

Artículo de Investigación



Pandemia Covid 19 y Liderazgo Adaptativo. Importancia de su relación en una organización del sector eléctrico colombiano.

Covid 19 Pandemic and Adaptive Leadership. Importance of your relationship in an organization of the Colombian electricity sector.

Carlos Santiago Torner

1. **Doctorando en Economía y Empresa**, por la Universitat de Vic - Universitat Central de Catalunya (UVic-UCC, Catalunya, España) y Universitat de Girona (UdG, Catalunya, España). Magister en liderazgo, gestión del talento y gestión del conocimiento por la Universidad Internacional Iberoamericana UNINI 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, licenciado en gestión de recursos humanos por la Universidad Tecnológica Latinoamericana de México. Independiente. España. <https://orcid.org/0000-0002-0852-1578> carlis847@hotmail.com

Clasificación JEL: **M54; M14; J0**

Recibido: **21/09/2020** Aprobado: **04/03/2020**

Como citar este artículo

Torner, C.S. (2020). Pandemia Covid 19 y liderazgo adaptativo. Importancia de su relación en una organización del sector eléctrico colombiano. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*. 16(31). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v16i31.3209>

Resumen. El objetivo de este artículo ha sido examinar la relación entre la pandemia Covid19, a través de los cambios en las condiciones laborales en una organización del sector eléctrico colombiano, y un estilo de liderazgo adaptativo a través de un diseño no experimental, transversal, correlacional causal con enfoque cuantitativo. Los principales resultados son los siguientes: se construye una relación moderada, a través de la correlación de Pearson, entre la variable independiente y dependiente, se consolida la percepción organizacional de liderazgo adaptativo fuerte o muy fuerte, estableciéndose conjuntamente vínculos sólidos entre el estilo de liderazgo ejercido en la organización motivo de estudio y cinco de las características preponderantes del liderazgo adaptativo según (Heifetz, Grashow y Linsky, 2009).

Palabras clave: Pandemia Covid19; Liderazgo Adaptativo; Trabajo en casa

Abstract. The objective of this article has been to examine the relationship between the Covid19 pandemic, through changes in working conditions in an organization of the Colombian electricity sector, and an adaptive leadership style through a non-experimental, cross-sectional, causal correlational design with a quantitative approach. The main results are as follows: a moderate relationship is built, through Pearson's correlation, between the independent and dependent variable, the organizational perception of strong or very strong adaptive leadership is consolidated, jointly establishing solid links between the leadership style exerted in the organization the reason for study and five of the preponderant characteristics of adaptive leadership according to (Heifetz, Grashow and Linsky, 2009).

Keywords: Covid19 pandemic; Adaptive leadership; Work at home

Introducción

El nuevo escenario planteado por la pandemia Covid19, nunca visto en la historia moderna, redefine el papel del liderazgo y las adaptaciones que necesita para afrontar situaciones totalmente desconocidas, donde el contexto laboral se extiende mucho más allá de la organización y las decisiones están permeadas ya no sólo por un entorno de competencia sino por un hábitat más humano, donde también se involucra a la familia e inclusive al deseo solidario de persistencia de país.

Los antecedentes más próximos, anteriores a la situación actual, según (Arceo, 2020 y Enríquez García, 2020) especifican que la globalización ha generado cambios significativos en el alcance organizacional donde la economía basada en el conocimiento obliga a nuevos liderazgos no sólo basados en competencias técnicas del “saber hacer” sino también con amplias capacidades para poderse relacionar con las personas, motivándolas hacia un desarrollo de sinergias afines con una visión grupal que pueda asentarse en el empoderamiento y la transmisión constante de conocimiento e información.

Paralelamente el trabajo de (Gómez González et al., 2020) muestra las nuevas características del liderazgo moderno compartidas por (Mejía Espitia, 2017 y Manzano et al., 2019) como son la astucia y la creatividad indicando que sólo su aplicabilidad eficiente puede transformar esas cualidades en resultados efectivos para la organización. El liderazgo reciente hace cierta la frase que “la teoría, en muchas ocasiones, no es aplicable a la práctica” pues existe la necesidad anterior de conocer y analizar la cultura, los negocios, los procesos, las inversiones, las tecnologías empleadas, las personas, la calidad y a los clientes para relacionar y corregir los objetivos, misión y valores de las corporaciones. La visión de sistema y la correlación de todos sus engranajes pasan a ser parte de un líder integral que necesita sumergirse en la organización para poder ser transformador e impactar a través del conocimiento profundo de la estrategia y su relación con una visión cada vez más adaptativa.

La situación que afronta la humanidad a día de hoy necesita liderazgos con todas las características citadas y además con base en (Heifetz y Laurie, 2000) poder ayudar a la colectividad para que afronte su contexto mediante el cambio como herramienta, pues los retos habituales siguen y además hay que sumar a estos la desorientación, el miedo, el confinamiento, la autoprotección del núcleo familiar, el control de emociones al no poder abrazar a un amigo, el impacto que supone un trabajo remoto obligado, la virtualidad como herramienta de toma de decisiones junto con la valentía por encima del desasosiego que tienden a equilibrarse a través de una característica fundamental que rige al nuevo liderazgo y es la adaptabilidad resiliente (Mendoza, 2020), que no sólo entienda a colaboradores y clientes, sino que también de una forma firme y racional proteja el rendimiento económico empresarial, dé prioridad a la misión buscando nuevas oportunidades de negocio, tome medidas decisivas oportunas, domine la narración siendo transparente sobre la realidad actual, pero que a su vez sepa dibujar escenarios futuros convincentes que inspiren a sus colaboradores a perseverar y no olvide la visión a largo plazo, anticipándose a nuevos modelos de negocio que probablemente surjan y busquen en la innovación el sello que defina a su empresa futura.

El nuevo líder agrupa la toma de decisiones ganando velocidad y firmeza sin permitir que la incertidumbre genere parálisis, categoriza las fuentes de financiación teniendo en cuenta aportaciones de capital social y líneas de crédito no utilizadas, articula los diferentes escenarios escalando desde el más leve al más severo, predice el impacto financiero protegiendo la rentabilidad y liquidez de la compañía, define que productos, servicios, segmentos de clientes, líneas de negocio o empleados son los más críticos para un buen flujo de caja delante de diferentes contextos, identifica de que capacidades dispone la organización para influir en los resultados financieros, reduciendo gastos discrecionales o congelando contrataciones, y fundamentalmente ajusta las decisiones al propósito organizacional pues es el punto donde la cabeza y el corazón se unen dando sentido y autenticidad

a la propia transformación además de motivar hacia un mismo camino a todo el flujo organizacional (Halawi et al., 2020).

Esta nueva crisis se desarrolla en tres marcos temporales que se deben tener en cuenta a la hora de asignar recursos.

- a.** Responder – Afrontar la situación actual y asegurar la continuidad.
- b.** Recuperarse – Aprender de la experiencia y que esta genere una mayor fortaleza.
- c.** Prosperar – Prepararse para dar forma a su nueva realidad, generando valor añadido a través de un impacto social positivo.

El líder resiliente y adaptativo se caracteriza por la empatía teniendo en cuenta el lado humano de esta crisis, donde la prioridad además de los acreedores, clientes e inversores es el propio colaborador asegurando su salud, su seguridad además de un suficiente bienestar económico protegiendo para estos menesteres el rendimiento financiero durante la crisis, mediante decisiones firmes basadas en hechos.

Del panorama, anteriormente mencionado, que parece inicialmente casi irreal nace el criterio de esperanza y conveniencia aplicado a este artículo con el objetivo de analizar la relación e impacto de la pandemia Covid19 respecto al el liderazgo adaptativo prevalente en una organización del sector eléctrico colombiano para calibrar si esta cuenta con las capacidades y herramientas estratégicas necesarias para amortiguar el impacto de la crisis producida por el nuevo contexto Covid19 y permita que la organización se fortalezca aprovechando posibles oportunidades, durante y tras ella.

