



**La relación entre liderazgo adaptativo y calidad de vida en una organización del sector eléctrico colombiano bajo el contexto pandemia covid-19**

*The relationship between adaptative leadership and quality of life in a Colombian electricity sector organization under the covid-19 pandemic context*

Carlos Santiago Torner  <https://orcid.org/0000-0002-0852-1578>  
Universitat de Vic - Central de Catalunya (España) / carlos.santiago@uvic.cat

 <https://doi.org/10.52948/rcca.v3i2.432>

### **Artículo de investigación**

**Recepción:** 6 de diciembre de 2021

**Aceptación:** 15 de septiembre de 2021

### **Cómo citar este artículo**

Santiago Torner, C. (2021). La relación entre liderazgo adaptativo y calidad de vida en una organización del sector eléctrico colombiano bajo el contexto pandemia covid-19. *Revista Colombiana de Ciencias Administrativas*, 3(2), 27-52 <https://doi.org/10.52948/rcca.v3i2.432>

### **Resumen:**

El objetivo de esta investigación ha sido examinar la relación entre el liderazgo adaptativo existente en una organización del sector eléctrico colombiano y los cambios en la calidad de vida de sus empleados bajo el contexto pandemia covid-19, a través de un diseño no experimental, transversal y correlacional, con un enfoque cuantitativo. Como resultados, se establece una relación débil con el indicador relaciones familiares y sociales, junto con correspondencias de moderadas a fuertes con los seis indicadores restantes: bienestar emocional; condiciones económicas y bienestar material; percepción y protección de la salud; trabajo y otras formas de actividad productivas; percepción de seguridad y sostenibilidad organizacionales e integración a la comunidad laboral.

**Palabras clave:** pandemia; covid-19; liderazgo adaptativo; calidad de vida.

### **Abstract:**

The objective of this research has been to examine the relationship between the adaptive leadership existing in a Colombian electricity sector organization and the changes in the quality of life of its employees under the covid-19 pandemic context, through a non-experimental, cross-sectional, and correlational design with a quantitative approach. As results, a weak relationship is established with the indicator family and social relationships together, with moderate to strong correlations with the six remaining indicators: emotional well-being; economic conditions and material well-being; perception and protection of health; work and other forms of productive activity; perception of organizational safety and sustainability; and integration into the work community.

**Keywords:** pandemic; covid-19; adaptative leadership; quality of life.

## Introducción

La globalización previa a la pandemia covid-19 ya había generado grandes evoluciones en la esfera laboral, incrementándose la importancia de potenciar la calidad de vida de las personas a través de ocupaciones que representasen un mayor desarrollo del trabajador (Garrido-Pinzón y Uribe-Rodríguez, 2011 p. 28). Finalizando el siglo XX autores como Peters y R.H. Waterman (1982), Rodríguez (1977) y Cruz (1996) (como se citó en Granados, 2011) aseguraron en sus estudios que las compañías más importantes se apoyaban en los valores humanos como factor principal de sus operaciones.

Unido a lo anteriormente dicho, el contexto actual creado por la pandemia covid-19 no solo requiere de estrategias de liderazgo maleables, con respuestas rápidas para que el cambio se gestione de forma exitosa (Workman y Cleveland-Innes, 2012; Khan, 2017); también de la capacidad para contrastar la adaptación laboral del colaborador a las nuevas condiciones de trabajo en casa, teniendo en la cuenta cómo su calidad de vida se ha visto afectada por este proceso adaptativo. Es en este sentido que el liderazgo adaptativo cobra especial relevancia como una de las formas más adecuadas de acompañar a los colaboradores de la organización, en este caso enfocado en una empresa del sector eléctrico colombiano. De este breve prólogo nace la pregunta de esta investigación: saber si un estilo de liderazgo adaptativo ha podido impactar positivamente en la calidad de vida de los trabajadores de una organización del sector eléctrico colombiano, considerando el marco establecido por la crisis sanitaria.

Hasta el momento lo que se ha encontrado en la literatura científica es un estudio que vincula pandemia covid-19 con liderazgo adaptativo, pero sin resultados concretos. Expone que la situación actual plantea un desafío para la ciencia y la política que solo puede resolverse con la adopción de un liderazgo adaptativo a nivel nacional y mundial que comprenda todas las tendencias cambiantes por los diferentes descubrimientos científicos. Asimismo, la toma de sus decisiones puede garantizar efectividad, pues de esta emanará la cantidad de vidas que se puedan salvar y la calidad en los medios de vida de las personas (Ramalingam y Wild, 2020).

Las ecuaciones de búsqueda utilizadas han sido las siguientes: *adaptive leadership and quality of life*; *adaptive leadership + quality of life*; *relationship between adaptive leadership and quality of life*; covid-19, liderazgo adaptativo y calidad de vida; relación entre covid-19 liderazgo adaptativo y calidad de vida; Relación entre liderazgo adaptativo y calidad de vida; covid-19 + liderazgo adaptativo + calidad de vida; covid-19 + *adaptive leadership*; covid-19 *et leadership adaptatif*; *leadership adaptatif et qualité de vie*.

## Marco teórico

### **Introducción al liderazgo adaptativo.**

Según Heifetz (1994), Heifetz y Linsky (2003), Heifetz, Grashow y Linsky (2012) el liderazgo adaptativo trata de convertir la propia autoevaluación personal del colaborador en un desafío, en búsqueda de sinergias con la cultura corporativa, que lo orienten hacia un trabajo adaptativo que amplíe en él nuevas competencias enfocadas en el desarrollo. Por otro lado, Gil et al. (2011) exponen la importancia de un liderazgo adaptativo para realzar la eficacia en los equipos de trabajo y en las propias organizaciones, como parte de un papel estratégico.

La situación que se vive en estos momentos por la pandemia covid-19 contradice el paradigma de la complejidad que considera a las organizaciones como una zona donde operan fuerzas complementarias, divergentes o indiferentes (Hermosilla y Lara, 2020). En este caso la solidaridad está reorientando los esfuerzos en una misma dirección, transformando a las discrepancias y apatías en trabajo colaborativo; conformando así nuevas sociedades adaptativas con enfoques culturales que construyen interacciones entre colaboradores y órdenes jerárquicos para enfrentar con éxito el covid-19 a través de un proceso de auto organización (Gómez, 2020) por eso la importancia de realzar también el liderazgo moral que para Ganz (2010) es aquel que acepta el compromiso de hacer que otros consigan un bien común en contextos de incertidumbre.

Según Villa Sánchez (2020), el liderazgo adaptativo surge a través de acuerdos por las interacciones de los sistemas adaptativos complejos (CAS) para buscar ajustarse a las tensiones mediante una dinámica informal; no influenciados por los deseos de un líder, sino con agentes que se reúnen para conseguir resultados adaptativos. Esto quiere decir que el liderazgo permea a todos los niveles de la organización para convertirse en una dinámica activa en la que todos están involucrados y favoreciendo los entornos de aprendizaje.

### **Diferencia entre un problema técnico y desafío adaptativo.**

Un problema técnico se resuelve mediante una solución aceptada y conocida como consecuencia de haberse dado esa situación con anterioridad. En particular, existe consenso en lo que se debe hacer independientemente que se tengan (o no) los recursos necesarios (Marín Planas, 2018).

El desafío adaptativo se genera en situaciones en las que se desconoce la solución al no tener información sobre un contexto parecido que haya ocurrido con anterioridad, un ejemplo sería el escenario provocado por la pandemia covid-19. Los problemas o desafíos adaptativos son los que no tienen una única respuesta correcta y determinada, donde la persona deberá actuar bajo

su conocimiento y experiencia, evaluando la situación y las posibles alternativas de solución mediante un modelo de prueba-error al no tener certidumbre de la solución adecuada (Heifetz, 1994).

Según Heifetz, Grashow y Linsky (2012) tras una primera evaluación de la realidad buscando objetividad en las organizaciones, el líder que no tiene una respuesta para un problema concreto deberá movilizar a su equipo para que a través de sus mejores cualidades puedan proporcionar nuevas formas eficaces de acción, innovando, equivocándose y descartando lo que no les sirve.

