



**LIDERANDO EN TIEMPO DE CRISIS: UN ANÁLISIS DEL ESTILO DE
LIDERAZGO Y SU EFECTO EN LA PRODUCTIVIDAD Y EL BIENESTAR DE
LOS EMPLEADOS DURANTE LA PANDEMIA DEL COVID-19.**

AUTORES

ANIRZA VALENTINA QUIÑONES OLAYA

DANIELA NUÑEZ ORTIZ

LAURA SOFÍA OSORIO VILLARREAL

DIRECTOR DEL PROYECTO

IVÁN DARÍO SÁNCHEZ MANCHOLA

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CON ÉNFASIS EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

SANTIAGO DE CALI

2021

Tabla de contenido

<i>Resumen</i>	5
<i>Palabras claves</i>	5
<i>Abstract</i>	6
<i>Keywords</i>	6
<i>Introducción</i>	7
Objetivo general.....	11
Objetivos específicos	11
<i>Marco Teórico e Hipótesis de la Investigación</i>	12
Liderazgo	12
Comportamientos de liderazgo	13
Comportamientos orientados a la tarea	13
Comportamientos orientados a las relaciones	14
Comportamientos orientados a la ética	14
Comportamientos orientados al cambio	15
Desempeño	16
Bienestar	17
Los comportamientos del líder y su relación con el desempeño del empleado	17
Comportamientos orientados a las relaciones: Liderazgo LMX y el desempeño del empleado	19
Comportamientos orientados a la ética: Liderazgo Ético y el desempeño del empleado.....	20
Comportamientos orientados al cambio: Liderazgo transformacional y el desempeño del empleado	22
El rol del bienestar del empleado	23
Comportamientos orientados a la tarea: Liderazgo transaccional y el bienestar del empleado	24
Comportamientos orientados a las relaciones: Liderazgo LMX y el bienestar del empleado.....	25
Comportamientos orientados a la ética: Liderazgo Ético y el bienestar del empleado.....	26
Comportamientos orientados al cambio: Liderazgo transformacional y el bienestar del empleado	27
<i>Metodología</i>	29
Alcance de la investigación.....	29
Muestra	29
Medidas.....	30
Variables Independientes	30
Variables dependientes.....	31

Variables de control	32
Análisis de la información	35
Resultados	37
.....	46
.....	46
.....	47
Discusión	48
Implicaciones prácticas	51
Limitaciones	52
Conclusión	53
Bibliografía	54

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Índices de ajuste de los modelos de AFC para los constructos estudiados	37
Tabla 2. Estadísticas descriptivas y correlaciones entre las variables.....	41
Tabla 3. Índices de ajuste de los modelos estructurales teóricamente propuestos	42
Tabla 4. Análisis de las relaciones teóricamente establecidas	43

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Modelo AFC para Liderazgo Transaccional.....	38
Figura 2. Modelo AFC para Liderazgo LMX	38
Figura 3. Modelo AFC para Liderazgo Ético.....	38
Figura 4. Modelo AFC para Liderazgo Transformacional.....	38
Figura 5. Modelo AFC para Bienestar	39
Figura 6. Modelo AFC para Desempeño	40
Figura 7. Modelo Estructural relación Estilos de Liderazgo, Bienestar y Desempeño.....	45
Figura 8. Modelo Estructural relación Liderazgo Transaccional, Bienestar y Desempeño	46
Figura 9. Modelo Estructural relación Liderazgo LMX, Bienestar y Desempeño	46
Figura 10. Modelo Estructural relación Liderazgo Ético, Bienestar y Desempeño.....	47
Figura 11. Modelo Estructural relación Liderazgo Transformacional, Bienestar y Desempeño	47

Resumen

El COVID-19 ha afectado la vida de los empleados debido a que ha llevado a que se traspase la delgada línea que separaba su trabajo y su vida personal. Esto, desde luego, ha hecho que los líderes tengan que proporcionar a sus subalternos nuevas condiciones para desempeñar su cargo de manera adecuada, al tiempo que les garantizan su bienestar. En línea con el paradigma contingente y situacional del liderazgo, las particularidades organizacionales derivadas de la pandemia del COVID-19 permiten suponer que los líderes han tenido que acudir a estilos particulares, quizás diferentes a los que utilizaban antes de la pandemia. Esto a fin de garantizar la buena marcha de sus organizaciones en general y sus empleados en particular. Esta investigación buscó analizar el efecto que diferentes estilos de liderazgo tienen sobre el bienestar y el desempeño de los empleados ante el nuevo escenario laboral que ha ocasionado la pandemia del COVID-19. Por medio de una encuesta online a 150 trabajadores se analizó la relación entre cuatro comportamientos (estilos) del líder y su relación con el desempeño y el bienestar del empleado. Se halló que los cuatro estilos de liderazgo se relacionan positiva y significativamente con el desempeño y bienestar. No obstante, el estilo que mostró adaptarse mejor al contexto laboral creado por el COVID-19 fue el transformacional.

Palabras claves

Liderazgo transformacional, Liderazgo ético, Liderazgo transaccional, Liderazgo LMX, Desempeño, Bienestar, COVID-19, Teletrabajo.

Abstract

COVID-19 has affected the lives of employees, leading to crossing the fine line that separated their work and personal life. For this reason, leaders must provide their subordinates with new conditions to carry out their position adequately while ensuring their well-being. In line with the contingent and situational paradigm of leadership, the organizational peculiarities derived from the COVID-19 pandemic allow us to suppose that leaders have had to resort to particular styles, perhaps different from those they used before the pandemic. This is to ensure the smooth running of their organizations in general and their employees. This research sought to analyze the effect that different leadership styles have on the well-being and performance of employees in the new work environment that has caused the COVID-19 pandemic. Through an online survey of 150 workers, the relationship between four behaviors (styles) of the leader and their relationship with the performance and well-being of the employee was analyzed. The styles were found to be positively and significantly related to performance and well-being. However, the one that best suited to the work context created by COVID-19 was transformational leadership.

Keywords

Transformational Leadership, Ethical Leadership, Transactional Leadership, LMX Leadership, Performance, Wellbeing, COVID-19, Telecommuting.

Introducción

La pandemia del COVID-19 ha ocasionado importantes transformaciones y desafíos para las organizaciones respecto a la gestión de la fuerza de trabajo (Carnavale & Hatak, 2020). Esta nueva realidad organizacional, sin lugar a duda, ha representado un reto para todos los líderes organizacionales, pues son ellos los llamados a garantizar, en medio de las crisis y los tiempos difíciles, la productividad y el bienestar físico, económico y psicosocial de los empleados (Dirani et al., 2020). Por ejemplo, Carnavale y Hatak (2020) expresan que, en esta nueva realidad social, aparte de la creciente incapacidad de separar el trabajo y la vida privada, las interconexiones trabajo-familia parecen particularmente exigentes para los empleados, incluso más allá de si estos cuentan con hijos. De esta manera, el COVID-19 ha afectado la vida de los empleados debido a que ha llevado a que se traspase la delgada línea que separaba su trabajo y su vida personal. Esto, desde luego, ha hecho que los líderes tengan que proporcionar a sus subalternos nuevas condiciones para desempeñar su cargo de manera adecuada, al tiempo que les garantizan su bienestar.

Por otra parte, el paradigma contingente o situacional del liderazgo (Sánchez, 2009) sugiere que no existen estilos de liderazgo específicos que se ajusten a todas las situaciones, sino que la efectividad de un determinado estilo de liderazgo depende de las circunstancias o condiciones en que esta toma lugar. Así, por ejemplo, Gonzales et al. (2013) determinaron que, en un hospital en el área de Urgencias, para la mayoría de los profesionales el estilo “director” parece ser el más apropiado. Lo anterior se debe a que este tipo de líderes se enfrentan a una mayor demanda, precisión y rapidez en las acciones, donde es clave definir los roles y tareas de los seguidores. Por el contrario, en el área de Cirugía y Medicina se percibe como el estilo de liderazgo más adecuado el “entrenador”. Esto debido a que los líderes con este estilo ejercen una escasa supervisión, definiendo papeles y tareas, pero

también buscando sugerencias e ideas de sus seguidores. Así, aunque en las organizaciones deben ejercerse funciones de liderazgo que pueden estar orientadas a los aspectos técnicos del trabajo, a las personas responsables de dichos aspectos técnicos o a ambos (aspectos técnicos y personas), el estilo de llevar a cabo esas funciones de liderazgo varía de acuerdo con la situación organizacional particular, para así ser más efectivo (Sánchez, 2009). Por lo tanto, dependiendo de cada situación se debe distinguir el tipo de liderazgo más oportuno que permita al líder y sus seguidores desempeñarse con mayor efectividad.

En línea con el paradigma contingente y situacional del liderazgo, las particularidades organizacionales derivadas de la pandemia del COVID-19 permiten suponer que los líderes han tenido que acudir a estilos particulares, quizás diferentes a los que utilizaban antes de la pandemia. Esto a fin de garantizar la buena marcha de sus organizaciones, en general, y sus empleados, en particular. Según Kirchner et al. (2021), es importante reconocer que convertirse en gerente a distancia requiere cambios en el liderazgo a través del aprendizaje y la adaptación a las nuevas formas de trabajar. Por ejemplo, en el caso de los líderes gubernamentales, se ha observado cómo algunos han tenido que modificar sus prioridades y estilos de liderazgo, pasando de estilos quizás más burocráticos y autoritarios a adoptar un enfoque de trabajo precautorio y basado en la ciencia, junto con la voluntad de actuar rápida y decisivamente. Lo anterior, se debe a que este nuevo estilo brinda la oportunidad de perseguir el control del virus y salvaguardar la vida de los ciudadanos, al tiempo que respalda la necesidad de limitar las perturbaciones económicas asociadas a sus decisiones (Wilson, 2020). En definitiva, de acuerdo con Wilson (2020), tanto en el contexto organizacional público como en el privado se ha apreciado un cambio en el liderazgo durante la pandemia, en el cual se encuentra un propósito compartido de minimizar los daños y prevalecer la salud de las personas dentro y fuera de la organización.

Si bien los cambios ocasionados por el COVID-19 han tenido importantes implicaciones para las organizaciones, por ejemplo, se ha tenido que acudir al teletrabajo a raíz de que los gobiernos nacionales implementaron cuarentenas (Kirchner, 2021), estos también han tenido implicaciones para los empleados (Carnavale & Hatak, 2020). Precisamente, con la presencia del virus y la implementación del teletrabajo, los empleados han tenido un aumento de responsabilidad, teniendo que ser autónomos en muchas de sus decisiones y labores, pero también cuidando a sus familiares. Todo esto mientras existen constantes preocupaciones sobre la salud de sus seres queridos (Carnavale & Hatak, 2020). Esta nueva realidad ha tendido consecuencias en la productividad y el bienestar de los empleados (Dirani et al., 2020). Así, en la medida que tanto las organizaciones como los empleados han tenido que enfrentarse a situaciones desconocidas y altamente inciertas, ha aumentado la necesidad de comprender cómo los gerentes deben administrar y liderar en estas nuevas circunstancias para apoyar la salud mental y el rendimiento de sus empleados (Adenle et al., 2020).

Inceoglu et al. (2018) examinaron el proceso por el cual diferentes tipos de comportamiento del líder afecta el bienestar de sus empleados. Por ejemplo, “el liderazgo transformacional y paternalista se relacionó negativamente con el acoso laboral mientras que el liderazgo autoritario se relacionó positivamente con él” (p. 184). Las categorías de conducta de liderazgo que se tuvieron en cuenta en la investigación mostraron que según el meta-análisis estas tienen una mayor validez para predecir conductas específicas de los seguidores como lo es el desempeño y la satisfacción laboral. De esta manera, se evidencia que los diferentes estilos de liderazgo impactan a los seguidores dependiendo de la situación. Por esta razón, los líderes deben asumir los cambios y adaptarse a ellos como lo es el caso de la pandemia del COVID-19.

En consecuencia, la presente investigación tiene como propósito responder a la siguiente pregunta de investigación: *¿cuál es el efecto que diferentes estilos de liderazgo tienen sobre el bienestar y el desempeño de los empleados ante el nuevo escenario laboral que ha ocasionado la pandemia del COVID-19?*

Objetivos

Objetivo general

Analizar el efecto que diferentes estilos de liderazgo tienen sobre el bienestar y el desempeño de los empleados ante el nuevo escenario laboral que ha ocasionado la pandemia del COVID-19.

Objetivos específicos

- Caracterizar los comportamientos de liderazgo que asumen los dirigentes durante la pandemia del COVID-19.
- Establecer el nivel de desempeño de los empleados durante la pandemia del COVID-19.
- Determinar el nivel de bienestar de los empleados durante la pandemia del COVID-19.
- Determinar la relación entre el estilo de liderazgo ejercido por el dirigente con el bienestar y desempeño exhibido por los empleados durante la pandemia del COVID-19.

