

LIDERAZGO ADAPTATIVO Y DESEMPEÑO. ESTRATEGIA BAJO UN CONTEXTO COVID19 EN UNA ORGANIZACIÓN DEL SECTOR ELÉCTRICO COLOMBIANO*

ADAPTIVE LEADERSHIP AND PERFORMANCE. STRATEGY UNDER A COVID19 CONTEXT IN A COLOMBIAN ELECTRICITY SECTOR ORGANIZATION

Recibido: 5 de octubre de 2020

Evaluado: 31 de octubre de 2020

Aprobado: 15 de noviembre de 2020

Carlos Santiago Torner**

Universidad Isabel I de España
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0852-1578>

Cómo citar este artículo: Torner, C.S. (2021). LIDERAZGO ADAPTATIVO Y DESEMPEÑO. ESTRATEGIA BAJO UN CONTEXTO COVID19 EN UNA ORGANIZACIÓN DEL SECTOR ELÉCTRICO COLOMBIANO. *Revista Estrategia Organizacional*, 10(1), <https://doi.org/10.22490/25392786.4558>

* Artículo de investigación.

** Licenciado de gestión de recursos humanos por la Universidad Tecnológica Latinoamericana en Línea de México, Magister en dirección de recursos humanos y comunicación empresarial y corporativa por la Universidad Isabel I de España, MBA Sports Management por la escuela de negocios Unisport Management School de España. Tiene más de diez años de experiencia en cargos directivos relacionados con la gestión de personas en España y asesoramiento deportivo a atletas de élite.

Correo electrónico: carlis847@hotmail.com

RESUMEN

Introducción: El objetivo de esta investigación ha sido analizar la relación entre un estilo de liderazgo adaptativo y el desempeño laboral de una organización del sector eléctrico colombiano dentro del contexto COVID19. *Metodología:* diseño no experimental, transversal y correlacional con un enfoque cuantitativo. *Resultados:* Los principales resultados obtenidos son los siguientes: se establecen relaciones significativas de 0,814; 0,688; 0.719 y 0,642 entre la variable independiente y la variable completa dependiente desempeño organizacional junto con sus tres dimensiones de estudio, abordar un desafío adaptativo, gestionar un cambio adaptativo e influir durante un reto adaptativo, confirmándose además un incremento en la percepción de desempeño laboral del 96% de las personas encuestadas.

Palabras clave: pandemia COVID19, liderazgo adaptativo, desempeño laboral, estrategia.

ABSTRACT

Introduction: The objective of this research has been to analyze the relationship between an adaptive leadership style and the job performance of an organization in the Colombian electricity sector within the COVID19 context. *Methodology:* non-experimental, cross-sectional and correlational design with a quantitative approach. *Results:* The main results obtained are the following: significant relationships of 0.814 are established; 0.688; 0.719 and 0.642 between the independent variable and the full dependent variable organizational performance along with its three study dimensions, address an adaptive challenge, manage an adaptive change and influence during an adaptive challenge, also confirming an increase in the perception of work performance of 96 % of people surveyed.

Keywords: COVID19 pandemic, adaptive leadership, job performance, strategy.

INTRODUCCIÓN

El nuevo marco de vida establecido por la pandemia COVID19 según Sánchez (2020) requiere de liderazgos resilientes, adaptativos y con altas competencias emocionales; la resiliencia a través de Mendoza (2020) se define como la adecuación positiva a contextos que entrañan de por sí alguna amenaza, asimismo la adaptación dentro del ámbito organizacional, según criterio de la

propia investigación, se compone de una serie de cambios realizados con el fin de que el sistema de trabajo sea funcional en un medio diferente del que estaba destinado en un inicio; siguiendo el mismo orden de idas las competencias emocionales en función de (Tilve y Méndez, 2020) definen la capacidad e iniciativa ante la toma de decisiones críticas, el tiempo y nivel de reacción ante lo inesperado, el emprendimiento, la innovación, la energía personal y su dirección, el consenso y el desarrollo de bienestar organizacional.

Los trabajos de (Stoner y Hutaeruk, 1986; Chiavenato, 1988; Adair, 1990; Davis y Newstrom, 1991; Stogdill, 1997; Bennis y Nanus, 1997; Senge, 2000; Lorenzo Delgado, 2004; Echeberria, 2005; García-Retamero y López-Zafra, 2006; Reyes, 2013; Gates 2020 y Mendoza, 2020) precisan una serie de características del líder resiliente como son que es conocedor del ser humano, guía, orientado a resultados, evita el dominio pero influye, aprende, se comunica con facilidad, intención y de forma clara, es confiable, motivador, tiene visión sistémica, es entusiasta por lo que genera adhesión, siendo además positivo; por su lado (Duque García, 2016 y Nájera, 2016) concluyen que el liderazgo adaptativo y la inteligencia emocional están intrínsecamente vinculados pues la autoevaluación, la conciencia emocional como herramienta para conocer y acercarse al colaborador junto con la empatía, son componentes básicos que distinguen este estilo de dirección; mientras (Bonner et al., 2008; Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas, 2017 y Rodríguez, 2020) establecen que los niveles de inteligencia superiores tienen índices más altos de resiliencia y capacidad de adaptación; asimismo (Puentes Quiroga et al., 2015) afirman que en las turbulencias provocadas por los entornos cambiantes a los que tienen que enfrentarse las organizaciones la resiliencia y la adaptación son elementos básicos para introducir estrategias que puedan predecir o afrontar, según sea el caso, crisis tan disruptivas como la que está planteando la pandemia COVID19; además (Barajas et al., 2020) indican que la capacidad adaptativa es el eje principal en el que basculan muchas organizaciones para afrontar la pandemia COVID19; por su lado (Baena Botero, 2016) como nexa a lo anteriormente expuesto, establece que la resiliencia como variable de la conducta organizacional fomenta la unión, la integración y el espíritu de superación frente a cualquier crisis convirtiéndose en una habilidad en la organizaciones que ayuda en los procesos adaptativos, dando además respuestas prácticas a las demandas que el mismo desempeño necesita para no perder impulso en momentos de transformación; por último (Hernández et al., 2020) aproximan al desempeño organizacional como una variable que va más allá de una proporción costo-beneficio o de la consecución de los objetivos asociados a una meta corporativa.

