

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**EL LIDERAZGO ADAPTATIVO DE RONALD A. HEIFETZ. CARACTERÍSTICAS
ALCANCES Y LIMITACIONES**

TRABAJO DE GRADO

AUTOR:

YEISSON FABIAN GUTIERREZ CELIS

BOGOTÁ COLOMBIA

2019

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**EL LIDERAZGO ADAPTATIVO DE RONALD A. HEIFETZ. CARACTERÍSTICAS
ALCANCES Y LIMITACIONES**

TRABAJO DE GRADO

AUTOR:

YEISSON FABIAN GUTIERREZ CELIS

DIRECTOR DE TESIS:

RAFAEL ALEJANDRO PIÑEROS ESPINOSA

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ COLOMBIA**

2019

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Agradecimientos

Primero que todo doy las gracias a Dios por todas las bendiciones que me ha otorgado y por la fortaleza que me ha dado para afrontar los desafíos que se me han presentado. Por otra parte quiero agradecer a mi familia y muy especialmente a mi madre Vilma Sirlene Celis Celis quien me ha guiado en todo momento. Igualmente agradezco a Deissy Yineth Romero Quevedo por toda la ayuda emocional e intelectualmente en el desarrollo de este trabajo de grado.

Tabla de contenido

Resumen	12
Abstract	14
Introducción	16
Problema de investigación	19
Pregunta de investigación	20
Objetivos del trabajo	20
1. Marco teórico	21
2. Metodología	29
2.1. Posicionamiento epistemológico	29
2.2. Método de investigación	30
2.3. Técnica escogida	31
2.4. Muestreo	32
2.4.1. Recopilación de la información en medios magnéticos.	34
2.5. Descripción del procedimiento de codificación	35
2.6. Descripción del procedimiento de análisis	38
2.7. Matriz de análisis	38
3. Resultados	42
3.1. En qué consiste el liderazgo adaptativo	42
3.1.1. Conceptos centrales del liderazgo adaptativo.	42
3.2. Relación con algunas disciplinas y campos de la gestión	60
3.2.1. Relación con la sociología (ROD –SO)	60
3.2.2. Relación con biología evolucionista (ROD-BE)	62
3.2.3. Relación con la ciencia política (ROD-CP)	63
3.2.4. Relación con la estrategia (ROAG-ES)	64
3.2.5. Relación con la cultura organizacional (ROAG-CO)	67
3.2.6. Relación con la gestión del conocimiento (ROAG-CG)	69
3.2.7. Resumen relación con algunas disciplinas	70
3.3. Relación con otros estilos de liderazgo	71
3.3.1. Relación con el enfoque de los rasgos (ROEL-RAS)	71
3.3.2. Relación con el enfoque del comportamiento (ROEL-COM)	73
3.3.3. Relación con el enfoque situacional (ROEL-SIT)	74
3.3.4. Relación con el liderazgo transformacional (ROEL-TRA)	76
3.3.5. Relación con el liderazgo carismático (ROEL-CAR)	77

3.3.6. Relación con el liderazgo espiritual (ROEL ESP)	78
4. Discusión	80
4.1. Ventajas del liderazgo adaptativo	80
4.1.1. Para qué ha servido esta teoría	80
4.1.2. Aportes metodológicos (A-M)	82
4.1.3. Aportes prácticos (A-P)	83
4.2. Limitaciones del liderazgo adaptativo	83
4.2.1. Limitaciones teóricas (L-T)	85
4.2.2. Limitaciones metodológicas (L-M)	86
4.2.3. Limitaciones prácticas (L-P)	87
5. Conclusiones	88
6. Recomendaciones	88
7. Referencias bibliográficas	89

Tabla de ilustraciones

Tabla 1. Documentos del liderazgo adaptativo producidos por Ronald Heifetz	35
Tabla 2. Temas, subtemas, códigos y descripciones.....	37
Tabla 3. Técnicas tradicionales y modernas de decidir.	47
Tabla 4. Desafíos técnicos versus desafíos adaptativos.....	48
Tabla 5. Inventario de códigos y ubicación en libros	59
Tabla 6. Inventario de códigos y ubicación en artículos.....	60
Tabla 7. Resumen relación con algunas disciplinas.....	70

Tabla de figuras

Figura 1. Problema técnico o reto adaptativo.	50
--	----

Declaración de autonomía:

Declaro bajo gravedad de juramento, que he escrito la presente tesis de maestría por mi propia cuenta, y que por lo tanto, su contenido es original. Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que esta tesis de maestría no ha sido entregada a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Yeisson Fabián Gutiérrez Celis

cc 11412749

Junio 2019

Declaración de exoneración de responsabilidad:

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Yeisson Fabián Gutiérrez Celis

cc 11412749

Junio 2019

Glosario

Adaptación: el éxito adaptativo permite la supervivencia de los organismos en un entorno nuevo u hostil, el proceso de adaptación es a la vez conservador y progresista, porque permite que el organismo lleve al futuro lo mejor de sus tradiciones, identidad e historia.

Autoridad: en un sistema, poder formal o informal que una parte otorga a otra a cambio de un servicio. Los servicios básicos (o funciones sociales) que proporcionan las autoridades son: a) dirección, b) protección, c) orden.

Autoridad Formal: Poder que se ha otorgado explícitamente para satisfacer expectativas concretas como por ejemplo, las que aparecen en las descripciones de un cargo o en los mandatos legislativos.

Autoridad Informal: poder que se ha otorgado implícitamente para satisfacer expectativas concretas, por ejemplo, transmitir normas culturales, como los buenos modales, o contar con la autoridad moral para defender las aspiraciones de un movimiento.

Capacidad Adaptativa: La fortaleza emocional de las personas y la capacidad de los sistemas para emprender tareas de definición y de resolución de problemas cuando se encuentran ante presiones adaptativas y el desequilibrio que provocan.

Cultura adaptativa: las culturas adaptativas se caracterizan por un mínimo de cinco conductas: a) nombran lo innombrable, b) comparten la responsabilidad por el futuro de la empresa, c) fomentan la independencia de criterio, d) desarrollan la capacidad de liderazgo, e) institucionalizan la reflexión y el aprendizaje continuo.

Desafío adaptativo: diferencia entre los valores que defienden las personas (y que las conducen al desarrollo personal) y la realidad a la que se enfrentan (la incapacidad para hacer realidad esos valores en su entorno).

Desafío técnico: problemas que pueden diagnosticarse y resolverse, normalmente en un corto periodo de tiempo, mediante la aplicación de conocimientos y procedimientos ya establecidos. La autoridad de la experiencia y la gestión de procesos rutinarios bastan para resolverlos.

Desequilibrio productivo: Ámbito óptimo de malestar, en el que la urgencia del sistema motiva a las personas a implicarse en el cambio adaptativo. Si el malestar es insuficiente, las personas tienden a la complacencia y a mantener la misma conducta, pero si es excesivo, pueden sentirse superadas y entrar en pánico, o empezar a mostrar conductas severas de evitación de la tarea.

Evitación de la Tarea: Pautas conscientes o inconscientes de un sistema social que distraen o desplazan la responsabilidad de las personas con el objetivo de recuperar el equilibrio social a costa del progreso en la resolución de un desafío adaptativo.

Evolución: Proceso por el cual los organismos sufren mutaciones en su esquema genético y se producen nuevas razas, especies.

Fortaleza Emocional: Capacidad de la persona y del entorno de contención para soportar el desequilibrio a lo largo del tiempo.

Liderar con Autoridad: Movilizar desde una posición de autoridad a otras personas para que aborden un desafío adaptativo. La posición de autoridad trae consigo recursos y limitaciones a la hora de ejercer el liderazgo.

Liderazgo: Es el proceso de dirigir el comportamiento de las personas por una vía que les permita alcanzar algunos objetivos. En este caso, dirigir significa llevar a las personas a actuar de cierta manera o seguir un curso determinado de acción.

