboral como su estado de ánimo general y en el trabajo, así como su desempeño en el trabajo, su relación con sus compañeros cercanos y su relación con familiares y amigos. Al analizar cada variable individualmente, el 63% de las personas respondieron que la relación con su jefe directo se mantuvo igual.

Comportamientos de liderazgo

Con respecto, a las preguntas del cuestionario sobre los comportamientos de liderazgo las preguntas estuvieron distribuidas según cada meta-categoría como se evidencia en la tabla 1.

Tabla 1

Mapa de calor de respuestas por meta-categorías de los comportamientos de liderazgo.

	Orientado a la tarea				Orientado a las relaciones				Orientado al cambio				Orientado a los 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%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autoría propia.

Se evidencia que en la tabla 1 uno de los comportamientos que las personas más ven es el de apoyar, dentro de la meta-categoría de un líder orientado a las relaciones. Este, se detallaba en la pregunta: mi jefe muestra preocupación por las necesidades y sentimientos de los miembros individuales; brinda apoyo y aliento cuando hay una tarea difícil o estresante; y expresa confianza a los miembros para que puedan completar la tarea con éxito.

Tomando en cuenta el porcentaje de personas que escogieron la respuesta por lo general mostrada en la tabla 1, en gran medida por cada meta-categoría, se ve que el promedio de orientación a las relaciones es el más alto con un 43%. Sigue los tipos de líderes orientados en la tarea con un 39%, luego los que están orientados a las relaciones con un 37% y, por último, se encuentran los líderes enfocados en lo externo con un 35%.

Según los estadísticos descriptivos de la tabla 2, se evidencia que el promedio de cada meta-categoría es muy similar, así como los números de las respuestas mínimas, máximas y sus

respectivas desviaciones estándares. Sin embargo, orientación a las relaciones es el que obtiene un promedio (12,50) mayor de respuestas.

Tabla 2

Estadísticos descriptivos de los tipos de comportamiento de liderazgo.

	N	Mínimo	Máximo	Promedio	Desviación Estándar	Varianza
Orientado a la tarea	260	4	16	12,43	2,930	8,586
Orientado a las relaciones	260	4	16	12,50	3,026	9,154
Orientado al cambio	260	4	16	12,11	3,093	9,564
Orientado a lo externo	260	3	12	9,01	2,300	5,290

Fuente: SPSS

Igualmente, de la tabla 2 se evidencia que las respuestas de orientaciones a la tarea, a las relaciones y al cambio fueron las más similares. Sin embargo, orientación a lo externo, es la meta-categoría que más difiere y menos promedio (9,01) tiene presente dentro la población evaluada.

Por otro lado, se realizaron tablas cruzadas entre las variables para ver cada una de ellas frente a las meta-categorías en rangos bajo, medio y alto. En la tabla 3, se evidencia las categorías de trabajo 1, 2 y 3 (que significan respectivamente trabajo en casa, trabajo en la oficina o alternancia) frente a la orientación de la tarea. En donde se ve que 154 personas consideran orientación a la tarea en el rango medio; de los cuales fue el 59% de los que respondieron que trabajan desde la casa, el 50% de las personas que trabajan desde la oficina y el 65% de la población que trabajan desde alternancia.

Tabla 3

Tabla cruzada categoría de trabajo frente a orientación a la tarea.

		Orientado a la tarea			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Categorías trabajo	1	41	98	27	166
	2	10	17	7	34
	3	14	39	7	60
Total		65	154	41	260

Fuente: SPSS

En la tabla 4, se registra las personas que respondieron a una orientación a las relaciones bajo, medio y alto frente al rango de edades que tienen. El rango de edad 1 son personas entre los 18 y 25 años, el 2 entre 26 y 30 años, el 3 entre 31 y 45 años, el 4 entre 46 y 50 años y el 5 de 51 años en adelante. En todos los rangos la mayoría de las personas respondieron a tener una orientación a las relaciones medio, sin embargo, el 35% las personas del grupo 2 con edades entre 26 y 30 años lo catalogaron con nivel bajo. En el grupo 3, personas entre los 31 y 45 años, aunque el 47% respondieron a un nivel medio, para nivel bajo y alto hay un empate en número de personas teniendo una participación de 27% cada uno.

Tabla 4

Tabla cruzada rango de edad frente a orientación a las relaciones.