Marco Teórico e Hipótesis de la Investigación

Liderazgo

Hablar de liderazgo no es tan sencillo como parece. Contreras (2008) asegura que el liderazgo constituye un fenómeno complejo que ha sido entendido desde distintas aproximaciones teóricas ligadas a las corrientes epistemológicas imperantes en determinado momento y a los continuos cambios históricos y culturales en los que se gestan y desarrollan las empresas. Nosotros nos guiaremos por la definición de liderazgo propuesta por Sánchez (2008), quien plantea que el liderazgo representa “el proceso de influencia recíproco en el cual uno de los miembros del grupo (líder) ejerce un mayor grado de influencia que el que el grupo en su conjunto ejerce sobre él cuando el contexto en el que se desarrolla dicho proceso así lo demanda, logrando de esta manera la orientación de todos hacia el logro de unos objetivos comunes previamente establecidos” (p.11). Dicha definición resulta pertinente toda vez que se destaca que la influencia del líder, es decir, la orientación de los seguidores hacia el propósito común variará dependiendo de la situación o el contexto en que se dicho proceso toma lugar.

House y Aditya (1997) destacan que, a lo largo del desarrollo de los estudios sobre liderazgo, pueden identificarse cuatro principales perspectivas teóricas para el estudio sistemático de este. Así, dependiendo del enfoque o perspectiva, las investigaciones de liderazgo suelen enfocarse en analizar los comportamientos o estilos que caracterizan el actuar de un líder, por lo que se han propuesto algunas taxonomías o clasificaciones de los comportamientos de este, las cuales descansan en diferentes teorías de liderazgo.

Comportamientos de liderazgo

Yukl et al. (2002) originalmente plantearon que los comportamientos de los líderes se pueden agrupar en tres categorías: orientados a la tarea, orientados a las relaciones y orientados al cambio. Posteriormente, DeRue et al. (2011) propusieron añadir una cuarta categoría: el comportamiento pasivo. Sin embargo, en una revisión reciente, Li et al. (2017) propusieron añadir como la cuarta categoría los comportamientos éticos. Dado que los comportamientos pasivos, en esencia, hacen alusión a la ausencia de liderazgo, consideramos contradictoria su inclusión. Por el contrario, debido a que los comportamientos éticos aluden a comportamientos específicos del líder, los cuales además podrían tener mayor relevancia en contextos de incertidumbre como el que está en consideración en esta investigación; decidimos basarnos en la taxonomía que Li et al. (2017) propusieron partiendo de las ideas originales de Yukl et al. (2002).

Comportamientos orientados a la tarea

El comportamiento del líder orientado a la tarea incluye conductas como establecer estándares de desempeño, hacer planes para cumplir con los estándares y comparar el desempeño real con los estándares, mediante tareas específicas de planificación a corto plazo, aclarar las responsabilidades, objetivos de desempeño, monitorear las operaciones y el rendimiento de los empleados (Yukl et al., 2002). En esta categoría de comportamiento, los autores (DeRue et al., 2011; Li et al., 2017) suelen ubicar al estilo transaccional de liderazgo, principalmente en lo correspondiente a dos dimensiones que lo caracterizan o componen: recompensa contingente y gestión por excepción activa.

Por un lado, la recompensa contingente se refiere a los comportamientos de liderazgo que se basa en el intercambio de recursos, es decir, los líderes brindan apoyo y recursos

tangibles o intangibles a los seguidores a cambio de sus esfuerzos y desempeño. Por el otro, está la gestión por excepción activa que hace alusión al seguimiento del desempeño y la adopción de medidas correctivas según sea necesario. En el enfoque de la administración por excepción se establecen estándares y se realiza seguimiento de las desviaciones (Bono & Judge, 2004).

Comportamientos orientados a las relaciones

Según Yukl et al., (2002), los líderes orientados a las relaciones muestran ciertos comportamientos, los cuales demuestran que aprecian los logros de sus seguidores y se preocupan por su bienestar y crecimiento profesional a largo plazo.

Los comportamientos de esta categoría de liderazgo son los siguiente: Apoyar, lo cual implica demostrar que aprecian los logros de sus seguidores; desarrollar, como lo es el coaching; consultar, lo cual involucra a los seguidores en la toma de decisiones importantes; reconocer, que se define como elogiar y mostrar aprecio a los demás por los logros significativos y las contribuciones a la organización; empoderar, que incluye delegar y proporcionar más autonomía a los subordinados (Li et al., 2017).

Dentro de los estilos que se encuentran en esta categoría está el LMX. El planteamiento central de esta teoría es que los procesos de liderazgo efectivos ocurren cuando los líderes y seguidores pueden desarrollar relaciones maduras de liderazgo (asociaciones) y así obtener acceso a los muchos beneficios que estas relaciones brindan (Graen & Uhl-Bien, 1991).

Comportamientos orientados a la ética

La cuarta categoría de comportamientos de líder incluye comportamientos éticos y no éticos de este. Dentro de estos comportamientos se destacan la integridad (Prottas, 2013), la

supervisión abusiva (Tepper, 2000) y la falta de civismo (Lim y Lee, 2011). A esta categoría le pertenecen el liderazgo auténtico y el liderazgo ético (Li et al., 2017).

Avolio y Gardner (2005) definen el liderazgo auténtico como un proceso que se nutre tanto de capacidades psicológicas positivas como de un contexto organizacional altamente desarrollado, que resulta tanto en una mayor autoconciencia como en conductas positivas autorreguladas por parte de líderes y colaboradores, fomentando el autodesarrollo positivo. Este estilo de liderazgo se basa en cuatro componentes: conciencia de sí mismo, transparencia relacional, procesamiento equilibrado, y valores y metas interiorizados. Por su parte, Brown et al. (2005, 2006) plantearon que el liderazgo ético es aquel que representa los comportamientos de líderes que son dignos de confianza, con principios, honestos, considerados, aquellos que tienen un enfoque de justicia interaccional, que toman decisiones justas y que se preocupan por las personas y la sociedad en general, además, se comportan éticamente en su vida personal y profesional.

Comportamientos orientados al cambio

Los comportamientos orientados al cambio de un líder incluyen “promover el cambio, articular una visión inspiradora, fomentar la innovación y fomentar aprendizaje colectivo.” (Yukl, 2012, p. 72). Este tipo de liderazgo implica monitoreo externo, imaginar el cambio, fomentar el pensamiento innovador y tomar riesgos personales para implementar el cambio (Li et al., 2017).

En esta categoría se encuentra el estilo de liderazgo de servicio, el cual es un modelo que pone el servicio a los demás, incluidos los empleados, los clientes y la comunidad, como la prioridad número uno. Este estilo de liderazgo enfatiza el aumento de los servicios a los demás, un enfoque holístico del trabajo, la promoción de un sentido de comunidad y el

compartir el poder en la toma de decisiones (Greenleaf, 2003). Además, también se encuentra el liderazgo transformacional, en el cual Avolio, Bass y Jung (1999) identifican cuatro diferentes comportamientos: la influencia idealizada, la cual indica que los líderes tienen altos estándares de conducta moral y ética. La motivación inspiradora, se refiere a líderes con una fuerte visión del futuro basada en valores e ideales. La estimulación intelectual, hace referencia a líderes que desafían las normas organizacionales, fomentan el pensamiento divergente. Por último, la consideración individualizada, se refiere a los comportamientos de los líderes dirigidos a reconocer las necesidades únicas de crecimiento y desarrollo de los seguidores.

Desempeño

En términos generales, el desempeño se puede definir como “cosas observables que hacen las personas, es decir, comportamientos que son relevantes para los objetivos de la organización” (Campbell et al., 1990, p. 314). De dicha definición se extiende el concepto de desempeño laboral, el cual “es una construcción que comprende comportamientos bajo el control de los trabajadores que contribuyen a los objetivos de la organización” (Ramos-Villagrasa et al., 2019, pp. 195–196).

Este concepto de desempeño laboral comprende más dimensiones. Por un lado, está el desempeño de la tarea, el cual hace énfasis en la instrumentalidad del desempeño para las metas organizacionales. Este se refiere a los resultados y comportamientos requeridos que sirven o contribuyen directamente a los objetivos del puesto de trabajo y, por esa vía, a los objetivos organizacionales (Motowidlo & Van Scotter, 1994). Por otro lado, el desempeño contextual alude al “comportamiento que contribuye a los objetivos de la organización contribuyendo a su entorno social y psicológico” (Sonnentag et al., 2008, p. 428). Este es

diferente del desempeño de la tarea, debido a que incluye comportamientos/acciones que van más allá de los deberes laborales (Ramos-Villagrasa et al., 2019). Aunque la literatura ha avanzado en el estudio de desempeño contextual, teniendo en cuenta que en la presente investigación se analizará el desempeño de las personas en condiciones de aislamiento social, solo se considerará el desempeño de la tarea.

Bienestar

Warr (1987) define el bienestar como el funcionamiento y la calidad de la experiencia de un empleado en el trabajo. De acuerdo con Zheng et al (2015) el bienestar de los empleados en las organizaciones consta de tres componentes principales: bienestar subjetivo, bienestar laboral y bienestar psicológico. El primero, comprende la satisfacción con la vida y afecto disposicional, mientras que el segundo comprende satisfacción laboral y afecto relacionado con el trabajo. Cabe resaltar que el afecto disposicional y el relacionado con el trabajo están compuestos por elementos tanto positivos como negativos. Por último, el bienestar psicológico comprende seis dimensiones: auto-aceptación, relaciones positivas con los demás, dominio del medio ambiente, autonomía, crecimiento personal y propósito en la vida (Page & Vella-Brodrick, 2008) Para nuestra investigación, nos enfocaremos en dichas dimensiones ya que son la base para comprender de una manera holística el bienestar de los empleados.

Los comportamientos del líder y su relación con el desempeño del empleado

En la presente investigación se ha sugerido que, dependiendo de la situación, existen estilos de liderazgo que pueden ser más apropiados para el contexto organizacional que se vive actualmente por la pandemia del COVID-19. A continuación, se analizarán cada uno de los estilos y su efecto en el desempeño de los seguidores.

Comportamientos orientados a la tarea: Liderazgo transaccional y el desempeño del empleado

Según Hoch et al. (2018, p.504), el liderazgo transaccional se basa en el refuerzo contingente y se centra en las metas a corto plazo, el interés propio y la relación de intercambio con comportamientos como recompensar, comunicar y castigar. Bryant (2003) propuso que los líderes transaccionales contribuyen a mejorar el desempeño a nivel individual, grupal y organizacional mediante la explotación del conocimiento en las organizaciones. Esto es debido a que los líderes transaccionales recompensan a los empleados por compartir conocimientos (Hoyt & Blascovich, 2003). Investigaciones anteriores han demostrado que específicamente el comportamiento de recompensa contingente, propia del liderazgo transaccional, está relacionado positivamente con el compromiso de los seguidores, la satisfacción y el desempeño, ya que dichos líderes aclaran las expectativas y reconocen los logros que contribuyen positivamente a niveles más altos de esfuerzo y desempeño (Bass et al., 2003).

Tiendo en cuenta las particularidades de la forma en que se están desarrollando los trabajos en época de pandemia, donde la mayoría de los empleados están haciendo teletrabajo o están acudiendo de forma limitada a su organización, creemos que para los líderes transaccionales va a ser más difícil poder seguir y monitorear el desempeño de sus seguidores de manera cercana y precisa. Esto toda vez que el teletrabajo implica mayor autonomía y control por parte del empleado, pues los contactos se reducen con sus demás compañeros de trabajo, incluidos los jefes o supervisores (Dirani et al., 2020). Así mismo, la OECD (2020, p. 78) ha reconocido que actualmente las organizaciones cuentan con “muchos menos o ningún ingreso entrante durante un período prolongado de tiempo y menos opciones para

hacer frente a este déficit, la viabilidad a largo plazo de las empresas se ve afectada, y pueden seguir el cierre voluntario de la empresa y las quiebras.” Por esta razón, se han presentado reducciones en los costos, lo que conlleva a que las organizaciones opten por disminuir las recompensas monetarias, lo cual le quita fuerza a este estilo de liderazgo, haciendo difícil que este se adecue para estas circunstancias.

Hipótesis 1: *Los comportamientos del líder orientados a la tarea se relacionan con el desempeño de los seguidores.*

Comportamientos orientados a las relaciones: Liderazgo LMX y el desempeño del empleado

La teoría del liderazgo LMX se centra en la dinámica de las relaciones entre el líder y sus seguidores, en el cual se experimentan diferentes tipos de intercambios, estableciendo así la forma en que los seguidores serán tratados (Dansereau et al., 1975). Esto genera relaciones de calidad diferentes entre el líder y cada seguidor. “Las expectativas de rol de un supervisor y el grado en que el subordinado cumple con estas expectativas conforman el contexto relacional del proceso de intercambio” (Jensen et al., 1997, p. 321). Un estudio meta-analítico (Martin et al., 2015) encontró que existe una relación positiva y significativa entre LMX y el desempeño de la tarea específicamente por parte del seguidor. Los resultados de este estudio también sugieren que esto se debe a que a la hora que se tienen intercambios entre líder-seguidor se construye confianza, se motiva y empodera a los seguidores.