Poder: Potencial de una persona para influir en otras y puede ser o no ejercido. En una organización, el poder es la capacidad para afectar y controlar las decisiones y los actos de otras personas, aun cuando estas se resistan.

Resumen

La presente investigación analiza la teoría del liderazgo adaptativo, un aspecto importante que se tuvo en cuenta para desarrollar esta investigación es la alianza entre la Universidad del Rosario y el Centro de Liderazgo y Gestión CLG. Que conlleva resultados académicos y económicos para las dos partes. El CLG desarrolla sus actividades de formación y consultoría basados en el liderazgo adaptativo del profesor Ronald Heifetz.

En primer lugar, se identificaron las características del liderazgo adaptativo las cuales son: mentalidad experimental, generar conexión con los valores, las creencias, ansiedades de los seguidores, crear cambios de acuerdo a las exigencias del ambiente. Posteriormente los conceptos centrales de la teoría como son: adaptación, desafío técnico, desafío adaptativo y zona de desequilibrio productivo.

Seguidamente, se analizaron dichas características y los conceptos centrales utilizados por los autores del liderazgo adaptativo en sus afirmaciones respecto a la teoría. Con el objetivo de identificar las similitudes con los siguientes estilos de liderazgo: enfoque de los rasgos, enfoque del comportamiento, enfoque situacional, liderazgo transformacional, liderazgo carismático y liderazgo espiritual. Posteriormente se encontraron semejanzas con las siguientes disciplinas: sociología, biología evolucionista, ciencia política, estrategia, cultura organizacional y gestión del conocimiento. Lo que se podría interpretar como falta de originalidad en la teoría del liderazgo adaptativo.

Por último, se concluye mencionando detalladamente las ventajas y limitaciones de la teoría del liderazgo adaptativo basados en los puntos anteriormente mencionados en los cuales están soportados los resultados de la investigación.

Por lo tanto, los resultados de la investigación afirman que los aportes del liderazgo adaptativo son bajos debido a que utiliza instrumentos planteados en otros estilos de liderazgo y además plantea métodos de otras disciplinas que no cita correspondientemente.

Palabras clave: liderazgo adaptativo, adaptación, desafío técnico, desafío adaptativo, zona de desequilibrio productivo.

Abstract

This research analyzes the theory of adaptive leadership, an important aspect that was taken into account to develop this research is the partnership between the Universidad del Rosario and the Center for Leadership and Management CLG. That entails academic and economic results for both parties. The CLG develops its training and consulting activities based on the adaptive leadership of Professor Ronald Heifetz.

In the first place, the characteristics of adaptive leadership were identified which are: experimental mentality, generate connection with the values, beliefs, anxieties of the followers, create changes according to the demands of the environment. Subsequently, the central concepts of the theory such as: adaptation, technical challenge, adaptive challenge and area of productive imbalance.

Next, we analyzed these characteristics and the central concepts used by the authors of adaptive leadership in their statements regarding the theory. In order to identify the similarities with the following styles of leadership: traits approach, behavioral approach, situational approach, transformational leadership, charismatic leadership and spiritual leadership. Subsequently, similarities were found with the following disciplines: sociology, evolutionary biology, political science, strategy, organizational culture and knowledge management. What could be interpreted as a lack of originality in the theory of adaptive leadership.

Finally, it concludes by mentioning in detail the advantages and limitations of the theory of adaptive leadership based on the points mentioned above in which the results of the research are supported.

Therefore, the results of the research affirm that the contributions of adaptive leadership are low due to the fact that it uses instruments proposed in other styles of leadership and also raises methods of other disciplines that it does not cite correspondingly.

Keywords: adaptive leadership, adaptation, technical challenge, adaptive challenge, area of productive imbalance.

Introducción

Las organizaciones funcionan como un sistema en el cual todos los subsistemas se encuentran estrechamente interrelacionados, por lo tanto, el liderazgo afecta el ambiente laboral y éste a su vez influye sobre la creatividad y la productividad individual y por ende, sobre el rendimiento total de la organización.

De acuerdo a la importancia del liderazgo para las organizaciones y como consecuencia del reciente desarrollo del liderazgo adaptativo, se considera pertinente profundizar en esta nueva teoría con el fin de identificar su originalidad en comparación con otras propuestas de liderazgo. Se considera como una teoría debido a que cuenta con unas fases secuenciales que permiten abordar los posibles problemas que se presentan en una organización.

Además, el liderazgo adaptativo es relativamente nuevo, se ha promovido a través de cursos como “Gestión del cambio y liderazgo adaptativo para el logro de objetivos en el extranjero”, adelantado en Buenos Aires, Argentina en Junio de 2014, conferencias como por ejemplo “liderazgo adaptativo y autoridad”, realizada en Barcelona, España en enero de 2009 y seminarios en Perú y Colombia denominado Programa de liderazgo Inside Out, en Mayo y Junio del 2014 respectivamente.

Considerando los planteamientos realizados en los cursos y conferencias se formuló como pregunta de investigación ¿Cuáles son las características y las limitaciones del liderazgo adaptativo y que nivel de originalidad posee en relación con otras teorías y/o estilos de liderazgo?, con ello se pretende desarrollar un análisis crítico de la teoría del liderazgo adaptativo propuesta por el profesor Ronald A. Heifetz, en el cual se identifiquen sus principales características, postulados e implicaciones, así como sus alcances y limitaciones.

Se elabora un marco teórico a partir de la revisión documental de libros y artículos relacionados con otros estilos de liderazgos y con la teoría del liderazgo adaptativo, seguido se realiza un análisis de contenido y se plasma los referentes teóricos.

En este sentido y con el fin de clarificar paulatinamente la temática se aborda contenidos teóricos tales como; qué es el liderazgo adaptativo, el cual es considerado por Ronald Heifetz, Alexander Grashow y Marty Linsky, autores de la teoría 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 (Heifetz, 1994).

Igualmente, a fin que los individuos puedan enfrentar los desafíos, encontrándole soluciones, es necesario que cuenten con diferentes herramientas y técnicas que ayuden a las personas en el proceso adaptativo. Una de las técnicas consiste en que las personas y las organizaciones analicen los elementos internos que conllevan el propio desafío, lo anterior con el propósito de encontrar aspectos positivos como los valores, el conocimiento y la sabiduría cultural, dado que éstos influyen para construir un mundo sostenible. El autor expone que si se encuentran otros tipos de elementos que no conlleven aspectos positivos, tal como el miedo, el dolor, la angustia, deben ser cambiados (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2012).

Sus conceptos centrales son: *adaptación* es el cambio de valores, creencias o conductas que se encuentran arraigadas en las personas y que pueden estar generando algún grado de insatisfacción o que representan barreras en el desarrollo de posibles soluciones. *Desafío técnico* son aquellos que ya se han presentado en ocasiones anteriores por lo que las definiciones y las soluciones son conocidas. *Desafío adaptativo* son aquellos que no se han presentado antes, en consecuencia para solucionarlos es necesario modificar las prioridades, las creencias y los hábitos de las personas. *Zona de desequilibrio productivo* consiste en generar un estado de estrés o malestar en las personas en donde se ven obligadas y retadas a generar algo nuevo (Heifetz et al., 2012).

Un ejemplo de *adaptación* es la tecnología que está en constante cambio, aportando herramientas que aumentan la productividad en la organización y requiriendo cambios frecuentes en busca de mejores resultados. De otra parte, existen prácticas que no deben cambiar pues generan buen clima laboral, por ejemplo: la buena educación entre las personas, el trabajo en equipo, la innovación, evitar el desperdicio de los recursos, entre otros elementos.

Seguidamente, se establece la relación con algunas disciplinas como sociología, biología evolucionista, ciencia política, otros campos de la gestión como la estrategia, la cultura organizacional, gestión del conocimiento. Así como otros estilos de liderazgo: enfoque de los rasgos, enfoque del comportamiento, enfoque situacional, liderazgo transformacional, liderazgo carismático, liderazgo espiritual.