Según criterio de esta investigación y teniendo en cuenta a (Balázs et al., 2020; Torres y Arroyo, 2020 y Vanegas-Sáenz et al., 2020) el liderazgo de la sociedad estudiada no sólo se enfrenta a los efectos del Covid19 sino a visualizar a la sociedad Colombiana con un pensamiento sistémico y holístico totalmente integrador que tenga en cuenta aspectos tan propios como la desigualdad, la escasa participación en la construcción comunitaria de una sociedad cada vez más individualizada donde se valoran las emociones “buenas” y se estigmatizan el miedo y la tristeza, el postconflicto y su enraizamiento social sumados con todas las estrategias dirigidas a conservar puestos de trabajo y a la propia supervivencia organizacional.

Para ultimar este apartado introductorio se especifica la estructura de este artículo que consta de una revisión de la literatura que tiene la intención de acercar al lector al concepto de liderazgo adaptativo a través de la teoría de escalafones superiores y de la contextualización del entorno VUCA, además de cómo este estilo de dirección puede transformar a una organización. En el mismo orden de ideas se sitúa el efecto de la pandemia Covid19 sobre las condiciones laborales y económicas tanto de la organización motivo de estudio como de la economía colombiana en su totalidad, presentándose al trabajo remoto como medida de protección frente a la urgencia sanitaria expuesta por el nuevo tipo de coronavirus Sars-Cov-2.

Revisión de la literatura

Aproximación al liderazgo adaptativo

Teoría de los escalafones superiores

Para establecer la importancia del liderazgo adaptativo en la calidad de toma de decisiones es importante mencionar a (Hambrick y Mason, 1984) y su teoría de los escalafones superiores que se basa en las imperfecciones y límites humanos de los directivos pero asimismo sostiene que los

resultados organizacionales son un reflejo de las características de los equipos de alta dirección y de su influencia en la calidad de las decisiones estratégicas (Cannella y Shen, 2001); además según Hambrick (2007) los rasgos que definen a los integrantes a una cúpula directiva explican entre un 5% y un 20% de la rentabilidad organizacional, dependiendo del rango de libertad que puedan brindar el mismo sistema institucional y la propia cultura corporativa.

Por eso la relevancia de analizar el nivel de incertidumbre en situaciones de gran complejidad y la adaptación o como denominan (Finkelstein y Hambrick, 1990) la integración de los altos ejecutivos a la ambigüedad, confusión y sobrecarga de información. La teoría de los escalafones superiores sostiene que el comportamiento del equipo directivo en situaciones de gran desequilibrio tiende a tomar decisiones basadas en la calidad y no en la optimización económica, es decir más conductuales que técnicas (Hambrick y Mason, 1984), de ahí la relevancia del estudio del comportamiento de los directivos como elemento diferenciador pues del dominio e integración de sus dimensiones cognitivas y técnicas dependerá su grado de efectividad en la decisiones tomadas.

Enfoque adaptativo del liderazgo a través de la contextualización entorno VUCA

Esta orientación aparece a través de Ronald A. Heifetz (1994) quien publicó junto a Alexander Grashow y Martin Linsky un libro titulado “La práctica del liderazgo adaptativo”. El mundo del siglo XXI plantea constantes desafíos y el Covid19 no deja de ser una situación totalmente nueva que necesita soluciones no conocidas hasta el momento, es decir un tipo de liderazgo capaz de ajustarse al nuevo contexto para encontrar medidas adaptativas a través de nuevas e innovadoras conductas.

Siguiendo lo anteriormente dicho es posible indicar que de este nuevo mundo según (Taleb, 2009) no tenemos que evitar la contingencia, la fluctuación y el caos, hemos de servirnos de ello. Este autor nos da pie para introducir otro concepto que caracteriza a las organizaciones de la actualidad relacionándolas con el tipo de liderazgo adaptativo y es el entorno VUCA surgido inicialmente para referirse al ambiente inestable lleno de conflictos que supuso la guerra fría entre Estados Unidos y la Unión Soviética en la década de los 90 y posteriormente para dar sentido a los ataques del 11 de Septiembre de 2001 a las torres gemelas en Nueva York.

VUCA es un acrónimo inglés que reúne las características cada vez más impredecibles del mundo actual: Volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad en inglés (Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity) y que se adaptó al entorno organizacional a partir de la crisis económica surgida entre 2007 y 2008 para dar respuesta a los cambios rápidos en las condiciones de los mercados económicos a escala global que crean dinámicas disruptivas a las que hay que dar respuesta de una forma poco burocratizada y ágil.

El término Volatilidad (V) hace mención a los cambios constantes e impredecibles de múltiples variables del mundo en el que vivimos, por ejemplo en Colombia el desplome en cuestión de días de los precios de sus materias primas básicas (Carbón, petróleo entre otras) como repercusión de la lucha mundial contra el Covid19 y el impacto negativo que eso supondrá sobre su PIB.

La incertidumbre o ausencia de certeza (U) es el segundo vocablo y un claro ejemplo actual es la pandemia del Covid19 ¿cómo prever y actuar frente a este tipo de escenarios?

La C se refiere a la complejidad y un ejemplo puede ser el conflicto armado vivido en Colombia por casi 50 años que se saldó con más de 9 millones de víctimas o situaciones a nivel mundial como el envejecimiento de la población, el cambio climático, la desigualdad social o la reducción de la oferta laboral.

La A de ambigüedad es el último término y hace referencia a que no existe una única definición o interpretación para contextualizar e ilustrar la realidad actual, por ejemplo el posicionamiento de los grandes líderes políticos frente a la crisis surgida por el Covid19.

El mundo ha dejado de ser un espacio resuelto a través de soluciones técnicas, únicas y permanentes convirtiéndose según (Xie et al., 2012; Torres y Arroyo, 2020) en un universo en el cuál no se sabrá el resultado de la decisión que se adopte por ser la primera vez que se emplee, por eso la persona que dirija en ese momento tendrá que ejercer un liderazgo adaptativo a los nuevos escenarios generados por sus propias decisiones.

Las principales condiciones que caracterizan a un líder para poder tratar un entorno VUCA teniendo en cuenta a (Gutierrez Celis, 2019 p. 27) son (ver tabla 1):

Tabla 1. *Condiciones de un Líder VUCA*

1. Prever y responder interpretando la condición de los cambios y con la misma celeridad de los mismos.
2. Ser resolutivo sin tener el control sobre todos los posibles riesgos.
3. Ser eficaz a pesar de lo imprevisto.
4. Considerar al cliente interno y externo como foco en la toma de decisiones.
5. Construir y asentar el cambio desde una posición preponderante, asumiendo su rol.
6. Erigirse como agente de pacto y adhesión organizacional.
7. Establecer su vida como un proceso de mejora continua.
8. Ser un referente por su capacidad de innovar y afrontar cualquier desafío.
Nota. Elaboración propia

Transformar a una organización mediante un liderazgo adaptativo

No es posible levantar muros de contención contra la competencia global, las restricciones energéticas, el cambio climático o la inestabilidad política, el liderazgo en situaciones de crisis como lo es el afrontar el reto inédito que supone el Covid19 requiere no sólo de una fase de emergencia inicial, sino de una adaptación constante buscando sobresalir dentro de una nueva realidad que se transforma y requiere respuestas de conservación pero también de reinención. Es prioritario promover la adaptación aceptando el desequilibrio como una parte integral de este nuevo escenario internacional, en el que el liderazgo debe fomentarse en todos los niveles de la organización buscando cambiar las formas habituales de trabajar, no dudando en la toma de decisiones que favorezcan al grupo independientemente de su alcance o de sí organizacionalmente algunas de sus partes tienen que desaparecer (Clough, 2020).

Este nuevo liderazgo no sólo fundamenta sus medidas basándose en el análisis, en la articulación o en la rigurosidad sino también en el riesgo que supone alinear estrategia con improvisación y parte de lo que llamaremos arte experimental, que utiliza la empatía junto con altas destrezas adaptativas teniendo en cuenta las mejores prácticas de hoy pero también la proyección de las experiencias futuras para seguir creciendo, considerando además los cambios del entorno y sabiendo distinguir entre lo esencial y lo prescindible (Ali et al., 2020).