En lo que respecta al liderazgo LMX durante la pandemia de COVID 19, implementar este sería un reto difícil no solo por todas las consecuencias que ha traído esta crisis sino también con relación a la adaptación al teletrabajo. Esto sería un desafío debido a que este

estilo de liderazgo se basa en las relaciones entre el líder y sus subordinados, en la cual para poder que los líderes obtengan una relación de alta calidad se necesita proporcionar muchos recursos tangibles e intangibles hacia sus subordinados, incluyendo: atención, apoyo, tiempo, empoderamiento, intercambio de información y autonomía (Moura et al., 2020). Por estas razones, no poder crear una relación directa entre ambos, especialmente con empleados nuevos, hará más complicado tener una conversación o interacción valiosa a través de un computador o cualquier otro dispositivo. Por otro lado, la motivación, es un factor muy importante en este modelo. Específicamente la motivación extrínseca, la cual se puede ver afectada principalmente por la variable de las recompensas. Como se mencionó anteriormente, debido a la recesión causada por la pandemia muchas empresas están optando por hacer recortes en recursos no esenciales como lo son las recompensas monetarias, viajes, entre otras.

Hipótesis 2: *Los comportamientos del líder orientados a las relaciones se relacionan con el desempeño de los seguidores.*

Comportamientos orientados a la ética: Liderazgo Ético y el desempeño del empleado

Brown et al. (2005) define el liderazgo ético como “la demostración de una conducta normativamente apropiada a través de acciones personales y relaciones interpersonales, y la promoción de dicha conducta entre los seguidores a través de la comunicación bidireccional, el refuerzo y la toma de decisiones” (p.120). Los seguidores de líderes éticos emulan el comportamiento de sus líderes ya que son modelos creíbles y atractivos que reflejan un comportamiento normativo apropiado (Brown & Treviño, 2006). Este estilo de liderazgo predice resultados positivos como la eficacia percibida de los líderes, la satisfacción y

dedicación en el trabajo de los seguidores y su disposición a informar los problemas a la dirección.

Sabir et al. (2012) encontraron que “hay una fuerte correlación y un impacto positivo entre el liderazgo ético y el desempeño de los empleados” (p.169). De esta manera, los empleados que son dirigidos bajo este tipo de liderazgo son más productivos y logran los objetivos de la organización. Así mismo, Leroy et al. (2011) establecen empíricamente esa relación desde el compromiso organizacional afectivo, el cual es un fuerte motivador del desempeño donde los trabajadores quieren comprometerse con las metas laborales, más que solo cumplir con su cargo (Meneses et al. 2018, p.73). Debido a esto, este estilo de liderazgo bajo el contexto del COVID-19 podría ser apropiado ya que en circunstancias de crisis es primordial que los empleados estén verdaderamente comprometidos y motivados con sus labores, permitiéndoles salir adelante y cumplir con los objetivos organizacionales.

Adicionalmente, Dirani et al. (2020) menciona que “muchas organizaciones están experimentando desafíos de comunicación debido a los entornos cambiantes de la pandemia” (p.384). Por ejemplo, Orangefiery (2020a), con el fin de conocer las necesidades de comunicación de los empleados, realizó una encuesta donde encontró que necesitaban transparencia acerca de lo que saben y lo que no. Por esa razón, planteamos que este estilo de liderazgo podría funcionar bien en las organizaciones bajo estas situaciones cambiantes, ya que, dada la necesidad de tener una buena y transparente comunicación, algo que caracteriza a este tipo de líderes, se generaría un impacto positivo en el desempeño de los empleados.

Hipótesis 3: *Los comportamientos del líder orientados a la ética se relacionan con el desempeño de los seguidores.*

Comportamientos orientados al cambio: Liderazgo transformacional y el desempeño del empleado

Según Burns (1987, como se citó en Hoch, et al., 2018, p.504), el liderazgo transformacional es “el proceso continuo en el que líderes y seguidores se elevan unos a otros a niveles más altos de moralidad y motivación más allá del interés propio para servir intereses colectivos”.

Por tanto, este estilo de liderazgo se destaca por la forma en que los líderes influyen de manera positiva a sus seguidores, quienes se preocupan por el bienestar de estos, para que se desempeñen con relación a las expectativas, teniendo presente aspectos como la consideración individual, estimulación intelectual, influencia idealizada y motivación inspiradora (Turner et al., 2002). De igual manera, estudios empíricos apoyan una relación entre la efectividad del líder y este estilo de liderazgo, teniendo en cuenta los resultados y los cambios efectuados tanto en la satisfacción como el rendimiento de los seguidores (Hoch et al.; 2018). Este tipo de liderazgo se implementa para mejorar el funcionamiento de la empresa y obtener mejores resultados. Se potencia el rendimiento individual del trabajador valorando las capacidades y potenciándolas, promoviendo la unidad con un beneficio en común y caracterizado por la confianza, siendo el líder importante en la fundamentación del trabajo, creando relaciones laborales sólidas y que perduren en el tiempo. Adicionalmente, es el líder quien fomenta la creatividad, motivación y el desarrollo individual del empleado, transmitiendo compromiso y seguridad con el equipo de trabajo para mejorar (Hoyt & Blascovich, 2003).

Por todo lo anterior, consideramos que el liderazgo transformacional podría ser un estilo adecuado para la situación de pandemia que se viven en la actualidad. Esto debido a que el trabajo virtual ha generado diversos cambios laborales, y una fortaleza del líder se

relaciona con el poder promover y gestionar los cambios, generando la eficacia y el óptimo desempeño laboral. Estos líderes se ven exigidos a alentar a sus trabajadores para que el cambio presentado no desarrolle problemas dentro de la productividad y con la necesidad de impartir el liderazgo transformacional encaminado a fomentar una cultura de confianza y seguridad que cimiente principios de bienestar holístico para el trabajador. Nielsen y Daniels (2016) identifican la ausencia por enfermedad de los trabajadores como un factor importante dentro de la crisis generada por una pandemia, ya que, según plantean dichos autores, un inadecuado estilo o ejecución en el liderazgo podría promover que los trabajadores vulnerables, al verse obligados a trabajar cuando están enfermos, generen un aumento en los riesgos de ausencia por enfermedad a largo plazo, afectando así su desempeño y la productividad de la organización. Por eso, estos líderes crean un sistema de apoyo donde los miembros interactúan de forma virtual para la resolución de problemas, brindando soluciones más originales que fomentan el aprendizaje y una mejor comunicación. Así mismo, teniendo en cuenta el nivel de autonomía que caracteriza el teletrabajo (Dirani et al., 2020), los líderes transformacionales, al promover la autonomía y rectar intelectualmente a sus seguidores, pueden resultar claves (Hoyt & Blascovich, 2003).

Hipótesis 4: *Los comportamientos del líder orientados al cambio se relacionan con el desempeño de los seguidores.*

El rol del bienestar del empleado

Teniendo en cuenta los cuatros comportamientos, a continuación, los analizaremos entorno al bienestar de manera independiente. Todo lo anterior, con el fin de entender como

estos estilos de liderazgo pueden afectar o no a el bienestar del empleado, teniendo en cuenta el contexto actual del COVID-19.

Comportamientos orientados a la tarea: Liderazgo transaccional y el bienestar del empleado

El liderazgo transaccional está intrínsecamente relacionado con el actuar del empleado. Sin embargo, lo anterior no siempre se traduce en bienestar para este último. Esto se debe a que un liderazgo basado en la mejora continua de los resultados operativos, mediante la implementación de incentivos, puede conllevar al desarrollo de estrés en los empleados. Según Khan et al. (2021), el alto liderazgo transaccional y la confianza en el líder conllevan al bienestar de los empleados, debido a que es más probable predecir el bienestar de sus colaboradores y desarrollar un buen clima organizacional. De igual forma, los resultados de Khan et al. (2021) coincidieron con los de Ma y Jiang (2018) y Gilbert y Kelloway (2018), donde señalan que el liderazgo transaccional está relacionado positivamente con el bienestar y el comportamiento innovador de los empleados.

Se debe de tener en cuenta que una de las consecuencias que trajo el COVID-19 con relación al bienestar de los trabajadores fue la incertidumbre, la cual afectó gravemente el aspecto del bienestar psicológico. Van Sung y Savaspakdee (2020) encontraron que el estilo de liderazgo transaccional influía en el aumento de la incertidumbre y como consecuencia en el agotamiento emocional de los subordinados. Esto se da debido a la naturaleza de este estilo, en el cual se identifica más el interés propio de los empleados para lograr los objetivos, lo que se puede verse afectado al momento de tener una crisis ya que los incentivos (intereses) se verán reducidos.

Hipótesis 5: *Los comportamientos del líder orientados a la tarea se relacionan con el bienestar de los seguidores.*

Comportamientos orientados a las relaciones: Liderazgo LMX y el bienestar del empleado

De acuerdo con el estudio meta-analítico realizado por Montano et al (2017), se determinó que el liderazgo LMX estaba asociado con niveles altos de bienestar y funcionamiento. Además, se encontró que se relacionaba con niveles bajos de síntomas afectivos, tales como el estrés, agotamiento y problemas de salud. De igual forma, Tordera et al. (2020) encontraron que, en términos generales, el liderazgo LMX se relacionó positivamente con los cuatro indicadores diferentes de bienestar como lo es la satisfacción laboral y el bienestar afectivo (entusiasmo-depresión, comodidad-ansiedad, vigor-cansancio). Sin embargo, en contradicción a lo anterior, Harris y Kacmar (2006) hallaron que los empleados que tienen relaciones de alta calidad con sus jefes mostraron niveles negativos o bajos de bienestar. Esto debido a que experimentan más presión que los empleados con relaciones de calidad moderada, sintiéndose presionados al tener que cumplir con las expectativas de su jefe y una mayor carga laboral. Con respecto a esta relación en el contexto de la crisis por el COVID-19, como se había mencionado anteriormente, la pandemia ha traído consigo mucha incertidumbre y preocupación para muchos trabajadores, no solo debido a la crisis económica sino también por la salud y bienestar de ellos y sus seres queridos, entre otras. Por lo tanto, se considera que el liderazgo LMX es muy adecuado para afrontar la situación actual. Esto se debe a que este estilo se basa en tener relaciones de alta calidad entre empleado-jefe, basadas en la confianza, el respeto y obligaciones mutuas

compartidas, donde el jefe está al tanto no solo del bienestar físico, sino también psicológico y social de sus empleados. La comunicación más abierta y honesta de dicho estilo de liderazgo, en la que ambas partes pueden hablar y exponer este tipo de temas, resulta procedente en este nuevo contexto. Una muestra de esto es la investigación de Brooks (2021), en la cual se encontró que a pesar de la crisis producida por la pandemia del COVID-19, las organizaciones con liderazgo LMX mostraron una relación negativa entre este estilo y la ansiedad laboral presentado en sus trabajadores. Siendo este un indicador clave de bienestar, demostrando que lo empleados se sienten bien y seguros en su contexto organizacional.

Hipótesis 6: *Los comportamientos del líder orientados a las relaciones se relacionan con el bienestar de los seguidores.*

Comportamientos orientados a la ética: Liderazgo Ético y el bienestar del empleado

Teimouri et al. (2018) encontraron que el liderazgo ético podría tener un efecto positivo en el bienestar psicológico de los empleados. Dicha relación se explica porque los líderes que tienen un comportamiento ético, es decir, que son confiables, honestos y comparten oportunamente la información a los empleados, crean un ambiente de colaboración que permite a sus empleados fomentar las bases para el desarrollo del empoderamiento psicológico, así, generando en los empleados una imagen positiva sobre el lugar de trabajo. Adicionalmente, Paz et al. (2016) mencionan que para Seijo et al. (2010) “los líderes éticos forjan relaciones personales caracterizadas por la confianza, respeto y apoyo a sus empleados” (p.161). Por consiguiente, estos líderes están brindando bienestar en el ámbito social a sus empleados. Por todo lo anterior, se puede inferir que este estilo de liderazgo afecta positivamente el bienestar de los colaboradores.

En cuanto al contexto del COVID-19, se conoce que durante la actual pandemia lo que más prevalece y concierne a la sociedad es la incertidumbre por la falta de conocimiento de lo que podría suceder. Ferrer et al. (2020) sostienen que durante estos tiempos de crisis es primordial mantener al personal informado de manera oportuna, precisa y transparente sobre lo que se está haciendo, lo que se conoce, los recursos disponibles, y demás factores importantes de la empresa. Todo esto con el objetivo de evitar rumores, dudas y problemas dentro de la empresa. En efecto, se disminuyen las preocupaciones y aumenta la tranquilidad y seguridad de los trabajadores. Esos comportamientos que menciona Ferrer y su compañero son los que caracteriza un líder ético, es por eso, que este estilo de liderazgo podría mantener el bienestar del personal a pesar de la presente crisis.