Luego, se presenta la discusión frente a las ventajas dando a conocer los aportes teóricos, metodológicos y prácticos, así como las limitaciones teóricas, metodológicas y prácticas.

Finalmente se desarrolla las conclusiones señalando que sus aportes son mínimos debido sentido se recomienda contrastar las características de la teoría a través de situaciones reales en diferentes tipos de organizaciones.

Problema de investigación

Según Costa (2008) en relación con los estudios de liderazgo se identificó que en la década de 1980 se publicaron en promedio 5 artículos por día y en la década de 1990 esta cifra aumento en promedio a 10 artículos por día. En este sentido, se considera que antes de adoptar constantemente enfoques nuevos, se requiere de un análisis de sus contribuciones al campo.

No obstante, todo tipo de organización sin importar su naturaleza privada o pública o su actividad económica, incluso sin importar sus objetivos requieren y piden más y mejores líderes (Nohria & Khurana, 2010); esta búsqueda de líderes que movilicen y guíen organizaciones o grupos de personas es evidente según Robbins (1987) por las necesidades internas de dirigir, de organizar las diferentes actividades, que coordinen grupos, políticas y normas en busca de alcanzar los objetivos propuestos. Igualmente, los líderes deben poseer una visión anticipada de las posibles dificultades que se puedan presentar y la rapidez con que estas afectan a las organizaciones.

El liderazgo adaptativo es 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 en el aprendizaje (Heifetz, 1994), en este sentido se considera importante abordar en el trabajo de investigación este tipo de liderazgo, teniendo en cuenta que ayuda a las personas a que promuevan el desarrollo positivo en cualquier tipo de organización tanto formal como informal a nivel profesional y privado e incentiva el desarrollo de habilidades para los individuos que desean generar el cambio en otras personas, como los formadores, asesores, coach etc. (Heifetz et al., 2012).

Es importante mejorar la calidad de vida de las personas e incrementar los beneficios hacia todos los grupos que se relacionan con las organizaciones, por lo tanto, resulta pertinente profundizar en los principales postulados del liderazgo adaptativo como lo son: adaptación, desafío técnico, desafío adaptativo, zona de desequilibrio productivo, lo anterior con el fin de evidenciar la efectividad de la teoría en las organizaciones.

La teoría señala que el liderazgo es la base para alcanzar las metas propuestas de cualquier organización, sin embargo, puede carecer de utilidad si no posee la habilidad de adaptarse a los cambios del mercado, de la cultura, de la globalización, entre otros. El liderazgo adaptativo ha llegado a ser una de las teorías contemporáneas más conocidas en el campo de los estudios en liderazgo, desde este punto de vista el liderazgo no consiste simplemente en el ejercicio de la influencia, sino en movilizar a los colaboradores para que sean capaces de enfrentar desafíos adaptativos.

Adicionalmente, un aspecto importante que se tuvo en cuenta para desarrollar esta investigación es la alianza entre la Universidad del Rosario y el Centro de Liderazgo y Gestión [CLG]. Que conlleva resultados académicos y económicos para las dos partes. El CLG desarrolla sus actividades de formación y consultoría basados en el liderazgo adaptativo del profesor Ronald Heifetz.

Por consiguiente, se considera necesario adelantar una revisión sistemática de la teoría del liderazgo adaptativo y una contrastación con otras disciplinas y/o teorías para determinar sus alcances y limitaciones e incluso el nivel de originalidad de sus autores principales.

Pregunta de investigación

¿Cuáles son las características y las limitaciones del liderazgo adaptativo expuesto por Ronald A. Heifetz, y qué nivel de originalidad posee en relación con otras teorías y/o estilos de liderazgo?

Objetivos del trabajo

Objetivo General

Determinar las características y las limitaciones del liderazgo adaptativo expuesto por Ronald A. Heifetz, y el nivel de originalidad que posee en relación con otras teorías y/o estilos de liderazgo.

Objetivos Específicos

- Describir en qué consiste la teoría del liderazgo adaptativo
- Analizar los alcances y limitaciones del liderazgo adaptativo
- Identificar qué es lo que le debe a otras disciplinas y teorías

1. Marco teórico

El proyecto de investigación está articulado alrededor de dos conceptos principales: liderazgo y liderazgo adaptativo.

Liderazgo

El del liderazgo es uno de los campos más activos y prolíficos en las ciencias de la gestión. Existe una gran variedad de investigadores, instituciones y redes académicas que se ocupan de estudiar cómo se desarrolla el liderazgo en las organizaciones. Los resultados de sus investigaciones son cada vez más numerosos y dan lugar a un creciente número de publicaciones académicas (artículos publicados en revistas científicas, libros, memorias de coloquios, etc.) y de divulgación.

La gran diversidad del campo ha conducido a que existan diversas vertientes con respecto a lo que es el liderazgo y cómo se manifiesta, y se hayan propuesto diversas definiciones. Daft (2006) afirma incluso que, en virtud de esta gran diversidad y del hecho de que ha sido un tema que ha preocupado a filósofos e historiadores desde la antigüedad, a lo largo de las últimas décadas “los estudiosos y autores han presentado más de 350 definiciones del termino liderazgo”(2006, p. 4)

Existen diferentes definiciones sobre el liderazgo (Northouse, 2007). No obstante, la mayoría coincide en señalar que el objetivo principal del liderazgo es el de ejercer influencia sobre las personas para alcanzar los objetivos propuestos (Yukl, 2010). Para entender mejor los

conceptos y conocer sobre las diferentes dimensiones del liderazgo, se citarán algunos autores y sus teorías al respecto:

“El liderazgo es un proceso y una propiedad. El liderazgo, como proceso, es el uso de la influencia no coercitiva para dirigir y coordinar las actividades de los miembros del grupo con el fin de lograr las metas. Como propiedad, es el conjunto de características atribuidas a aquellas personas de quienes se tiene la percepción de que utilizan esa influencia con éxito” (Griffin & Moorhead, 2010, p. 326).

Tal como se observa para Griffin & Moorhead (2010) el liderazgo implica que quien es líder cuenta con dos elementos básicos cuales son proceso y propiedad. En este sentido cabe mencionar que se enfatiza en que el comportamiento del líder influye en sus seguidores, siendo el principal responsable del éxito o fracaso de ellos, que son los encargados de ayudar al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Expresado de otra manera el líder tiene en su poder el progreso de las organizaciones, ya que todas necesitan de alguien para ser dirigidas, por lo tanto, el liderazgo, tiene una alta influencia en el clima organizacional y el compromiso corporativo, especialmente de los mandos inferiores que dependen de un jefe.

Para Robbins (1987) el liderazgo se encuentra en la misma línea de Griffin & Moorhead cuando mencionan que para que haya un verdadero liderazgo, éste no debe ser obligado, sino absolutamente natural, el autor expresa puntualmente que:

“Casi todas las personas parecen estar de acuerdo en que el liderazgo involucra un proceso de influencia, las diferencias tienden a centrarse alrededor del hecho de que el liderazgo debe ser no coercitivo (en oposición al uso de autoridad, recompensas y castigos para ejercer una influencia sobre los seguidores) y si es o no diferente de la administración” (Robbins, 1987, p. 412).

Robbins expone claramente que el comportamiento del líder influye en sus seguidores, siendo el principal responsable del éxito o fracaso de ellos, quienes son los encargados de ayudar al cumplimiento de los objetivos organizacionales, expresa textualmente que:

“Si quisiéramos describir a un líder basándonos en las connotaciones generales que aparecen en los medios de comunicación modernos, podríamos enumerar cualidades como inteligencia, carisma, determinación, entusiasmo, fuerza, valor, integridad, seguridad en sí mismo y otras, llegando posiblemente a la conclusión de que los líderes deben ser personas muy especiales. La búsqueda de características como las mencionadas aquí, las cuales distinguen al líder del resto de la población, fue el trabajo principal de los primeros psicólogos que estudiaron el liderazgo” (Robbins, 1987, p. 245).