La organización del sector eléctrico motivo de estudio es consciente de que la principal habilidad del liderazgo actual se fundamenta en dirigir la parte disruptiva del cambio hacia lo constructivo, alejándolo de lo negativo (Heifetz et al., 2009). Por esa razón el liderazgo en sí, pero más del que se está hablando, exige lo que los autores llaman cultura de conversaciones valientes, pues dentro de una incertidumbre sostenida los temas más difíciles tienen que ser debatidos y afrontados de forma rápida y sincera buscando conocimiento clave y despresurizando los efectos nocivos que genera del silencio organizacional. El liderazgo adaptativo proviene de multitud de microadaptaciones como respuesta a la gran cantidad de microentornos y el caso descrito evidencia la interdependencia personal que tiene que existir en una empresa de éxito y el preservar el tejido social de la organización

es clave para ganar a largo plazo (Dunn, 2020). Por último es interesante mencionar que la estabilidad es más una desventaja que una garantía y el liderazgo adaptativo debe impulsar el concepto de responsabilidad compartida que permea a todas las capas organizativas para que las soluciones se apalanquen en la diversidad e involucren al rango más amplio de opiniones y experiencias, incluyendo a los más jóvenes (Heifetz et al., 2009), fomentándose así la colaboración organizativa.

Pandemia Covid19 y efecto sobre las condiciones de trabajo en la organización del sector eléctrico motivo de estudio

Efecto de la crisis sanitaria por Covid19 sobre la economía Colombiana.

A través del (Mundial, B, 2020) se conoce que la proyección de crecimiento, que en el caso de Colombia se estimaba en un 3,6% para este 2020, pase a ser una previsión negativa del - 2% debido a los efectos del Covid19 sobre la desaceleración económica generando la peor contracción del país en su historia, superando así la recesión de 1999 considerada la más profunda, que llegó a un 4,2%.

Es importante destacar que en este momento los esfuerzos económicos están centrados en el fortalecimiento de los sistemas de salud y en la mitigación de la contingencia económica, frente a los sectores sociales más vulnerables que garanticen en primera instancia el funcionamiento de un programa alimentario y subsidios para contrarrestar el pago de arriendos y servicios públicos. La economía colombiana asumirá en dos escenarios diferentes los desafíos propuestos por el Covid19, el primero la estabilización de la inflación y por otro lado el poder sanear las cuentas nacionales como son el déficit fiscal, el déficit en cuenta corriente, la alta tasa de desempleo y el índice creciente del trabajo informal en el país cercano al 50%.

Por último destacar la preocupante noticia de que el departamento administrativo nacional de estadística colombiano registrara en marzo de este año 2020 una reducción de 1,5 millones de personas ocupadas en el país frente a los datos de ese mismo mes pero en 2019, además según (Garavito-Acosta et al., 2020) el 85% de las empresas en Colombia tienen recursos en caja para un máximo de dos meses y después de esto su único camino es la quiebra y la consecuente eliminación de puestos de trabajo. En el mercado laboral hay 11 millones de personas susceptibles de perder sus ingresos y el único recurso para estas personas será que el estado subsidie sus necesidades de una forma directa.

Trabajo en casa como medida de protección del empleo en Colombia por el estado de emergencia Covid19. Efecto sobre la organización del sector eléctrico colombiano motivo de estudio.

La aparición imprevista de la pandemia Covid19 ha abierto una ventana de oportunidad para que muchas organizaciones creen un nuevo escenario donde el trabajo en casa se convierta en una política empresarial que ayude a mejorar tanto su gestión integral como su propia estructura en sí haciéndola más dúctil, aplanada e independiente.

También es cierto que este nuevo escenario tan improvisado genera grandes retos adaptativos (Polanco Zevallos y Marroquin Paredes, 2020) pues todo cambio empieza con el deseo de una transformación organizacional de fondo que implica una evolución cultural vinculada al compromiso corporativo, en este punto es sensato preguntar, ¿es posible generar un cambio tan disruptivo sin la elaboración de un proyecto estratégico previo que pueda reducir posibles riesgos, sin una planificación que revise las buenas prácticas, sin una sensibilización previa, sin un diagnóstico inicial profundo que genere una autoevaluación de la propia organización y sin una prueba piloto?, la respuesta es sí abordando este desafío adaptativo a través de una ágil respuesta que disminuya la incertidumbre, ya que su gestión es un factor crítico dentro de una administración que quiere considerarse eficaz (Castillo Mantilla y Verdezoto Flores, 2020).

Conjuntamente varias investigaciones (Nohria y Berkley, 1994; Fradette y Michaud, 1999; Tolentino et al., 2014 y Vásquez Alape et al., 2020) explican que las acciones presentes que pueda emprender una sociedad la pueden arruinar en un futuro pues las iniciativas de cambio no son algo estereotipado y necesitan adaptaciones a cada realidad, llegados a este punto es justo preguntarse ¿qué acciones tendría que haber tomado la organización motivo de estudio para reducir el efecto de incertidumbre provocado por el Covid19? ¿en qué debe basarse su cambio para poderlo considerar robusto?, desde la perspectiva de la propia investigación el tener una visión realista de la situación anticipándose así, en la decisión de trabajo en casa, al periodo de confinamiento obligatorio decretado por el gobierno colombiano ya fue un acierto que generó seguridad organizacional, un segundo factor importante que redujo el entorno fluctuante fue que estratégicamente se desarrollaron diferentes escenarios de futuro estableciéndose otros puntos de activación para no perder en ningún momento impulso, también y teniendo en cuenta a Cutipa et al., (2020) la organización motivo de estudio utilizó creativamente el componente comunicación para seguir vigente entre sus clientes ofreciéndoles diferentes opciones de pago y servicios nuevos, es decir buscando adaptación a otras realidades y no sólo a la suya; el cuarto componente que impactó y sigue impactando positivamente en el cambio, es que la visión que estuvo por encima de la inmediatez y el cortoplacismo, fueron los valores corporativos clave, tales como la prevención, la planificación y la responsabilidad poniéndose el foco en las personas y alineándolas con la estrategia que requiere esta nueva situación. La organización motivo de estudio en función de Barbosa (2020) posee una cultura estratégica que antes no tenía y que ha envuelto efectivamente no sólo el cambio sino también el compromiso y la adhesión organizacional a esta. Además según la percepción de los investigadores se ha atendido bien el cambio estructural que ha supuesto trabajar en casa balanceándolo con el impacto en las diferentes áreas de negocio a través de decisiones ágiles adaptadas a la nueva realidad. Por todo lo anteriormente expuesto y aludiendo las exploraciones de (Milliken, 1987; Clampitt y Williams, 2005; González-Pérez, 2017; Álvarez et al. 2018; Fuentes, 2020 y Castañeda Bohn, 2020) la organización motivo de estudio sin tener la capacidad de predecir con absoluta precisión el cambio sí ha sabido gestionarlo con éxito venciendo, al menos en una gran parte, la resistencia organizacional y adaptándose así, de una forma robusta, al nuevo escenario marcado por el Covid19; los tres factores clave de este proceso han sido la capacidad adaptativa organizacional influenciada por su tipo de liderazgo, la agilidad en la toma de decisiones y la información brindada respecto al proceso de cambio organizacional (Sánchez, 2020).

Metodología

Diseño de la investigación

El objetivo de este artículo será analizar, en el seno de una organización del sector eléctrico colombiano, como la pandemia por Covid19 ha promovido un estilo de liderazgo adaptativo y la relación entre ambas variables.