		Orientado a las relaciones			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Rango de edad	1	8	24	8	40
	2	22	34	6	62
	3	24	42	24	90
	4	3	20	5	28

	5	11	21	8	40
Total		68	141	51	260

Fuente: SPSS

En la tabla 5, se evidencia otra tabla cruzada entre los mismos rangos de edad, pero frente a los resultados de orientación a lo externo. Teniendo un comportamiento similar a la tabla 4, la mayoría de las personas con diferentes rangos de edad establecieron la meta-categoría de orientado al externo como nivel medio. Sin embargo, los grupos de edades 2 (entre 26 y 30 años) y 3 (entre 31 y 45 años), tienen un 34% y 27% respectivamente de personas que respondieron como nivel bajo.

Tabla 5

Tabla cruzada rango de edad frente a orientación a lo externo.

		Orientado Externo			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Rango de edad	1	8	25	7	40
	2	21	34	7	62
	3	24	49	17	90
	4	4	17	7	28
	5	9	22	9	40
Total		66	147	47	260

Fuente: SPSS

En la tabla 6, se evidencia una tabla cruzada entre categorías de experiencia laboral y la meta-categoría de orientación al cambio. Las categorías de experiencia laboral están distribuidas en el grupo 1 entre 0 a 3 años, el 2 es de 3 a 5 años, el 3 es de 6 a 9 años y el 4 de 10 años en adelante. La mayoría de las personas respondieron a orientación al cambio como nivel medio y luego nivel bajo, sin embargo, en el grupo 4, que es de 4 a 10 años en adelante después de nivel medio, el 35% de las personas respondieron a un nivel alto en esta meta-categoría.

Tabla 6

Tabla cruzada categorías experiencia frente a orientación al cambio.

		Orientado al cambio			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Categorías experiencia	1	12	16	10	38
	2	17	21	9	47
	3	16	24	11	51
	4	33	48	43	124
Total		78	109	73	260

Fuente: SPSS

Engagement

Acercas del cuestionario de bienestar y trabajo (Utrecht Work Engagement Scale) se muestra en la tabla 7, el porcentaje de personas que respondieron cada opción de respuesta a las preguntas de vigor, dedicación y absorción.

Tabla 7

Mapa de calor de respuestas por categorías de engagement.

Vigor	Dedicación	Absorción
-------	------------	-----------

Nunca	1%	1%	2%
Casi nunca	2%	2%	3%
Rara vez	4%	4%	7%
A veces	17%	16%	18%
Con frecuencia	24%	20%	21%
Casi siempre	32%	25%	25%
Siempre	21%	32%	23%
Total	3%	3%	5%

Fuente: Autoría propia.

La tabla 7 indica que la población evidencia el engagement desde el vigor, la dedicación y la absorción porque la mayoría respondió en la escala de frecuencia a veces, con frecuencia, casi siempre o siempre. En promedio, 92% de las personas respondieron a estas respuestas.

Adicionalmente, según los estadísticos descriptivos de la tabla 8 sobre las preguntas por cada categoría que caracteriza el engagement. El vigor es la que obtiene un promedio más alto (32,26) junto con una desviación estándar más baja (5,558). Le sigue el promedio de absorción (31,37) pero junto a la desviación estándar más alta (5.912). Siendo dedicación, el componente con promedio más bajo (27,86) con una desviación estándar de (5,663).

Tabla 8

Estadísticos descriptivos de las categorías del engagement.

	N	Mínimo	Máximo	Promedio	Desviación Estándar	Varianza
Vigor	260	14	42	32,26	5,558	30,897
Dedicación	260	7	35	27,86	5,663	32,073

Absorción	260	11	42	31,37	5,912	34,952
------------------	-----	----	----	-------	-------	--------

Fuente: SPSS

En cuanto a las relaciones de las categorías de engagement con otras variables, se realiza el análisis con la elaboración de las tablas cruzadas. En la tabla 9, se muestra la categoría de estado civil 1, 2 y 3 (Casado, soltero y unión libre respectivamente) frente al nivel de vigor. La mayoría lo clasifican como nivel medio, pero dentro del grupo de casados el 35% cataloga el vigor como nivel alto.

Tabla 9

Tabla cruzada categoría de estado civil frente a vigor.

		Vigor			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Categorías de Estado Civil	1	20	42	33	95
	2	44	63	31	138
	3	7	9	11	27
Total		71	114	75	260

Fuente: SPSS

Para el nivel de estudio 1, 2, 3 y 4 (carrera profesional, especialización, maestría y doctorado respectivamente) y la relación con la dedicación, la tabla 10, muestra que la mayoría de

las personas de cada nivel de estudio respondieron al nivel de dedicación como medio. Adicionalmente, en los grupos de personas con especialización, maestría y doctorado, en promedio el 30% le da una calificación de alto a la dedicación.