**Tabla 1.** Tabla comparativa de las diferencias que debe mostrar un líder en su manera de afrontar un problema técnico o adaptativo

<b>Tarea</b>	<b>Problema técnico</b>	<b>Problema adaptativo</b>
Orientación	Definir y solucionar el problema	Identificar el desafío adaptativo: estructurar las preguntas y los temas fundamentales a plantear
Proyección	Protección ante amenazas externas	Identificar las amenazas externas, explicitarlas y plantear cómo afrontarlas
Orden (orientación, conflicto y normas)	Orientar a las personas hacia sus funciones actuales	Considerar cambios en la orientación de las funciones actuales. Fomentar la creatividad y la reflexión evitando una orientación ejecutiva demasiado temprana que las limite o condicione
	Mantener el orden	Exponer el conflicto o permitir que se manifieste
	Observar el cumplimiento de las normas	Cuestionar las normas o permitir que se cuestionen

**Fuente:** elaboración propia a partir de Heifetz et al. 2009, p. 57.

### **Desafíos del liderazgo dentro del sector eléctrico colombiano.**

Paine y Suárez (2018) mencionan que el desarrollo del sector eléctrico en Colombia ha jugado un papel importante en el proceso de modernización del país, logrando una expansión significativa en la última década; así, asegurándose un papel estratégico en la economía colombiana. Los autores anteriormente citados también aseguran que, a pesar de la renovación del sector, este no socializa claramente todos sus beneficios a toda la población. Por otra parte, dentro de los desafíos de la tercera década siglo XXI se encuentran:

- a.** La concentración de la propiedad de los activos del sistema.
- b.** El lento crecimiento de la capacidad instalada.
- c.** La difícil incorporación de las tecnologías limpias.
- d.** La conformación de una estructura de mercado que impide la aparición de nuevos actores.
- e.** La ausencia de una estrategia clara frente al cambio climático.
- f.** La conformación de estructuras de rendición de cuentas centradas en el inversor del sector institucional.

### **Calidad de vida.**

El concepto calidad de vida desde un punto de vista subjetivo surge cuando las necesidades primarias básicas han quedado satisfechas con un mínimo de recursos. Esta noción aparece más enfáticamente en los países donde se ha establecido un bienestar social como una condición de vida cuantitativa y habitualmente tienen otra consideración de desarrollo.

Según Guerrero Pupo et al. (2006) la calidad de vida es uno de los conceptos con los cuales se identifica la felicidad en las sociedades donde existe un óptimo bienestar entre las diferentes dimensiones que constituyen la salud. Incluye la integración familiar, la participación comunitaria activa y un estilo de vida que contenga actividad física regular, buena alimentación y calidad ambiental.

Una clave para que una persona considere que posee calidad de vida no es estar en posesión de objetos u experiencias, sino el significado, la satisfacción y el alto bienestar psicológico de su particular situación. Por su parte Levi, Anderson y Jasso (1980) consideran que a pesar de la subjetividad del término calidad de vida existen una serie de indicadores que se repiten en los diferentes estudios sociológicos que tratan de buscar las variables asociadas al nivel vital y a su significad. Por eso para abordar el objetivo de este estudio la investigación se basará en la definición de calidad de vida propuesta por Ardila (2003):

Calidad de vida es un estado de satisfacción general, derivado de la realización de las potencialidades de la persona. Posee aspectos subjetivos y aspectos objetivos. Es una sensación subjetiva de bienestar físico, psicológico y social. Incluye como aspectos subjetivos la intimidad, la expresión emocional,

la seguridad percibida, la productividad personal y la salud percibida. Como aspectos objetivos, el bienestar material, las relaciones armónicas con el ambiente físico y social y con la comunidad, y la salud objetivamente percibida. (p.161)

### **Relación entre liderazgo adaptativo y calidad de vida.**

Para establecer una relación entre liderazgo adaptativo y calidad de vida se tendrán en cuenta los 7 principales factores que la mayoría de autores señalan cuando se estudia esta variable (Levi, Anderson y Jasso, 1980; Salas y Glickman, 1990; Ardila, 1995; Diener et al., 2002; Rodríguez y García 2005): bienestar emocional; condiciones económicas y bienestar material; salud, percepción y protección; trabajo y bienestar; relaciones familiares y sociales; percepción de seguridad y sostenibilidad organizacionales e integración con la comunidad laboral.

Para concluir este marco teórico cabe mencionar a Peiró y Rodríguez (2008), Omar (2011), Thompson et al. (2012) y Contreras et al. (2013). Ellos explican que las habilidades del liderazgo son esenciales para crear ambientes de trabajo motivantes donde las personas puedan desarrollarse y crecer, fomentándose la salud, el bienestar laboral, el apoyo, la confianza, las adecuadas relaciones interpersonales; así como el equilibrio entre las exigencias del cargo y las competencias de las personas, un salario adecuado y la seguridad, como elementos clave de una calidad de vida adecuada.

## **Metodología**

### **Diseño de la investigación.**

El objetivo de este estudio será analizar, en el seno de una organización del sector eléctrico colombiano, cómo el liderazgo adaptativo existente se relaciona con la calidad de vida de sus empleados teniendo en cuenta el contexto creado por la pandemia covid-19. 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 analizando todas las variables y su relación en un tiempo determinado.

### **Operacionalización de variables.**

#### **Variable independiente: liderazgo adaptativo.**

Desde una definición conceptual, Heifetz (1994) lo define “como la capacidad de movilizar a las personas para que enfrenten y resuelvan desafíos difíciles

en la vida privada y/o en el ámbito laboral, tales desafíos hacen referencia a aquellos que no se han presentado anteriormente” (p. 18).

También está la definición operacional, con el fin de analizar a partir de 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, cómo ha influido en el ajuste a los cambios ocasionados por la pandemia covid-19 en toda la organización.

### ***Variable dependiente: calidad de vida.***

Como definición conceptual, Ardila (2003) la caracteriza como un estado de satisfacción general. En sus palabras:

Derivado de la realización de las potencialidades de la persona. Posee aspectos subjetivos y aspectos objetivos. Es una sensación subjetiva de bienestar físico, psicológico y social. Incluye como aspectos subjetivos la intimidad, la expresión emocional, la seguridad percibida, la productividad personal y la salud percibida. Como aspectos objetivos, el bienestar material, las relaciones armónicas con el ambiente físico y social y con la comunidad, y la salud objetivamente percibida. (p. 161)

Desde una definición operacional su definición sería analizar, sobre la base de la percepción de los 100 colaboradores y los 13 directivos de la organización de estudio del sector eléctrico colombiano, los cambios ocasionados por la pandemia covid-19 en su calidad de vida y el impacto del tipo de liderazgo adaptativo existente sobre esta. Los indicadores son los siguientes:

1. Bienestar emocional.
2. Condiciones económicas y bienestar material.
3. Percepción y protección de la salud.
4. Trabajo y otras formas de actividad productiva.
5. Relaciones familiares y sociales.
6. Percepción de seguridad laboral y sostenibilidad organizacional.
7. Integración con la comunidad laboral.

### **Enfoque de la investigación.**

La investigación se ha diseñado bajo un planteamiento metodológico cuantitativo. La población objeto de estudio es el personal vinculado a la organización analizada que está trabajando en casa por la pandemia covid-19. Corresponden a 113 personas que cumplen con todos los criterios de inclusión y, en este caso concreto, también configuran la muestra, es decir, coincidirán.

### **Técnicas e instrumentos de recolección.**

En esta investigación se ha utilizado la encuesta tipo web para la recolección de datos. Atendiendo a la temporalidad se ha realizado de manera 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 ha tenido variación respecto a la original. Se eliminó 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 mantuvo la simetría entre el número de categorías positivas y negativas.

Los puntajes, que son los valores que se les asignaron a los indicadores constitutivos como opciones de respuesta, se obtuvieron al sumar los valores obtenidos respecto a cada dimensión. El puntaje mínimo resulta de la multiplicación del número de ítems por uno (1) y el máximo de la multiplicación del número de ítems es por cinco (5). La puntuación se consideró 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 fueron estadística descriptiva e inferencial paramétrica. El criterio de agrupación ha sido discutido con diversos expertos estableciéndose el siguiente que es muy utilizado en la gestión de proyectos:
- Muy débil: 80% respuestas con una puntuación de un punto y el 20% restante con una puntuación máxima de cinco 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 dos puntos y el 20% restante con una puntuación máxima de cinco para evitar que un porcentaje de respuestas reducido con alta puntuación influya en el resultado final de una forma que oculte la tendencia.
- Aceptable: 80% respuestas con una puntuación de cuatro puntos y el 20% restante con una puntuación mínima de uno 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 de cinco puntos y el 20% restante con una puntuación mínima de uno 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: El resto de las puntuaciones, es decir que más del 80% de las respuestas tengan una puntuación máxima de cinco (5), considerando ese criterio suficiente para pensar que se tiene una percepción muy fuerte sobre el objeto de las preguntas.