Se han establecido diferentes teorías acerca del liderazgo y se han debatido durante años si el liderazgo es una competencia que puede ser aprendida y desarrollada, o si es una propiedad propia de la persona. En la actualidad está comprobado que el liderazgo se forma por una serie de habilidades que se adquieren con el aprendizaje. Debido a esto en los últimos años se han estado generando ofertas para el desarrollo de esta competencia (Serrano & Portalanza, 2014)

Para Daft (2006) liderazgo es la acción que genera una persona hacia otras con el fin de alcanzar algunos objetivos comunes y que fueron propuestos con antelación, el logro de estos objetivos es por medio de la influencia, la persona que ejerce el liderazgo hacia otras personas debe utilizar diferentes herramientas que permitan que los seguidores realicen las acciones propuestas, algunas de estas herramientas son: influencia, intención, responsabilidad, un propósito compartido, cambios. Otro aspecto del liderazgo es que los resultados esperados de las personas o grupos deben ser sin ejercer o utilizar la coerción.

La importancia del liderazgo en el ámbito organizacional se ha evidenciado a través de diversos enfoques especialmente durante las últimas cuatro décadas. Hasta los años 80's, las investigaciones sobre liderazgo se limitaban principalmente a estudiar los efectos que ejercía el líder en los niveles operativos de las organizaciones, lo que terminaba en explicaciones de la clase y tipo de intercambio costo-beneficio, en consecuencia, no se profundizaba en la línea y los efectos de un verdadero estilo de líder que influía de manera notable en los trabajadores. La orientación clara en esos años era hacia la tarea, lo que no incluía la relación entre líder y subordinados, esta

línea en su momento se determinaba como liderazgo transaccional. (Aamodt, Martínez, Núñez, Reyes, & Catillo, 2010)

Posteriormente en la década de los años 90's, las teorías sobre liderazgo enfatizaron en las características del líder, determinadas más bien genéticamente que socialmente, y dichas características pasaron a ser el determinante de las habilidades del líder. Posteriormente surgió la teoría de contingencia del liderazgo en la cual los factores situacionales y la personalidad del líder eran los aspectos esenciales para delinear la relación líder-seguidor. Otras teorías focalizaron su interés en los mecanismos de decisión y en las situaciones organizacionales, o en el balance entre enfoque a la tarea y a las relaciones humanas. (Pedraja, Rodríguez, & Rodríguez, 2008)

Hacia la década de los 2000, se debatía más ampliamente la importancia de liderazgo en la organización, Ponce establecía que existe una vinculación entre el liderazgo y variables tales como flexibilidad, recompensas, claridad, compromiso, y clima organizativo. Simultáneamente se ha hallado que el estilo de liderazgo influye sobre el individuo a través de los mecanismos de recompensa, y que el estilo de liderazgo influye sobre el proceso de toma de decisiones y sobre la cultura competitiva e innovativa (Rodríguez, 2007).

No obstante, los diferentes autores en las distintas épocas coinciden en afirmar que el liderazgo no consiste en implantar a la fuerza unos objetivos o metas por parte del líder si no que consiste en descubrir las necesidades de un grupo u organización y adoptar los mecanismos para alcanzar las metas o para solventar los obstáculos que se están presentando, el liderazgo es una relación que se lleva a cabo persona a persona y que en ocasiones se presenta en doble vía, lo que quiere decir es que el líder en ocasiones es seguidor con el objetivo de adoptar y reconocer ideas y conceptos de sus seguidores (Daft, 2006).

De la misma manera que el liderazgo no implica ejercer la fuerza para convencer o más bien someter, existen elementos que son importantes para que haya liderazgo, entre éstos se encuentra la adaptación, aspecto que cobra importancia hacia los años 2000 para identificar el liderazgo adaptativo, que implica, según (Heifetz et al., 2012), aumentar las posibilidades de supervivencia de cualquier organismo vivo, cuando éste se ve enfrentado a nuevas situaciones que

generan un riesgo en sus hábitos de conducta; este proceso de adaptación es conservador y progresista porque consiste en que el organismo vivo debe identificar las características esenciales y las prescindibles, en otras palabras, los aspectos en su conducta como: elementos tradicionales, de identidad e historia; que sean útiles para enfrentar los riesgos o problemas, pero también debe identificar los aspectos o elementos que no le ayudan en su desempeño y que no generen prosperidad. Después de identificar las características esenciales y las prescindibles es necesario que se lleve al futuro lo mejor de su pasado.

Dentro del liderazgo adaptativo se toman en consideración aspectos que otros enfoques de liderazgo no contemplaban tales como la capacidad de adoptar posturas nuevas a las establecidas con anterioridad, capacidad de análisis, capacidad de reinención y búsqueda de elementos nuevos y favorecedores para enfrentar situaciones problema.

Otros enfoques del liderazgo

Antonakis (2006) plantea la teoría del rango completo de liderazgo la cual establece una relación de interdependencia entre el liderazgo transformacional, transaccional y el laissez-faire. En donde un estilo de liderazgo se construye sobre otro, de acuerdo a la efectividad y a las características que asume cada líder.

Por lo tanto, el liderazgo menos efectivo es el laissez-faire en donde el líder solo actúa cuando se presentan problemas graves y por lo general evita tomar decisiones, el siguiente estilo de liderazgo es el transaccional y por último y más efectivo es el transformacional.

Enfoque de los Rasgos: es el más antiguo de los estilos de liderazgo y se caracteriza por las cualidades que presentan los líderes, las cuales son diferentes a las cualidades de las demás personas. Algunos ejemplos son: Jesucristo, Moisés, Napoleón entre otros. Todos ellos fueron líderes debido a sus cualidades personales (Chiavenato, 2005).

Enfoque del Comportamiento: está basado en la forma de actuar y en la forma en que se relaciona el líder más no en las características personales. Desde este enfoque se determinan los

siguientes estilos de liderazgo: autocrático, liderazgo participativo y liderazgo liberal (Spector, 2002).

Enfoque Situacional: parte de una relación contingente, en donde las decisiones de los líderes dependen de la relación con el subordinado y a la tarea asignada. En donde se tiene en cuenta el grado de madurez de la persona y por consiguiente, entre mayor madurez del individuo menor es el control sobre la tarea (Yukl, 2010).

Liderazgo transformacional: resalta la conducta ética y moral en el ejercicio del liderazgo, se basa en los valores del líder y en el reconocimiento de las fortalezas y debilidades de los seguidores. Igualmente, el líder debe inspirar cambios en las creencias y en los paradigmas de las personas que trasciendan los deseos individuales (Bass & Steidlmeier, 1999).

Liderazgo carismático: se caracteriza por resaltar los rasgos y las conductas de los líderes, por tanto, los líderes se consideran modelos a seguir por parte de los subordinados (Burns, 1978), de igual forma, las habilidades interpersonales y las facilidades de comunicación son otras cualidades de este estilo de liderazgo (Chiavenato, 2005).

Liderazgo espiritual: está basado en los valores morales, éticos y religiosos, por intermedio de estas cualidades los líderes dirigen sus organizaciones con el objetivo principal de generar en los individuos: paz interior, armonía, tranquilidad, felicidad, aprecio por sí mismo y por los demás, igualmente estimula el crecimiento espiritual (Espinosa, Contreras, Esguerra, & Fierro, 2017).

Liderazgo adaptativo

A continuación, se presenta una aproximación teórica al liderazgo adaptativo, más adelante se hará una descripción más profunda sobre la teoría que incluirá los conceptos centrales, supuestos, posicionamiento epistemológico, apuesta política y forma de razonamiento y/o demostración.

La teoría plantea dos procesos fundamentales; diagnóstico y acción, de los cuales se despliegan las siguientes fases: observar, interpretar e intervenir.