Tabla 10

Tabla cruzada categoría de nivel de estudio frente a dedicación.

		Dedicación			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Categoría Nivel de estudio	1	47	59	30	136
	2	12	34	16	62
	3	14	25	17	56
	4	1	3	2	6
Total		74	121	65	260

Fuente: SPSS

El nivel de absorción frente a las categorías por nivel jerárquico 1, 2 y 3 se muestra en la tabla 11. El nivel jerárquico 1 hace referencia a la respuesta Operativo (No es responsable de ninguna persona y se ocupa de cumplir con funciones y directrices establecidas por rangos medios y altos), el número 2 a Gerencia media (Cargos con responsabilidad de algunas personas pero que rinden cuentas a altos mandos o directivos) y el número 3 a Alta gerencia (Cargos estratégicos y/o directivos). En todos los niveles jerárquicos la mayoría de las personas respondieron a un nivel medio a la hora de hablar de absorción, sin embargo, en el grupo de Gerencia media se puede decir que el número de personas con nivel medio y alto es similar, siendo un 44% y un 41% si se ve en valores relativos.

Tabla 11

Tabla cruzada categoría de nivel jerárquico frente a absorción.

		Absorción			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Categorías por nivel jerárquico	1	48	59	21	128
	2	14	43	40	97
	3	4	18	13	35
Total		66	120	74	260

Fuente: SPSS

Relaciones entre comportamientos de liderazgo y engagement

Según el análisis de correlaciones que se presenta en la tabla 12, los comportamientos asociados a la orientación a lo externo son los que más se relacionan con el engagement porque tiene las correlaciones más altas para vigor y absorción, así como se puede considerar alta entre los resultados obtenidos, la correlación que tiene con dedicación. La meta-categoría que le sigue en correlaciones es la orientada al cambio y la que más bajas correlaciones tiene es la orientada a las relaciones. Sin embargo, se analiza que todos los comportamientos de liderazgo tienen una correlación positiva moderada con el engagement.

Tabla 12

Correlaciones de Pearson entre las categorías del engagement y meta-categorías de comportamientos de liderazgo.

	Vigor	Dedicación	Absorción
Orientación a la tarea	.405**	.400**	.351**

Orientado a las relaciones	.357**	.405**	.321**
Orientado al cambio	.406**	.461**	.371**
Orientado a lo externo	.413**	.459**	.389**

** Correlación es significativa en el nivel 0.01 (2-colas).

Fuente: SPSS

Por otro lado, la tabla 12 muestra que dentro de los componentes del engagement medidos, la dedicación es la que tiene las correlaciones más altas con cada uno de las meta-categorías de los comportamientos de liderazgo. Y, por el contrario, absorción tiene los números más bajos al analizar estas relaciones. Sin embargo, todos tienen correlaciones positivas moderada por encima de 0,3.

Discusión

En el estudio realizado por Davalos (2020) en una empresa ubicada en la ciudad de Lima en Perú con 103 trabajadores, se obtuvo resultados de relación directa y positiva entre engagement y el tipo de liderazgo transformacional. Por otro lado, Vásquez et al. (2021) identificaron con una muestra de 201 trabajadores millennials en Chile el rol mediador de la confianza organizacional y el work engagement entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral. Ellos concluyeron con modelos de ecuaciones estructurales que estas variables median de forma total la relación entre esta clase de liderazgo y el desempeño laboral.

De la misma manera Chua y Ayoko (2021) implementaron un modelo estructural cuantitativo para analizar la correlación entre la percepción del liderazgo transformacional y el engagement en una muestra de 155 empleados. Lo que les permitió concluir que, si hay relación

y que la percepción que tienen los empleados respecto a este estilo de liderazgo podría promover diferentes motivaciones en el entorno laboral, incrementando el nivel de engagement.

Aunque estos autores hacen referencia a un solo un tipo de liderazgo a la hora de relacionarlo con las otras variables como engagement, los resultados van acorde a los obtenidos en el estudio del presente trabajo porque estos arrojan una relación directa entre las meta-categorías de comportamientos de liderazgo y engagement al presentarse una correlación positiva moderada resultando también coherente con lo expuesto en el marco teórico.