Se utilizó como herramienta de proceso de datos el programa *estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*.

### **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. Dicho resultado fue de 0,827, siendo una buena fiabilidad según Virla (2010) para avanzar con la aplicación del instrumento.

### **Resultados**

Para dar respuesta al objetivo planteado, que es analizar el impacto y la relación del liderazgo adaptativo de una organización del sector eléctrico colombiano respecto a la calidad de vida de sus integrantes bajo el contexto de la pandemia covid-19; se establecen relaciones entre la variable ordinal liderazgo adaptativo y las diferentes variables ordinales relativas a la calidad de vida según las siete dimensiones mencionadas anteriormente.

#### **Bienestar emocional.**

Se establece una relación significativa entre liderazgo adaptativo con: primero, "La organización no discrimina por género, todos/as tenemos las mismas oportunidades como parte de un satisfactorio bienestar emocional". Segundo "Siento que la organización es suficientemente resiliente y madura me siento tranquilo/a y confiado/a" y tercero "La organización se ha preocupado de mis necesidades prioritarias en este periodo de confinamiento como parte de un satisfactorio bienestar emocional".

**Tabla 2.** Asociaciones variables ordinales liderazgo adaptativo y bienestar emocional

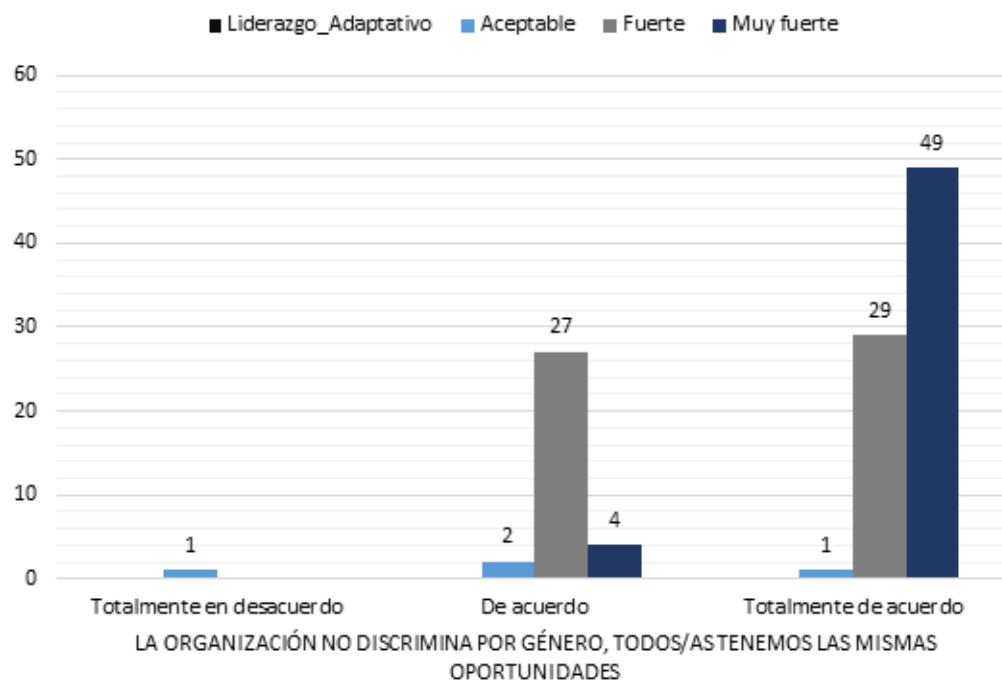
Ordinales	Significación	Medida simétrica	Medida direccional	Asociación
	Chi-cuadrado	Gamma	D de Somers	
Pregunta 1	0,000	0,831	0,530	Fuerte
Pregunta 2	0,000	0,783	0,553	Fuerte
Pregunta 3	0,000	0,754	0,483	Fuerte

**Fuente:** elaboración propia.

Se establece una relación significativa entre liderazgo adaptativo y las tres variables ordinales de bienestar emocional, estableciéndose una fuerza de asociación entre variables alta y positiva, siendo directamente proporcional, es decir, a mayor liderazgo adaptativo mayor sensación de bienestar emocional. Conocer la variable liderazgo adaptativo ayuda de una forma fuerte a predecir el bienestar emocional organizacional.

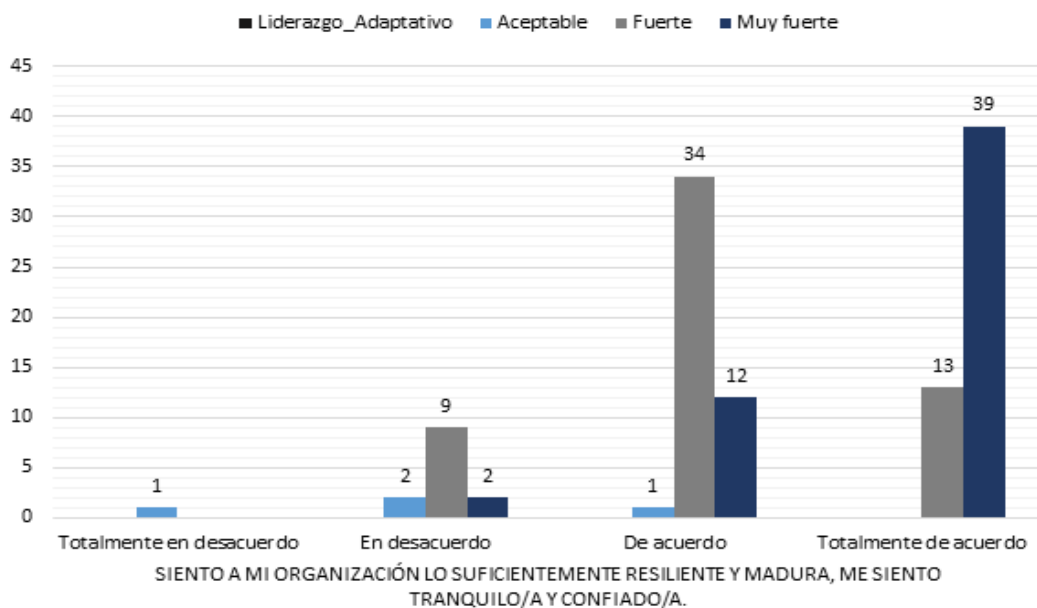
### Gráficas por pregunta.

**Figura 1.** Asociación gráfica entre liderazgo adaptativo y bienestar emocional



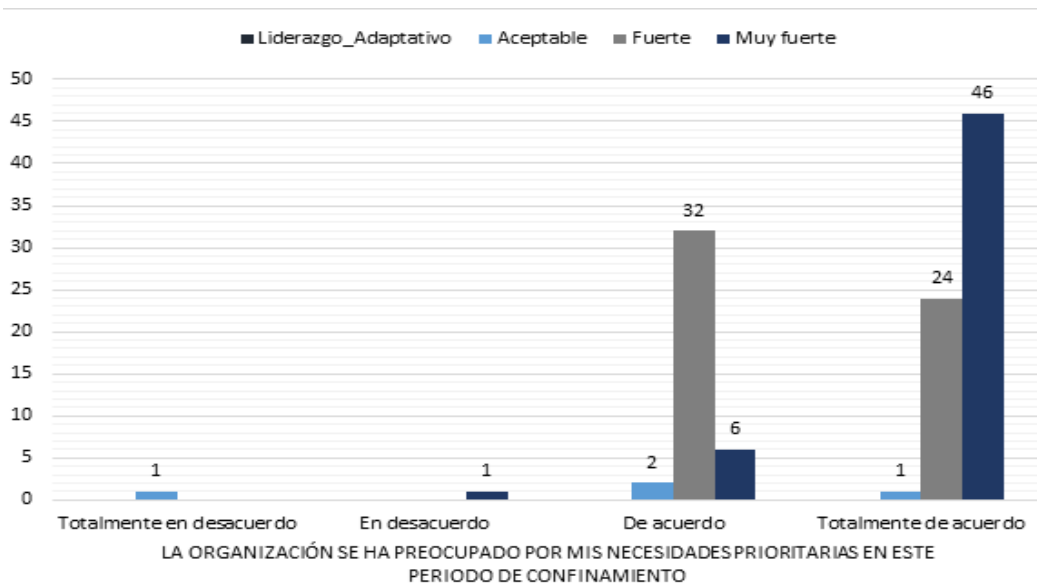
**Fuente:** elaboración propia.

