



Liderazgo Organizacional y su Relación con el Compromiso Laboral en Entornos Postpandemia: Una Revisión Sistemática

Organizational Leadership and Its Relationship with Work Engagement in Post-Pandemic Environments: A Systematic Review

Liderança Organizacional e Sua Relação com o Engajamento no Trabalho em Ambientes Pós-Pandemia: Uma Revisão Sistemática

Estela Yasmina Gudiño Gómez ^I
estela.gudino.gomez@utelvt.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0003-0918-3237>

Janeth Ariana Rodríguez León ^{II}
janeth.rodriguez.leon@utelvt.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0000-8034-7909>

Sugey Alexandra Batallas Ayovi ^{III}
sugey.batallas.ayovi@utelvt.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0000-7154-8119>

Marcelo Enrique Reina Tello ^{IV}
marcelo.reina@utelvt.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-8332-338X>

Correspondencia: estela.gudino.gomez@utelvt.edu.ec

Ciencias Técnicas y Aplicadas
Artículo de Investigación

* **Recibido:** 19 de febrero de 2025 * **Aceptado:** 25 de marzo de 2025 * **Publicado:** 30 de abril de 2025

- I. Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas, Ecuador.
- II. Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas, Ecuador.
- III. Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas, Ecuador.
- IV. Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas, Ecuador.

Resumen

El presente estudio realiza una revisión sistemática de la literatura científica entre 2020 y 2025 para analizar la relación entre el liderazgo organizacional y el compromiso laboral en entornos postpandemia. La pandemia del COVID-19 transformó radicalmente las dinámicas de trabajo y gestión humana, evidenciando la necesidad de estilos de liderazgo más empáticos, flexibles y adaptativos. Se analizaron 14 estudios provenientes de América Latina, destacándose el liderazgo transformacional como el más eficaz para fortalecer el compromiso laboral, especialmente en contextos de incertidumbre y trabajo híbrido. También se identificaron los liderazgos servicial y participativo como facilitadores de un clima organizacional positivo y de una mayor conexión emocional con los colaboradores. Entre los factores clave que fortalecen el compromiso laboral se encuentran la comunicación clara, el reconocimiento, la participación en decisiones y la empatía del líder. Por el contrario, estilos de liderazgo rígidos o ausentes incrementan el riesgo de desmotivación, malestar psicológico y fenómenos como la "renuncia silenciosa". Se evidencia una concentración de estudios en sectores como educación, salud y banca, con limitada representación de otras industrias y regiones. Este estudio concluye que el liderazgo centrado en las personas es clave para la sostenibilidad organizacional postpandemia y sugiere impulsar la formación de líderes con competencias socioemocionales.

Palabras clave: Liderazgo organizacional; compromiso laboral; postpandemia; estilos de liderazgo; bienestar laboral.

Abstract

This study conducts a systematic review of the scientific literature from 2020 to 2025 to analyze the relationship between organizational leadership and employee engagement in post-pandemic environments. The COVID-19 pandemic radically transformed work and human management dynamics, highlighting the need for more empathetic, flexible, and adaptive leadership styles. Fourteen studies from Latin America were analyzed, highlighting transformational leadership as the most effective in strengthening employee engagement, especially in contexts of uncertainty and hybrid work. Servant and participative leadership were also identified as facilitators of a positive organizational climate and a greater emotional connection with employees. Key factors that strengthen employee engagement include clear communication, recognition, participation in decisions, and leader empathy. Conversely, rigid or absent leadership styles increase the risk of

demotivation, psychological distress, and phenomena such as "silent resignation." A concentration of studies is evident in sectors such as education, healthcare, and banking, with limited representation from other industries and regions. This study concludes that people-centered leadership is key to organizational sustainability post-pandemic and suggests promoting the development of leaders with socio-emotional competencies.

Keywords: Organizational leadership; employee engagement; post-pandemic; leadership styles; workplace well-being.