Hipótesis 7: *Los comportamientos del líder orientados a las relaciones se relacionan con el bienestar de los seguidores.*

Comportamientos orientados al cambio: Liderazgo transformacional y el bienestar del empleado

Arnold (2017) establece que en muchos casos el liderazgo transformacional predice tanto positivamente medidas positivas como negativamente medidas negativas del bienestar psicológico de los empleados. Dicho autor afirma que los líderes transformacionales, al cambiar las condiciones de trabajo de los empleados, gestionar cambios a partir de su comportamiento de liderazgo, siendo un modelo para seguir, dan una motivación inspiradora, con apertura a realizar de forma diferente las actividades. De igual manera, incentivan la creatividad, entrenan y desarrollan el potencial de sus trabajadores, lo cual influye en el bienestar de ellos, ya que está ligado con la satisfacción en su lugar laboral. A su vez reducen

el estrés laboral que puede representar ansiedad, ira o irritación, el cual se puede manifestar de forma psicosomática. Bass y Riggio (2006) logran dimensionar a través de sus estudios que, el liderazgo transformacional logra ser profundamente positivo para los empleados. Esto se debe a que motiva comportamientos de cuidado y de bienestar en el empleo, especialmente si hay confianza en el líder y los trabajadores se encuentran motivados, por lo que esta forma de liderazgo se relaciona positivamente con el bienestar de los trabajadores.

Arnold (2017) plantea, sin embargo, que la relación entre el liderazgo transformacional y el bienestar de los empleados puede estar matizada por la presencia de diferentes situaciones. Así entonces, no existe necesariamente una relación universal positiva o negativa entre dicho estilo de liderazgo y el bienestar psicológico de los empleados, sino que su efecto también dependerá de elementos contextuales. Por consiguiente, la crisis generada de la pandemia del COVID-19 puede ser un elemento contextual que matice la relación antes anotada; ya que los líderes transformacionales, debido a su dimensión de consideración individualizada, se preocupan legítimamente por el bienestar de los empleados y permiten que se sientan libres de expresar sus preocupaciones y emociones con respecto al cambio y la agitación, dándoles voz dentro de la organización. Hesketh y Cooper, (2019) consideran que un líder que inspire confianza e incentive a las personas, lo cual es un aspecto significativo para un desempeño laboral a distancia, y además se preocupe por el desarrollo del trabajador, no coarta la creación de nuevas ideas. Por tanto, la relación del líder transformacional actúa de forma positiva para la crisis generada por el COVID-19, ya que los trabajadores se sienten menos tensionados u angustiados, permitiéndoles actuar de manera independiente (Nayani et al., 2018).

Hipótesis 8: *Los comportamientos del líder orientados al cambio se relacionan con el bienestar de los seguidores.*

Metodología

Alcance de la investigación

La presente investigación es de tipo explicativo-causal, pues, como plantean Hernández, Fernández y Baptista (2010), su objetivo es determinar las causas de los diferentes eventos, sucesos o fenómenos que se estudian. Para este estudio, la investigación pretende abordar la relación que existe entre tres diferentes variables (los cuatro comportamientos del líder como variable independiente: orientado a la tarea, orientado a las relaciones, orientado a la ética y orientado al cambio; el bienestar y el desempeño siendo variables dependientes) a través de un análisis de las relaciones causa-efecto.

Muestra

Se realizó la investigación con colaboradores de diferentes sectores de manera anónima y voluntaria, con el único requisito de haber realizado o estar realizando teletrabajo debido a la pandemia del COVID-19 y haber estado bajo la dirección de un jefe o supervisor quien, para efectos de esta investigación, haría las veces de líder. La muestra final estuvo compuesta por ciento cincuenta (150) empleados. Esta información de los seguidores se distribuyó de la siguiente manera: 60% fueron mujeres y 40% hombres. El promedio de edad fue de 40 años. Respecto al grado de escolaridad, el 0,67% cuentan con primaria, 8% con secundaria, 10% tienen formación a nivel técnico, 40% son universitarios y 41,3% han realizado estudios post-universitarios. La antigüedad promedio de estos fue de 9 años y 8 meses. Además, el 5,33% de los encuestados tienen 3 hijos a cargo, el 16% tienen 2 hijos, el 31,3% solo tienen un hijo a cargo y el 47,3% no tienen hijos. Finalmente, el 81% de los

colaboradores contribuyen económicamente en el hogar mientras que el 19 % no tienen que contribuir en el hogar.

Medidas

Para reunir la información necesaria y pertinente para la realización de la investigación, se elaboró un cuestionario virtual compuesto por las escalas de medición, el cual sirvió como instrumento de recolección de los datos. Antes de aplicar dicho cuestionario, se llevó a cabo una prueba piloto del instrumento que nos permitió comprobar las escalas de medición. Se destaca que la confiabilidad y validez de las escalas de medición presentes en el cuestionario fueron testeadas a través del análisis del Alfa de Cronbach y del Análisis Factorial Confirmatorio (CFA).

Para la medición de todas variables (independientes y dependientes) los encuestados indicaron su percepción en una escala tipo Likert de cinco puntos, donde uno (1) significa totalmente en desacuerdo y cinco (5) significa totalmente de acuerdo. En los siguientes apartados, se describe cada una de las escalas usadas para medir las variables:

Variables Independientes

La variable independiente corresponde a la percepción que los empleados tienen de los, ya antes mencionados, cuatro comportamientos de su líder. Para medir cada comportamiento del líder (estilo de liderazgo) se utilizó la versión traducida al español de sus respectivos cuestionarios ampliamente utilizados en la literatura académica. Para el comportamiento orientado a las relaciones se utilizó el estilo LMX, el cual fue medido mediante el cuestionario *Leader-Member Exchange 7* versión corta (LMX-7) de Graen y Uhl-Bien (1995). Dicha escala fue traducida y validada por de la Rosa y Carmona (2010). Para el comportamiento orientado a la tarea y al cambio se utilizó el estilo de liderazgo

transaccional y el transformacional, respectivamente, los cuales se midieron mediante el *Multifactor Leadership Questionnaire 5X* versión corta (MLQ-5X) de Bass y Avolio (1995). Para ambos cuestionarios se utilizaron las traducciones realizadas por en el contexto Latinoamericano y más específicamente en Colombia (p.ej. Sánchez et al., 2020). Por último, el comportamiento orientado a la ética se empleó es estilo de liderazgo ético, el cual fue medido a través del *Ethical Leadership Scale* (ELS) de Brown et al. (2005). Dicho cuestionario fue traducido, adaptado y validado al contexto colombiano por Páez y Salgado (2016).

Para el estudio de las variables independientes, el cuestionario de la investigación contenía cinco ítems de liderazgo transformacional, cuatro ítems de liderazgo transaccional, ético y LMX, para un total de diecisiete ítems. En la presente investigación, el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach para cada uno de los estilos fue: liderazgo transformacional, $\alpha = 0,95$; liderazgo transaccional, $\alpha = 0,92$; liderazgo ético, $\alpha = 0,93$; liderazgo LMX, $\alpha = 0,96$. Adicionalmente, se calcularon los Alfa de Cronbach para las variables independientes en general obteniendo $\alpha = 0,98$. Todos los índices alfas anteriores muestran un nivel muy alto de confiabilidad.

Variables dependientes

En esta investigación hay dos variables dependientes, las cuales fueron desempeño y bienestar en sus tres dimensiones: psicológico, en la vida (social) y en el trabajo. A continuación, se explicará cómo se midieron cada una de ellas.

Desempeño

Para la medición de esta variable, se utilizó el instrumento *Escala de Desempeño en el Rol* de Williams y Anderson (1991), del cual se tomaron los cuatro ítems más relevantes y específicos para describir esta variable. Esta escala fue traducida y validada en estudios

previos en el contexto colombiano por Santa et al. (2020). En cuanto al análisis del Alfa de Cronbach, se obtuvo $\alpha = 0,97$, lo cual indica un alto nivel de confiabilidad.

Bienestar

En este caso, quisimos ir de lo general a lo particular, partiendo del bienestar en general, seguido de bienestar en la vida, bienestar en el trabajo y por último bienestar psicológico. Para la medición, se usó el instrumento *Employee Wellbeing in Organizations* de Zheng et al (2015) que fue traducido y validado al idioma español y el contexto colombiano por Losada-Otálora et al. (2020). Se usaron 18 ítems para el estudio de esta variable, los cuales seis ítems corresponden a bienestar en la vida, seis a bienestar en el trabajo y seis a bienestar psicológico. El análisis del Alfa de Cronbach arrojó los siguientes resultados: bienestar general, $\alpha = 0,98$; bienestar en la vida, $\alpha = 0,95$; bienestar en el trabajo, $\alpha = 0,97$; y bienestar psicológico, $\alpha = 0,96$, indicando nuevamente altos niveles de confiabilidad.

Variables de control

Teniendo en cuenta que hay diversos factores que pueden incidir en el curso de una investigación, se definieron seis variables que permiten precisar los límites que siguió la investigación. Dado que la investigación hace énfasis en el nivel individual de análisis, se implementaron variables de control que cubrieron factores de nivel individual, así:

Sexo:

Se considera una variable nominal, puesto que ninguna de las categorías que la compone (masculino y femenino) implica mayor jerarquía que la otra, además no tiene un orden establecido. Los números que definen la variable se usan únicamente con el fin de

clasificar. Se clasificó para los hombres con cero (0) y a las mujeres con uno (1) con el fin de diferenciarlos.

Edad:

Es una variable continua que se tomó como el número de años (edad cumplida) del empleado. Se consideró necesario tener en cuenta dicha variable en la investigación debido a que las personas más jóvenes quizás presentan menores responsabilidades y compromisos que las personas de mayor edad, influyendo en su percepción de bienestar del trabajador; igualmente, es pensable que personas más jóvenes se puedan adaptar más fácilmente a las condiciones de trabajo que impuso la pandemia.

Antigüedad en la empresa:

Variable continua que se midió con relación al número de años que el empleado lleva laborando en la organización. Es importante tener en cuenta esta variable en el estudio, ya que el tiempo transcurrido dentro de la organización podría asociarse con un mayor vínculo o compromiso con su empresa y, por tanto, posiblemente un mejor desempeño laboral.

Nivel de educación:

Se considera una variable ordinal por su carácter jerárquico, y estuvo representada por el nivel de estudio cursado y aprobado por el empleado (primaria, secundaria, técnico, universitario, post-universitario). Es necesario incluir dicha variable dentro de la investigación, puesto que el nivel educativo (capital intelectual y capital social) se asocia a mejores condiciones de trabajo, aspectos que pueden afectar la percepción de bienestar del empleado. Así mismo, es pensable que el mayor nivel de educación (desarrollo de capacidades) permita a las personas alcanzar un mejor desempeño.

Número de hijos a cargo:

Pertenece al grupo de las variables continuas, dicha variable midió el número de hijos de los que actualmente son responsables los trabajadores. Esta variable fue primordial dentro de la organización pues el tamaño de la familia se esperaba que influyera en el bienestar y el desempeño durante las épocas que realizaron teletrabajo.

Contribución al hogar:

Se considera una variable nominal, dicha variable se midió con respecto a si cuenta con la responsabilidad de contribuir económicamente en el hogar. Se clasifico con uno (1) de a aquellos encuestados que no contribuyen o tienen con el mantenimiento del hogar y con dos (2) a los que si contribuyen. Se tendrá en cuenta si el individuo tiene responsabilidades en su hogar ya que posiblemente puede influir en el bienestar y desempeño del empleado.

Efectos del COVID-19:

Se analizaron cuatro aspectos con relación a los efectos que tuvo la pandemia del COVID-19 en los individuos encuestados, así: efectos en el bienestar general, en la salud mental y/o emocional, en el estado de salud y en la situación económica. Lo anterior con el fin de establecer la relación que pudiera tener esta variable con el bienestar y el desempeño del trabajador. Se clasificó de acuerdo con una escala de cinco puntos, donde uno (1) significaba nada y cinco (5) significaba mucho.

Conectividad:

Esta variable midió la calidad de internet y telefonía móvil que tuvieron los colaboradores durante el tiempo que realizaron teletrabajo debido a la pandemia. Con su análisis, se pretendió establecer el efecto de esta sobre el desempeño del trabajador ya que pensable que, en la medida que mayoría del teletrabajo o trabajo virtual se hacía mediados por este tipo de tecnologías, el desempeño del empleado podría verse afectado por la calidad

de su conectividad. Para su medición, se estableció una escala de cinco puntos, donde uno (1) significó pésimo y cinco (5) significó excelente.

Análisis de la información

Para evaluar los efectos propuestos en las hipótesis de investigación y analizar las relaciones y efectos entre las variables se utilizó un Modelo de Ecuaciones Estructurales (*Structural Equation Modeling* o SEM) (Anderson & Cerbing, 1988). El SEM es utilizado en la estadística para el análisis multivariado con el fin de probar relaciones causales—usando datos cuantitativos—basadas en supuestos o reflexiones cualitativas sobre el sentido de la causalidad (Hair et al., 2013). Ding, Velicer y Harlow (1995) afirma que entre 100 y 150 participantes son suficientes para poder realizar análisis a través de SEM. Además, esta misma técnica ya ha sido empleada en el desarrollo de investigaciones que evalúan constructos similares en el contexto colombiano (p.ej. Chávez & Gómez, 2019).