**Figura 2.** Segunda asociación gráfica entre liderazgo adaptativo y bienestar emocional



**Fuente:** elaboración propia.

**Figura 3.** Tercera asociación gráfica entre liderazgo adaptativo y bienestar emocional



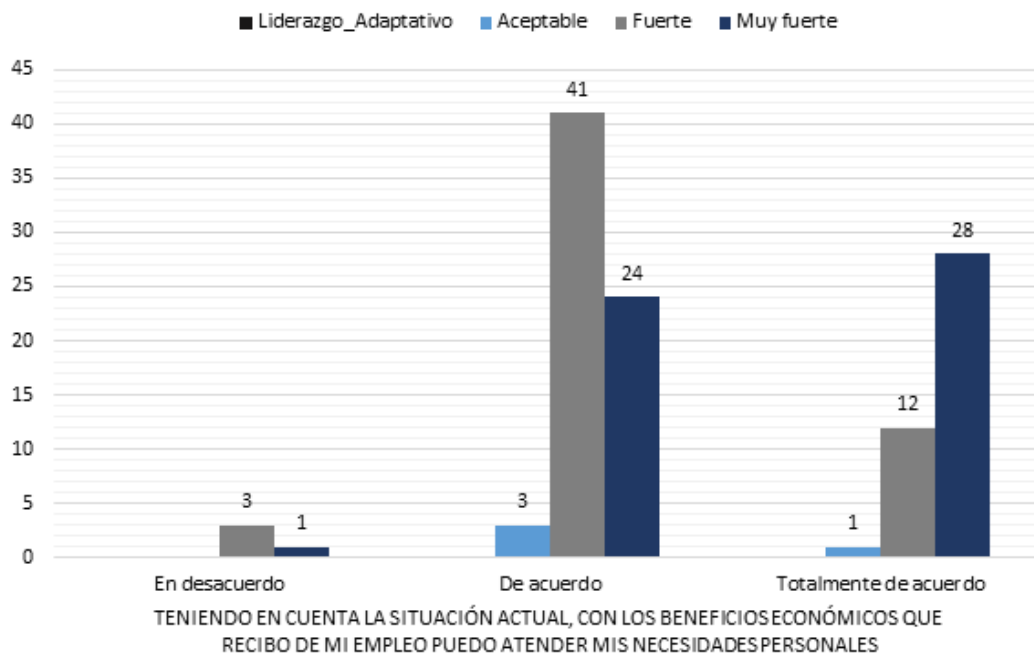
**Fuente:** elaboración propia.

### Condiciones económicas y bienestar material.

Se establece una relación significativa entre liderazgo adaptativo y “Teniendo en cuenta la situación actual con los beneficios económicos que recibo de mi empleo puedo atender mis necesidades personales como parte de un satisfactorio bienestar material”.

La significación asintótica Chi-cuadrado de Pearson es de 0,015, el valor Gamma es de 0,543 como medida simétrica y el d de Somers es de 0,311 como medida direccional. Así, se establece una fuerza de asociación entre liderazgo adaptativo y bienestar material moderada y positiva siendo directamente proporcional, es decir que a mayor liderazgo adaptativo mayor sensación de bienestar material. Conocer la variable liderazgo adaptativo ayuda de una forma moderada a fuerte para predecir el bienestar material.

**Figura 4.** Asociación gráfica entre liderazgo adaptativo y bienestar emocional



Fuente: elaboración propia.

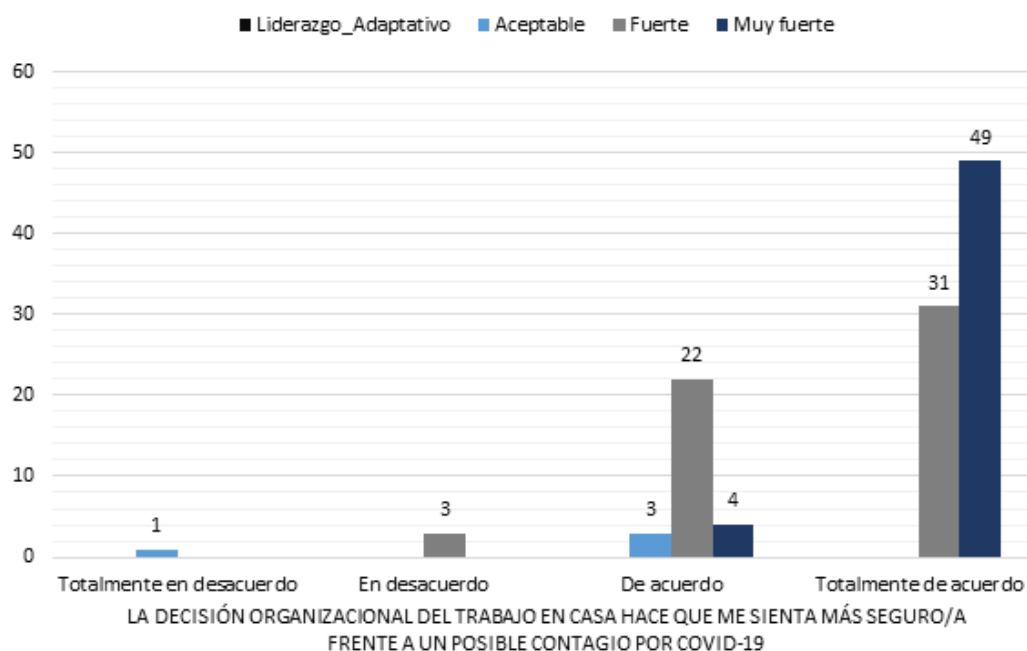
### Percepción y protección de la salud.

Se establece una relación significativa entre liderazgo adaptativo y “La decisión organizacional de trabajo en casa hace que me sienta más seguro/a frente a un posible contagio por covid-19”.

La significación asintótica Chi-cuadrado de Pearson es de 0,000, el valor Gamma es de 0,845 como medida simétrica y el d de Somers es de 0,527

como medida direccional. De esta manera, se establece una fuerza de asociación entre liderazgo adaptativo y percepción de salud alta y positiva siendo directamente proporcional, es decir que a mayor liderazgo adaptativo mayor percepción de salud. Conocer la variable liderazgo adaptativo ayuda de forma significativa a predecir la salud del colaborador.

**Figura 5.** Asociación gráfica entre liderazgo adaptativo y evitar contagio como medida de protección de la salud



Fuente: elaboración propia.

### Trabajo y otras formas de actividad productiva.

Se establece una relación significativa entre liderazgo adaptativo con: "Siento que mi trabajo contribuye al logro de objetivos organizacionales" y "Me siento totalmente realizado/a dentro de la organización".

**Tabla 3.** Asociaciones variables ordinales, liderazgo adaptativo y laboral

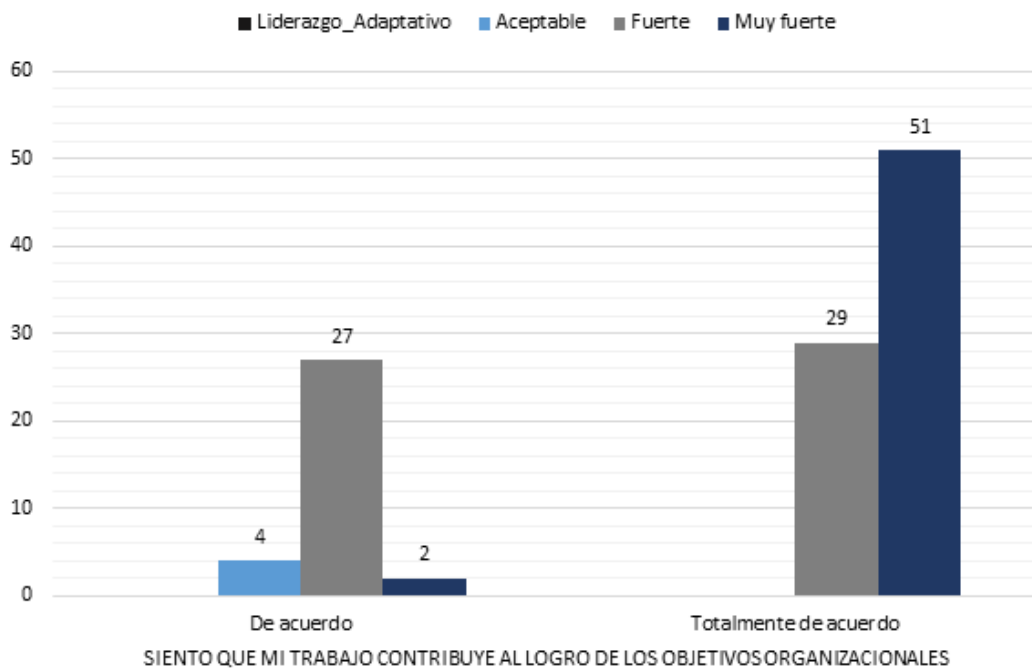
Ordinales	Significación	Medida simétrica	Medida direccional	Asociación
	Chi-cuadrado	Gamma	D de Somers	
Pregunta 1	0,000	0,934	0,621	Fuerte
Pregunta 2	0,000	0,788	0,481	Fuerte

Fuente: elaboración propia.