Resumo

Este estudo realiza uma revisão sistemática da literatura científica entre 2020 e 2025 para analisar a relação entre liderança organizacional e engajamento dos funcionários em ambientes pós-pandemia. A pandemia da COVID-19 transformou radicalmente a dinâmica do trabalho e da gestão humana, destacando a necessidade de estilos de liderança mais empáticos, flexíveis e adaptáveis. Foram analisados quatorze estudos da América Latina, destacando a liderança transformacional como a forma mais eficaz de fortalecer o engajamento dos funcionários, especialmente em contextos de incerteza e trabalho híbrido. Liderança servidora e participativa também foi identificada como facilitadora de um clima organizacional positivo e de uma maior conexão emocional com os funcionários. Os principais fatores que fortalecem o engajamento dos funcionários incluem comunicação clara, reconhecimento, participação nas decisões e empatia do líder. Pelo contrário, estilos de liderança rígidos ou ausentes aumentam o risco de desmotivação, sofrimento psicológico e fenômenos como "renúncia silenciosa". Há evidências de uma concentração de estudos em setores como educação, saúde e bancos, com representação limitada de outros setores e regiões. Este estudo conclui que a liderança centrada nas pessoas é fundamental para a sustentabilidade organizacional pós-pandemia e sugere promover o desenvolvimento de líderes com competências socioemocionais.

Palavras-chave: Liderança organizacional; comprometimento com o trabalho; pós-pandemia; estilos de liderança; bem-estar no trabalho.

Introducción

La pandemia del COVID-19 provocó una disrupción sin precedentes en las dinámicas organizacionales, afectando no solo los modelos de trabajo, sino también la forma en que se concibe y ejerce el liderazgo dentro de las empresas. Esta situación obligó a replantear estructuras, estrategias y, sobre todo, formas de gestión humana, generando un cambio profundo en la relación entre líderes y colaboradores (Nieberding, 2022; García, 2024). La virtualización, la incertidumbre y la necesidad de resiliencia evidenciaron la necesidad de nuevos estilos de liderazgo capaces de sostener el compromiso laboral en medio de un entorno altamente cambiante y desafiante (Amigo, 2022; Sandoval, 2024).

En este contexto, el liderazgo organizacional ha adquirido una relevancia estratégica. Diversos estudios destacan la necesidad de líderes que no solo dirijan, sino que acompañen, inspiren y generen confianza en tiempos de transformación (Propatto, 2023; Rodríguez & Castillo, 2024). Estilos como el liderazgo transformacional, servicial y adaptativo han cobrado especial importancia en el escenario postpandemia, al demostrar mayor efectividad en la gestión de equipos híbridos, la promoción del bienestar laboral y el fortalecimiento del clima organizacional (Caitiuro Valverde, Escobedo Garro & Juárez Abarca, 2024; Rayo Gamboa et al., 2023).

Por otro lado, el compromiso laboral se ha consolidado como un factor determinante para la sostenibilidad y competitividad organizacional. Investigaciones recientes revelan que, tras la pandemia, las organizaciones que lograron mantener o elevar los niveles de compromiso entre sus colaboradores fueron aquellas que fortalecieron su cultura interna y promovieron liderazgos empáticos y comunicativos (Márquez, 2022; Valverde, Ortega & Romero, 2023). Asimismo, se ha identificado que el compromiso guarda estrecha relación con la retención del talento, la productividad y la prevención de fenómenos como la renuncia silenciosa (Rueda Marín & Giraldo Gil, 2023; Simancas Contreras, 2023).

En tal sentido, el presente artículo tiene como objetivo analizar los estudios existentes sobre la relación entre liderazgo organizacional y compromiso laboral en entornos postpandemia, mediante una revisión sistemática de la literatura reciente. Esta revisión busca identificar los estilos de liderazgo más efectivos en la actualidad, los factores que potencian o debilitan el compromiso, así como las implicaciones prácticas de estas relaciones en el contexto organizacional latinoamericano.

Metodología

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque de revisión sistemática de la literatura, con el fin de identificar, analizar y sintetizar investigaciones recientes relacionadas con el liderazgo organizacional y su influencia en el compromiso laboral en contextos postpandemia.