Dentro de las principales características del SEM está el hecho de combinar el análisis factorial con la regresión lineal para probar el grado de ajuste de unos datos observados a un modelo hipotético que se expresa mediante un diagrama de rutas. Otra de las características principales del SEM es la posibilidad de construir variables latentes, lo cual permite al investigador capturar explícitamente la fiabilidad del modelo. Como se ha anotado a lo largo del documento, en esta investigación el modelo propuesto está compuesto de seis variables latentes: Liderazgo transaccional, liderazgo LMX (Intercambio líder-miembro), liderazgo ético, liderazgo transformacional, bienestar y desempeño.

El SEM permitió establecer el valor perteneciente a cada relación teórica propuesta, y más importante, algunos índices que expresan el grado en el que los datos se ajustan al modelo teórico propuesto, confirmando su validez. El ajuste del modelo teórico propuesto se

evaluó a través de diferentes índices de bondad de ajuste tales como: RMSEA (*Root Mean Square Error of Aproximation*) que debe estar por debajo de 0,08 para indicar un buen ajuste, los índices de ajuste incrementales tales como el IFI (*Incremental Fit Index*), el TLI (*Tucker-Lewis Index*) y el CFI (*Comparative Fit Index*) que son aquellos índices que evalúan la mejora del modelo propuesto en relación a un modelo base (McNeish et al., 2017) y cuyos valores deben ser mayores que 0,90 para indicar bondad en el ajuste del modelo teórico. Por ejemplo, cuando el CFI otorga un valor mayor o igual 0,95 se considera que el modelo se ajusta a la muestra (Lai, 2020).

Por último, para efectuar los análisis respectivos se empleó el software *Amos Graphics* y SPSS, dos de los programas estadísticos más usados para el análisis de SEM en las ciencias sociales.

Resultados

Análisis de la estructura factorial de los constructos.

Para empezar, se realizó el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) para cada una de las variables del estudio: LTS, LMX, LE, LTF, bienestar y desempeño. Como se observa en la tabla 1, en general, todos los índices de bondad de ajuste para los modelos que analizan la estructura de los constructos superan los niveles de aceptación establecidos en la literatura (Hair et al., 2013). En cinco de los seis modelos, se supera plenamente los diferentes parámetros (0,744; $p > 0,000$, 0,566; $p > 0,000$, 0,838; $p > 0,000$, 0,165; $p > 0,000$, y 0,537; $p > 0,000$ respectivamente) con excepción del modelo de bienestar (0,000 $p > 0,000$) donde el único parámetro que no se cumple es el de significancia de chi-cuadrado; sin embargo, es el menos relevante dado a que es el modelo más complejo de todos los presentes. Las figuras 1 a 6 muestran los modelos AFC para cada uno de los constructos, donde se observan las cargas factoriales en cada uno de los ítems correspondientes a los constructos.

Tabla 1. *Índices de ajuste de los modelos de AFC para los constructos estudiados*

Índice	Estimados						Nivel de Aceptación
	LTS	LMX	LE	LTF	Bienestar	Desempeño	
Significancia χ^2	0,744	0,566	0,838	0,165	0,000	0,537	$p > 0,000$
CMIN/GL	0,296	0,329	0,042	1,928	1,965	0,622	< 3,000
CFI	1,000	1,000	1,000	0,999	0,958	1,000	> 0,900
TLI	1,012	1,007	1,013	0,986	0,950	1,003	> 0,900
IFI	1,004	1,001	1,002	0,999	0,958	1,001	> 0,900
RMSEA	0,000	0,000	0,000	0,079	0,080	0,000	$\leq 0,080$

Niveles de aceptación según Hair et al. (2013)

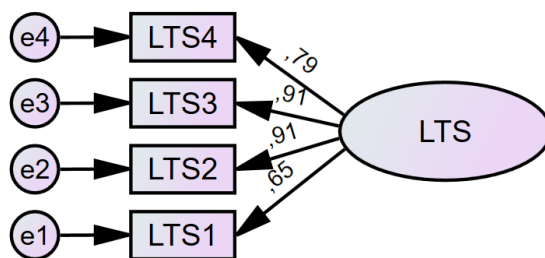


Figura 1. Modelo AFC para Liderazgo Transaccional

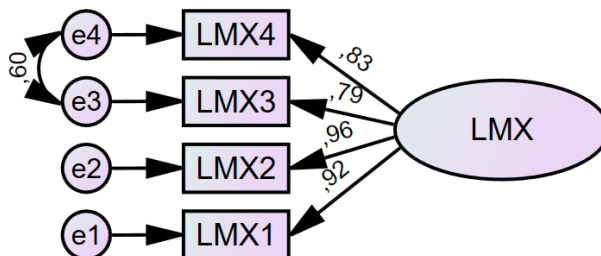


Figura 2. Modelo AFC para Liderazgo LMX

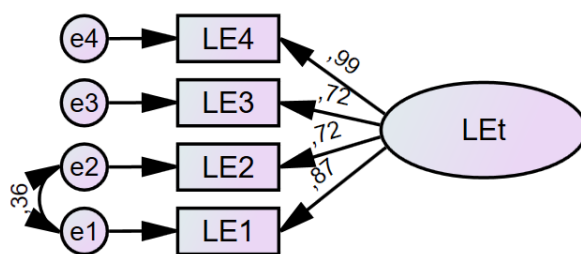


Figura 3. Modelo AFC para Liderazgo Ético

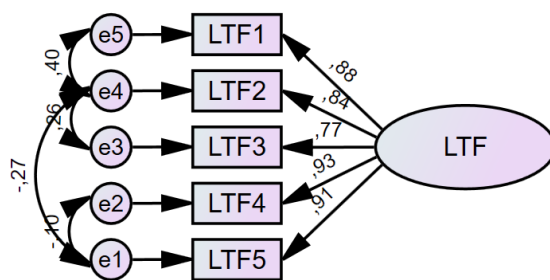


Figura 4. Modelo AFC para Liderazgo Transformacional

La tabla 1 reporta los índices de ajuste para el modelo de bienestar, el cual arrojó un buen nivel de ajuste. Por lo anterior, se analizó estos modelos donde se tomaron en cuenta sus tres dimensiones centrales: subjetivo, laboral y psicológico (Zheng et al. 2015).

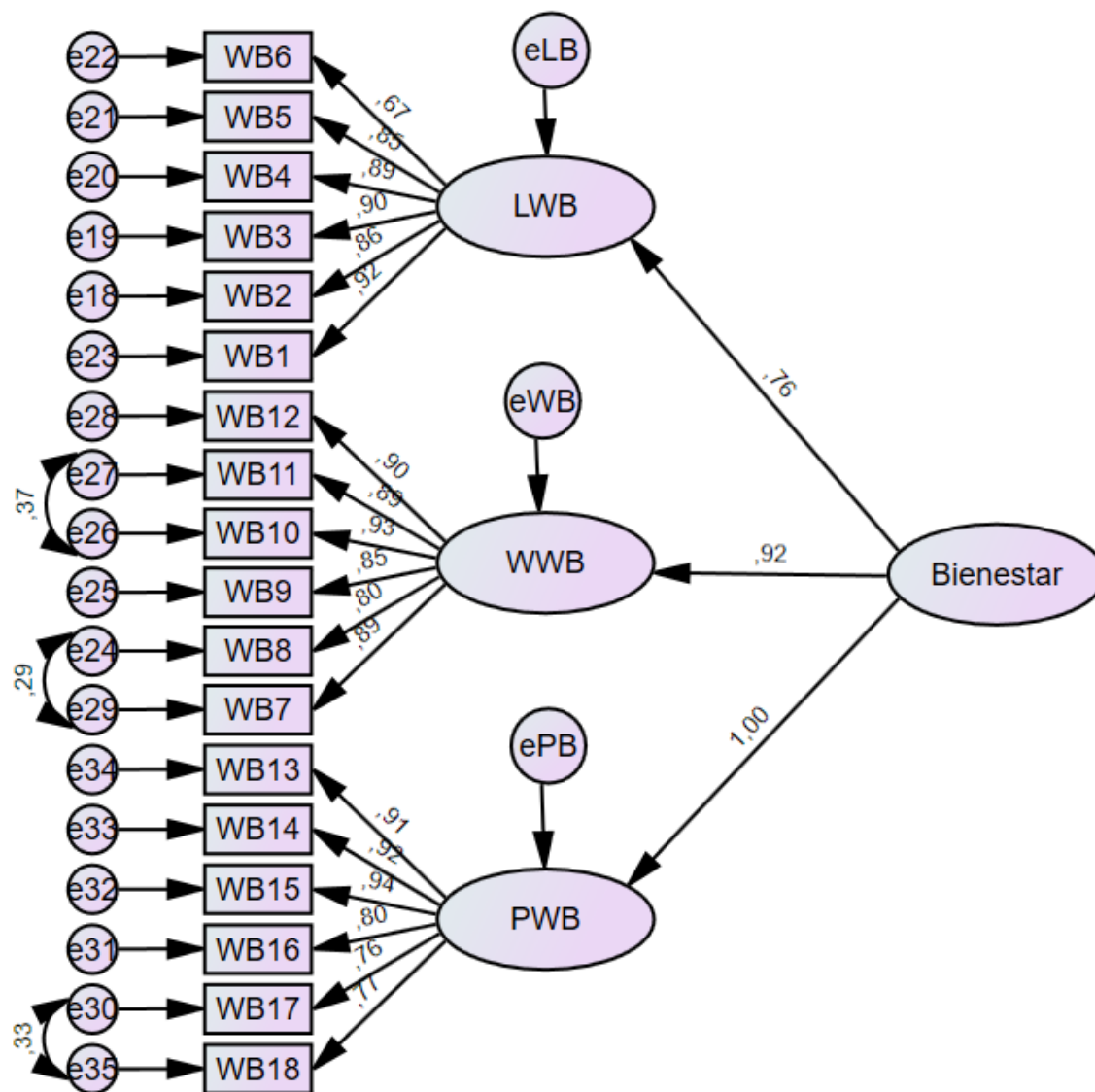


Figura 5. Modelo AFC para Bienestar

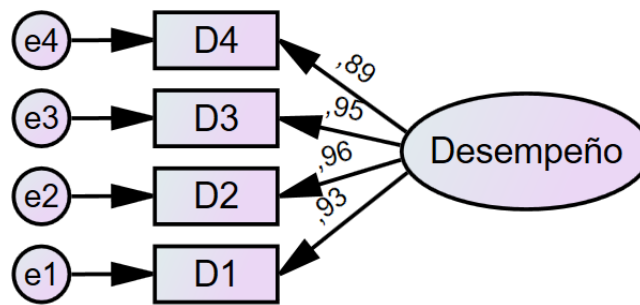


Figura 6. Modelo AFC para Desempeño

Análisis de los modelos estructurales y prueba de las hipótesis.

En la tabla 2 se muestra las estadísticas descriptivas de las variables analizadas y la matriz de correlaciones entre estas. Como se puede observar, existe seis correlaciones entre las variables cuyo valor es superior a 0,80, las cuales se dieron entre los cuatro componentes del líder: LMX, LE, LTF y LTS. Esto se da debido a que dichos estilos o comportamientos del líder, si bien obedecen a constructos teóricamente diferentes, en la práctica estos se pueden presentar juntos ya que no son mutuamente excluyentes. Estas altas correlaciones suponen un problema de multicolinealidad entre las variables anotadas, por lo que se considera mejor hacer el análisis de cada comportamiento por separado y tener en cuenta que los líderes pueden mostrar más de un comportamiento, como de hecho lo sugieren los datos.

De acuerdo con la tabla 2, el promedio de las variables independientes es muy similar ya que se mantiene en un rango entre 3,60 a 3,75. Por otra parte, para las variables dependiente mostraron una media alta si se considera la escala de 1 a 5, donde el desempeño fue de 4,34 y el de bienestar 3,95.

Tabla 2. Estadísticas descriptivas y correlaciones entre las variables

Variable	Media	D.E.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Sexo	--	--	--													
2. Contribuye	--	--	,095	--												
3. Educación	--	--	-,057	,398**	--											
4. Hijos	--	--	-,094	,228**	,088	--										
5. Edad	40,30	12,06	,051	,408**	,384**	,302**	--									
6. Antigüedad	7,81	7,45	,083	,177*	,245**	,036	,611**	--								
7. Conectividad	3,70	1,04	-,056	,120	,275**	-,066	-,001	-,080	--							
8. CV-19	3,39	1,18	,018	-,044	-,145	,030	-,002	-,088	-,270**	--						
9. LTS	3,63	1,06	-,218**	-,174*	-,017	-,203*	-,200*	-,169*	,115	,010	(,917)					
10. LE	3,70	1,03	-,245**	-,171*	-,050	-,185*	-,187*	-,175*	-,008	-,008	,823**	(,929)				
11. LMX	3,60	1,13	-,162*	-,196*	,042	-,221**	-,137	-,146	,070	-,032	,881**	,817**	(,957)			
12. LTF	3,75	1,07	-,231**	-,125	,035	-,149	-,154	-,147	,102	-,074	,836**	,858**	,828**	(,955)		
13. Bienestar	3,95	,82	-,108	-,087	,094	-,073	,054	,000	,130	-,076	,378**	,437**	,405**	,464**	(,978)	
14. Desempeño	4,34	,91	-,146	-,103	,069	-,157	-,190*	-,201*	,089	-,061	,544**	,578**	,528**	,597**	,617**	(,972)

NOTA: LTS: Liderazgo transaccional, LE: Liderazgo ético, LMX: Intercambio líder-miembro, LTF: Liderazgo transformacional.