Se establece una relación significativa entre liderazgo adaptativo y las dos variables ordinales de bienestar laboral, estableciéndose una fuerza de asociación entre variables alta y positiva siendo directamente proporcional, es decir que a mayor liderazgo adaptativo mayor sensación de bienestar laboral. Conocer la variable liderazgo adaptativo ayuda de una forma fuerte a predecir el bienestar laboral o la actividad productiva.

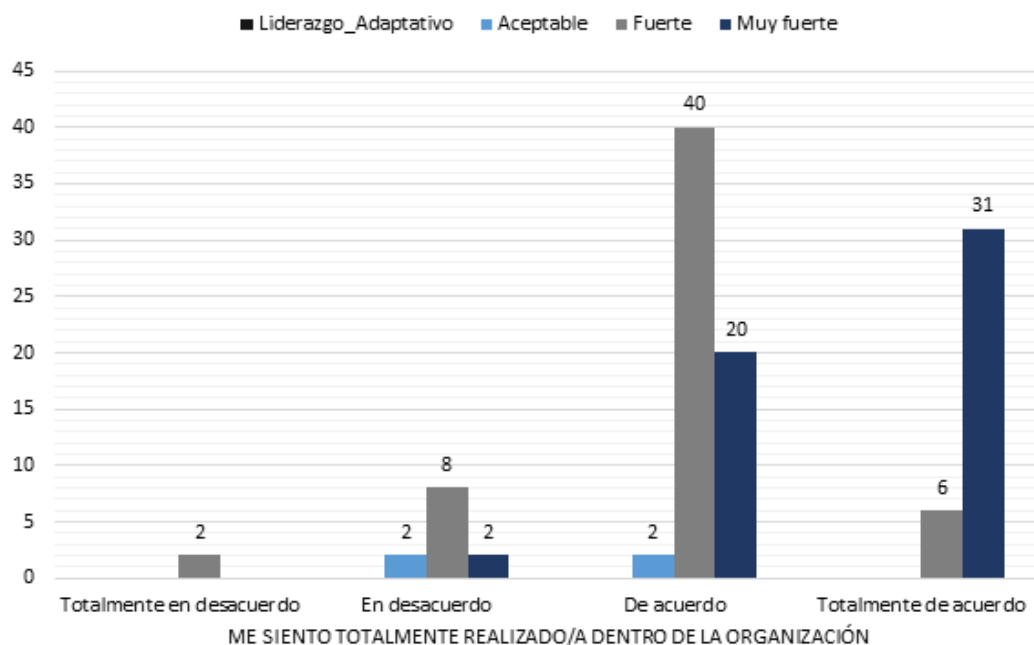
### Gráficas por pregunta.

**Figura 6.** Asociación gráfica liderazgo adaptativo y bienestar laboral



**Fuente:** elaboración propia.

**Figura 7.** Asociación gráfica entre liderazgo adaptativo y bienestar laboral

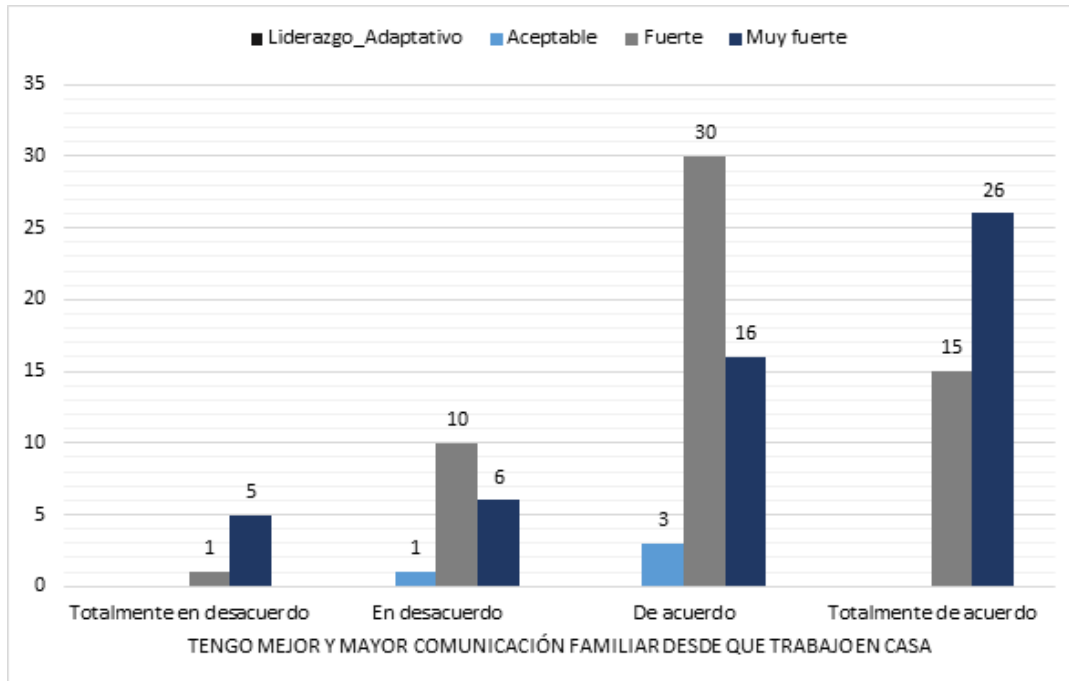


**Fuente:** elaboración propia.

### **Relaciones familiares y sociales.**

Se establece una relación débil entre liderazgo adaptativo con "Tengo mejor y mayor comunicación familiar desde que trabajo en casa". La significación asintótica Chi-cuadrado de Pearson es de 0,031, el valor Gamma es de 0,260 como medida simétrica y el d de Somers de 0,177 como medida direccional, estableciéndose una fuerza de asociación entre liderazgo adaptativo y bienestar familiar débil y positiva, siendo directamente proporcional. Es decir, a mayor liderazgo adaptativo mayor bienestar familiar. Conocer la variable liderazgo adaptativo ayuda de forma débil a predecir el bienestar familiar.



**Figura 8.** Asociación gráfica entre liderazgo adaptativo y bienestar familiar

Fuente: elaboración propia.

### Percepción de seguridad laboral y sostenibilidad organizacional.

Se establece una relación significativa entre liderazgo adaptativo con:

1. La toma de decisiones respecto a la pandemia covid-19 ha buscado dar claridad organizacional.
2. La toma de decisiones que se han tomado respecto a la pandemia covid-19 están alineadas con la cultura organizacional.
3. La toma de decisiones que se han tomado respecto a la pandemia covid-19 han tenido en cuenta fortalezas internas y posibles oportunidades externas.
4. La toma de decisiones que se han tomado respecto a la pandemia covid-19 intentan anticiparse a situaciones futuras.