El diseño no experimental elegido se aplicará de forma transaccional o transversal, además considerando que el tema de estudio tiene un suficiente sustento teórico se procederá a realizar una investigación de tipo correlacional/causal analizando todas las variables y como estas se relacionan en un tiempo determinado. En la exploración planteada en este proyecto se buscarán las siguientes relaciones entre variables:

La pandemia por Covid19 cómo se relaciona con el liderazgo adaptativo prevalente en la organización del sector eléctrico colombiano motivo de estudio.

Operacionalización de variables

Variable independiente: Pandemia Covid19

Definición conceptual: Crisis de salud global que ha afectado las condiciones de vida, laborales y no laborales del mundo tal y como lo conocemos actualmente, además de la sostenibilidad de muchas organizaciones (definición propia).

Definición operacional: Considerar con los 100 colaboradores y los 13 directivos su percepción sobre el impacto de las medidas tomadas por la organización motivo de estudio respecto a la pandemia por Covid19 en sus condiciones laborales y como estas han afectado sus contextos diarios, conocer la percepción que tienen sobre la sostenibilidad organizacional.

Dimensiones tratadas en esta variable:

1. Efecto sobre condiciones laborales y diarias.

Variable dependiente: Liderazgo Adaptativo

Definición conceptual: Aptitud para abordar, gestionar e influenciar durante un desafío adaptativo, sin precedentes previos, movilizándolo a las personas para que lo afronten individual y colectivamente, definición propia en función de Heifetz (1994).

Definición operacional: Analizar sobre la base de la percepción de los 100 colaboradores y los 13 directivos de la organización de estudio del sector eléctrico colombiano sobre si el tipo de liderazgo ejercido ha sido adaptativo, además de como ha influido en el ajuste a los cambios ocasionados por la pandemia Covid19 en toda la organización.

Dimensiones tratadas en esta variable

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

Enfoque de la investigación

El presente artículo está diseñado bajo el planteamiento metodológico del enfoque cuantitativo, puesto que éste es el que mejor se adapta a las características y necesidades de la investigación definiéndolo Bryman (2004 p. 735) como el que estriba en conocimiento objetivo y su proceso razonado se prueba a través de hipótesis formuladas desde un inicio, junto con un proceso de cálculo y análisis estadístico inferencial.

En base a la formulación del objetivo del artículo de investigación que es analizar la relación e impacto de la pandemia Covid19 respecto al liderazgo adaptativo prevalente en una organización del sector eléctrico colombiano es posible considerar que las herramientas más adecuadas para poderlo desgranar en función de Soriano Rodríguez (2015) son las pertenecientes a un enfoque cuantitativo pues la recolección y el análisis de datos cuantitativos, así como su integración y discusión conjunta, podrán trazar implicaciones lógicas, además de deducciones que lleven a un mejor entendimiento del problema y de una mejor solución pues se pretende explicar una realidad social vista desde una configuración externa y objetiva buscando la exactitud en las mediciones e indicadores con el fin de generalizar sus resultados a poblaciones o situaciones amplias, se trabaja fundamentalmente con el número, el dato cuantificable (Gómez, 2006).

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, 113 personas que cumplen con todos los criterios de inclusión y que en este caso concreto también configurarán la muestra, es decir coincidirán.

Técnicas e instrumentos de recolección

En esta investigación utilizaremos la encuesta tipo web, como la técnica principal, a través de cuestionarios, que operarán a modo de 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 maestra 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 tendrá alguna 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, de igual forma se mantendrá la simetría entre el número de categorías positivas y negativas.

Los puntajes, que son los valores que se les asignarán a los indicadores constitutivos como opciones de respuesta, se obtendrán 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. La puntuación se considerará alta o baja respecto al puntaje total, este último dado por el número de ítems o afirmaciones sumadas.

Técnicas y procesos de datos

Las técnicas utilizadas en este trabajo de investigación para procesar los datos serán estadística descriptiva e inferencial paramétrica y la herramienta para su proceso será el programa estadístico SPSS, además el criterio de agrupación ha sido discutido con diversos expertos estableciéndose el siguiente que es muy utilizado en la gestión de proyectos (ver tabla 2):

Tabla2. *Criterio Establecido Para Agrupar los Resultados (Proceso de Datos)*

Muy débil	80% - 1 punto 20% - 5 puntos	Muy débil: 80% respuestas con una puntuación de 1 punto y el 20% restante con una puntuación máxima de 5.
Débil	80% - 2 puntos 20% - 5 puntos	Débil: 80% respuestas con una puntuación de 2 puntos y el 20% restante con una puntuación máxima de 5.
Aceptable	80% - 4 puntos 20% - 1 punto	Aceptable: 80% respuestas con una puntuación de 4 puntos y el 20% restante con una puntuación mínima de 1.
Fuerte	80% - 5 puntos 20% - 1 punto	Fuerte: 80% respuestas con una puntuación de 5 puntos y el 20% restante con una puntuación mínima de 1.
Muy fuerte	+ 80% - 5 puntos	Muy fuerte: El resto de puntuaciones, es decir que más del 80% de las respuestas tengan una puntuación máxima de 5.
Objetivo General de la agrupación		Evitar que un % reducido de respuestas con alta o baja puntuación pueda ocultar la tendencia.

Nota. *Elaboración propia según propuesta de Heldman (2018).*

Validez y confiabilidad de los instrumentos utilizados en el artículo

El cuestionario fue diseñado priorizando según Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez (2008) la validez a través de un grupo de expertos con amplia experiencia docente e investigativa y conocimiento sobre el tema de exploración y la fiabilidad a través del coeficiente Alfa de Cronbach obteniéndose un resultado de 0,934 que según Merino-Soto (2016) es una muy buena confiabilidad para seguir con el uso del instrumento.

Hipótesis

Planteamiento de Hipótesis

Hipótesis nula: $H_0: r(xy) < 0.10; sig. > 0,05$

H_0 La situación de confinamiento por Covid19 no se relaciona con la percepción de prevalencia de un liderazgo adaptativo organizacional por parte de los trabajadores.

Hipótesis alterna: $H_1: r(xy) > 0.10; sig. < 0,05$

H_1 La situación de confinamiento por Covid19 se relaciona con la percepción de prevalencia de un liderazgo adaptativo organizacional por parte de los trabajadores.

Resultados

El primer paso fue comprobar la normalidad de ambas variables para poder utilizar estadística paramétrica con el siguiente resultado (Ver tabla 2).

Tabla 3. Prueba de Normalidad de Kolmogorov-Smirnov

Variables	Estadístico	gl ₁	P ₂
Pandemia Covid19	0,073	113	0,196
Liderazgo Adaptativo	0,062	113	0,200

Nota. Elaboración propia. Distribución normal de ambas variables.

Notas específicas

1 número de resultados

2 significancia

Para dar respuesta al objetivo planteado que es analizar el impacto y la relación de la pandemia Covid19 con el liderazgo adaptativo de una organización del sector eléctrico colombiano inicialmente se recabó la percepción corporativa de ambas variables con los siguientes resultados globales y desglosados por género (ver tablas 4 y 5 – gráficos 1 y 2).