Índices de alfa de Cronbach del constructo aparece reportado entre paréntesis en la diagonal.

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

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

Los índices de bondad de ajuste para los modelos estructurales ponen a prueba las relaciones propuestas, probando las hipótesis de esta investigación. Como lo muestra la tabla 3, todos los modelos cumplen con los parámetros de ajustes requeridos a excepción del modelo 1, en el cual se evaluó la relación que existe entre cada uno de los cuatro comportamientos de liderazgo (considerados al mismo tiempo) con respecto al desempeño y el bienestar.

Tabla 3. *Índices de ajuste de los modelos estructurales teóricamente propuestos*

Índice	Estimados					Nivel de Aceptación
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	
Significancia X^2	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	$p > 0,000$
CMIN/GL	2,659	1,641	1,615	1,676	1,601	$< 3,000$
CFI	0,833	0,956	0,960	0,955	0,958	$> 0,900$
TLI	0,820	0,951	0,955	0,949	0,954	$> 0,900$
IFI	0,835	0,956	0,960	0,955	0,959	$> 0,900$
RMSEA	0,106	0,066	0,065	0,068	0,064	$\leq 0,080$

Niveles de aceptación según Hair et al. (2013)

Según la tabla 4, se puede observar en el modelo 1 que las relaciones más significativas y positivas fueron LTF con Desempeño (0,262; $p < 0,000$) y con Bienestar (0,404; $p < 0,000$). Las demás relaciones se obtuvieron significancias positivas menores como lo es el caso de LTS y LE con Desempeño respectivamente (0,191; $p < 0,05$), (0,141; $p < 0,05$) y LMX con Bienestar (0,219; $p < 0,05$). Por otro lado, en la relación LTS con Bienestar hubo una relación significativa pero negativa (-0,180; $p < 0,05$). Por último, LE con Bienestar y LMX con Desempeño, no tuvieron relaciones significativas.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que los datos arrojados en este modelo no son totalmente concluyentes o confiables ya que, por un lado, el modelo no tuvo buenos niveles de ajustes y, por el otro, incluye todos los cuatro comportamientos de liderazgo, hecho que según se anotó al inicio puede suponer un problema de multicolinealidad por la alta

correlación entre dichos comportamientos del líder. Teniendo en cuenta este posible problema, en los siguientes modelos (del 2 al 5) se procedió a realizar el análisis de la relación de cada comportamiento del líder por separado con las variables dependientes (desempeño y bienestar).

Tabla 4. *Análisis de las relaciones teóricamente establecidas*

Relación	Estimados				
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5
LTS → Desempeño	0,191**	0,364***			
LTS → Bienestar	-0,180**	0,430***			
LMX → Desempeño	-0,118		0,313***		
LMX → Bienestar	0,219**		0,470***		
LE → Desempeño	0,141**			0,376***	
LE → Bienestar	0,102			0,464***	
LTF → Desempeño	0,262***				0,380***
LTF → Bienestar	0,404***				0,505***
Bienestar → Desempeño	0,533***	0,519***	0,528***	0,500***	0,482***

Los valores estimados están estandarizados

*** $p < 0,000$; ** $p < 0,05$.

En el modelo 2 se midió la relación entre LTS, desempeño y bienestar. Como se observa en la tabla 3, este modelo arrojó índices de ajustes adecuados. En las hipótesis 1 y 5, se planteó la relación que hay entre los comportamientos orientados a las tareas (estilo LTS) con desempeño y LTS con bienestar, respectivamente. Como se observa en la tabla 4, existe una relación positiva y significativa entre el LTS y las variables antes mencionadas (0,364; $p < 0,000$ para desempeño y 0,430; $p < 0,000$ para bienestar). Esto significa que ambas hipótesis de investigación fueron soportadas.

Con respecto al modelo 3, se estudió la relación entre LMX, Bienestar y Desempeño. Al observar la tabla 3, se puede ver que este modelo igualmente arrojó índices de ajustes adecuados. En las hipótesis 2 y 6 se propuso la relación que hay entre los comportamientos orientados a las relaciones (estilo LMX) con Desempeño y LMX con bienestar, respectivamente. La tabla 4, muestra que existe una relación positiva y significativa entre el LMX y las variables ya mencionadas (0,313; $p < 0,000$ para Desempeño y 0,470; $p < 0,000$ para Bienestar). Esto significa que ambas hipótesis de investigación fueron soportadas.

En el modelo 4 se midió la relación entre LE, Bienestar y Desempeño. La tabla 3, muestra que este modelo también tiene índices de ajustes adecuados. En las hipótesis 3 y 7 se estudió la relación que hay entre los comportamientos orientados a la ética (estilo LE) con Desempeño y LE con bienestar, respectivamente. Al observar la tabla 4, se puede ver que existe una relación positiva y significativa entre el LE y las variables antes mencionadas (0,376; $p < 0,000$ para Desempeño y 0,464; $p < 0,000$ para Bienestar). Esto significa que ambas hipótesis de investigación fueron soportadas.

Finalmente, en el modelo 5 se analizó la relación entre LTF, Bienestar y Desempeño. Este modelo arrojó los mejores índices de ajustes a comparación con los ya antes analizados. De esta manera, en las hipótesis 4 y 8 se planteó la relación que existe entre los comportamientos orientados al cambio (estilo LTF) con Desempeño y LTF con bienestar, respectivamente. Como se observa en la tabla 4, existe una relación positiva y significativa entre el LTF y las variables antes mencionadas (0,380; $p < 0,000$ para Desempeño y 0,505; $p < 0,000$ para Bienestar). Esto significa que ambas hipótesis de investigación fueron soportadas.

En los modelos 2, 3, 4 y 5, los cuales cumplieron con los niveles de ajustes establecidos, se evidenció una relación positiva y significativamente entre el respectivo

comportamiento del líder, el desempeño y el bienestar. No obstante, cuando se analizan comparativamente los modelos, el modelo 5, correspondiente al comportamiento de liderazgo orientado al cambio (LTF), es el que presenta mejores índices de ajustes y mayores valores en los estimados, hecho que sugiere que, si bien todos los estilos de liderazgo contribuyen al desempeño y el bienestar de los empleados durante la época de crisis de la pandemia, el estilo transformacional de liderazgo tiene más fuerza en las relaciones. Las figuras 7 a 11, contienen los modelos estructurales con los coeficientes estandarizados.

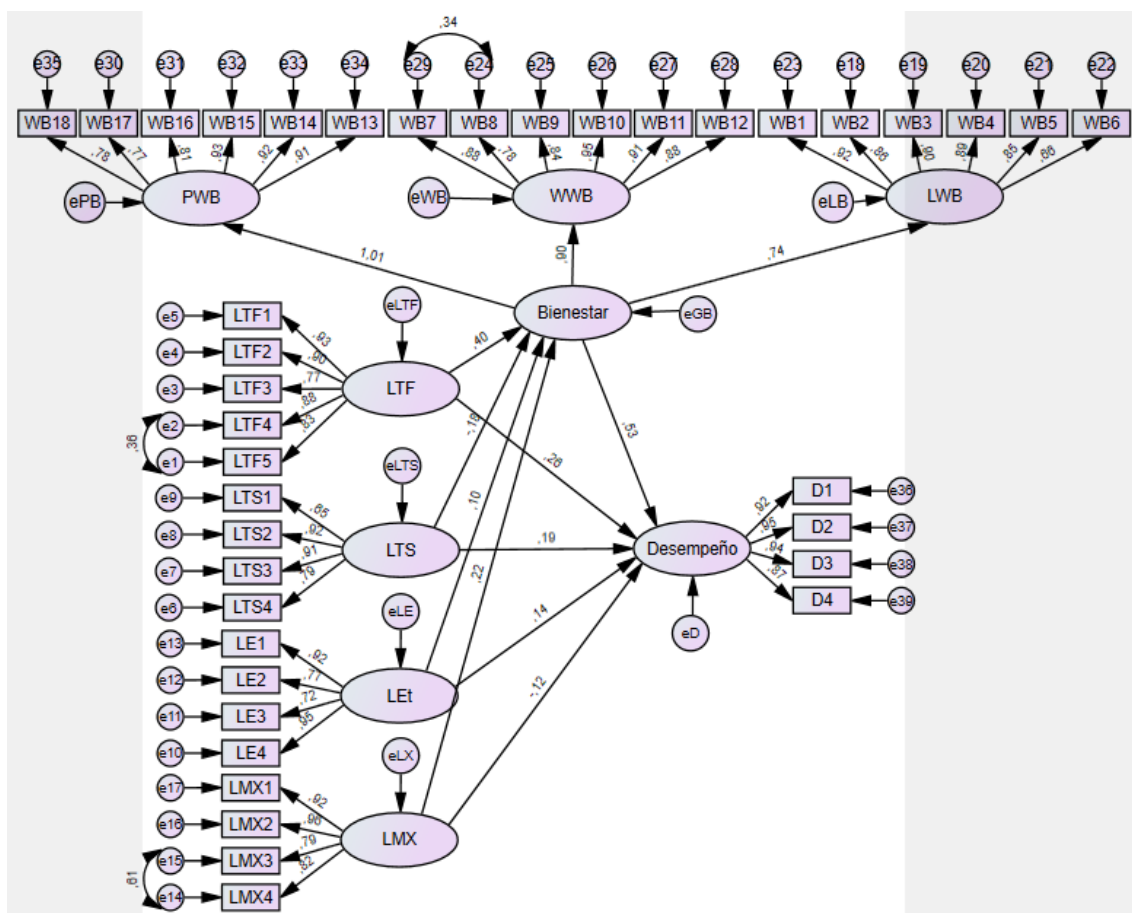


Figura 7. Modelo Estructural relación Estilos de Liderazgo, Bienestar y Desempeño

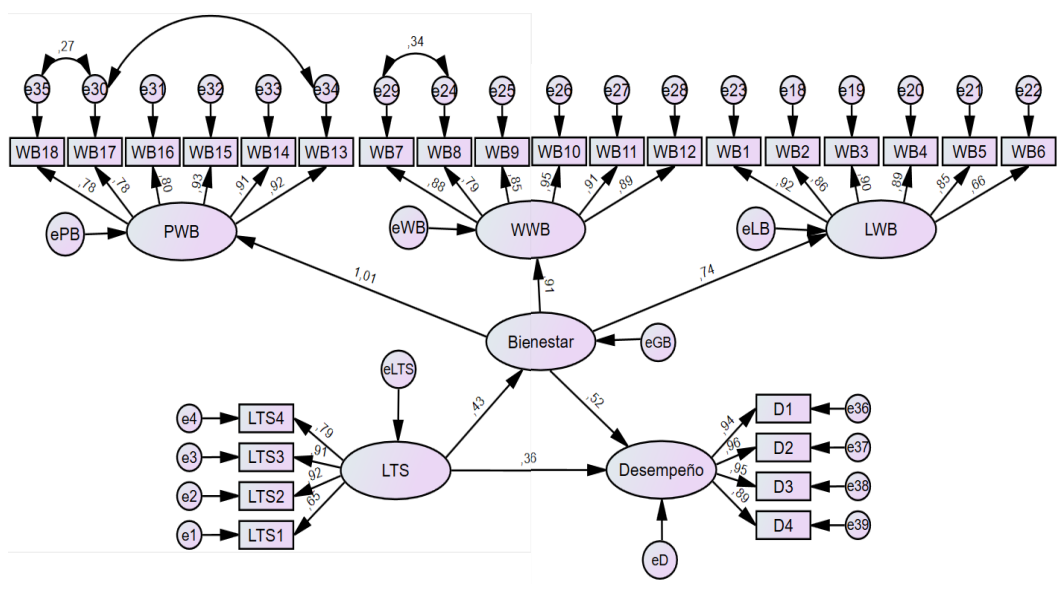


Figura 9. Modelo Estructural relación Liderazgo Transaccional, Bienestar y Desempeño