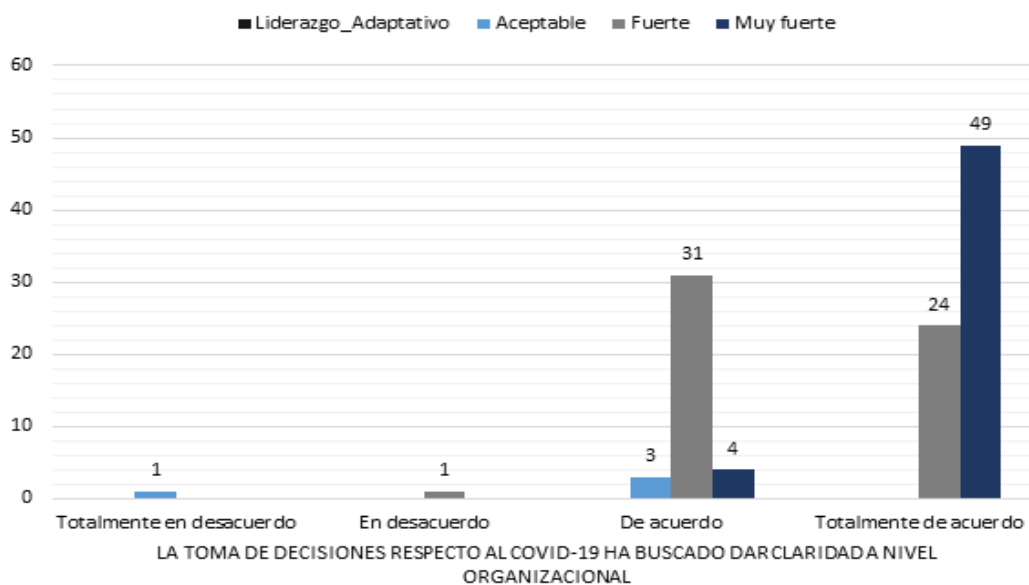
**Tabla 4.** Asociaciones variables ordinales, liderazgo adaptativo y percepción seguridad

Ordinales	Significación	Medida simétrica	Medida direccional	Asociación
	Chi-cuadrado	Gamma	D de Somers	
Pregunta 1	0,000	0,901	0,529	Fuerte
Pregunta 2	0,000	0,837	0,487	Fuerte
Pregunta 3	0,000	0,828	0,503	Fuerte
Pregunta 4	0,000	0,791	0,445	Fuerte

**Fuente:** elaboración propia.

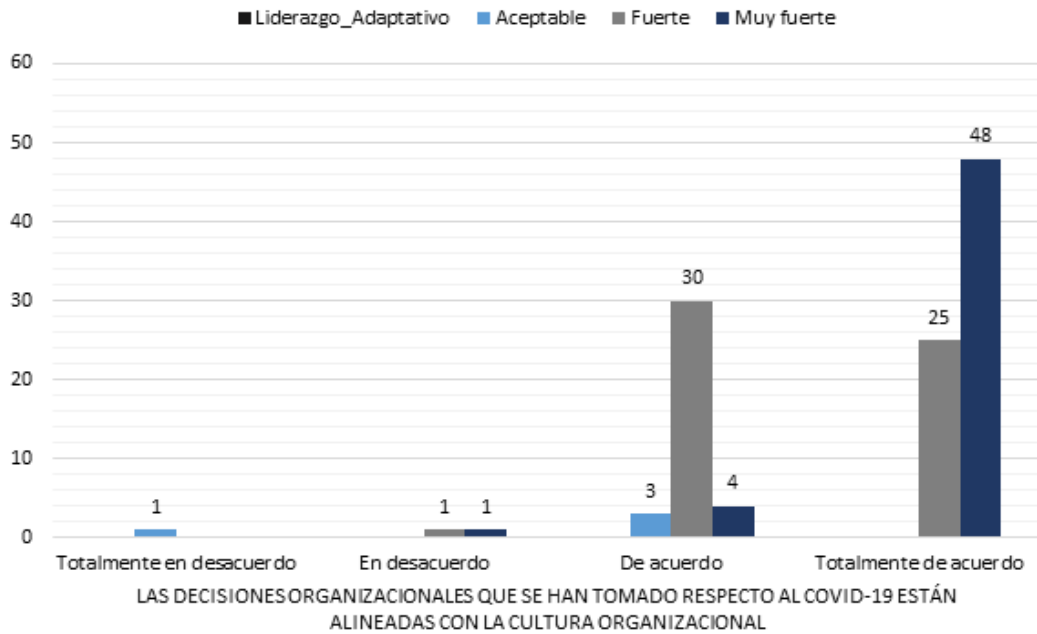
Se establece una relación significativa entre liderazgo adaptativo y las cuatro variables ordinales de seguridad y percepción sostenibilidad organizacional, estableciéndose una fuerza de asociación entre variables alta y positiva siendo directamente proporcional. Es decir, a mayor liderazgo adaptativo mayor sensación de seguridad y sostenibilidad organizacional. Conocer la variable liderazgo adaptativo ayuda de una forma fuerte a predecir la seguridad laboral y percepción de sostenibilidad.

### *Gráficas por pregunta.*

**Figura 9.** Asociación gráfica entre liderazgo adaptativo y percepción de seguridad laboral

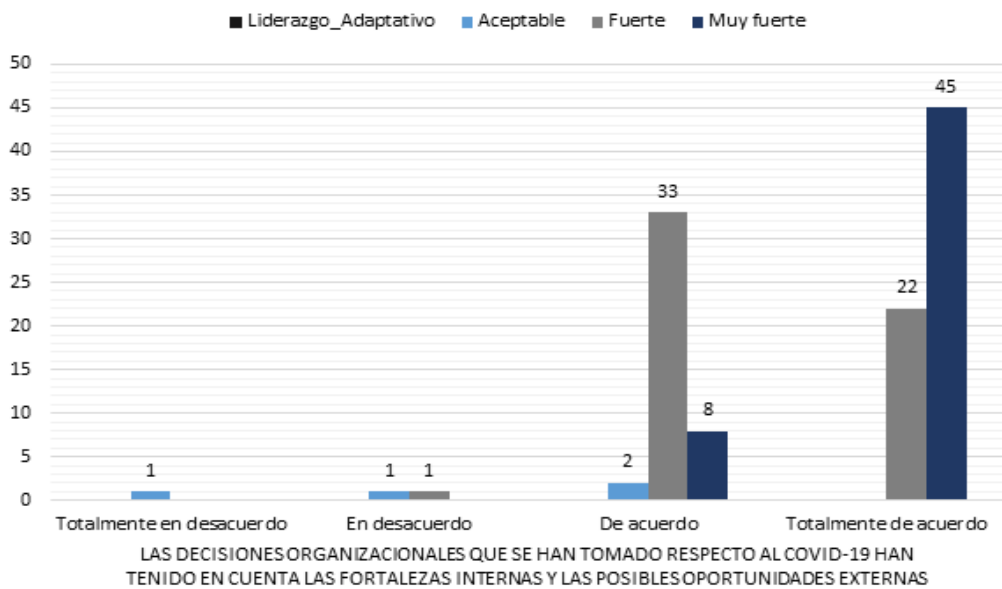
**Fuente:** elaboración propia.

**Figura 10.** Segunda asociación gráfica entre liderazgo adaptativo y percepción de seguridad laboral



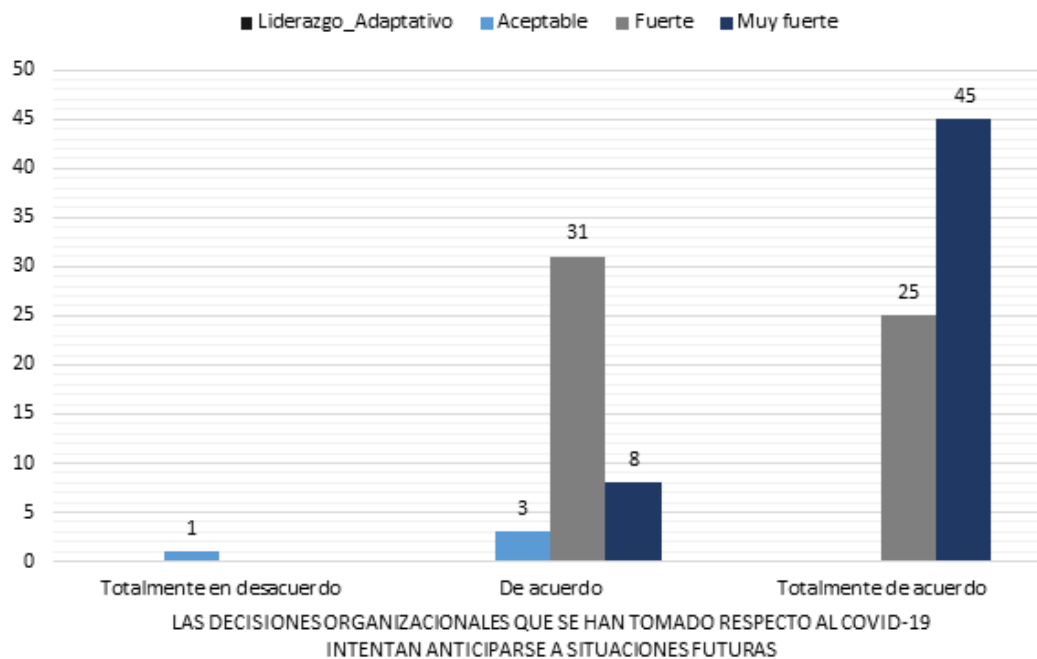
Fuente: elaboración propia.