Tabla4. Resultados Percepción Adaptación a Pandemia Covid19

Resultados Pandemia Covid19		
	Covid19	%
Adaptación aceptable	9	7,96
Adaptación fuerte	87	76,99
Adaptación muy fuerte	17	15,04
Total	113	

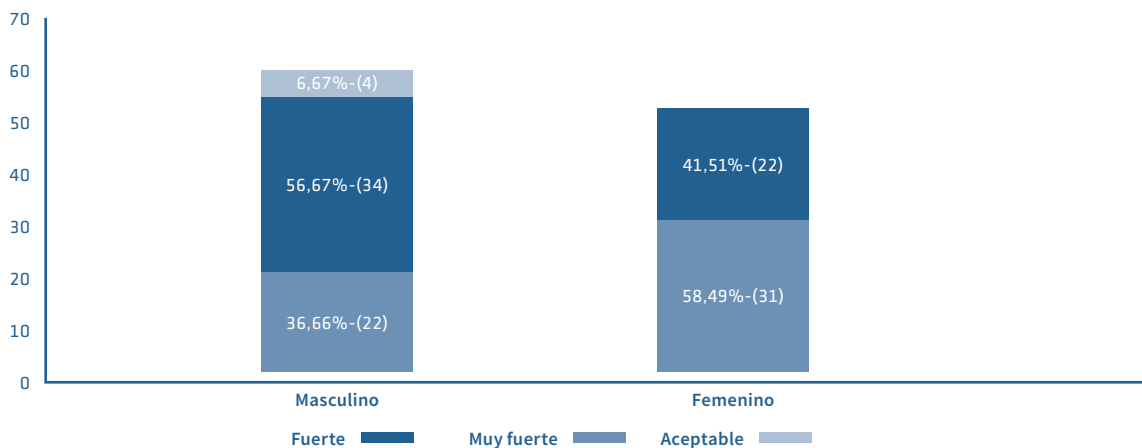
Nota. El 7,96% (9) de las personas encuestadas consideran que la adaptación a un trabajo remoto debido a la pandemia Covid19 ha sido aceptable, un 15,04% (17) personas creen que ha sido muy fuerte y el 76,99% (87) personas restantes que ha sido fuerte.

Tabla 5. Resultados Percepción Liderazgo Adaptativo

Resultados Liderazgo Adaptativo		
	Liderazgo	%
Aceptable	4	3,50
Fuerte	56	49,60
Muy fuerte	53	46,90
Total	113	

Nota. El 3,50% (4) personas encuestadas consideran que el tipo de liderazgo adaptativo percibido es aceptable, el 46,90% (53) personas que es muy fuerte y el 49,60% (56) personas restantes que es fuerte.

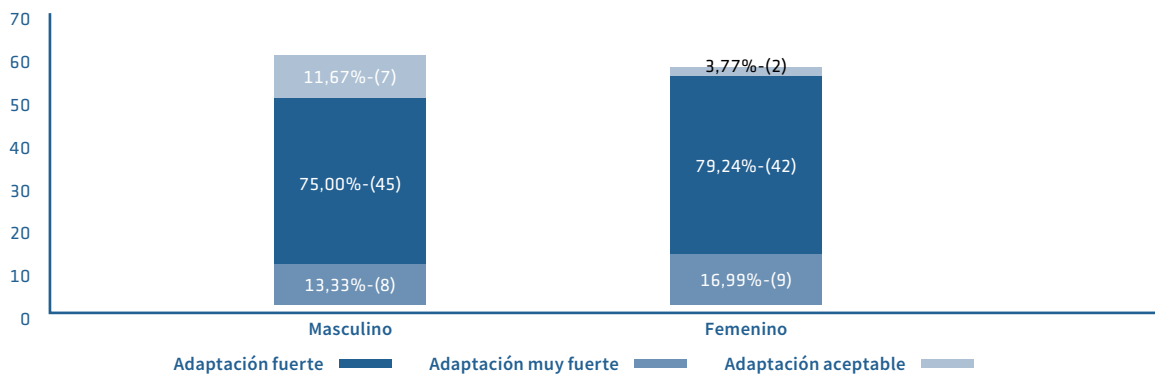
Gráfico 1. Percepción organizacional prevalencia Liderazgo Adaptativo por género bajo condiciones pandemia Covid-19



El 41,51% (22) de las mujeres encuestadas piensan que el tipo de liderazgo adaptativo prevalente en la organización motivo de estudio es fuerte y el 58,49% (31) restante que es muy fuerte; en contrapartida el 56,67% (34) de los hombres encuestados consideran que el liderazgo adaptativo percibido es fuerte, el 36,66%

(22) que es muy fuerte y el 6,67% (4) restante que es aceptable. Teniendo en cuenta a (Hoerudin, 2020) y según criterio de la propia investigación la capacidad del líder adaptativo de trasladar su ser emocional de una forma ecuánime al plano laboral ha sensibilizado mejor al género femenino que al masculino en la percepción del tipo de liderazgo prevalente en la empresa motivo de estudio.

Gráfico 2. Adaptación organizacional a nuevas condiciones laborales por pandemia Covid-19 por género



El 79,24% (42) de las mujeres encuestadas piensan que su adaptación a las nuevas condiciones laborales por la pandemia Covid19 es fuerte, el 16,99% (9) que es muy fuerte y sólo el 3,77% (2) que es aceptable; por su lado el 75% (45) de los hombres que han participado en la encuesta sienten una adaptación fuerte a la nuevas condiciones laborales, el 13,3% (8) muy fuerte y el 11,67% (7) restante que es aceptable. Teniendo en cuenta a (Milliken, 1987; Clampitt y Williams, 2005; González-Pérez, 2017; Álvarez et al. 2018; Fuentes, 2020 y Castañeda Bohn, 2020) el género femenino ha tenido una mejor adaptación al cambio que el masculino

Resultados y discusión.

Pandemia Covid19

1. Efecto sobre las condiciones laborales y diarias.

El 100% (113 personas) sienten que su trabajo contribuye al logro de objetivos organizacionales trabajando en casa; el 95,57% (108 personas) están seguros que el trabajar en casa les permite seguir aportando ideas para la mejora continua y la innovación; el 92,92% (105) de las personas encuestadas creen que ahorran dinero y tiempo trabajando en casa al no tener que desplazarse; el 89,38% (101 personas) piensan que el nivel de ruido, confort y ventilación del área de trabajo en casa son adecuados; el 68,14% (77 personas) suponen que su nivel de salud ha mejorado trabajando en casa y por último el 61,94% (70 personas) consideran tener más tiempo libre trabajando en casa que haciéndolo presencialmente.

Relación entre Liderazgo Adaptativo y sus diferentes dimensiones

Abordar un desafío adaptativo

El 99,11% (112 personas) consideran que la decisiones tomadas por la organización frente a la pandemia Covid19 intentan anticiparse a situaciones futuras; el 99,11% (112 personas) están convencidos que la respuesta organizacional frente a la pandemia Covid19 ha sido positiva; el 97,34% (110 personas) afirman que las decisiones organizacionales frente a la pandemia Covid19 han tenido en cuenta fortalezas internas y oportunidades externas; el 95,57% (108) de las personas encuestadas afirman que su líder cree que la diversidad de criterios enriquece a la organización y por último el 91,15% (103) de los encuestados creen que su líder es flexible respecto a la norma y sus posibles modificaciones.

Gestionar un cambio adaptativo

El 98,23% (111 personas) sienten que las decisiones organizacionales tomadas frente a la pandemia Covid19 han buscado dar claridad corporativa; el 95,57% (108 personas) están satisfechos con la asertividad mostrada por su líder y jefe inmediato cuando se comunican con él, además también consideran que la periodicidad y los canales utilizados son los adecuados; el 94,69% (107 personas) destacan que la organización motivo de estudio tiene suficiente capacidad adaptativa como para superar la crisis provocada por la pandemia Covid19; el 91,15% (103) de los encuestados afirma que su líder le deja afrontar situaciones de conflicto para potenciar sus capacidades y adquirir nuevas habilidades; el 91,15% (103 personas) creen que su líder desarrolla su creatividad y sus capacidades de innovación y por último el 91,15% (103 personas) están convencidos que su líder los apoya emocionalmente y los ayuda cualquier proceso de adaptación.

Influir durante un reto adaptativo

El 98,23% (111 personas) están convencidas que su líder ha sabido adaptarse a la modalidad de trabajo en casa; el 96,40% (109 personas) afirman que la pandemia Covid19 ha afectado la liquidez organizacional pero que esta cuenta con estrategias adecuadas para seguir creciendo; el 93,80% (106) de los encuestados piensan que su líder potencia sus capacidades mediante preguntas que le representan un reto; el 90,26% (102) de los encuestados consideran a su líder como un mentor; el 90,26% (102 personas) creen que tienen una relación más horizontal que jerarquizada con su líder; el 88,49% (100 personas) están convencidas que su líder le permite errores para poderse aproximar a la solución de un problema difícil y por último el 87,61% (99 personas) están seguras que la organización motivo de estudio es suficientemente madura y resiliente para superar la crisis provocada por la pandemia Covid19.