La observación consiste en identificar la dinámica de la organización, el problema y sus antecedentes desde un punto sistémico y personal. La interpretación se genera frente a la dinámica de la resolución del problema, es decir el significado que se genera frente a lo observado incluyendo la información sensorial; verbalizaciones, acciones, lenguaje corporal, emociones y omisiones. La intervención desarrolla la hipótesis sobre el problema a través de la experimentación de quien actúa frente a un propósito compartido.

De acuerdo con sus autores, el liderazgo adaptativo es la capacidad de una persona para resolver problemas complejos que se presentan en las organizaciones. El liderazgo adaptativo requiere habilidades de improvisación, capacidad de procesar información con rapidez y una visión para experimentar con prudencia entre las variantes que convergen en las organizaciones de cualquier tipo (Heifetz et al., 2012, p. 25), dado que son estas variables las que servirán para dilucidar los dos tipos de problemas que son identificados por el liderazgo adaptativo: problemas técnicos, que básicamente son dificultades que se presentan constantemente y en consecuencia las soluciones son conocidas y aplicadas por las personas a las que les competen estas tareas; los segundos son los problemas adaptativos los cuales requieren innovación para solucionarlos porque son problemas que no son frecuentes y que su solución no es fácil de identificar.

Para comprender mejor esta teoría sobre problemas técnicos y problemas adaptativos en las organizaciones, Heifetz y Linsky (2002) afirman que:

“las personas afrontan problemas para los cuales en realidad poseen los conocimientos y los procedimientos necesarios. A estos problemas los llamamos técnicos. Pero hay una gran cantidad de problemas que no dependen de la destreza, de la autoridad ni de los procedimientos operativos. No los pueden resolver alguien que da las respuestas desde arriba. A estos desafíos los llamamos adaptativos porque requieren experimentos, nuevos descubrimientos y adaptaciones desde numerosos ángulos en la organización o en la comunidad. Sin el aprendizaje de nuevas pautas, cambio de actitudes, valores y conductas, las

personas no pueden dar el salto de adaptación necesario para prosperar en el nuevo medio. La sostenibilidad del camino depende del hecho de que los individuos que tienen un problema interioricen el cambio propiamente dicho” (Heifetz & Linsky, 2002, p. 27).

En consecuencia, el liderazgo adaptativo busca aportar herramientas para resolver desafíos colectivos que se presentan en cualquier faceta de la vida de las personas, tales como profesional, familiar, comunidad. El liderazgo adaptativo expone que las soluciones a estos desafíos pueden encontrarse en varios lugares; por lo tanto, las personas requieren la capacidad de adaptarse a la variedad de micro entornos (Heifetz et al., 2012, p. 25).

Cuando no se consiguen las soluciones propuestas, o bien cuando éstas no dan resultado, es porque de manera frecuente se confunden estos dos tipos de situaciones problema y se tratan con soluciones conocidas, que, por ende no aplican en todos los casos, al respecto los autores sostienen que “la causa más común de fracaso en el liderazgo que podemos identificar en la política, la vida comunitaria, la empresa o el sector no comercial está ligada a que las personas, especialmente aquellas que están en posiciones de autoridad, tratan los desafíos de adaptación como si fuesen problemas técnicos”. (Heifetz & Linsky, 2002, p. 28)

A este respecto Contreras y Castro (2013), plantea que el liderazgo adaptativo es concebido como un fenómeno social y relacional producto de la interacción entre las personas, cuyos propósitos deberán orientarse hacia: 1) facilitar la interpretación de las visiones y expectativas colectivas de los agentes que participan directa e indirectamente en las organizaciones; 2) promover la adaptación del sistema a su entorno a través de la movilización del poder entre sus miembros; 3) potenciar la diversidad personal a través del reconocimiento de las habilidades particulares, y 4) generar, a través de la comunicación, contextos propicios para la creatividad e innovación, en donde la virtud más importante es la confianza. Por lo tanto, tal y como lo plantea el autor, el liderazgo además de llevar a los trabajadores a cumplir unos objetivos propuestos, debe corresponder en línea directa con la motivación gestionada por su líder. (Contreras & Castro, 2013).

2. Metodología

2.1. Posicionamiento epistemológico

“La epistemología tiene como objetivo el estudio de las ciencias. Se pregunta qué es la ciencia, cuál es su naturaleza, cual es el método y cuál es el valor del conocimiento científico” (Girod & Perret, 2001, p.4).

Todas las investigaciones desarrolladas a nivel científico requieren determinar por parte del investigador en qué tipo de posicionamiento epistemológico se encuentra enmarcada la investigación, con el fin de proporcionar información sobre la metodología y el propósito de los resultados (Thietart, 2001), por consiguiente el investigador suministra los criterios por los cuales debe ser validada su investigación.

Según Thietart (2001) para determinar la validez científica de las afirmaciones, la validez epistemológica y la legitimidad de la investigación, es necesario que el investigador reflexione y responda tres preguntas esenciales, primera ¿Cuál es la naturaleza del conocimiento que nosotros podemos generar con nuestra investigación?, segunda ¿Cómo podemos generar conocimiento científico? y tercera ¿Cuál es el valor y el estatus de esta investigación? Estas preguntas deben ser resueltas a través de tres paradigmas epistemológicos principales, los cuales son: el Positivismo, el Interpretativismo y el Constructivismo.

El objetivo de esta investigación es desarrollar un análisis crítico de la teoría del liderazgo adaptativo, en el cual se identifiquen sus principales características, postulados e implicaciones, así como sus alcances y limitaciones. Con esta investigación se pretende proporcionar información relevante y confiable, con base en fuentes académicas, sobre el tema del liderazgo adaptativo expuesto por Ronald Heifetz, con el fin de que pueda ser utilizada en futuras investigaciones que aporten valor y nuevos elementos sobre el liderazgo en las organizaciones.

Se trata, en suma, de examinar críticamente dicha teoría con el fin de exponer sus características positivas y negativas, y a partir de allí determinar cuáles de sus componentes

resultan útiles para la gestión de las organizaciones y para la sociedad en general, y cuáles deben ser modificados con miras a una aplicación efectiva.

Para lograr tal objetivo se hará la recopilación y lectura sistemática de los principales trabajos académicos y de divulgación existentes sobre el liderazgo adaptativo. Ellos serán objeto de un análisis crítico con ayuda de una matriz de lectura construida para tal fin.

Así pues, la principal corriente epistemológica de la investigación es el interpretativismo porque intenta identificar incoherencias, limitaciones, insuficiencias y características en una teoría en particular como lo es el liderazgo adaptativo, por lo tanto, la investigación pretende entender la realidad u objeto de estudio.

Otro aspecto en que se manifiesta la coherencia entre la investigación y el posicionamiento interpretativista es que objeto de estudio que es la teoría del liderazgo adaptativo será sujeta de interpretaciones provenientes del investigador que se basarán en la teoría pero además en otras teorías y en el punto de vista personal del sujeto (investigador).

2.2. Método de investigación

La investigación es la herramienta por medio de la cual las personas encuentran soluciones a los problemas o a inquietudes sobre temas de los que desea saber. Por medio de la investigación se han encontrado nuevos elementos o conceptos que han facilitado la vida de las personas. (Álvarez, 1994)

El presente proyecto se pretende desarrollar por medio de la investigación documental, la cual consiste en la recolección de escritos realizados por expertos en el tema que se está investigando; posteriormente se realiza un paralelo de las ideas origen de los diferentes autores y los argumentos empíricos provenientes de los investigadores, se debe realizar una interpretación, evaluación y reporte de los datos con argumentos imparciales de forma honesta y clara. (Montemayor, Garcia, & Garza, 2002)

Existen dos tipos de investigación documental. Por un lado, *la informativa (expositiva)*, que consiste en la expresión de las ideas relevantes de los diferentes expertos y fuentes confiables del tema. Con este tipo de investigación no se intenta aprobar u objetar las ideas de los autores. El otro tipo de investigación documental es *la argumentativa (exploratoria)*, que intenta afirmar o negar alguna teoría por medio de información científica y de fuentes confiables utilizando opiniones de expertos y también posturas y argumentos de los investigadores. Con este tipo de investigación se pretende llegar a conclusiones críticas con opiniones honestas de las teorías investigadas. (Montemayor et al., 2002). Éste último es el tipo de investigación documental que se utiliza a lo largo del presente documento.