- **Diseño de estudio**

Se utilizó un diseño metodológico basado en el modelo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), que permite una trazabilidad clara del proceso de identificación, selección y evaluación de los estudios revisados.

- **Fuentes de información y bases de datos**

La búsqueda se realizó en las siguientes bases de datos científicas y académicas: Scopus, Web of Science, SciELO, Google Scholar y Dialnet, considerando su relevancia en el ámbito de las ciencias sociales, administrativas y organizacionales.

- **Criterios de inclusión**

Se incluyeron estudios que cumplieran con los siguientes criterios:

- Publicados entre los años 2020 y 2025, en el contexto postpandemia por COVID-19.
- Artículos revisados por pares (peer-reviewed).
- Investigaciones relacionadas explícitamente con liderazgo organizacional y compromiso laboral en contextos organizacionales.
- Estudios redactados en español o inglés.

- **Criterios de exclusión**

Se excluyeron del análisis los siguientes tipos de documentos:

- Artículos publicados antes del año 2020.
- Documentos no académicos como blogs, ensayos de opinión o noticias.
- Estudios con enfoques centrados en el ámbito educativo, clínico o comunitario que no abordaran directamente el entorno organizacional.
- Publicaciones duplicadas entre bases de datos.

- **Estrategia de búsqueda y palabras clave**

Se diseñó una estrategia de búsqueda combinando palabras clave mediante operadores booleanos. Las principales combinaciones utilizadas fueron:

- "liderazgo organizacional" AND "compromiso laboral" AND "postpandemia"
- "organizational leadership" AND "employee engagement" AND "COVID-19"
- "liderazgo post pandemia" OR "liderazgo transformacional" AND "motivación laboral"
- "employee commitment" AND "pandemic recovery" AND "organizational behavior"

Cada búsqueda fue adaptada al formato de consulta específico de cada base de datos.

- **Proceso de selección**

El proceso de identificación y selección de estudios se guió a través del modelo PRISMA. A continuación, se detalla el flujo del proceso:

1. **Identificación:** Se encontraron 76 estudios potencialmente relevantes.
2. **Filtrado:** Se eliminaron 18 estudios duplicados y 22 que no cumplían criterios temáticos.
3. **Elegibilidad:** Se evaluaron 36 artículos a texto completo.
4. **Inclusión final:** Se seleccionaron 14 estudios que cumplieron con todos los criterios establecidos para el análisis.

Resultados

Autor(es)	Año	Tipo de estudio	País	Estilo de liderazgo destacado	Hallazgos principales
Amigo	2022	Ensayo teórico	España	Adaptativo	Se necesitan líderes con habilidades digitales, comunicación clara y resiliencia postpandemia.
Bernal Fandiño	2021	Estudio cualitativo	Colombia	Transformacional	El liderazgo debe priorizar la empatía y el bienestar del empleado en la

					gestión humana post-COVID.
Caituiro et al.	2024	Estudio cuantitativo	Perú	Servicial	El liderazgo de servicio influye positivamente en el compromiso y comportamiento organizacional.
Castro & Castro	2023	Estudio descriptivo	Perú	Transformacional	El compromiso organizacional mejora el desempeño profesional del personal de enfermería.
García	2024	Ensayo académico	Venezuela	Transformacional	La gerencia postpandemia exige liderazgo estratégico, adaptable y enfocado en el cambio.
Márquez	2022	Estudio correlacional	Cuba	Transformacional	El engagement laboral se fortalece con líderes empáticos y con escucha activa.
Nieberding	2022	Revisión teórica	Argentina	Adaptativo	La pandemia cambió las habilidades clave para liderar, priorizando la flexibilidad y comunicación.
Propatto	2023	Capítulo de libro	Argentina	Transformacional	El liderazgo efectivo