Análisis reflexivo tres dimensiones Liderazgo Adaptativo

Considerando las investigaciones de (Heifetz y Laurie, 2000); (Mejía Espitia, 2017 y Manzano et al., 2019); (Gómez González et al., 2020) la organización motivo de estudio ha abordado el desafío adaptativo presentado por el contexto Covid19 de forma satisfactoria al anticiparse en su decisión de trabajo en casa al periodo de confinamiento obligatorio decretado por el gobierno colombiano, afrontando con una respuesta ágil el marco de incertidumbre establecido por la pandemia Covid19, reduciendo el entorno fluctuante mediante el desarrollo de estrategias que han visualizado diferentes escenarios de futuro con diversos puntos de activación que han logrado evitar la pérdida de vitalidad empresarial (Clough, 2020); utilizando a la vez el componente comunicación de forma creativa para seguir vigente entre sus clientes ofreciéndoles diferentes opciones de pago y servicios nuevos, es decir buscando adaptación a otras realidades y no sólo a la suya, utilizando por encima de la inmediatez los valores corporativos clave, como la prevención, la planificación y la responsabilidad colocándose así a las personas como eje focal y alineándolas con la estrategia que requería esta nueva situación, en el mismo orden de ideas el liderazgo ha conseguido concretar su papel de gestionar el cambio de hábitos y el riesgo que significaba pasar de un trabajo presencial a otro en casa sabiendo mantener la motivación de sus colaboradores a través de seis factores claves que influyeron durante este reto adaptativo: la flexibilidad, el desarrollo de la creatividad y la capacidad para innovar de sus integrantes, el aceptar la diversidad de criterios junto con la tolerancia al error, el apoyo emocional como sustrato resiliente, una relación horizontal poca jerarquizada y la mentoría como elemento de desarrollo e integración (Heifetz et al., 2009). La organización motivo de estudio ha buscado la innovación en su gestión con menos trámites y agilidad, la innovación mediante equipos de trabajo multidisciplinarios muy jóvenes y osados para la creación de servicios que asumieran la función de sustituir con un nuevo ADN la posible obsolescencia interna, la creatividad a través de entrelazar diferentes áreas para potenciar proyectos útiles dentro de un marco de sostenibilidad con una estructura organizacional más entrelazada a nivel de compromiso pero a la vez flexible y empoderada pues los retos adaptativos necesitan fluidez.

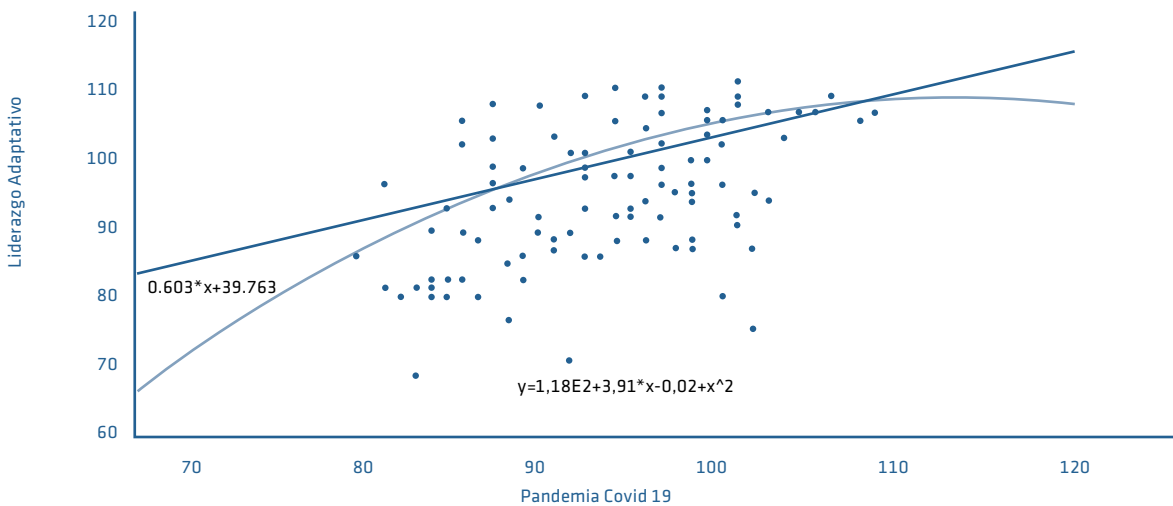
La correlación entre la Pandemia Covid19 y el liderazgo adaptativo genera el siguiente resultado: (ver gráfico 3).

La significación bilateral es 0,000 y el coeficiente de correlación de Pearson ($r= 0,518$) que demuestra el grado de asociación entre la dos variables, a su vez significa a través del modelo de regresión lineal que el coeficiente de determinación es ($r^2= 0,268$), siendo la proporción de varianza compartida entre ambas variables. Se interpreta este resultado como que un 27% del liderazgo adaptativo se pronostica, explica o es inferido a través de la Pandemia Covid19 en su variable completa.

Al tomar la variable independiente (Pandemia Covid19) como predictora o explicativa del liderazgo adaptativo tendremos que un 73% (1-0,27) del liderazgo adaptativo queda sin explicar, a este valor (0.73) se le denomina coeficiente de no determinación o coeficiente de alienación y se define como $1 - r^2$.

Analizando los resultados se identifica una relación moderada y positiva entre pandemia Covid19 y liderazgo adaptativo, es decir que las nuevas condiciones laborales establecidas por la urgencia sanitaria impactan en un 27% sobre el liderazgo adaptativo prevalente. A mayor tiempo e impacto de la pandemia Covid19 sobre las condiciones de trabajo se podrá identificar paralelamente un aumento proporcional en el liderazgo adaptativo de los directores de la empresa del sector eléctrico estudiada.

Gráfico 3. Pandemia Covid19 y liderazgo adaptativo. Elaboración propia



Prueba de Hipótesis

Nivel de significancia o riesgo

El nivel de significancia utilizado en el diseño correlacional/causal es $\alpha = 0,05$; ya que en las investigaciones en Ciencias Sociales es el más adecuado. Ver resultados de la correlación de Pearson en la (tabla 6).

Tabla 6. Correlación de Pearson Hipótesis Artículo

Correlación de Pearson		
Covid19	Pearson	1
	Sig. (bilateral)	,518**
	N	113
Liderazgo	Pearson	,518**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	113

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

Nota. Elaboración propia

Teniendo en cuenta a Sánchez-Bruno y Del Rosal (2005) obtenemos la siguiente correspondencia: (ver tabla 7).

Tabla 7. *Grado de Correspondencia Positiva*

Correlación positiva muy débil:	0,10 a 0,24
Correlación positiva débil:	0,25 a 0,49
Correlación positiva moderada:	0,50 a 0,74
Correlación positiva fuerte:	0,75 a 0,89
Correlación positiva muy fuerte:	0,90 a 0,99
Correlación positiva perfecta:	1

Nota. *Elaboración propia*

Decisión estadística

El coeficiente de correlación obtenido 0,518 se halla en el intervalo de 0,50 a 0,74 articulándose una correlación positiva moderada entre las variables pandemia Covid19 y liderazgo adaptativo. Dado que el valor p (Sig. bilateral) es menor (0,000) que el nivel usual de significación de 0,05, es rechazada la hipótesis nula H0 y es aceptada la hipótesis alterna H1: La situación de confinamiento por Covid19 se relaciona con la percepción de prevalencia de un liderazgo adaptativo organizacional por parte de los trabajadores.