2.3. Técnica escogida

La técnica de investigación es el método como se desarrolla la observación y la interpretación del objeto de estudio (hermenéutica). Cualquier tipo de investigación requiere una técnica de estudio por medio de la cual se garantice una interpretación por parte del investigador, pero además, es necesario poseer una actitud crítica y un buen nivel de precisión terminológica sobre el objeto investigado; de lo cual dependerá la credibilidad de la investigación (Martinez, 2006).

Así pues, el término hermenéutica que quiere decir “interpretar” se considera eje fundamental en las investigaciones científicas, ya que los investigadores además de la recolección de información, también deben exponer sus opiniones e interpretaciones del fenómeno estudiado; sin embargo, la mayoría de las investigaciones utilizan un capítulo al final del documento que generalmente es llamado “interpretación de los resultados” en donde se manifiestan el significado de los resultados del estudio realizado. No obstante, la hermenéutica se encuentra implícitamente durante todo el proceso de investigación no solo en un capítulo final que lleve su nombre; asimismo, la hermenéutica está presente en la elección del enfoque, de la metodología, en el tipo de preguntas que se formulan, en la recolección de datos y en el análisis de los datos (Martinez, 2006).

El análisis del discurso

El propósito general del análisis del discurso es identificar las posibles relaciones existentes entre el nivel sintáctico del texto objeto de estudio y sus referencias semánticas y pragmáticas, es decir, el investigador se plantea la pregunta que significación tiene o que significa el documento; esta relación entre lo (sintáctico, semántico y pragmático) es conocido como la semiótica, la cual es una disciplina y cuya finalidad es el entendimiento e interpretación de los textos-discursos (Martinez, 2006).

Para cumplir con el propósito general del análisis del discurso, esta técnica posee un objetivo básico el cual es la elaboración de un meta-texto en el cual se expone el corpus textual pero de una forma diferente y/o transformada, por medio del uso de unos lineamiento previamente definidos, los cuales requieren estar debidamente justificados teóricamente por parte del investigador a través de su interpretación científica, así pues, *el análisis del discurso* debe entenderse como un mecanismo por medio del cual se pretende desestabilizar la inteligibilidad de un texto; exponiendo sus elementos superficiales, pero además, los elementos internos de difícil identificación (Martinez, 2006).

Para concluir, se considera que la técnica más adecuada para desarrollar el presente trabajo de investigación es el *análisis del discurso* porque según (Martinez, 2006) el objetivo de esta técnica es identificar los aspectos más relevantes de un texto hablado o escrito, que de alguna manera ayudan a entender y a comprender la vida social de las personas.

Igualmente, toda investigación sobre las ciencias humanas y las ciencias sociales requieren por parte del investigador realizar análisis de documentos escritos, de la misma forma, requieren desarrollar interpretaciones serias de documentos científicos.

2.4. Muestreo

Se puede utilizar diferentes herramientas o técnicas para conseguir la información necesaria con el objetivo de desarrollar un trabajo de investigación, el investigador requiere definir el tamaño

de la población de la cual obtener una cantidad relevante de información; una muestra comprende la obtención de información de una parte del total de una población, otra opción es el censo que incluye a todos los elementos de la población estudiada (Mendez, 2006).

Así pues, la técnica de muestreo utilizada en la presente investigación es el censo ya que se desarrolló un análisis de la teoría del liderazgo adaptativo por medio de una lectura sistemática de los libros y los artículos escritos hasta la fecha y que son origen de este estilo de liderazgo.

Se puede utilizar diferentes herramientas o técnicas para conseguir la información necesaria con el objetivo de desarrollar un trabajo de investigación, el investigador requiere definir el tamaño de la población de la cual obtener una cantidad relevante de información; una muestra comprende la obtención de información de una parte del total de una población, otra opción es el censo que incluye a todos los elementos de la población estudiada (Mendez, 2006).

El muestreo es el procedimiento por el cual se delimita o escoge un subgrupo menor del total de la población objeto de estudio, con el interés de extraer información relevante sobre la unidad de análisis o población objeto de estudio. En el presente documento se pretende encontrar información proveniente de medios de publicación científica que exprese los diferentes puntos de vista de reconocidos autores sobre la teoría del liderazgo adaptativo, basados y con relación a la pregunta de investigaciones y los objetivos propuestos.

Unidad de análisis

Antes de seleccionar la muestra para desarrollar una investigación, se debe definir cuál será la población de estudio o unidad de análisis, esta unidad de análisis puede estar compuesta por (personas, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos, etc.) y esta selección de la unidad de análisis será basada en los objetivos de cada investigación. (Hernandez, 2006)

Así pues, la unidad de análisis hace referencia a los elementos que conforman el universo poblacional objeto de estudio y de análisis en la presente investigación, los cuales fueron escogidos

según el planteamiento y los objetivos de la investigación, la unidad de análisis está conformada por aquellos textos que conforman el cuerpo teórico de la teoría del liderazgo adaptativo.

Definición de la población o del universo

A fin de determinar la unidad de análisis o población se cumplió una búsqueda documental en las bases de datos de la Universidad del Rosario, el método desarrollado para su recolección y análisis fue:

En primer lugar se acudió a las bases de datos de la Universidad del Rosario, en el mes de junio del año 2018 desarrollando una búsqueda a partir de autor Ronald Heifetz, esta búsqueda arroja 41 documentos. En segundo lugar, se procedió a examinar los contenidos de los resultados, con este paso se realizó una selección de literatura correspondiente con el objeto de este proyecto. Luego de realizar la selección de los resultados que fueran más relevantes para la investigación se obtuvo una lista final de éstos.

Como resultado de la clasificación, jerarquización, interpretación y análisis de la información en función del objetivo propuesto se realizó una sistematización de la información que constituyó la población o universo de análisis.

Selección de la muestra

El procedimiento realizado para la selección de la muestra fue el siguiente:

2.4.1. Recopilación de la información en medios magnéticos.

Este paso incluyó el escaneo o conversión a medios magnéticos de los documentos encontrado en forma física, revisión de las referencias bibliográficas encontradas en la población o universo de la investigación.

Como resultado de la revisión se encontró que el autor más referenciado de la teoría es Ronald Heifetz, quien es señalado como su fundador. En consecuencia, se procedió a recopilar de manera sistemática los principales documentos producidos por el profesor Ronald Heifetz, los resultados de esta revisión aparecen en la siguiente tabla.

Tabla 1. Documentos del liderazgo adaptativo producidos por Ronald Heifetz

AUTOR	TIPO DE DOCUMENTO	TÍTULO	MEDIO DE PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN
Ronald Heifetz	Libro	Liderazgo sin respuestas fáciles		1994
Ronald Heifetz, Donald Laurie	Artículo	The work of leadership	Harvard Business Review	2001
Ronald Heifetz, Marty Linsky	Artículo	A survival guide for leaders	Harvard Business Review	2002
Ronald Heifetz, y Marty Linsky	Libro	Liderazgo sin límites		2002
Ronald Heifetz, Marty Linsky	Artículo	When leadership spells danger	Educational leadership	2004
Ronald Heifetz, John Kania, Mark Kramer	Artículo	Leading boldly	Stanford social innovation review	2004
Ronald Heifetz, Alexander Grashow y Marty Linsky	Artículo	Leadership in a permanent crisis	Harvard Business Review	2009
Ronald Heifetz, Alexander Grashow y Marty Linsky	Libro	La Práctica del liderazgo adaptativo		2012

Fuente: elaboración propia

A continuación se procedió a almacenar en medio magnético todos los documentos listados en la tabla anterior.

2.5. Descripción del procedimiento de codificación

Es la combinación de elementos que simplifican cierta información, según (Alvar, 1997) es “Poner un texto o señal en un sistema de signos o de emisión distinto al que posee”.