A partir de todas estas conexiones nace el objetivo de esta investigación que es entender como se relacionan y que impacto tiene un estilo de liderazgo adaptativo en el desempeño organizacional de una empresa del sector eléctrico colombiano.

En cuanto a los antecedentes previos sólo se ha encontrado un estudio que vincule pandemia COVID19 con liderazgo adaptativo pero sin resultados, las ecuaciones de búsqueda utilizadas han sido las siguientes: "Adaptive leadership and Performance"; "Relationship between adaptive leadership and Performance"; "Liderazgo adaptativo y Desempeño"; "Relación entre Liderazgo adaptativo y Desempeño"; Liderazgo adaptativo + Desempeño; Leadership adaptatif et performance du travail.

MARCO TEÓRICO

LIDERAZGO ADAPTATIVO

En su estudio (Tessore y Petrella, 2020) afirman que la pandemia COVID19 ha acelerado ciertas tendencias que ya estaban cercanas en el tiempo como un nuevo sistema de producción que enlazará con innovaciones tecnológicas vanguardistas que harán énfasis en la productividad, el costo e irán en detrimento de la mano de obra no suficientemente cualificada, partiendo de este análisis es posible preguntarse ¿qué papel tendrá un liderazgo adaptativo en un proceso ajuste y cómo se vinculará con el desempeño?, ¿será posible que un estilo de liderazgo adaptativo influya para que los colaboradores puedan adquirir nuevas competencias y desarrollar capacidades enfocadas en la innovación y la creatividad?

ACERCAMIENTO AL ENTORNO VUCA

Autores como Petrella (2016) o Rojo y González (2020) manifiestan que los nuevos escenarios hacen que las empresas tengan la necesidad de crear valor más allá de la propia organización pues se incluyen las grandes cadenas de bienes preponderantes en cada negocio; además (Ferrer y Borra, 2020) aseguran que los nuevos contextos exigen competencias laborales acordes con un escenario hasta ahora desconocido, colaboradores y líderes con gran desarrollo emocional, cognitivo e interpersonal, gran capacidad de racionalización, metacognición como la facultad para autorregular los procesos de aprendizaje y que estos optimicen los resultados, intuición, gestión de la ambigüedad y de la adaptación, además de un alto autocontrol y autoaprendizaje;

(Ferrer y Borra, 2020 y García Sabater, 2020) introducen el concepto VUCA o lo que es lo mismo como organizacionalmente se hace frente a un mundo Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo donde las innovaciones disruptivas bien articuladas continuarán formando parte de un sistema de multiplicación de patrimonio que seguirá abasteciendo al capitalismo, a través de las llamadas destrucciones ingeniosas (Chesnais, 2020 p. 5) que rompan con todos los paradigmas y según (Duijine y Bishop, 2018 y Guerrero-Orozco, 2020) donde las realidades sociales, políticas y económicas se vuelvan flexibles, ágiles y adaptables en espacios de tiempo muy cortos y las estrategias a largo plazo tengan metamorfosis casi de forma constante (Estalella et al., 2020).

¿QUÉ ES UN LIDERAZGO ADAPTATIVO?

Las organizaciones y más bajo el entorno COVID19 son lugares donde actúan fuerzas asociadas junto con otras opuestas formando un sistema altamente complejo y múltiple (Ramos Gómez et al., 2018) donde el conocimiento tiene la función de separar la ambigüedad del orden y de lo contrastable (Marín Planas, 2018); asimismo (Gutierrez Celis, 2019) aproxima el concepto de organización adaptativa que se construye a partir de aunar sus capacidades a la propia cultura para resolver incertidumbres alejadas del balance, corrigiendo de esta forma un proceso adaptativo y de subsistencia que pueda transformar la disposición interna estructural para afrontar nuevos escenarios desconocidos, pues sólo a través de un aprendizaje heterogéneo, irregular y a veces opuesto es posible construir un espacio adaptativo (Arbaiza, 2009; Víctor Francia et al., 2013; Pérez Gaudio, 2020); al mismo tiempo los trabajos de (Heifetz, 1997; Heifetz y Linsky, 2003; Heifetz et al., 2009 y 2012) acercan a la definición conceptual de liderazgo adaptativo que trata de movilizar al ser humano para que afronte y solucione retos difíciles ya sea dentro del ámbito privado o profesional, estos desafíos tienen la particularidad de que son totalmente nuevos y desconocidos, por eso este tipo de liderazgo no se basa en una única decisión sino en dinámicas activas donde cada miembro pueda actuar como líder o seguidor en función de cada realidad (Madariaga, 2016) mediante redes de interdependencia que generen ideas gestionadas a través de un pensamiento sistémico (Cisneros-Lascuráin y Cohuo-Ávila, 2020).

El liderazgo adaptativo emplaza a diferenciar problemas técnicos de los que requieren ajustes a nuevos escenarios como mecanismo de protección ante una amenaza externa, protegiendo todas las opiniones que ayuden a distinguir los valores inalterables de los que pueden ser transformados (Moreno Sandoval, 2014).

DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Antes de afrontar el desempeño y su evaluación es necesario desgranar las características personales que harán que una persona tenga un desempeño superior trabajando desde casa y además se incremente su calidad de vida. El su trabajo (Amigoni y Gurvis, 2009) señalan una serie de rasgos que se deberán tener en cuenta si realmente el objetivo organizacional es además de la productividad el bienestar de los colaboradores y más considerando que las organizaciones han optado por esta modalidad de una forma obligada, sin ningún margen de maniobra u opción alternativa, bajo la situación de crisis y aislamiento sanitario provocado por el COVID19.

Los autores anteriormente citados hablan de las siguientes características esenciales para obtener un alto desempeño personal:

- a. Alta orientación a resultados con un enfoque mucho más hacia metas que hacia el propio proceso en sí.
- b. Excelentes habilidades de comunicación a partir de cuatro criterios específicos (Kantor et al., 1983; Parodi y Burdiles, 2015) para evitar sobrecostos cognitivos por parte del receptor y que se fundamentarían en la estructura, coherencia, unidad temática y apropiación del perfil de la audiencia por parte del mensaje del emisor.
- c. Baja supervisión pues una de las particularidades del trabajador desde casa es su autonomía y la poca dependencia del control para motivarse.
- d. Capacidad de adaptación a un nuevo entorno situacional y de relacionamiento.
- e. Ser muy organizado/a. Con un alto nivel de competencias emocionales como autogestión y autocontrol para poder planear, hacer el seguimiento correcto y la posterior evaluación de las actividades. Sin este rasgo el trabajo desde casa requerirá de más tiempo para realizar las mismas tareas.
- f. Conocer en profundidad funciones y el alcance de las mismas al igual que las metas que se deben cumplir.

- g. Entender a la organización, sentirse alineado con su misión, visión y objetivos.
- h. Saber establecer prioridades y manejar bien el tiempo.
- i. Haber demostrado ser exitoso en su labor actual y en otras tareas previas. Es un indicador claro de éxito y capacidad de adaptación.
- j. Tener un entorno familiar favorable para el trabajo desde casa.
- k. Que las labores asignadas puedan ser realizadas desde un ambiente remoto.
- l. Labores claramente delimitadas y además que los objetivos sean realizables.
- m. La automotivación como competencia esencial.
- n. Tener tendencia al control y al orden.
- o. Ser perfeccionista como un rango de personalidad positivo.
- p. Ser alegre y optimista.

DESEMPEÑO: ACERCAMIENTO TEÓRICO

Según (Alles, 2005 y Rodríguez Orozco, 2017) la estrategia corporativa está intrínsecamente vinculada con el desempeño global esperado de toda la organización, pues de ahí surgirán los objetivos colectivos que bajarán en cascada hacia todos sus integrantes, determinándose de esta forma los objetivos individuales.

Por otro lado (Chandler, 1962 y Sánchez Tovar et al., 2015) exponen que la estrategia consiste en la determinación de objetivos y metas a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar las metas estando vinculada estrechamente con el desempeño organizacional.

Al mismo tiempo a través de (Torres Isique, 2017) conocemos que el desempeño laboral está determinado por la organización y las condiciones bajo las que se estructura el trabajo, por eso la forma como se evalúa al colaborador no puede estar desconectada ni de las condiciones de su trabajo, ni de la estructura organizacional, lo que indica de que forma es posible entender los diferentes procesos de desempeño laboral. Es importante remarcar la evolución que ha sufrido en las últimas décadas el vínculo que establece el individuo con la organización a la que pertenece (Arratia, 2010 y Torres Isique, 2017), desde la perspectiva de la propia investigación la sociedad de la tecnología junto con los diferentes cambios sociales, culturales y económicos han despersonalizado el sentido de pertenencia del colaborador, teniendo este claridad de que su desempeño no será el único motivo de su continuidad en un puesto de trabajo y ahora con la crisis mundial producida por el COVID19 cada persona es más consciente de la volatilidad laboral y de que el arraigo puede que no sea un mérito adicional que la organización tenga en cuenta a la hora de tomar decisiones de continuidad.

HÁBITOS DE VIDA SALUDABLES Y SU EFECTO SOBRE LA SATISFACCIÓN, EL DESEMPEÑO Y LA PRODUCTIVIDAD

El desempeño laboral no puede desvincularse del éxito organizacional pues de las acciones o comportamientos observados en los colaboradores que son útiles para los objetivos corporativos y pueden ser medidos en términos de competencias y de contribución organizacional dependerá su supervivencia y desarrollo.

En su investigación (De Miguel Calvo et al., 2011) hacen incidencia en que el empleo a través de los diferentes avances tecnológicos ha sufrido una profunda transformación, cambiando la preeminencia de los trabajos que implicaban esfuerzo físico por otros mucho más estáticos y que por sí solos, sin la inclusión de hábitos de vida saludables, favorecen el incremento de patologías como la osteoporosis, obesidad, diabetes tipo II o algunos tipos de cánceres.

Ante tal escenario (Bauman y Craig, 2005 al igual que De Miguel Calvo et al., 2011) indican que la mejor y más rentable forma para mejorar la salud es incorporar ejercicio físico de una manera regular, teniendo además esta inclusión una relación positiva con los indicadores de rendimiento laboral y de salud psicológica de los empleados (Thøgersen-Ntoumani et al., 2005), asimismo se han encontrado relaciones negativas entre la obesidad y la productividad

laboral (Gates et al., 2008). Al mismo tiempo mediante (Gómez Chacón et al., 2016) es posible acercarse a las organizaciones actuales que están implementando acciones de gestión y promoción de hábitos saludables para mejorar tanto la calidad de vida de sus colaboradores como la productividad empresarial a través de una de una de sus principales variables que es la satisfacción laboral.