Discusión

En base al marco teórico se confirma que la organización motivo de estudio ha afrontado exitosamente el reto adaptativo (Polanco Zevallos y Marroquin Paredes, 2020) que supone el cambio de una modalidad laboral presencial a otra remota, es decir que las decisiones organizaciones adoptadas de una forma prematura han reducido la sensación de fluctuación a través de una adecuada comunicación (Cutipa et al., 2020) que ha impactado en las personas como elementos primordiales del foco organizativo y de la cultura estratégica corporativa (Barbosa, 2020) venciendo la resistencia organizacional a través de decisiones robustas y bien argumentadas al igual que con un apoyo continuado sobre las necesidades individuales (Sánchez, 2020).

Asimismo se ratifica la sensación organizacional de poseer un liderazgo adaptativo no sólo basado en competencias técnicas (Arceo, 2020 y Enríquez García, 2020) sino con amplias capacidades creativas, de entereza y de aptitud en las toma de decisiones estratégicas (Cannella y Shen, 2001); mostrando al mismo tiempo un extenso conocimiento de la organización y de sus procesos (Mejía Espitia, 2017 y Manzano et al., 2019; Gómez González et al., 2020). Es decir un liderazgo integral con una amplia visión transformadora (Clough, 2020) y de gestión del cambio (Heifetz y Laurie, 2000) capaz de acompañar al colaborador en el reto que supone una rápida adaptación a las nuevas condiciones laborales en función de su capacidad predictiva (Finkelstein y Hambrick, 1990) e interacción (Chatterjee y Hambrick, 2007) percibiendo a la fluctuación y al caos como una oportunidad (Taleb, 2009) y al entorno VUCA como la dinámica disruptiva ideal para afrontar la nueva realidad Covid19 considerando los cambios contextuales y sabiendo distinguir entre lo fundamental y lo que puede esperar (Ali et al., 2020). Por último tener en cuenta que para la organización motivo de estudio este ha sido el mejor año de los últimos siete desde el punto de vista de su rentabilidad.

Conclusiones

1. El 92,3% (104) de los trabajadores encuestados consideran que su adaptación a las nuevas condiciones laborales de trabajo en casa provocadas por la pandemia Covid 19 ha sido fuerte o muy fuerte lo que robustece el tipo de liderazgo adaptativo prevalente en la organización motivo de estudio ya que 99,11% (112) de las personas encuestadas consideran que las decisiones corporativas tomadas frente a la pandemia Covid19 han intentado anticiparse a situaciones futuras, el 98,23% (111) están convencidos que su líder ha sabido adaptarse a la modalidad de trabajo en casa, el 98,23% (111) sienten que las decisiones organizacionales tomadas frente a la pandemia Covid19 han buscado dar claridad corporativa o el 94,69% (107) destaca que la organización motivo de estudio tiene suficiente capacidad adaptativa como para superar la crisis provocada por la pandemia Covid19, características clave de una organización flexible y adaptativa.

2. El 96,46% de los trabajadores encuestados creen que el tipo de liderazgo ejercido para hacer frente a la pandemia Covid19 ha sido adaptativo. Por género destaca que el 58,49% (31) de las mujeres que participaron en la investigación tienen una percepción muy fuerte de liderazgo adaptativo frente al 36,66% (22) de los hombres.

3. Las cinco características de un liderazgo adaptativo según ((Heifetz, Grashow, Linsky, 2009) se ven reflejadas de una forma categórica en la organización del sector eléctrico motivo de estudio. 1. Liderazgo a través de preguntas y aproximaciones adaptativas: el 93,80% (106) de los encuestados piensan que su líder potencia sus capacidades mediante preguntas que le representan un reto; el 88,49% (100) están convencidos que su líder le permite errores para poderse aproximar a la solución de un problema difícil. 2. Liderazgo a través de exposición a situaciones estresantes e incremento de capacidades: el 85,85% (97) están seguros que su líder les presenta retos con diferentes niveles de estrés para incrementar sus capacidades y competencias. 3. Liderazgo a través de la desorientación en búsqueda de creatividad e innovación, fortalecimiento de relaciones: el 91,15% (103) creen que su líder desarrolla su creatividad y sus capacidades de innovación; el 91,15% (103) están convencidos que su líder los apoya emocionalmente y los ayuda cualquier proceso de adaptación; el 90,26% (102) de los encuestados consideran a su líder como un mentor; El 90,26% (102) creen que tienen una relación más horizontal que jerarquizada con su líder. 4. Liderazgo a través de confrontación y adaptación: el 98,23% (111) están convencidos que su líder ha sabido adaptarse a la modalidad de trabajo en casa; el 91,15% (103) de los encuestados afirma que su líder le deja afrontar situaciones de conflicto para potenciar sus capacidades y adquirir nuevas habilidades. 5. Liderazgo a través de la flexibilidad: el 95,57% (108) de las personas encuestadas afirman que su líder cree que la diversidad de criterios enriquece a la organización y el 91,15% (103) de los encuestados creen que su líder es flexible respecto a la norma y sus posibles modificaciones.

4. La organización motivo de estudio ha de considerar que estrategias utilizar para contrarrestar argumentalmente al 66,37% (75) de las personas encuestadas que consideran que la pandemia Covid19 puede afectar el modelo de negocio que tiene actualmente la compañía, generando así un clima de tranquilidad, confianza y seguridad dentro de la sociedad. Empezar algún tipo de campaña que concientice al colaborador de la importancia de las pausas activas pues el 49,56% (56) de los componentes de la organización no las han incrementado trabajando en casa y es un factor primordial para preservar la salud del empleado, su calidad de vida y que este a su vez pueda ser más productivo y por último hacer un seguimiento al 52,21% (59) colaboradores que tienen algún familiar cercano que ha perdido el empleo y depende económicamente de ellos para establecer que impacto tiene esa situación en su adaptación al trabajo en casa, calidad de vida, necesidad de acompañamiento y motivación a través de su posible carga emocional.

5. Dando respuesta al objetivo de esta investigación que es analizar la relación e impacto de la pandemia Covid19 respecto al liderazgo adaptativo prevalente en una organización del sector eléctrico colombiano se prueba una relación (r) moderada entre las variables cuantitativas pandemia Covid19 y liderazgo adaptativo de 0,518 aceptándose a través de este vínculo la hipótesis número 1 del investigador: la situación de confinamiento por Covid19 se relaciona con la percepción de prevalencia de un liderazgo adaptativo organizacional por parte de los trabajadores. A la vez esta relación genera nuevos apoyos empíricos estableciéndose un nexo que indica que las nuevas condiciones laborales y las decisiones organizacionales predicen un 27% del liderazgo adaptativo prevalente en la organización motivo de estudio.

6. Este estudio abre la posibilidad de profundizar en el liderazgo adaptativo de una forma más exhaustiva a través de sus diferentes indicadores: agilidad de respuesta frente a la incertidumbre; tolerancia al riesgo; innovación y creatividad; comunicación del cambio y reconocimiento del cambio deseado; flexibilidad de la estructura organizacional; movilizar desde el ejemplo; percepción y aprendizaje organizacionales y su relación con la pandemia Covid19.

Conflicto de intereses

El autor declara no tener conflicto de intereses.