**Figura 11.** Tercera asociación gráfica entre liderazgo adaptativo y percepción de seguridad laboral



Fuente: elaboración propia.

**Figura 12.** Cuarta asociación gráfica entre liderazgo adaptativo y percepción de seguridad laboral



**Fuente:** elaboración propia.

### **Integración con la comunidad laboral.**

Se establece una relación significativa entre liderazgo adaptativo con: “Percibo apoyo y acompañamiento por parte de mi equipo de trabajo” y “El nivel y calidad de comunicación con mi equipo de trabajo han mejorado desde que trabajo en casa”.

**Tabla 5.** Asociaciones variables ordinales liderazgo adaptativo e integración laboral

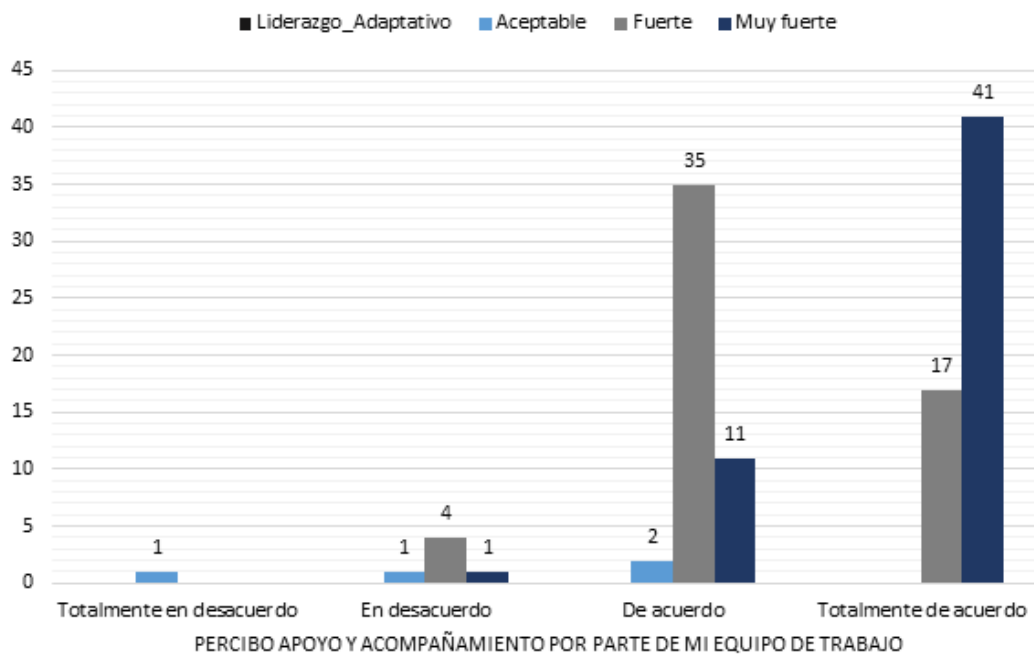
Ordinales	Significación Chi-cuadrado	Medida simétrica Gamma	Medida direccional D de Somers	Asociación
Pregunta 1	0,000	0,776	0,506	Fuerte
Pregunta 2	0,002	0,519	0,323	Moderada

**Fuente:** elaboración propia.

Se establece una relación significativa entre liderazgo adaptativo y las dos variables ordinales de integración con la comunidad laboral, estableciéndose una fuerza de asociación entre variables fuerte y positiva siendo directamente proporcional, es decir que a mayor liderazgo adaptativo mayor integración con la comunidad laboral. Conocer la variable liderazgo adaptativo ayuda de una forma entre moderada y fuerte a predecir la integración con la comunidad laboral.

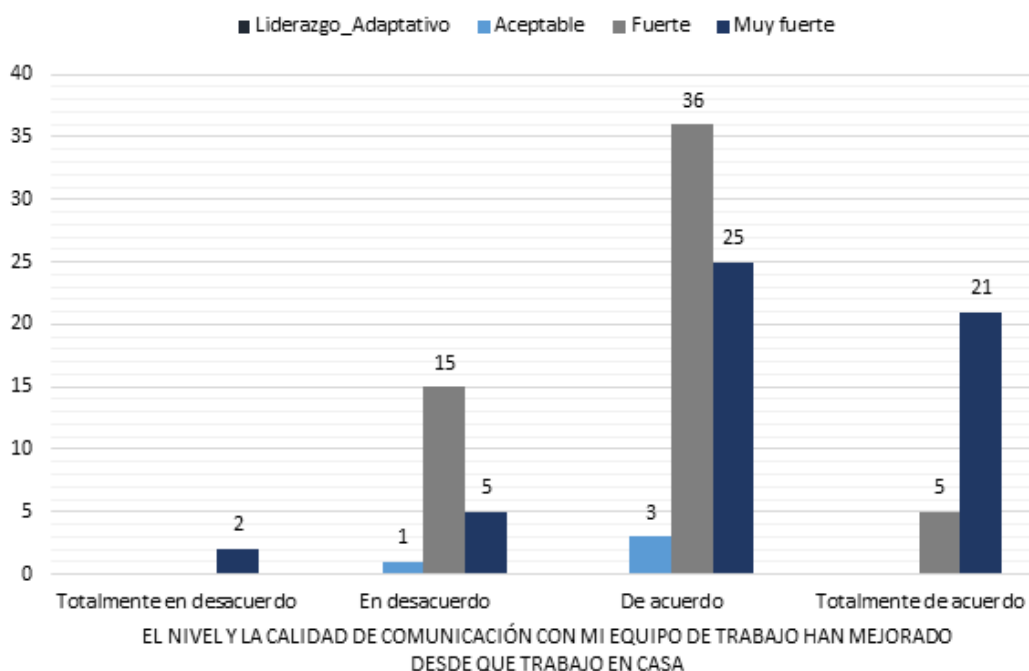
### *Gráficas por pregunta.*

**Figura 13.** Asociación gráfica entre liderazgo adaptativo e integración con la comunidad laboral



**Fuente:** elaboración propia.

**Figura 14.** Segunda asociación gráfica entre liderazgo adaptativo e integración con la comunidad laboral



**Fuente:** elaboración propia.

## Discusión de resultados

El liderazgo adaptativo tiene una incidencia positiva sobre el bienestar emocional de los trabajadores. Más del 94% de los encuestados no sienten discriminación por género; consideran que la organización es lo suficientemente sólida al igual que madura. Además, se han sentido acompañados satisfactoriamente con las decisiones previas al confinamiento preventivo de marzo 2020, lo que ha influido directamente en un escaso agotamiento físico, mental y emocional (Diener et al., 2002; Rodríguez y García, 2005).

A la vez, el estilo de liderazgo emprendido ha tenido en cuenta las necesidades económicas de sus asalariados para que estos sientan que sus menesteres personales, bajo un entorno altamente complejo, pueden ser atendidos de forma suficiente. Esto influye directamente en una mejor y mayor percepción de calidad de vida en su dimensión de bienestar material (Contreras et al., 2013).

En ese mismo sentido el rol del liderazgo adaptativo ha sido clave para la prevención de riesgos psicosociales (Thompson et al., 2012) al dar seguridad a sus empleados mediante medidas preventivas que han ejercido un papel

primordial en la percepción de protección de la salud. En relación con lo anteriormente expuesto, el liderazgo adaptativo cumple con una función crucial al empoderar a sus subordinados de tal manera que sientan que son parte activa en el logro de objetivos organizacionales y de su realización personal (Omar, 2011).