El objetivo principal en el proceso de codificación es identificar aspectos relevantes en la teoría como: los conceptos centrales, los supuestos, el posicionamiento epistemológico, apuesta política, forma de razonamiento, forma de demostración, relación con otras disciplinas, relación

con otras áreas de la gestión, relación con otros enfoques de liderazgo, aportes, limitaciones, dificultades y peligros en la práctica, beneficios y utilidades en la práctica.

Posteriormente de la definición de los anteriores elementos, se diseñó una tabla de códigos compuesta por cuatro columnas, en la primera columna se sitúan los temas centrales ya mencionados, en la segunda columna van los subtemas, en la tercera columna se encuentra el código de cada subtema (los códigos están compuestos por las letras iniciales del tema y de los subtemas) y en la última columna esta la descripción del subtema. Se presenta a continuación algunas filas de la tabla.

Tabla 2. Temas, subtemas, códigos y descripciones

Tema	Subtema	Código	Descripción
Conceptos centrales	Adaptación	CC – A	Define o hace referencia explícita al concepto de adaptación y / o lo utiliza explícitamente en la argumentación
	Desafío técnico	CC –DT	Definición de desafío técnico según el autor
	Desafío adaptativo	CC- DA	Definición de desafío adaptativo según el autor
	Zona de desequilibrio productivo	CC – ZDP	Situaciones irregulares que general ideas nuevas
Supuestos	Supuestos	SS	Afirmaciones que según el autor reflejan la realidad
Posicionamiento Epistemológico	Posicionamiento Epistemológico	PE	Forma de generar e interpretar el conocimiento
Apuesta política	Apuesta Política	AP	Intención del autor de beneficiar algún grupo
Forma de Razonamiento	Forma de Razonamiento	FR	Forma del autor para llegar a conclusiones
Forma de Demostración	Ejemplos históricos	FD- EH	Hechos de la historia utilizados por el autor para soportar sus afirmaciones
	Ejemplos recientes	FD-ER	Hechos recientes utilizados por el autor para soportar sus afirmaciones
	Parábolas	FD-P	Relatos utilizados para ayudar a entender las ideas del autor
Relación con algunas Disciplinas	Relación con la Sociología	ROD-SO	Términos o ideas que se relacionan entre las disciplinas
	Relación con la Biología evolucionista	ROD-BE	Términos o ideas que se relacionan entre las disciplinas
	Relación con la Ciencia política	ROD-CP	Términos o ideas que se relacionan entre las disciplinas
Relación con otras áreas de la gestión	Relación con la estrategia	ROAG-ES	Términos o ideas que se relacionan entre las disciplinas
	Relación con la cultura organizacional	ROAG-CO	Términos o ideas que se relacionan entre las disciplinas
	Relación con la gestión del conocimiento	ROAG-CG	Términos o ideas que se relacionan entre las disciplinas
Relación con otros enfoques de liderazgo	Relación con el enfoque de los Rasgos	ROEL-RAS	Hace referencia implícita o explícita al enfoque de los rasgos
	Relación con el enfoque del Comportamiento	ROEL-COM	Hace referencia implícita o explícita al enfoque del comportamiento
	Relación con el enfoque Situacional	ROEL-SIT	Hace referencia implícita o explícita al enfoque situacional
	Relación con el enfoque del Liderazgo Transformacional	ROEL-TRA	Hace referencia implícita o explícita al liderazgo transformacional
	Relación con el enfoque del Liderazgo Carismático	ROEL-CAR	Hace referencia implícita o explícita al liderazgo carismático
	Relación con el enfoque del Liderazgo Espiritual	ROEL-ESP	Hace referencia implícita o explícita al liderazgo espiritual
Aportes	Aportes teóricos	A-T	
	Aportes Metodológicos	A-M	
	Aportes prácticos	A-P	Ventajas de la teoría en situaciones reales
Limitaciones	Limitaciones teóricas	L-T	Términos teóricos que no son completamente explicados
	Limitaciones Metodológicas	L-M	Afirmaciones de la teoría que no tienen soporte empírico
	Limitaciones prácticas	L-P	Posibles deficiencias de la teoría en situaciones reales
Dificultades o peligros en la práctica del LA		DP	Situaciones o consecuencias que se oponen al LA según el autor
Beneficios y utilidad en la práctica del LA		BU	Argumentos utilizados por el autor para soportar la práctica del LA

Fuente: elaboración propia

2.6. Descripción del procedimiento de análisis

Cuando el investigador o los investigadores poseen todos los elementos o la información necesaria sobre el objeto de la investigación, y esta información esta ordenada, procesada y definido la forma de su presentación; el paso siguiente es desarrollar el análisis de estos insumos, en otras palabras, este proceso de análisis es el mecanismo que ayudará a la construcción de conocimiento y debe estar relacionado con los objetivos propuestos al inicio de cada investigación (Mendez, 2006).

Se desarrolló una lectura sistemática de los libros sobre el liderazgo adaptativo. La lectura inicio con el libro *Leadership Without Easy Answers* de Ronald A. Heifetz publicado en inglés en 1994, versión en español llamada *Liderazgo sin Respuestas fáciles*, con traducción por Jorge Piatigorsky en 1997; seguidamente se llevó a cabo la lectura del libro *Leadership on the Line* de Ronald A. Heifetz y Marty Linsky publicado en inglés en 2002, versión en español llamada *Liderazgo sin Límites*, con traducción por Federico Villegas en 2003; posteriormente se desarrolló la lectura del libro *The Practice of Adaptative Leadership* de Ronald Heifetz, Alexander Grashow y Marty Linsky publicado en 2009, versión en español llamada *La Práctica del liderazgo adaptativo*, con traducción por Montserrat Asensio Fernández en el 2012; a su vez se identificaban y marcaban los párrafos o líneas que hacen referencias a los subtemas definidos en la tabla de códigos, con el fin de poder agrupar e identificar los elementos relevantes y las ideas centrales de los autores de la teoría del liderazgo adaptativo; para posterior desarrollar un análisis detallado de cada código.

2.7. Matriz de análisis

Para realizar el análisis de la teoría del liderazgo adaptativo, se utilizó un esquema de lectura analítica de los principales libros y artículos de la teoría, seguidamente, se identificaron 13 elementos articulados que fundamentan y/o soportan dicha teoría; para clasificar estos elementos se les otorgó el nombre de *Tema*, posteriormente, se realizó una subdivisión de algunos de los *Temas*, a los cuales se les nombró *Subtemas*; Posteriormente, a cada *Subtema* se le asignó un

código en letras de acuerdo con su nombre, y por último se realizó una *Descripción* de cada *Subtema*. A continuación se relacionan los temas y subtemas de la matriz de análisis.

- Conceptos centrales: adaptación, desafío técnico, desafío adaptativo y zona de desequilibrio productivo.
- Supuestos.
- Posicionamiento epistemológico.
- Apuesta política.
- Forma de razonamiento.
- Forma de demostración: ejemplos históricos, ejemplos recientes y parábolas.
- Relación con algunas disciplinas: sociología, biología evolucionista, ciencia política.
- Relación con áreas de la gestión: estrategia, cultura organizacional y gestión del conocimiento.
- Relación con otros modelos de liderazgo: rasgos, comportamiento, situacional, carismático, transformacional y espiritual.
- Aportes: teóricos, metodológicos y prácticos.
- Limitaciones: teóricas, metodológicas y prácticas.
- Dificultades.
- Beneficios.

Posteriormente, para llevar un registro organizado y por medio del cual se pudiera revisar o reevaluar los temas y subtemas si fuera necesario se desarrolló una tabla en la que se registró detalladamente la página y el libro en donde se encontraban los temas y subtemas relevantes en el análisis de la teoría, de la cual se presenta una muestra a continuación.

Conceptos centrales: significado y definición de las palabras que se consideran como las que conforman el eje estructural de la teoría y por medio de las cuales los autores soportan, las necesidades y las soluciones, para el uso de la teoría.