Referencias

- Ali, A., Wang, H., & Johnson, R. E. (2020). Empirical analysis of shared leadership promotion and team creativity: An adaptive leadership perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 41(5), 405-423.
- Álvarez, H. R., Quezada, A. M., Andrade, A. M., & Miño, D. M. (2018). Identificación del Estilo de Liderazgo en una Empresa Peruana de la Industria Turística. *REVISTA PERSPECTIVA*, 19(1).
- Arceo, E. (2020). Globalización y desarrollo. *Realidad económica*, 49(329), 9-a.
- Balázs, B., Vásárhelyi, G., & Vicsek, T. (2020). Adaptive leadership overcomes persistence–responsivity trade-off in flocking. *Journal of the Royal Society Interface*, 17(167), 20190853.
- Barbosa, F. G. (2020). Cultura estratégica nacional: um estudo sobre a grande estratégia nacional (tesis de grado en cultura estratégica nacional), Escola de Comando e Estado Maior do Exército Escola Marechal Castello Branco, Río de Janeiro, Brasil.
- Bryman, A. (2004). Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review. *The leadership quarterly*, 15(6), 729-769. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.007>
- Cannella Jr, A. A., & Shen, W. (2001). So close and yet so far: Promotion versus exit for CEO heirs apparent. *Academy of Management journal*, 44(2), 252-270.
- Castañeda Bohn, S. L. (2020). Programa de capacitación en competencias de adaptación del cambio en empresas de interventoría (tesis de grado en psicología), Universidad Católica, Bogotá, Colombia.
- Castillo Mantilla, J. D., & Verdezoto Flores, F. I. (2020). *Análisis de la Gestión Financiera para medir la eficiencia y eficacia en la administración de los recursos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel de Bolívar, período 2017–2018* (Bachelor's thesis, Universidad Estatal de Bolívar. Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática. Carrera de Contabilidad y Auditoría), Guanujo, Ecuador.
- Clampitt, P. G., & Williams, M. L. (2005). Conceptualizing and measuring how employees and organizations manage uncertainty. *Communication Research Reports*, 22(4), 315-324.
- Clough, J. M. (2020). Mentoring Toward an Adaptive Capacity in Leaders: An Adaptive Leadership Model at Church of the Resurrection (tesis de doctorado), Seminario Teológico Fuller, Pasadena, Estados Unidos.
- Cutipa, V. V. R., Rivera, H. V. H., Paucarchuco, K. M. M., & Moscol, F. J. F. (2020). LIDERAZGO DIRECTIVO Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL INICIAL UGEL 01 DE LIMA. *REPOSITORIO DE REVISTAS DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE PUCALLPA*, 5(1), 7-7.
- Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2007). It's all about me: Narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. *Administrative science quarterly*, 52(3), 351-386.
- Dunn, R. (2020). Adaptive Leadership: Leading Through Complexity. *International Studies in Educational Administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management (CCEAM))*, 48(1).
- Enríquez García, L. G. (2020). Globalización. Recuperado el 18 de septiembre de 2020 de [http://ri.utn.edu.mx/bitstream/handle/123456789/93/EXPOSICION%20\(1\).pdf?sequence=1](http://ri.utn.edu.mx/bitstream/handle/123456789/93/EXPOSICION%20(1).pdf?sequence=1)

- Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en medición*, 6(1), 27-36.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1990). Top-management-team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative science quarterly*, 484-503.
- Fradette, M., & Michaud, S. (1999). *El Poder de la organización cinética: cómo crear la empresa autoadaptable, autorenovadora y de acción instantánea*. Cali: Grupo Editorial Norma.
- Fuentes, C. (2020). Resistencias a un cambio organizacional: El caso de la Cancillería de Chile. *Revista de Ciencia Política*, 28(2), 53-76
- Garavito-Acosta, A. L., Montes-Urbe, E., Toro-Córdoba, J. H., Agudelo-Rivera, C., Alfonso-Corredor, V. A., Carmona-Duarte, Á., & Martínez-Osorio, A. (2020). Ingresos externos corrientes de Colombia: desempeño exportador, avances y retos. *Revista Ensayos Sobre Política Económica; No. 95, julio 2020. Pág.: 1-81*.
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba, Argentina. Editorial Brujas.
- Gómez González, F. J., Lacasta Reoyo, J. J., Martínez-Tur, V. A., & Rodríguez Sumaza, C. (2020). Avances en el liderazgo: marco de competencias de los líderes profesionales. *Siglo Cero*, 49(4), 7-34.
- González-Pérez, A. (2017). Dinamización tecnológica de la escuela a través del liderazgo del coordinador TIC. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 43(2), 115-125.
- Gutierrez Celis, Y. F. (2019). *El liderazgo adaptativo de Ronald A. Heifetz. Características alcances y limitaciones* (Doctoral dissertation), Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.
- Halawi, M. J., Wang, D. D., & Hunt III, T. R. (2020). What's important: weathering the COVID-19 crisis: time for leadership, vigilance, and unity. *The Journal of bone and joint surgery. American volume*, 102(9), 759.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Hambrick, D. C. (2007). The field of management's devotion to theory: Too much of a good thing? *Academy of Management Journal*, 50(6), 1346-1352
- Heifetz, R., & Laurie, D. (2000). Tarea de adaptación movilizadora. Más allá del liderazgo visionario. *Conger, JA et al. Harvard Business Review*.
- Heifetz, R. A., & Heifetz, R. (1994). *Leadership without easy answers* (Vol. 465). Harvard University Press.
- 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.
- Heldman, K. (2018). *PMP: project management professional exam study guide*. John Wiley & Sons.
- Manzano, R., Mejía, O., & Bautista, E. (2019). Liderazgo humano: una visión moderna en la gerencia empresarial. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 1(3), 10-23.
- Mejía Espitia, O. D. (2017). El liderazgo moderno como habilidad gerencial en el proceso de transformación organizacional (tesis especialización en alta gerencia), Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- 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.
- Merino-Soto, C. (2016). Diferencias entre coeficientes alfa de Cronbach, con muestras y partes pequeñas: Un programa VB. *Anales de psicología* 32(2), 587-588.
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management review*, 12(1), 133-143.
- Mundial, B., & para América, O. D. E. J. (2020). Informe semestral de la región de América Latina y el Caribe: La economía en los tiempos del Covid-19.

- Nohria, N., & Berkley, J. D. (1994). The virtual organization: Bureaucracy, technology, and the implosion of control. Harvard Business School.
- Polanco Zevallos, V. S., & Marroquin Paredes, B. B. (2020). Propuesta de mejora integral en el área de producción de la empresa Calzados Briva SA (tesis de grado), Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú.
- Sánchez, A. V. (2020). Liderazgo resiliente pertinente para una sociedad cambiante. *Foro educacional*, (34), 77-103.
- Sánchez-Bruno, A., & del Rosal, Á. B. (2005). Transformación Z de Fisher para la determinación de intervalos de confianza del coeficiente de correlación de Pearson. *Psicothema*, 17(1), 148-153.
- Soriano Rodríguez, A. M. (2015). Diseño y validación de instrumentos de medición. Editorial Universidad Don Bosco, año 8, No.13, julio-diciembre de 2014, pp. 19-40.
- Taleb, N. N. (2009). Mis conversaciones con Taleb. *Bolsa: Revista Mensual de Bolsas y Mercados Españoles*, 108.
- Tolentino, L. R., Garcia, P. R. J. M., Lu, V. N., Restubog, S. L. D., Bordia, P., & Plewa, C. (2014). Career adaptation: The relation of adaptability to goal orientation, proactive personality, and career optimism. *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), 39-48.
- Torres, F. H., & Arroyo, J. L. L. (2020). El liderazgo adaptativo en la práctica del derecho. *Revista de Derecho Público*, (92), 101-117.
- Vanegas-Sáenz, Héctor D., Soto-Céspedes, Juan C., & Sánchez-Frank, José V... (2020). Relación entre determinantes sociales de salud y perfil de funcionamiento de personas con discapacidad del municipio Los Patios, Norte de Santander, Colombia. *Revista de Salud Pública*, 22(1), e178682. Epub June 24, 2020. <https://dx.doi.org/10.15446/rsap.v22n1.78682>
- Vásquez Alape, Luis Ernesto; Díaz Meza, Cristhian James; Monroy González, Myriam Esperanza; Álvarez Ochoa, Claudia Patricia; Salcedo Casallas, Javier Ricardo; Pérez Pérez, Tito Hernando; Lozano Flórez, Daniel; and Turriago Rojas, Daniel Guillermo, “La asociatividad y el liderazgo del profesor en comunidades rurales de Colombia” (2020). Libros en acceso abierto. 75. <https://ciencia.lasalle.edu.co/libros/75>
- Xie, Y., Liu, B., Athalye, R. A., Baechler, M. C., & Sullivan, G. (2012). *Measuring and Understanding the Energy Use Signatures of a Bank Building* (No. PNNL-SA-86106). Pacific Northwest National Lab. (PNNL), Richland, WA (United States).