Así mismo, Moreno (2001) menciona el hecho de realizar ciertas acciones por parte de los líderes para promover compromiso organizacional por parte de sus seguidores. Por lo que se puede ver que la taxonomía jerárquica de los comportamientos de liderazgo desarrollada por Yukl (2012) puede influir en cierta medida en los niveles de engagement que tienen las personas con las organizaciones, como lo está diciendo el resultado del estudio.

El comportamiento de liderazgo que más promedio de respuestas altas que tuvo fue apoyar, esto se puede ver relacionado con lo expuesto en el estudio de Acuña, Mendoza y Pons (2021), quienes encontraron que, en situaciones de demanda emocional, como lo ha sido el confinamiento provocado por COVID 19, la gestión de los líderes destinado a apoyar aumenta los niveles de engagement.

Los comportamientos asociados a la orientación a lo externo son los que más se relacionan con el engagement porque tiene las correlaciones más altas para vigor y absorción, así como se puede considerar alta entre los resultados obtenidos, la correlación que tiene con dedicación. Pues según Schaufeli et. al (2002), engagement se relaciona con un estado mental positivo en el trabajo mostrando altos niveles de vigor, energía y dedicación.

Dentro de las clasificaciones que definen el engagement, la dedicación es la que tiene las correlaciones más altas con cada uno de las meta-categorías de los comportamientos de liderazgo. Y, por el contrario, absorción tiene los números más bajos al analizar estas relaciones. Sin embargo, todos tienen correlaciones positivas moderadas. Esto es coherente con el estudio realizado por Fernandes, Hernández y Paz (2020) que muestra relación entre los estilos de liderazgo y el work engagement, teniendo relaciones significativas, medianas y positivas para la empresa analizada.

En cuanto a los instrumentos utilizados para la medición puede que no hayan permitido tener un conocimiento profundo sobre los cambios que generó la pandemia en las variables analizadas, pues aunque se podía ver si algo cambió o no en estados de ánimo, desempeño en el trabajo y relaciones, esto no era suficiente para conocer su impacto positivo o negativo ni en qué se relacionaba directamente con las meta-categorías de comportamientos de liderazgo y engagement por separado o analizado en manera conjunta.

Conclusiones

El total de respuestas analizadas en los resultados del estudio fueron 260 personas que se encontraban trabajando en Colombia, en donde la mayoría trabaja en Bogotá D.C. y estaba trabajando en casa durante la pandemia. La mayoría de la población tiene como nivel de estudio una carrera profesional, son solteros y tienen entre 31 y 45 años. Cuentan con más de 10 años de experiencia laboral y se encuentran en un cargo operativo.

Así mismo, la mayoría de las personas mostraron que durante el confinamiento provocado por la pandemia del virus COVID 19 ciertos aspectos de su vida laboral cambiaron, sin embargo, la relación con su jefe directo se mantuvo igual. No obstante, estas preguntas no

permitieron interpretar si los cambios fueron positivos o negativos ni la magnitud de los cambios, pues saber que cambió su desempeño en el trabajo no da mucha información para determinar en cuánto a qué fue el cambio o que impacto podría tener.

En cuanto a las meta-categorías de comportamientos de liderazgo, orientaciones a la tarea, a las relaciones y al cambio mostraron resultados muy homogéneos. Sin embargo, orientación a lo externo es la que más difiere entre los resultados. Por otro lado, la meta-categoría de liderazgo orientado a las relaciones es la que más promedio se evidenció entre la población. Así como el comportamiento más alto, fue apoyar, que está incluido en esta meta-categoría.

Por otro lado, en los resultados del estudio se evidencia el engagement desde el vigor, la dedicación y la absorción al obtener respuestas que permiten determinar la presencia de las variables en niveles medios y altos. Siendo el vigor, la categoría que obtiene un promedio más alto junto con una desviación estándar más baja.

Al hablar de las relaciones que se presentaron entre las meta-categorías de los comportamientos de liderazgo y las categorías de engagement, tienen una correlación positiva moderada. Específicamente, orientación a lo externo, es la meta-categoría que más se relaciona con el engagement por las correlaciones altas que tiene con vigor y absorción, sin desconocer que también tiene correlación con dedicación. Dentro del engagement, la dedicación tiene mayor relación mientras absorción es la que menor correlación tiene con las meta-categorías de los comportamientos de liderazgo.