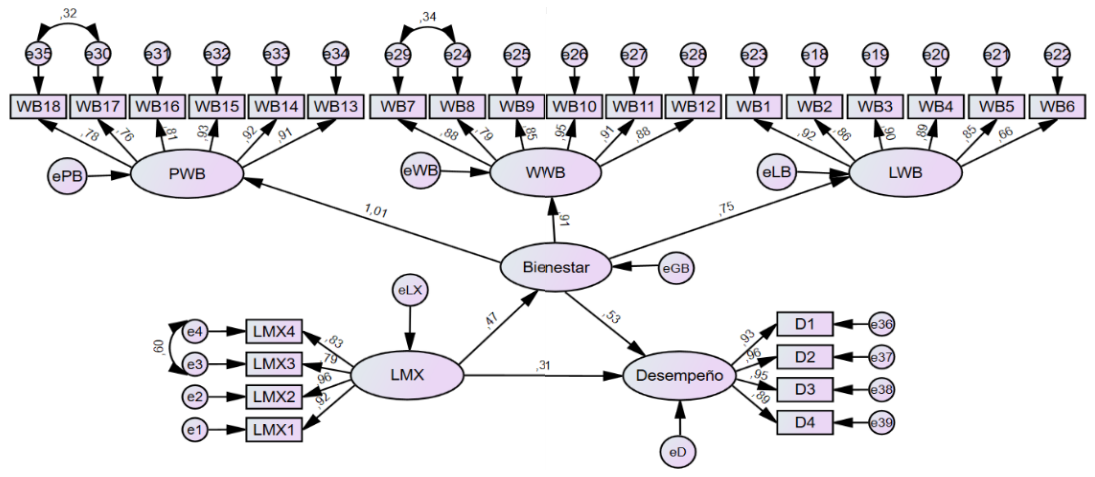


Figura 8. Modelo Estructural relación Liderazgo LMX, Bienestar y Desempeño

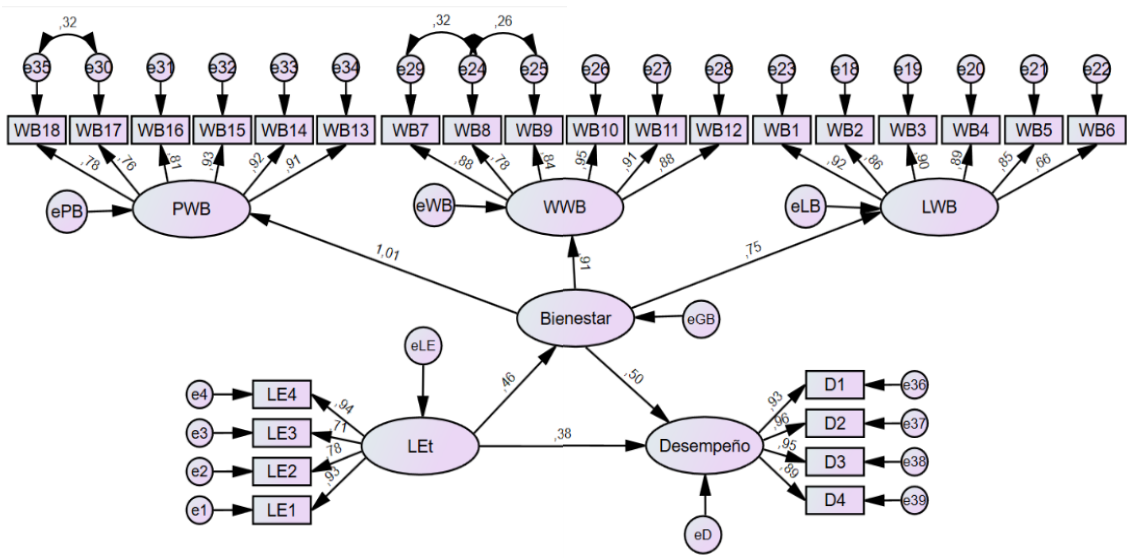


Figura 10. Modelo Estructural relación Liderazgo Ético, Bienestar y Desempeño

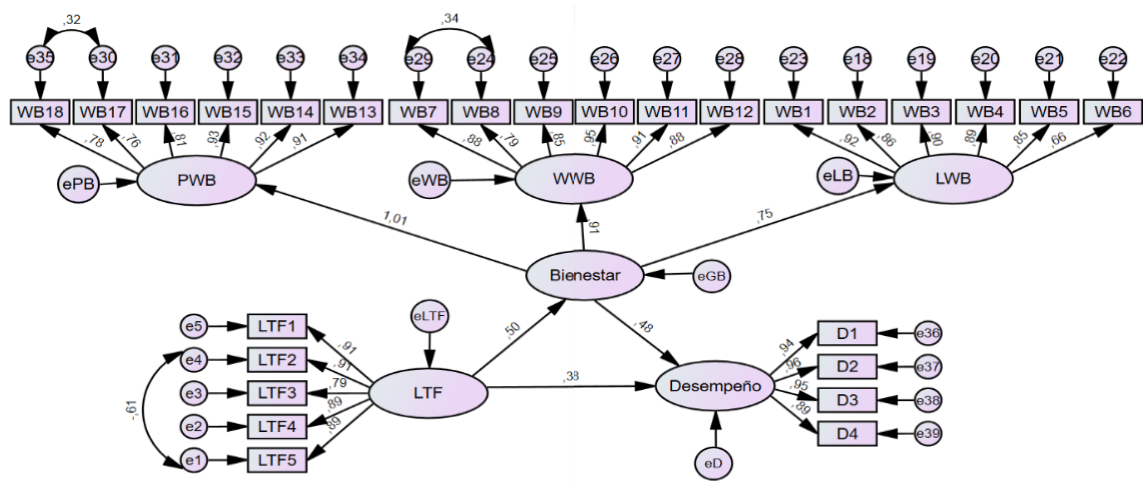


Figura 11. Modelo Estructural relación Liderazgo Transformacional, Bienestar y Desempeño

Discusión

El objetivo de esta investigación fue establecer el efecto que tienen cuatro estilos diferentes de liderazgo sobre el bienestar y desempeño de los empleados ante el nuevo escenario laboral ocasionado por la pandemia del COVID-19 ya que, con esta situación, la mayoría de los líderes pudieron verse en la necesidad de adaptar su forma de liderazgo para garantizar el desempeño y bienestar de los seguidores. Los resultados arrojados soportan lo planteado en esta investigación y plantean nuevas perspectivas, para entender mejor los efectos ocasionados en las variables dependientes, las cuales tienen una serie de implicaciones teóricas y prácticas.

Implicaciones teóricas

El liderazgo transaccional se caracteriza, según Hoch et al. (2018), por el refuerzo contingente y se centra en las metas a corto plazo, el interés propio y relación de intercambio de comportamientos como comunicar, recompensar y castigar. Empezando la investigación, encontramos que este estilo de liderazgo si tenía un efecto positivo con el desempeño y bienestar. Sin embargo, con respecto COVID-19 parecía que este estilo no podría ser el más adecuado. Pese a esto, los resultados arrojaron que en lo que concierne al desempeño y bienestar del trabajador este estilo de liderazgo si tiene una relación positiva. Lo que se debe a que, en esta nueva realidad, en cuanto al bienestar este estilo transaccional permite que los líderes les den autonomía a sus seguidores sin dejar el a un lado el establecimiento de reglas claras y una comunicación constante (Alegre et al., 2021). Además, los líderes transaccionales debido a la pandemia están buscando alternativas creativas y diferentes para recompensar a los seguidores por su buen desempeño, como lo es las motivaciones intrínsecas.

Con respecto al liderazgo LMX, en el marco teórico se planteó que este estilo podría no ser el más adecuado debido a las condiciones del teletrabajo y las características de este, ya que para tener relaciones de alta calidad se necesitan de interacciones directas, preferiblemente cara a cara. Sin embargo, nuestra investigación mostro una relación positiva con respecto al desempeño y bienestar de los empleados. Es posible que esto ocurriera debido al uso adecuado de las tecnologías y una comunicación clara por parte de los líderes hacia los seguidores, haciendo posible que los empleados tuvieran un buen desempeño ya que, aunque el líder y el miembro estén físicamente dispersos en el entorno de trabajo virtual, puedan sentirse tan próximos entre sí como en el contexto de trabajo tradicional (Wiefferink, 2021). Por otro lado, con respecto al bienestar investigaciones, como la de Gillespie y Mann (2004) encontraron que la confianza es otro factor importante para la efectividad general de la relación líder-miembro, en donde a mayor confianza proporcionada por el líder hay una mayor relación de calidad, y con ello también libertad, en comparación con el trabajo tradicional. Esto debido a que la naturaleza de este estilo se basa en construir relaciones, por lo que tener confianza es fundamental para que los trabajadores puedan expresar sus sentimientos o necesidades libremente ante sus jefes.

En cuanto al liderazgo ético y el desempeño del empleado, dado que este comportamiento del líder permite que los empleados sean más productivos, alcancen los objetivos de la organización y exista una comunicación entre líder-seguidor transparente y oportuna, permite que bajo el contexto del COVID-19 tenga una relación positiva. Esto toda vez que esas características, en tiempos de crisis, permiten que el desempeño de los empleados no resulte afectado. Así mismo, el liderazgo ético y el bienestar del empleado tiene una relación directa debido a que los líderes éticos son confiables y honestos creando un ambiente de colaboración donde los empleados se sienten tranquilos, seguros y sin

preocupaciones al tener información precisa y transparente sobre lo que suceda en la organización; generando bienestar laboral en los empleados.

Como mostraron los datos, al igual que los demás estilos de liderazgo, el estilo de liderazgo transformacional presentó una relación positiva y significativa tanto con el bienestar como con el desempeño. Eso sugiere que el liderazgo transformacional ha permitido, dadas las circunstancias de la pandemia, la evolución y adaptación de los procesos y dinámicas de trabajo a quienes dirigen; esto mediante métodos no tradicionales e innovadores que permiten romper la barrera de la distancia, propia del teletrabajo y las cuarentenas decretadas por el gobierno. De esta manera, al dejar a un lado lo aprendido e inventar nuevas formas de liderazgo remoto, el desempeño y el bienestar de los trabajadores mostró una relación positiva y significativa. Este tipo de líderes genera en ellos oportunidades nuevas de aprendizaje y desarrollo de habilidades desde la distancia. Así mismo, generan un sentido de responsabilidad mutuo entre quienes dirigen y sus empleados, ya que esta correlación positiva no se pudo lograr sin la colaboración de ambos desde sus lugares de trabajos, una constante comunicación y disposición al recibir los cambios en el estilo de liderazgo. Es por esto por lo que podría afirmarse que, en el contexto de la pandemia del COVID-19, el empoderamiento y la búsqueda por la autonomía laboral fueron los pilares fundamentales para permitir que los métodos utilizados por este estilo de liderazgo, mejoraran el rendimiento y garantizaran un aumento en la tranquilidad en las nuevas rutinas de los trabajadores (Kirchner et al., 2021).

Como se mencionó anteriormente, los cuatro comportamientos del liderazgo tienen una relación positiva y significativa. Aunque de forma comparativa, el que muestra mejores índices de relación es el liderazgo transformacional, por lo que se considera que este puede ser el estilo de liderazgo más pertinente para el contexto laboral de teletrabajo, generado por

la pandemia del COVID-19. Lo que se debe a que los líderes con este estilo pueden ser directivos o participativos, orientados a las relaciones u orientados a la tarea, dependiendo de la situación o de sus características personales (Molero et al., 2007).

Implicaciones prácticas

Al analizar los resultados de la investigación, se encontró que los diferentes estilos de liderazgo se pueden poner en práctica en situaciones de crisis como la ocasionada por el covid-19 para mantener el bienestar y desempeño de los empleados. Este proceso trae ciertas implicaciones prácticas para los gerentes las cuales serán descritas a continuación.

Para empezar, se determinó que los estilos de liderazgo no son excluyentes entre sí. Debido a que, como menciona Sánchez (2009), el liderazgo es situacional o contingente, lo que quiere decir, que se debe aprender a manejarlos dependiendo de la situación. Es aconsejable implementar principalmente el liderazgo transformacional, específicamente en el contexto de la pandemia del COVID-19, sin embargo, se puede complementar con otros estilos según la necesidad.

Por otra parte, se recomienda al líder o jefe que afiance las siguientes características: adaptación al cambio, brindar soluciones innovadoras y visionarias, mostrar empatía, solidaridad y seguridad hacia sus empleados (Prado, 1998). Esto es importante para cumplir con los objetivos de la organización sin dejar a un lado el bienestar y desempeño a los empleados a pesar de las situaciones de incertidumbre y crisis. Adicionalmente, las empresas deben capacitar a sus líderes para que estos estén preparados y sepan cómo actuar, al adquirir las capacidades mencionadas anteriormente.

Limitaciones

Todo proceso investigativo, por muy riguroso que sea, tiene limitaciones y esta investigación posee unas cuantas. No obstante, no hay que verlas como un obstáculo si no como una oportunidad de mejora y de futuras investigaciones. Estas no afectan la validez de los resultados, por el contrario, contribuyen a entenderlos un poco más. De esta manera, las limitaciones que encontradas en la investigación son las siguientes:

Para empezar, surgió un problema de multicolinealidad debida a la alta correlación entre los cuatro estilos de liderazgo analizados. Como solución a esto, se corrieron cuatro modelos nuevos donde en cada uno se analizaba la relación de un estilo de liderazgo con las variables dependientes, mostrando cada uno de estos modelos excelentes índices de ajustes de cada uno de los modelos.

Por otro lado, surgieron problemas con los datos que se recolectaron por medio de las encuestas. Esto ocurrió debido a que muchos de los encuestados no se tomaron el tiempo necesario para hacer la selección a conciencia del estilo de liderazgo que empleaban sus jefes. El problema se vio reflejado a la hora de correr los datos, codificarlos y filtrarlos, ya que en alrededor de 50 datos no se pudo diferenciar el estilo que los seguidores reconocían en su líder. Para dar solución a esto, se eliminaron los datos con defectos y se procedió a hacer el análisis con los restantes. Por lo anterior, se recomienda para futuras investigaciones realizar el trabajo de campo en empresas, las cuales faciliten el contacto directo con los trabajadores que cuenten con un jefe directo y así obtener datos válidos.