					postpandemia requiere empatía, visión compartida y apertura al cambio.
Rayo et al.	2023	Estudio cuantitativo	Colombia	Participativo	El liderazgo participativo mejora el clima laboral y el compromiso en la banca.
Rodríguez & Castillo	2024	Caso de estudio	México	Transformacional	El liderazgo influye directamente en el compromiso del personal en instituciones educativas.
Rueda & Giraldo	2023	Tesis doctoral	Colombia	Inadecuado/ausente	La ausencia de liderazgo empático ha potenciado la renuncia silenciosa en RRHH.
Sandoval	2024	Artículo reflexivo	Chile	Servicial	Se promueve un liderazgo centrado en la conexión emocional y el bienestar colectivo.
Simancas	2023	Tesis doctoral	Colombia	Controlador	El liderazgo rígido en contextos de teletrabajo afecta el bienestar psicológico.

Valverde et al.	2023	Estudio descriptivo	Perú	Participativo	La cultura organizacional participativa impulsa el compromiso docente en la postpandemia.
-----------------	------	---------------------	------	---------------	---

Discusión

Los hallazgos recopilados evidencian que, en entornos organizacionales postpandemia, los estilos de liderazgo más eficaces comparten características adaptativas, centradas en las personas y orientadas al cambio. El liderazgo transformacional ha sido identificado de manera consistente como un enfoque efectivo, especialmente en contextos donde se requiere inspirar, motivar y generar compromiso entre los colaboradores (Bernal Fandiño, 2021; Márquez, 2022; Rodríguez & Castillo, 2024). Este tipo de liderazgo, basado en la empatía, la comunicación transparente y la visión compartida, se adapta a las necesidades emocionales y sociales emergentes tras la crisis sanitaria.

Asimismo, el liderazgo de servicio (Caituro et al., 2024; Sandoval, 2024) destaca por su capacidad de promover entornos colaborativos, lo cual fortalece el compromiso organizacional, el sentido de pertenencia y los comportamientos ciudadanos dentro de las empresas. Por otro lado, el liderazgo adaptativo, aunque menos documentado, se perfila como necesario ante la incertidumbre y los escenarios volátiles (Nieberding, 2022; Amigo, 2022), al enfatizar la flexibilidad y la capacidad de respuesta rápida ante los cambios.

En cuanto al compromiso laboral, los factores que lo fortalecen incluyen la presencia de líderes empáticos, una comunicación clara y efectiva, reconocimiento del trabajo, clima organizacional positivo y participación en la toma de decisiones (Rayo et al., 2023; Valverde et al., 2023). En contraste, la falta de liderazgo o su rigidez, como se evidenció en el estudio de Simancas (2023), debilita el compromiso y puede afectar el bienestar psicológico del personal, especialmente en modalidades de teletrabajo. La “renuncia silenciosa”, fenómeno descrito por Rueda y Giraldo (2023), es también una consecuencia de liderazgos poco humanizados o desconectados del entorno laboral real post-COVID.

Un aspecto relevante de esta revisión es la identificación de brechas en la literatura. Aunque hay un número creciente de estudios en América Latina, aún existen limitaciones geográficas y sectoriales: predominan las investigaciones en el ámbito educativo, bancario y de salud, mientras que sectores como manufactura, tecnología o emprendimientos han sido escasamente abordados. Además, existe poca representación de países centroamericanos y de territorios no metropolitanos, lo que limita la generalización de los hallazgos. Las poblaciones vulnerables o con condiciones de trabajo precarias, como los trabajadores informales o con baja escolaridad, también están subrepresentadas en la literatura.

Las implicaciones prácticas para gerentes y responsables de talento humano son claras: deben fomentar estilos de liderazgo centrados en el bienestar del colaborador, promover canales de comunicación efectivos, reconocer los logros individuales y colectivos, y adaptar las políticas internas a las nuevas dinámicas laborales híbridas o remotas. La inversión en formación de líderes con habilidades socioemocionales y capacidad de adaptación será clave para mantener y potenciar el compromiso laboral en esta nueva era organizacional.