Asimismo existe una amplia bibliografía tanto a nivel individual como organizacional que vincula la satisfacción laboral con un mayor índice de productividad y compromiso organizacional (Meyer et al., 2002; Harrison et al., 2006; Daza Salcedo et al., 2007).

Igualmente autores como Rommey y Evans (1996) relacionan la satisfacción laboral con el mantenimiento de la salud y la prevención de enfermedades y De Miguel Calvo et al., (2011) sugieren que un programa de ejercicio físico sistematizado y controlado tiene una influencia efectiva sobre la productividad, la satisfacción laboral y el bienestar general; al igual que (Gómez Cárdenas et al., 2020) demostrando que los programas de bienestar y salud mejoran la satisfacción laboral que está básicamente vinculada con la productividad.

Asimismo otras investigaciones en el ámbito laboral como las de (Musich et al., 2006) han mostrado que la implementación de hábitos de vida saludable es una medida efectiva para disminuir el absentismo y minimizar la pérdida de productividad.

Revisando estudios recientes es posible percibir que algunas organizaciones han promovido la actividad física en el lugar de trabajo incluyendo programas para que los colaboradores caminaran, subieran escalas o se ejercitaran con esquemas estructurados de diferentes intensidades (Behrens et al., 2007; Sjøgaard et al., 2016 y Grimani et al., 2019), buscando además fomentar las relaciones interpersonales, el espíritu de compromiso y la cohesión en los equipos de trabajo trasladándolos a un rendimiento superior.

Por último es importante mencionar el beneficio que la actividad física y los hábitos de vida saludables tienen sobre el estrés, la agilidad intelectual, los procesos depresivos y la buena salud mental en general (Ucciardelo, 2015 junto a Granados y Cuellar, 2018).

METODOLOGÍA

La investigación se ha realizado con un diseño no experimental, transversal, y correlacional con un enfoque cuantitativo buscando la siguiente relación entre *El liderazgo adaptativo y el desempeño organizacional en la empresa del sector eléctrico colombiano motivo de estudio*.

VARIABLE INDEPENDIENTE: LIDERAZGO ADAPTATIVO

Definición conceptual:

Es la capacidad de movilizar a una o más personas para que puedan abordar, gestionar e influenciar durante un cambio o reto adaptativo (definición propia teniendo en cuenta a Heifetz, 1994).

Definición operacional: Analizar la percepción de liderazgo adaptativo, desde que trabajan en casa, de las personas, vinculadas la organización motivo de estudio, que participaron en la investigación (113 personas).

DIMENSIONES TRATADAS EN ESTA VARIABLE:

1. Abordar un desafío adaptativo
2. Gestionar un cambio adaptativo
3. Influir durante un reto adaptativo

VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Definición conceptual:

Es la actitud que refleja el trabajador para buscar el logro de objetivos y que se fortalece con la incorporación de unos hábitos de vida saludables (definición propia en función de Bauman y Craig, 2005).

Definición operacional: Analizar la percepción individual de su desempeño, desde que trabajan en casa, de las personas, vinculadas a la organización motivo de estudio, que participaron en la investigación (113 personas).

DIMENSIONES TRATADAS EN ESTA VARIABLE:

1. Productividad

Enfoque de la investigación

La investigación se ha diseñado bajo un planteamiento metodológico cuantitativo.

Población, muestra y muestreo

La población objeto de estudio es el personal vinculado a la organización analizada que está trabajando en casa por la pandemia COVID19, es decir 125 personas, se logró una muestra de 113 personas (90%) que cumplen con todos los criterios de inclusión.

Técnicas e instrumentos de recolección

En esta investigación se utiliza la encuesta tipo web, como la técnica principal, a través de cuestionarios que operarán como instrumento para la recolección de datos.

Atendiendo a la temporalidad será sincrónica o seccional referida a un momento concreto del tiempo buscando reflejar la situación organizacional en un instante dado, según la muestra seleccionada será representativa y de opinión por la naturaleza de las preguntas. Los cuestionarios empleados serán con preguntas cerradas, con respuestas de tipo opción múltiple y sí o no.

La escala Likert utilizada en este estudio tiene una variación respecto a la original pues se eliminará el punto medio neutral buscando el acuerdo o desacuerdo en la respuesta a la pregunta formulada de una forma más polarizada; no obstante, se mantiene la simetría entre el número de categorías positivas y negativas.

Los puntajes, que son los valores que se les asignan a los indicadores constitutivos como opciones de respuesta, se obtienen al sumar los valores obtenidos respecto a cada dimensión. El puntaje mínimo resultará de la multiplicación del número de ítems por 1 y el máximo de la multiplicación del número de ítems es por 5.

Técnicas y procesos de datos

Las técnicas utilizadas en este trabajo de investigación para procesar los datos serán estadística descriptiva e inferencial paramétrica.

El criterio de agrupación ha sido discutido con diversos expertos estableciéndose el siguiente:

Muy débil: 80% respuestas con la puntuación mínima de 1 punto y el 20% restante con una puntuación máxima de 5 para evitar que un porcentaje de respuestas reducido con alta puntuación influya en el resultado final de una forma que oculte la tendencia.

Débil: 80% respuestas con una puntuación de 2 puntos y el 20% restante con una puntuación máxima de 5 para evitar que un porcentaje de respuestas reducido con alta puntuación influya en el resultado final ocultando la tendencia.

Aceptable: 80% respuestas con una puntuación de 4 puntos y el 20% restante con una puntuación mínima de 1 para evitar que un porcentaje de respuestas reducido con baja puntuación influya en el resultado final de una forma que oculte la tendencia.

Fuerte: 80% respuestas con una puntuación máxima de 5 puntos y el 20% restante con una puntuación mínima de 1 para evitar que un porcentaje de respuestas reducido con baja puntuación influya en el resultado final de una forma que oculte la tendencia.