Por último, para la realización de la investigación solo se midieron los datos desde la perspectiva del colaborador/ trabajador y no se tuvo en cuenta al líder. Al centrarnos en querer saber cuál estilo de liderazgo era el mas apropiado pasamos por alto el tener en cuenta el punto de vista de los líderes en este contexto. Para futuras investigaciones, se recomienda

realizar un estudio mas amplio donde se toman en consideración las dos partes con el fin de tener una cosmovisión mas completa.

Conclusión

La presente investigación permite concluir que los comportamientos de liderazgo se pueden ajustar ante las diferentes situaciones con respecto al nuevo escenario laboral ocasionado por la pandemia del COVID-19. De acuerdo con los resultados analizados, el estilo más apropiado o pertinente es el liderazgo transformacional. Este ha permitido, la evolución y adaptación de los procesos y dinámicas de trabajo a quienes dirigían mediante métodos no tradicionales e innovadores que rompieran la barrera de la distancia. Sin embargo, todos los estilos de liderazgos son aptos para enfrentar la crisis sin poner en riesgo el bienestar y el desempeño de los trabajadores, ya que el líder actúa dependiendo de la situación que esté pasando dentro de las organizaciones.

Bibliografía

- Adenle, C. (2020, 31 marzo). *Working from home during coronavirus? 6 tips to make it work*. Elsevier. Recuperado 21 de marzo de 2021, de <https://www.elsevier.com/connect/working-from-home-during-coronavirus-6-tips-to-make-it-work>
- Alegre, T., Castillo, E., Reyes, C., & Salas, R. (2021). Estilo de liderazgo y actitud al cambio organizacional en profesionales sanitarios durante COVID-19. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 40(5). <http://www.revibiomedica.sld.cu/index.php/ibi/article/view/1527/970>
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. Published.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. *Psychology Press*, 2.
<https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901–910.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>
- Brooks, J. T. (2021, mayo). *Crisis management for covid-19: A correlational study on Leader-Member exchange, workplace anxiety and socioemotional selectivity* (TFG). ProQuest LLC.
<https://www.proquest.com/openview/f390a8b8721f4740db8767781e2aa54a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Bryant, S. E. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 32–44. <https://doi.org/10.1177/107179190300900403>
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313–575.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb01561.x>

- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research, 116*, 183–187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Chávez, D., & Gómez, L. M. (2019). *Liderazgo transformacional y su relación con el balance trabajo-familia en la policía nacional de colombia* (TFG). Universidad ICESI. http://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/10906/85347
- Contreras, F. (2008). Leadership: Prospects for development and research. *International Journal of Psychological Research, 1*(2), 64–72. <https://doi.org/10.21500/20112084.923>
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance, 13*(1), 46–78. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- de la Rosa, M. D. R.-N., & Carmona, A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *UCJC Business and Society Review, 2*(26), 112–132. <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/741>
- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology, 64*(1), 7–52. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>
- Ding, L., Velicer, W. F., & Harlow, L. L. (1995). Effects of estimation methods, number of indicators per factor, and improper solutions on structural equation modeling fit indices. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 2*(2), 119–143. <https://doi.org/10.1080/10705519509540000>

- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: A response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380–394.
<https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
- Etling, A. (2004). *Liderazgo efectivo: Técnicas, recursos y actividades didácticas en la dinámica de grupos*. Trillas.
- Finn, D. R. (1992). The meanings of money. *American Behavioral Scientist*, 35(6), 658–668. <https://doi.org/10.1177/0002764292035006003>
- González, L., Guevara, E., Morales, G., Segura, P., & Luengo, C. (2013). Relación de la satisfacción laboral con estilos de liderazgo en enfermeros de hospitales públicos, Santiago, Chile. *Ciencia y enfermería*, 19(1), 11–21. <https://doi.org/10.4067/s0717-95532013000100002>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee Well-Being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51–63.
<https://doi.org/10.5465/amp.2007.26421238>
- Greenleaf, R. K. (2003). *The servant-leader: Within a transformative path*. Paulist Press.
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=GL85jdAaEosC&oi=fnd&pg=PT20&>

dq=servant+leadership+greenleaf&ots=3Ga1gBnsoT&sig=uX72bun9oiwFeQaNvy
U6U2ItbeA#v=onepage&q=servant%20leadership%20greenleaf&f=false

- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long Range Planning, 46*(1–2), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.001>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Hesketh, I., & Cooper, C. (2019). *Wellbeing at work: How to design, implement and evaluate an effective strategy* [Libro electrónico]. Kogan Page.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2016). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management, 44*(2), 501–529.
<https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management, 23*(3), 409–473.
<https://doi.org/10.1177/014920639702300306>
- Hoyt, C. L., & Blascovich, J. (2003). Transformational and transactional leadership in virtual and physical environments. *Small Group Research, 34*(6), 678–715.
<https://doi.org/10.1177/1046496403257527>
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly, 29*(1), 179–202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>
- Jensen, J. L., Olberding, J. C., & Rodgers, R. (1997). The quality of leader-member exchange (LMX) and member performance: A meta-analytic review. *Academy of*

- Management Proceedings*, 1997(1), 320–324.
<https://doi.org/10.5465/ambpp.1997.4983831>
- Kirchner, K., Ipsen, C., & Hansen, J. P. (2021). COVID-19 leadership challenges in knowledge work. *Knowledge Management Research & Practice*, 1–8.
<https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1877579>
- Lai, K. (2020). Fit difference between nonnested models given categorical data: Measures and estimation. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 28(1), 99–120. <https://doi.org/10.1080/10705511.2020.1763802>
- Lehtinen, V. (1984). Unemployment and mental disturbance. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 10(6), 505–509. <https://doi.org/10.5271/sjweh.2293>
- Li, A., McCauley, K. D., & Shaffer, J. A. (2017). The influence of leadership behavior on employee work-family outcomes: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 27(3), 458–472. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.02.003>
- Longshore, J. M., & Bass, B. M. (1987). Leadership and performance beyond expectations. *The Academy of Management Review*, 12(4), 756. <https://doi.org/10.2307/258081>
- Losada-Otálora, M., Peña-García, N., & Sánchez, I. D. (2020). Interpersonal conflict at work and knowledge hiding in service organizations: The mediator role of employee well-being. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 13(1), 63–90. <https://doi.org/10.1108/ijqss-02-2020-0023>
- Maier, R. (2005). Modeling knowledge work for the design of knowledge infrastructures. *J. Univers. Comput. Sci*, 11(4), 429–451. <https://doi.org/10.3217/jucs-011-04-0429>
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2015). Leader-Member exchange (LMX) and performance: A Meta-Analytic review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67–121. <https://doi.org/10.1111/peps.12100>

- McNeish, D., An, J., & Hancock, G. R. (2017). The thorny relation between measurement quality and fit index cutoffs in latent variable models. *Journal of Personality Assessment, 100*(1), 43–52. <https://doi.org/10.1080/00223891.2017.1281286>
- Molero, F., Cuadrado, I., Navas, M., & Morales, J. F. (2007). Relations and effects of transformational leadership: A comparative analysis with traditional leadership styles. *The Spanish Journal of Psychology, 10*(2), 358–368. <https://doi.org/10.1017/s1138741600006624>
- Motowidlo, S. J., & Borman, W. C. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance, 10*(2), 99–109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Motowidlo, S. J., & van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology, 79*(4), 475–480. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475>
- Moura, E. C. D., Furtado, L., & Sobral, F. (2020). The burnout epidemic during the COVID-19 pandemic: The role of LMX in alleviating physician's burnout. *Revista de Administração de Empresas, 60*(6), 426–436. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020200606>
- Nayani, R. J., Nielsen, K., Daniels, K., Donaldson-Feilder, E. J., & Lewis, R. C. (2017). Out of sight and out of mind? A literature review of occupational safety and health leadership and management of distributed workers. *Work & Stress, 32*(2), 124–146. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1390797>
- Nielsen, K., & Daniels, K. (2012). Does shared and differentiated transformational leadership predict followers' working conditions and well-being? *The Leadership Quarterly, 23*(3), 383–397. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.001>

- Nussbaum, M. C. (2001). Symposium on amartya sen's philosophy: 5 adaptive preferences and women's options. *Economics and Philosophy*, 17(1), 67–88.
<https://doi.org/10.1017/s0266267101000153>
- OECD. (2020, 10 junio). *OECD iLibrary | OECD economic outlook, volume 2020 issue 1*.
 OECD ILibrary. Recuperado 22 de mayo de 2021, de https://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-outlook/volume-2020/issue-1_0d1d1e2e-en
- Orangefiery. (2020, abril). *Leadership communications during COVID-19: A survey of US organizations*.
https://orangefiery.com/uploads/Orangefiery_COVID19_Leadership_Communications_Research_040320.pdf
- Páez, I., & Salgado, E. (2016). When deeds speak, words are nothing: A study of ethical leadership in colombia. *Business Ethics: A European Review*, 25(4), 538–555.
<https://doi.org/10.1111/beer.12130>
- Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. A. (2008). The 'What', 'Why' and 'How' of employee Well-Being: A new model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441–458.
<https://doi.org/10.1007/s11205-008-9270-3>
- Paz, A., Nuñez, M. G., Garcia, J., & Salomon, J. (2016). *Rol del liderazgo ético en organizaciones académicas* (TFG). Universidad del Zulia.
<https://www.redalyc.org/pdf/310/31048903008.pdf>
- Prado, L. (1998). *Liderazgo y gestión de personal*. Fundación OSDE.
- Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the individual work performance questionnaire. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35(3), 195–205. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>

- Sabir, M. S., Iqbal, J. J., Rehman, K. U., Shah, K. A., & Yameen, M. (2012). Impact of corporate ethical values on ethical leadership and employee performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(2), 163–171.
http://ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_2_Special_Issue_January_2012/18.pdf
- Sánchez, I. D. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento y Gestión*, 25, 1–39.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64612241002>
- Sanchez, I. D. (2009). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones: Propuesta de un modelo para su caracterización y análisis* [Libro electrónico]. Universidad del Valle. <https://doi.org/10.25100/peu.45>
- Santa, R., Morante, D., & Tegethoff, T. (2019). *Regiones inteligentes. La competitividad en el valle del cauca, cali*. Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez” (EMAVI) y Editorial Universidad Icesi. <https://doi.org/10.18046/EUI/ee.3.2019>
- Seijo, C., Áñez, N., Guaiquirima, C., Carrasquero, E., & A, J. (2010). *La gerencia en la sociedad: Un camino para la construcción de organizaciones futuras con rostro humano*. Universidad Nacional Experimental Politécnica.
- Sonnentag, S., Volmer, J., & Spsychala, A. (2008). The sage handbook of organizational behavior: Micro approaches. En C. L. Cooper & J. Barling (Eds.), *Job Performance* (Vol. 1, pp. 427–447). Sage Publications Ltd. https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/ppp_lehrstuehle/organisationspsychologie/Publikationen_JV/Sonnentag_Volmer_Spsychala_Job_Performance_2008.pdf
- Teimouri, H., Hosseini, S. H., & Ardeshiri, A. (2018). The role of ethical leadership in employee psychological well-being (case study: Golsar fars company). *Journal of*

Human Behavior in the Social Environment, 28(3), 355–369.

<https://doi.org/10.1080/10911359.2018.1424063>

Tordera, N., Montesa, D., & Martinolli, G. (2020). LMX and Well-Being: Psychological climates as moderators of their concurrent and lagged relationships. *Psicologia Organizações e Trabalho*, 20(4), 1284–1295.

<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984->

[66572020000400014&script=sci_abstract&tlng=es](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572020000400014&script=sci_abstract&tlng=es)

Turner, N., Barling, J., & Zacharatos, A. (2002). Positive psychology at work. En S. J.

Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *Handbook of positive psychology* (3.^a ed., Vol. 52, pp. 715–728). Oxford University Press.

<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195187243.001.0001>

van Sung, T., & Savaspaakdee, V. (2021). The deteriorating role of active transactional leadership on employees perceived uncertainty and emotional exhaustion: Evidence from educational sector of thailand. *Journal of Contemporary Research in Social Sciences*, 3(3), 61–70. <https://doi.org/10.33094/26410249.2021.33.61.70>

Warr, P. B. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Clarendon Press.

<https://psycnet.apa.org/record/1987-98751-000>

Wiefferink, B. (2021, agosto). *Leadership in times of COVID-19 : What is required by leaders to effectively manage employees in a virtual work context?* (TFM).

University of Twente. <http://essay.utwente.nl/88320/>

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and In-Role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>

- Wilson, S. (2020). Pandemic leadership: Lessons from New Zealand's approach to COVID-19. *Leadership, 16*(3), 279–293.
<https://doi.org/10.1177/1742715020929151>
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 9*(1), 15–32. <https://doi.org/10.1177/107179190200900102>
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior, 36*(5), 621–644. <https://doi.org/10.1002/job.1990>