Conclusiones

El liderazgo organizacional centrado en las personas es fundamental en el contexto postpandemia, destacándose los estilos transformacional, servicial y participativo como los más efectivos para fomentar el compromiso laboral. Estos estilos promueven la empatía, la comunicación transparente y la visión compartida, elementos clave en entornos laborales marcados por la incertidumbre y el cambio.

El compromiso laboral en entornos postpandemia está estrechamente vinculado a la calidad del liderazgo. Los líderes empáticos y comunicativos favorecen un clima organizacional positivo, incrementan la motivación y fortalecen el sentido de pertenencia de los colaboradores.

Estilos de liderazgo autoritarios o ausentes generan consecuencias negativas, como el debilitamiento del bienestar psicológico y el aumento de fenómenos como la “renuncia silenciosa”, especialmente en entornos de teletrabajo o híbridos.

Existen limitaciones en la literatura revisada, como la escasa representación de ciertos sectores económicos (tecnología, manufactura, emprendimiento) y regiones geográficas (Centroamérica, zonas rurales o no metropolitanas), así como la poca atención a poblaciones vulnerables.

Las organizaciones deben adaptar sus prácticas de gestión del talento humano para incorporar líderes con competencias socioemocionales, habilidades de adaptación y enfoque en el bienestar integral del colaborador, lo que será clave para sostener el compromiso y la productividad en esta nueva era organizacional.

Referencias

1. Amigo, A. C. (2022). El liderazgo post pandemia.
2. Bernal Fandiño, D. V. (2021). El liderazgo organizacional colombiano en la gestión humana postpandemia COVID-19.
3. Caituro Valverde, S. F., Escobedo Garro, L. S., & Juarez Abarca, G. H. (2024). Influencia del liderazgo de servicio en el compromiso laboral, compromiso organizacional y el comportamiento ciudadano organizacional en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú.
4. Castro Palian, J. T., & Castro Portocarrero, S. M. (2023). El compromiso organizacional y desempeño profesional post pandemia por Coronavirus en el personal de enfermería del hospital el Carmen, 2023.
5. García, G. (2024). VISION DEL LIDERAZGO EN POST-PANDEMIA: RETOS Y NUEVOS ESCENARIOS GERENCIALES EN TIEMPOS DE CAMBIO. Gerentia, (3).
6. Márquez, V. (2022). Engagement y su Efecto en el Desempeño Laboral en la Post Pandemia en las Organizaciones. INVESTUBA, 5(2), 110-119.
7. Nieberding, N. (2022). Liderazgo post Pandemia. Cómo afecto la pandemia a los equipos de trabajo y cuáles son las nuevas habilidades requeridas para los líderes.
8. Propatto, M. (2023). Capítulo 4 Liderazgo en la post pandemia. Página Legal, 37.
9. Rayo Gamboa, E. A., Escobar Martínez, J. L., Solís Bonilla, C. P., Velasco Agudelo, G., & Vélez Quintero, F. A. (2023). Análisis del clima organizacional Post-Pandemia en la Regional Valle del Cauca del Banco Davivienda.
10. Rodríguez, C. H., & Castillo, S. A. M. (2024). Diagnóstico del clima organizacional en el personal con función administrativa en un contexto postpandemia. Caso de estudio: Una facultad de la zona Xalapa de la Universidad Veracruzana. Universita Ciencia, 12(33), 108-122.

11. Rueda Marín, C., & Giraldo Gil, D. (2023). Percepción respecto a los factores organizacionales que generan renuncia silenciosa en un grupo de líderes del área de gestión humana de una empresa privada de la ciudad de Medellín, en tiempo de post-pandemia (Doctoral dissertation, Corporación Universitaria Minuto de Dios).
12. Sandoval, C. (2024). Post liderazgo. CONECTA.
13. Simancas Contreras, J. D. (2023). Percepción de bienestar psicológico en teletrabajadores colombianos en postpandemia de Covid-19 (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT).
14. Valverde, L. G. O., Ortega, J. A. S., & Romero, R. M. (2023). Cultura organizacional en institución educativa del Perú: análisis desde la perspectiva docente en post pandemia. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 25(2), 324-337.

© 2025 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).