Muy fuerte: más del 80% de las respuestas tengan una puntuación máxima de 5, considerando ese criterio suficiente para pensar que se tiene una percepción muy fuerte sobre el objeto de las preguntas.

Se utiliza como herramienta para el procesamiento de datos el programa estadístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

Validez y confiabilidad de los instrumentos utilizados en el artículo

La validez del instrumento de recolección de información se realizó a través de una consulta a grupo de expertos y la fiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach lograda fue de 0,841,

siendo una buena fiabilidad según Rodríguez-Rodríguez y Reguant-Álvarez (2020) para avanzar con la aplicación del instrumento.

RESULTADOS

Desglose resultados variables Liderazgo Adaptativo y Desempeño.

Las dos variables estudiadas, Liderazgo Adaptativo como independiente y Desempeño Laboral como dependiente siguen una distribución normal lo que significa que aproximadamente el 95% de sus datos están ubicados entre $-1,96$ y $+1,96$ respecto a la media, esta información se obtuvo a través de la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov que arrojó una p (significancia) de $0,200$ y $0,200$ respectivamente. La distribución normal de las variables ofrece la ventaja de poder utilizar pruebas paramétricas que tienen un mayor grado de confiabilidad.

Tabla 1. Resultados Correlación de Pearson Variables Liderazgo Adaptativo y Desempeño Laboral

Correlación de Pearson tres dimensiones de liderazgo adaptativo y variable completa con variable completa: Desempeño laboral.					
	R ¹	Sig. ²	R ² ³	Grado de ajuste ⁴	Sin explicar ⁵
Liderazgo 1 dimensión	0,688	0,000	0,473	47%	53%
Liderazgo 2 dimensión	0,719	0,000	0,516	52%	48%
Liderazgo 3 dimensión	0,642	0,000	0,412	41%	59%
Liderazgo Completo	0,814	0,000	0,662	66%	34%

Nota. ¹ Correlación de Pearson; ² Significación bilateral; ³ Correlación de Pearson al 2 a través del modelo de regresión lineal; ⁴ Grado de ajuste o determinación entre dimensiones o variables; ⁵ Elementos sin explicar $(1-x)$ siendo x los elementos compartidos. A este valor se le denomina coeficiente de no determinación o coeficiente de alienación y se define $21 \ xy-r$.

Fuente: elaboración propia

RELACIÓN LIDERAZGO ADAPTATIVO Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

La correlación entre las variables Liderazgo Adaptativo y Desempeño Organizacional genera el siguiente resultado (Ver gráfico 1).

- La significación bilateral es de $0,000$ y el coeficiente de correlación de Pearson ($r = 0,814$) que demuestra el grado de asociación entre las dos variables, a su vez significa a través de su modelo de regresión lineal que el coeficiente de determinación es ($r^2 = 0,662$), siendo la proporción de varianza compartida entre ambas variables. Se interpreta este resultado como que un 66% del

desempeño se pronostica, explica o es inferido por el tipo de liderazgo adaptativo prevalente en la organización del sector eléctrico estudiada.

Al tomar la variable independiente (Liderazgo Adaptativo) como predictora o explicativa del Desempeño Organizacional tendremos que un 34% (1-0,66) del desempeño laboral queda sin explicar, a este valor (0.34) se le denomina coeficiente de no determinación o coeficiente de alienación y se define como $1 - r^2$.

Interpretando los resultados se identifica una relación fuerte y positiva entre Liderazgo Adaptativo y el Desempeño Organizacional, es decir que el estilo de liderazgo adaptativo impacta en un 66% sobre el desempeño de las personas encuestadas. A mayor tiempo y afectación de un estilo de liderazgo adaptativo se podrá identificar paralelamente un aumento proporcional del desempeño laboral de las personas vinculadas a la organización del sector eléctrico estudiada.