Conjuntamente la dirección adaptativa ha sabido explotar las fortalezas internas organizacionales, aprovechando las oportunidades externas, alineando sus decisiones con la cultura corporativa y confiriendo transparencia empresarial a las medidas emprendidas. De esta forma, brinda seguridad laboral y clarividencia de sostenibilidad organizacional frente a los empleados (Peiró y Rodríguez 2008). Por último, la conciencia de trabajo en equipo junto con el nivel y calidad en la comunicación han generado una integración adecuada del trabajador con la comunidad laboral, mejorándose así ostensiblemente la calidad de vida (Levi, Anderson y Jasso, 1980; Salas y Glickman, 1990; Ardila, 1995).

## Conclusiones

Para responder al problema planteado en esta investigación, es decir, saber si un estilo de liderazgo adaptativo ha podido impactar positivamente en la calidad de vida de los trabajadores de una organización del sector eléctrico colombiano teniendo en cuenta el marco establecido por la crisis sanitaria; se establece una relación fuerte entre el tipo de liderazgo adaptativo de la organización del sector eléctrico (motivo de estudio) y los siguientes indicadores correspondientes a la calidad de vida: bienestar emocional (( $\Gamma$ )1= 0,831; 0,783; 0,754); percepción y protección de la salud (( $\Gamma$ )1= 0,845); trabajo y otras formas de actividad productiva (( $\Gamma$ )1=0,934; 0,788); percepción de seguridad y sostenibilidad organizacionales (( $\Gamma$ )1= 0,901; 0,837; 0,828; 0,791); integración con la comunidad laboral (( $\Gamma$ )1=0,776; 0,519).

También se establece una relación de moderada a fuerte entre el tipo de liderazgo adaptativo de la organización del sector eléctrico motivo de estudio y el indicador correspondiente a la calidad de vida "condiciones económicas y bienestar material" (( $\Gamma$ )1= 0,543).

Por otra parte, se establece una relación débil entre el tipo de liderazgo adaptativo de la organización del sector eléctrico motivo de estudio y el indicador correspondiente a la calidad de vida "relaciones familiares y sociales" (( $\Gamma$ ) = 0,260).

Es importante remarcar que las habilidades del liderazgo, en concreto del adaptativo (Thompson et al., 2012; Contreras et al., 2013), son fundamentales para impactar en la motivación del empleado y en su avance personal a través de una adecuada realimentación; en cubrir sus necesidades con un salario acorde y en prevenir enfermedades laborales a través de espacios

apropiados de trabajo. Así, equilibrando las exigencias del cargo con el desarrollo conveniente de competencias que, sin duda, impactarán en una calidad de vida proporcionada y armoniosa (Diener et al., 2002; Rodríguez y García, 2005).

Desde el punto de vista del autor el liderazgo adaptativo tiene un papel integrador que debe impactar en la construcción de hábitos que mejoren la comunicación, más teniendo en cuenta los nuevos entornos laborales generados por la pandemia covid-19. En ese mismo sentido es importante mencionar que este estudio establece que la comunicación familiar ha mejorado en cantidad y calidad. Sin embargo, a su vez más del 63% de los encuestados consideran que su jornada laboral se ha incrementado desde que trabajan desde casa. De ahí la importancia que el liderazgo adaptativo ayude en competencias emocionales como la autorregulación para que los empleados ajusten su jornada laboral a través de una adecuada desconexión digital. Es posible que la relación débil entre el estilo de liderazgo y el bienestar laboral sea por una de las limitaciones del propio estudio, pues la transversalidad brinda una visión muy estática de la organización en un momento determinado.

Este estudio abre la opción de profundizar en el liderazgo adaptativo y el impacto que tiene sobre otras áreas de la propia organización, teniendo en cuenta la crisis sanitaria provocada por la pandemia covid-19. Conjuntamente la comparación del liderazgo adaptativo en la calidad de vida, en este caso de personal de una empresa, es un referente que invita a diversas ciencias a realizar estudios del comportamiento humano, frente a lo inesperado. Adicionalmente, abre puertas para estudios de corte administrativo comportamental.



## Referencias

- Ardila, A. (1995). Estructura de la actividad cognoscitiva: hacia una teoría neuropsicológica. *Revista Neuropsicología Latina*, 1, 21-32.
- Ardila, R. (2003). Calidad de vida: una definición integradora. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 35(2), 161-164.
- Contreras, F., Espinosa, J. C., Hernández, F. y Acosta, N. (2013). Calidad de vida laboral y liderazgo en trabajadores asistenciales y administrativos en un centro de Bogotá (Colombia). *Revista Psicología desde el Caribe*, 30(3), 569-590. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-417X2013000300007&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-417X2013000300007&lng=en&tlng=es).
- Diener, E., Lucas, R. E., Oishi, S. y Suh, E. M. (2002). Looking up and looking down: Weighting good and bad information in life satisfaction judgments. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(4), 437-445. <https://doi.org/10.1177/0146167202287002>
- Ganz, M. (2010). Leading change: Leadership, organization, and social movements. *Handbook of leadership theory and practice*, 19, 1-10.
- Garrido-Pinzón, J., Uribe-Rodríguez, A. y Blanch, J. (2011). Riesgos psicosociales desde la perspectiva de la calidad de vida laboral. *Acta Colombiana de psicología*, 14(2), 27-34.
- Gil, F., Alcover, C., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*, 32(1), 38-47.
- Gómez, E. (2020). Liderazgo transformacional y equidad de género: el caso de estudiantes de posgrado. *Revista Universidad y Empresa*, 22(39). <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7854>
- Granados, I. (2011). Calidad de vida laboral: Historia, dimensiones y beneficios. *Revista IIPSI*, 14(2), 271-276.
- Guerrero Pupo, J., Cañedo, R., Rubio, S., Cutiño, M. y Fernández, D. (2006). Calidad de vida y trabajo: algunas consideraciones sobre el ambiente laboral de la oficina. *Revista Acimed*, 14(4).
- Heifetz, R. (1994). *Leadership without easy answers* (Vol. 465). Harvard University Press.
- Heifetz, R. y 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. y 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. y Linsky, M. (2012). *La práctica del liderazgo adaptativo. Las herramientas y tácticas para cambiar su organización y el mundo*. Paidós Ibérica.

- Hermosilla, F. y Lara, J. (2020). El liderazgo adaptativo en la práctica del derecho. *Revista de Derecho Público*, (92), 101-117.
- Khan, N. (2017). Adaptive or transactional leadership in current higher education: A brief comparison. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 18(3), 178-183.
- Levi, L., Anderson, L. y Jasso, R. (1980). *La tensión psicosocial: población, ambiente y calidad de vida*. El manual moderno.
- Levy, H., Lvovsky, E., Riley, F., et al. (1980). Immune modulating effects of poly ICLC. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 350(1), 33-41.
- Marín Planas, A. (2018). *Estilos de liderazgo en el mundo actual: liderazgo adaptativo* [Trabajo de grado, Universidad Pontificia Comillas].
- Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Revista Liberabit*, 17(2), 129-138.
- Paime, E. y Suárez, J. S. (2018). Efectos de la implementación de la normativa contable internacional en las empresas públicas del sector eléctrico colombiano. *Revista Criterio Libre*, 16(29), 87-120.
- Peiró, J. M. y Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del psicólogo*, 29(1), 68-82.
- Peters, T. y Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence. Lessons from America's Best-run Companies*. Harper & Row.
- Ramalingam, B. y Wild, L. (2020, 2 de abril). *Adaptive leadership in the coronavirus response*. Odi evidence ideas change. <https://odi.org/en/publications/adaptive-leadership-in-the-coronavirus-response-bridging-science-policy-and-practice/>
- Rodríguez, O. (1977). *La teoría del subdesarrollo de la CEPAL*. Siglo XXI.
- Rodríguez, N. y García, M. (2005). La noción de Calidad de Vida desde diversas perspectivas. *Revista de investigación*, (57), 49-68.
- Salas, E. y Glickman, A. S. (1990). Comportamiento organizacional, teoría de sistemas socio-técnicos y calidad de vida laboral: la experiencia peruana. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 22(1), 69-82.
- Villa Sánchez, A. (2020). Liderazgo resiliente pertinente para una sociedad cambiante. *Foro educacional*, (34), 77-103.
- Virla, M. Q. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Revista Telos*, 12(2), 248-252.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. y Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y casos* (18ª ed.). The McGraw-Hill Companies.
- Workman, T. y Cleveland-Innes, M. (2012). Leadership, personal transformation, and management. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 13(4), 313-323.