Para futuras ocasiones se recomienda tener preguntas que permitan cuantificar la magnitud de los cambios y su consecuencia positiva o negativa para tener más información a la

hora de hacer relaciones entre las variables. Así mismo, se recomienda establecer y estudiar tipos de comportamientos de liderazgo que tengan más diferencias para que los resultados no sean tan homogéneos como se evidenció en el presente estudio.

Referencias

- Acuña, Á. H., Mendoza, R. L., & Pons, O. P. (2021). Burnout, engagement y la percepción sobre prácticas de gestión en pandemia por COVID-19 que tienen trabajadores del centro sur de Chile. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 104-112.
- Alva, L. A. (2022). Liderazgo transformacional y el engagement de los servidores civiles en una municipalidad provincial, La Libertad 2021.
- Artazcoz, L. (2002). La salud laboral ante los retos de la nueva economía.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2011). ¿Cómo los empleados mantienen su engagement en el trabajo? *Ciencia & trabajo*, 13(41), 135-142.
- Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. Publicado en A. Medina (coord.): El liderazgo en educación. Madrid: UNED, 25-46.
- Chua, J. y Ayoko, O. (2021). Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement. *Journal of Management & Organization*. Vol. 27, pp. 523-543.
- Cid, F. (2020). ¿Cómo puede evolucionar la experiencia de empleado con el impacto del COVID-19? (I). *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, (355), 20.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Fluir (flow)*. Una psicología de la felicidad. Barcelona: Kairós.
- Davalos, A. (2020). Liderazgo Transformacional y Engagement en una empresa de fabricación de productos para distribución de electricidad en la ciudad Lima. (Tesis de maestría). Universidad San Martín de Porres, Lima. https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/7846/DAVALOS_MA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Fernandes, J. J., Hernández, A., & Paz, M. D. C. (2020). La relación entre el estilo de liderazgo y el work engagement en una empresa multinacional del sector ingeniería.
- García, K. M. (2022). Liderazgo transformacional y engagement en trabajadores del área administrativa de una empresa de hidrocarburos, Lima-2021.
- Godoy, R. (2010). Liderazgo transformacional y motivación en el trabajo: influencias del liderazgo en la motivación de los seguidores (Doctoral dissertation, Universitat de Barcelona).
- Goleman, D. (1998). ¿Qué hace a un líder? *Harvard Business Review*, 76(6), 93-102.
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*, 11, 109-122.
- Gómez, I. C. (2007). Salud laboral: una revisión a la luz de las nuevas condiciones del trabajo. *Universitas psychologica*, 6(1), 105-113.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Llamas, J. M. C. (2005). El liderazgo del profesorado en las organizaciones educativas: temáticas para su análisis e investigación. *Revista Española de Pedagogía*, 471-490.
- Mañas, M. Á., Díaz, P. A., Llopis, J., Nieto, F., & Salvador, C. (2020). Relationship between transformational leadership, affective commitment and turnover intention of workers in a multinational company/La relación entre liderazgo transformacional, compromiso afectivo e intención de rotación de los trabajadores en una compañía internacional. *International Journal of Social Psychology*, 35(1), 100-115.
- Montalbán, R. R., Cardona, I. S., & Lugo, M. M. (2014). Análisis de las propiedades psicométricas de la Utrecht Work Engagement Scale en una muestra de trabajadores en Puerto Rico, 13(4).
- Moreno, O. V. (2001). Incremento de la satisfacción y del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (26), 5-17.
- Moss, G. (1992). Ser líder: manual para conseguir objetivos. Jumerca

- Romero Espínola, R., & Palacini, F. (2020). Relación entre niveles de engagement y niveles de intención de rotación en empleados de dos empresas privadas de Asunción Relationship between engagement levels and rotation intention levels in employees of two private companies in Asunción. *Revista Científica De La UCSA*, 7(2), 3–25.
- Salanova, M. S., & Schaufeli, W. B. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. Estudios financieros. *Revista de Trabajo y Seguridad Social: Comentarios, Casos Prácticos: Recursos Humanos*, (261), 109-138.
- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M.S., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of cross-cultural psychology*, 33(5), 464-481.
- Torrecilla, F. J. M. (2006). Dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 11-24.
- Vásquez, M., Inostroza, R. y Acosta, H. (2021). Liderazgo transformacional: su impacto en la confianza organizacional, work engagement y desempeño laboral en trabajadores millennials en Chile. *Revista de psicología*, 30 (1), pp. 1-17.
- Vázquez, T. S., Bernal, A. J. L., & Liesa, O. M. (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa. *REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.