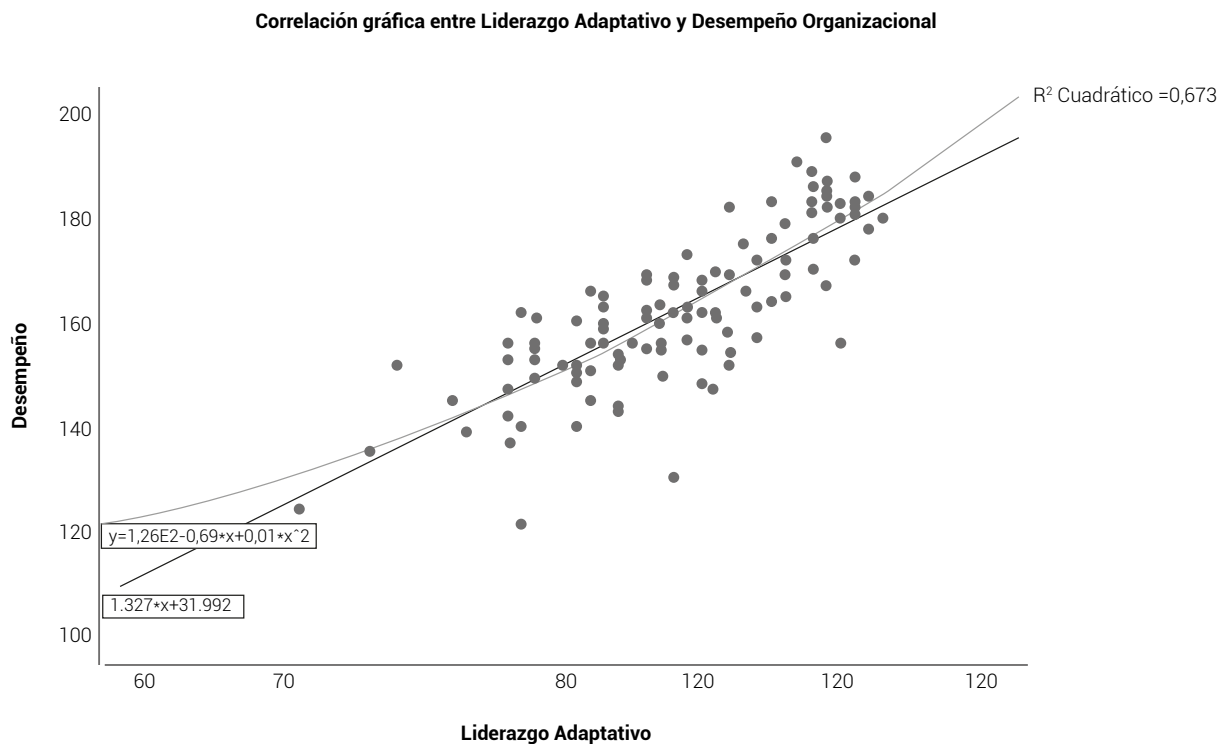


Figura 1. Correlación de Pearson Liderazgo Adaptativo y Desempeño.

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

1. Respondiendo a las preguntas ¿qué papel tendrá un liderazgo adaptativo en un proceso ajuste y cómo se vinculará con el desempeño?, ¿será posible que un estilo de liderazgo adaptativo influya para que los colaboradores puedan adquirir nuevas competencias y desarrollar capacidades enfocadas en la innovación y la creatividad?, en respuesta a la primera pregunta el (91%) de las personas encuestadas piensan que su líder los acompaña en cualquier proceso de adaptación y es un soporte emocional en la gestión del cambio; en el mismo orden de ideas y contestando a las segunda cuestión el (90.3%) de las personas encuestadas consideran que el liderazgo adaptativo establecido en la empresa motivo de estudio potencia sus capacidades y competencias a través de afrontar situaciones de conflicto, mediante retos con diferentes niveles de estrés y con preguntas que representan un desafío intelectual; además el (91,15%) de los empleados participantes en este estudio están convencidos que el tipo de liderazgo utilizado por la organización del sector eléctrico explorada desarrolla su creatividad y capacidad para innovar.
2. Se establecen relaciones de moderadas a fuertes (r) 0,688, 0,714; 0,642 entre las dimensiones de liderazgo adaptativo 1. Abordar un desafío adaptativo. 2. Gestionar un cambio adaptativo. 3. Influir durante un reto adaptativo y la percepción de desempeño organizacional lo que indica que la primera dimensión pronostica un 47% del desempeño organizacional, la segunda dimensión un 52% y la tercera dimensión un 41%, con unos niveles de ajuste entre variables con un buen grado de confiabilidad.
3. Respondiendo al objetivo de esta investigación que busca la relación e impacto de un estilo de liderazgo adaptativo sobre el desempeño laboral de los empleados se establece una relación (r) fuerte entre ambas variables cuantitativas de 0,814 lo que indica que el tipo de liderazgo prevalente en la organización motivo de estudio explica o puede predecir en un 66% del desempeño laboral de sus trabajadores lo que es un alto nivel de confiabilidad en el pronóstico.
4. La investigación establece que el liderazgo adaptativo impacta positivamente sobre las emociones del colaborador, su desarrollo personal y profesional, el trabajo en equipo, la realimentación y el clima laborales incrementándose de esta forma la percepción de desempeño

laboral pues el 96% de las personas encuestadas consideran que su productividad y aportes organizacionales han sido muy fuertes durante el periodo de confinamiento por COVID19.

5. Este estudio abre el camino para profundizar en otra investigación relacionando la pandemia COVID19 con el desempeño organizacional, el clima o la cultura corporativa y tener una perspectiva más robusta del alcance de las nuevas condiciones laborales y la capacidad de cambio organizacional frente a un contexto desconocido hasta el momento.

Conflicto de intereses: Los autores declaran no tener ningún conflicto de interés.

REFERENCIAS

Adair, J. (1990). *Líderes, no jefes*. Bogotá: Editorial Legis.

Alles, M. (2005). *Dirección estratégica de Recursos Humanos Vol II-Casos*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Amigoni, M., & Gurvis, S. (2009). *Managing the Telecommuting Employee: Set goals, monitor progress, and maximize profit and productivity*. Nueva York: Simon and Schuster.

Arbaiza, L. (2009). Liderazgo y complejidad: una nueva visión para la gestión. *América Economía*. Universidad EAN. <https://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/liderazgo-y-complejidad-una-nueva-vision-para-la-gestion>

Arratia, A. (2010). *Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile: influencias y percepciones desde los evaluados* (tesis de maestría en ciencias sociales), Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile.

Baena Botero, I. (2016). *Resiliencia y desempeño organizacional* (Doctoral dissertation), Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.

Barajas, L. L., Betancur Ocampo, L. A., López Barona, N., & Rodríguez Martínez, J. (2020). *Liderazgo en tiempos de pandemia*. Universidad Cooperativa de Colombia, Santiago de Cali, Colombia.

- Bauman, A., & Craig, C. L. (2005). The place of physical activity in the WHO Global Strategy on Diet and Physical Activity. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 2(1), 10.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1997). *Leaders: The strategies for taking charge* (revised edn). New York, NY: HarperBusiness.
- Behrens, T. K., Domina, L., & Fletcher, G. M. (2007). Evaluation of an employer-sponsored pedometer-based physical activity program. *Perceptual and Motor Skills*, 105(3), 968-976.
- Bonner, F. A., Jennings, M. E., Marbley, A. F., & Brown, L. A. (2008). Capitalizing on leadership capacity: Gifted African American males in high school. *Roeper Review*, 30(2), 93-103.
- Cisneros-Lascuráin, E. E., & Cohuo-Ávila, M. Á. (2020). Un modelo de implementación de nueva tecnología utilizando un enfoque de pensamiento sistémico. *Ingeniería, investigación y tecnología*, 21(1).
- Chandler, W. H. (1962). *Frutales de hoja perenne* (No. SB359. C36 1962.). Barcelona: Hispanoamérica.
- Chesnais, F. (2020). La economía mundial al principio de la gran recesión Covid-19. *Herramienta. Revista de debate y crítica marxista*, (62).
- Chiavenato, I. (1988). Administración de Recursos Humanos: desempeño y evaluación. *Editorial McGraw Hill, México*.
- Chiavenato, I. (1998). *Os novos paradigmas*. São Paulo: Editora Manole Ltda.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1991). *Liderazgo y Oratoria*. Madrid: Editorial IRWIN
- Daza Salcedo, D. L., Porto Avila, C. S., & Fang Alandette, Y. P. (2007). *Importancia de la satisfacción laboral del trabajador en las organizaciones* (tesis licenciatura en psicología), Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena de Indias, Colombia.

- De Miguel Calvo, J. M., Gallo, I. S., De las Mozas Majano, O., & López, J. M. H. (2011). Efecto del ejercicio físico en la productividad laboral y el bienestar. *Revista de Psicología del Deporte, 20(2)*, 589-604.
- Duijne, F. V., & Bishop, P. (2018). *Introduction to strategic foresight*. New York: Future Motions.
- Duque García, J. D. (2016). *Relación entre el liderazgo adaptativo e inteligencia emocional* (Doctoral dissertation), Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.
- Echeberria, M. A. (2005). Liderazgo y capital social individual: factores clave en la competitividad. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía, (59)*, 160-185.
- Estalella, G. M., Zabalegui, A., & Guerra, S. S. (2020). *Gestión Y Liderazgo De Los Servicios De Enfermería En El Plan De Emergencia De La Pandemia Covid-19: La Experiencia Del Hospital Clínic De Barcelona*. Barcelona: *Enfermeria Clinica*.
- Ferrer, P. J., & Borra, A. C. (2020). Liderazgo en tiempos de crisis sanitaria por covid-19. *Metas de enfermería, 23(6)*, 67-72.
- Garcia-Sabater, José P. (2020). *Gestión de Stocks de Demanda Independiente*. Nota Técnica RIUNET Repositorio UPV. <http://hdl.handle.net/10251/138753>
- García-Retamero, R., & López-Zafra, E. (2006). Congruencia de rol de género y liderazgo: el papel de las atribuciones causales sobre el éxito y el fracaso. *Revista Latinoamericana de Psicología, 38(2)*, 245-257.
- Gates, D. M., Succop, P., Brehm, B. J., Gillespie, G. L., & Sommers, B. D. (2008). Obesity and presenteeism: the impact of body mass index on workplace productivity. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 50(1)*, 39-45.
- Gates, B. (2020). Responding to Covid-19—a once-in-a-century pandemic? *New England Journal of Medicine, 382(18)*, 1677-1679.

- Gómez Cárdenas, E. E., Borda Borda, A. G., Giraldo Valencia, L. M., Cortés Ávila, S., & Forigua Tamayo, S. D. (2020). *Influencia de la felicidad en la productividad de los trabajadores en las organizaciones de Colombia*. Universidad EAN, Bogotá, Colombia.
- Gómez Chacón, R., Grimaldi Puyana, M., Bernal García, A., & Fernández Gavira, J. (2016). La práctica de actividad física y su relación con la satisfacción laboral en una organización de alimentación. *Journal of Sports Economics & Management*, 2 (6), 85-98.
- Granados, S. H. B., & Cuéllar, Á. M. U. (2018). Influencia del deporte y la actividad física en el estado de salud físico y mental: una revisión bibliográfica. *Katharsis: Revista de Ciencias Sociales*, (25), 141-160.
- Grimani, A., Aboagye, E., & Kwak, L. (2019). The effectiveness of workplace nutrition and physical activity interventions in improving productivity, work performance and workability: a systematic review. *BMC public health*, 19(1), 1676.
- Guerrero-Orozco, O. (2020). Los grandes maestros de la administración pública: Justi, Stein, Bonnin y González. *Revista de Gestión Pública*, 4(1), 5-24.
- Gutierrez Celis, Y. F. (2019). *El liderazgo adaptativo de Ronald A. Heifetz. Características alcances y limitaciones* (Doctoral dissertation), Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management journal*, 49(2), 305-325.
- Heifetz, R. A., & Heifetz, R. (1994). *Leadership without easy answers* (Vol. 465). Harvard University Press.
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2003). A survival guide for leaders. *Business Credit-New York Then Columbia Md-*, 105(3), 44-52.

- Heifetz, R. A., Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2012). *La práctica del liderazgo adaptativo*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Hernández, C. A. J., Duarte, F., & Jiménez, S. O. (2020). Estilos de liderazgo y desempeño organizacional en tiendas de conveniencia en México. *Orbis: revista de Ciencias Humanas*, 15(45), 38-52.
- Kantor, R. N., Anderson, T. H., & Armbruster, B. B. (1983). How inconsiderate are children's textbooks? *Journal of Curriculum Studies*, 15(1), 61-72.
- Lorenzo Delgado, M. (2004). La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal, 22(1), 193-211.
- Madariaga, D. F. C. (2016). La práctica del liderazgo adaptativo. Las herramientas y tácticas para cambiar su organización y el mundo. Autores: Ronald Heifetz, Alexander Grashow Marty Linsky Editorial: Harvard Business Review Press, 2009. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (81), 236-241.
- Marín Planas, A. (2018). *Liderazgo y gestión internacional* (tesis de maestría en ciencias sociales y humanas), Universidad Pontificia Comillas, Madrid, España.
- Mendoza, N. (2020). Aproximación teórica al significado del liderazgo resiliente en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. *Revista EDUCARE-UPEL-IPB-Segunda Nueva Etapa 2.0*, 24(1), 6-27.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.

Moreno Sandoval, M. P. (2014). *Demarcación del concepto de Liderazgo Adaptativo, según el profesor Ronald Heifetz* (Doctoral dissertation), Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.

Musich, S., Hook, D., Baaner, S., & Edington, D. W. (2006). The association of two productivity measures with health risks and medical conditions in an Australian employee population. *American Journal of Health Promotion*, 20(5), 353-363.

Nájera, S. (2016). Liderazgo e inteligencia emocional. *INNOVA Research Journal*, 1(1), 19-24.

Parodi, G., & Burdiles, G. (2015). *Leer y escribir en contextos académicos y profesionales: géneros, corpus y métodos*. Santiago de Chile: Ariel.

Pérez Gaudio, J. M. (2020). *El liderazgo pedagógico de los docentes del Programa de Inclusión y Terminalidad de la Educación Secundaria de la Ciudad de Córdoba, Argentina, durante el período 2019-2020* (tesis doctorado en educación), Universidad Cooperativa de Colombia, Bogotá, Colombia.

Petrella, C. (2016). *La prospección visionaria y el propósito estratégico*. Propuesta de Carlos Petrella en el concurso docente del llamado de profesor titular efectivo de Administración y Gestión Estratégica de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la U de la R.

Puentes Quiroga, A. M., Medina Gómez, L. X., & Castañeda Castaño, M. (2015). *Liderazgo y resiliencia: una revisión de la literatura* (Doctoral dissertation), Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.

Ramos Gómez, C. J., Sánchez Marchand, A. R., & Sánchez Ramírez, R. D. (2018). *El liderazgo transformacional del personal fiscal y su influencia en la cultura organizacional del Ministerio Público de Cañete, Región Lima, 2017* (tesis licenciatura en administración), Universidad Nacional del Callao, Callao, Perú.

Reyes, M. I. (2013). Liderazgo comunitario y capital social: una aproximación desde el campo biográfico. *Universidad Autónoma de Barcelona*, 363.

- Rodríguez, A. L. T. (2020). Inteligencia artificial, responsabilidad y compromiso cívico y democrático. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad-CTS*, 15(44).
- Rodríguez-Rodríguez, J., & Reguant-Álvarez, M. (2020). Calcular la fiabilidad d'un qüestionari o escala mitjançant l'SPSS: el coeficient alfa de Cronbach. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 13(2), 1-13.
- Rodríguez-Ponce, E., & Pedraja-Rejas, L. (2017). Relación entre el liderazgo transformacional y el clima orientado al servicio de los estudiantes: Evidencia exploratoria desde Chile. *Interciencia*, 42(10), 633-640.
- Rodríguez Orozco, I. (2017). *Evaluación del Desempeño* (tesis maestría en recursos humanos), ICADE Business School, Madrid, España.
- Rojo, I. M., & González, A. I. G. (2020). *Administración de los recursos humanos en las empresas turísticas*. Barcelona: Ediciones Pirámide.
- Romney, D. M., & Evans, D. R. (1996). Toward a general model of health-related quality of life. *Quality of Life Research*, 5(2), 235-241.
- Sánchez, A. V. (2020). Liderazgo resiliente pertinente para una sociedad cambiante. *Foro educacional*, (34), 77-103.
- Sánchez Tovar, Yesenia, Zerón Felix, Mariana, & Mendoza Cavazos, Guillermo. (2015). Análisis del comportamiento estratégico y el desempeño organizacional en las pyme del centro de tamaulipas en méxico. *Dimensión Empresarial*, 13(1), 41-55. <https://dx.doi.org/10.15665/rde.v13i1.337>
- Senge, P. (2000). Liderazgo y organizaciones que aprenden (III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos). *Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto*, 53, 459-471.

- Sjøgaard, G., Christensen, J. R., Justesen, J. B., Murray, M., Dalager, T., Fredslund, G. H., & Sjøgaard, K. (2016). Exercise is more than medicine: The working age population's well-being and productivity. *Journal of Sport and Health Science*, 5(2), 159-165.
- Stogdill, R. M. (1997). Leadership, Membership, and Organization. K. Grint. *Leadership, classical, contemporary, and critical approaches*, 112-124.
- Stoner, J. A. F., & Hutaurok, G. (1986). *Manajemen*. Erlangga.
- Thøgersen-Ntoumani, C., Fox, K. R., & Ntoumanis, N. (2005). Relationships between exercise and three components of mental well-being in corporate employees. *Psychology of sport and exercise*, 6(6), 609-627.
- Tessore, C., & Petrella, C. (2020). *Estrategias para Crisis Emergentes en el Siglo XXI*.
- Tilve, M. D. F., & Méndez, M. L. M. (2020). Las competencias emocionales de los orientadores escolares desde el paradigma de la educación inclusiva. *Revista De Investigación Educativa*, 38(1), 239-257.
- Torres Isique, N. Y. (2017). *Plan de Gestión Estratégica para optimizar el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa-2016* (tesis de maestría en gestión pública), Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Ucciardelo, F. (2015). *Beneficio de la actividad física en el estrés laboral* (tesis programa escuela de negocios), Universidad Torcuato Di Tella, Buenos Aires, Argentina.
- Víctor Francia, H. R., Contreras Torres, F., Barbosa Ramírez, D., & Juárez Acosta, F. (2013). Liderazgo En Directivos Colombianos Vs. Mexicanos. Un Estudio Comparativo. *Investigación y Desarrollo*, 21(2).