Supuestos: objeto y materia que no se expresa en la proposición; pero resuelve la pregunta ¿de qué depende?, o en qué consiste o se funda la verdad de ella. (Real Academia Española, 1992)

Posicionamiento epistemológico: el objetivo principal de la epistemología es el estudio de las ciencias. Establece interrogantes sobre qué es la ciencia, cuál es su origen, cuáles son los métodos utilizados y qué aporta en la cotidianidad dicho conocimiento científico. (Girod & Perret, 2001)

Apuesta política: hace referencia al comportamiento político del líder y su impacto en el colectivo o grupo de influencia, la apuesta política se relaciona con el conjunto de acciones que afectan el orden social, en este sentido se infiere con relación al interés público de quienes han promovido el liderazgo adaptativo beneficios directos de los colaboradores de una organización entorno a su bienestar y participación en la misma. En un sentido más profundo es posible examinar dentro de esta categoría la conciencia política entendida según Goleman (2013), como una capacidad fundamental para el liderazgo y un comportamiento efectivo que afecta directamente a las organizaciones en cuanto a comunicación y la resolución de conflictos, así las cosas se infiere desde el liderazgo adaptativo conciencia política frente al desarrollo humano.

Forma de razonamiento: el razonamiento es el conjunto de ideas o juicios que permiten desarrollar un conocimiento y facilitan la argumentación frente a un tema, promueve el aprendizaje a través de la lógica y la reflexión.

Forma de demostración: se entiende por ello el procedimiento o proceso a desarrollar para dar cuenta de una teoría o fenómeno, teniendo en cuenta elementos del mismo, en otras palabras y desde un paradigma científico, la demostración es una operación metodológica mediante la cual se puede encontrar la validez de un conocimiento.

Relación con algunas disciplinas: evidenciar los aspectos semejantes con disciplinas que han abordado o aproximado respecto al tema en desarrollo, como por ejemplo las ciencias humanas y sociales.

Relación con áreas de la gestión: posibles relaciones o semejanzas en los elementos o características del liderazgo adaptativo con otras áreas de la gestión que se hayan presentado con anterioridad a esta teoría.

Relación con otros modelos del liderazgo: posibles relaciones o semejanzas en los elementos o características del liderazgo adaptativo con otros modelos de liderazgo que se hayan presentado con anterioridad a este nuevo estilo de liderazgo y que puedan dar a entender una baja originalidad en la teoría.

Aportes: contribuir o añadir elementos, conceptos o ideas novedosas que resulten útiles en cualquier situación de las personas.

Limitaciones: elementos de la teoría que pueden causar más problemas que posibles beneficios en la práctica y en contextos reales de la vida cotidiana de las personas.

Dificultades o Riesgos en la práctica del liderazgo adaptativo: específicamente en la teoría del liderazgo adaptativo las dificultades hacen referencia a circunstancias, condiciones o variables que dificultan o impiden el desarrollo del liderazgo adaptativo, Por su parte los riesgos son las posibilidades de ocurrencia de un daño o perjuicio frente a una situación en particular.

Beneficios y utilidad en la práctica del liderazgo adaptativo: un beneficio enmarca todo aquello que es bueno y resulta positivo o favorece bien sea a quien lo otorga o quien lo recibe. La utilidad es la capacidad de servir de un objeto, situación o cosa es la posibilidad de ser aprovechada para un fin determinado.

En la revisión crítica de este estilo de Liderazgo se realizó un comparativo o relación con otros modelos de liderazgo, con algunas disciplinas y con áreas de la gestión. A continuación se presentará una descripción detallada de la teoría del liderazgo adaptativo y los resultados del análisis crítico de la misma.

3. Resultados

En este capítulo se detalla la metodología utilizada en la presente investigación, explicando la matriz de análisis y la secuencia utilizada en el desarrollo del estudio. Además, se describe la teoría y se presentan ejemplos utilizados por los autores en relación a: en qué consiste el liderazgo adaptativo y los conceptos centrales de la teoría.

Lo anterior, con la finalidad de exponer el método utilizado en la investigación y adicionalmente profundizar en la teoría del liderazgo adaptativo. Lo que conlleva a lograr el objetivo principal de determinar las características y las limitaciones del liderazgo adaptativo expuesto por Ronald A. Heifetz, y el nivel de originalidad que posee en relación con otras teorías y/o estilos de liderazgo.

3.1. En qué consiste el liderazgo adaptativo

Para describir la teoría del liderazgo adaptativo se desarrollaron algunos procesos previos que ayudaron a comprender y suministraron información relevante de los elementos que componen la teoría; inicialmente se llevó a cabo una lectura sistemática de los principales libros y artículos de la teoría. Posteriormente de la lectura sistemática, se identificaron los temas que se consideran importantes para la descripción de la teoría, los cuales son expuestos a continuación.

3.1.1. Conceptos centrales del liderazgo adaptativo.

Como se mencionó anteriormente el término de concepto central, son las palabras que se consideran que conforman el eje estructural de la teoría y por medio de las cuales los autores soportan, las necesidades y las soluciones, para el uso de la teoría, a través de los libros fuente de la presente investigación.

Por consiguiente, a partir del análisis temático se identificaron cuatro conceptos centrales de la teoría del liderazgo adaptativo los cuales son: *Adaptación*, *Desafío Técnico*, *Desafío*

Adaptativo y Zona de Desequilibrio Productivo; los cuales son explicados desde la forma y el alcance que los autores dan a dichos conceptos.

Adaptación (CC-A)

Uno de los conceptos más importantes de la teoría del liderazgo adaptativo es el concepto de Adaptación ya que según los autores de la teoría, “el éxito adaptativo permite la supervivencia de los organismos en un entorno nuevo u hostil”, lo cual ellos asimilan a las organizaciones cuando tienen que afrontar problemas o situaciones inesperadas y que requieren soluciones novedosas. Además, el término adaptación hace parte del nombre de la teoría; aunque en los textos del liderazgo adaptativo, la definición de *adaptación* no aparece frecuentemente se considera que es un concepto central en el análisis.

Como se puede observar más adelante, el término *adaptación* es tomado de la biología evolutiva. La manera en que según los autores la interpretan y la utilizan es la siguiente.

Es el cambio de valores, creencias o conductas que se encuentran arraigadas en las personas y que pueden estar generando algún grado de insatisfacción o que representan barreras en el desarrollo de posibles soluciones; según los autores del liderazgo adaptativo, la adaptación que ellos sugieren no es aceptar o resignarse al *status quo* o a situaciones nuevas y malas, lo que se pretende es modificar si es necesario los valores, creencias y las conductas para progresar; lo que se puede evidenciar en la siguiente cita.

“el trabajo adaptativo es el aprendizaje requerido para abordar los conflictos entre los valores de las personas, o para reducir la brecha entre los valores postulados y la realidad que se enfrenta. El trabajo adaptativo requiere un cambio de valores, creencias o conductas. La exposición y orquestación del conflicto, de las contradicciones internas, en los individuos y los grupos, potencian la movilización de las personas para que aprendan nuevos modos de actuar” (Heifetz, 1994, p. 49)

Sin embargo, en las “adaptaciones exitosas” no se deben cambiar todos los valores, debe permanecer lo mejor de sus tradiciones, de su identidad y de su historia, en otras palabras, se debe identificar cuáles son valores que deben permanecer porque son elementos esenciales en las organizaciones o en las personas.

“¿Cuáles son los elementos esenciales que debemos conservar en el futuro, porque de otro modo perderíamos valores preciosos y competencias fundamentales, además de nuestra identidad?, Como en la naturaleza, la adaptación exitosa permite que una organización o comunidad lleve al futuro lo mejor de sus tradiciones, de su identidad y de su historia.” (Heifetz et al., 2012, p. 47)

Este concepto es importante porque hace referencia y presenta una similitud entre la biología evolutiva y las diferentes organizaciones de las cuales los individuos forman parte durante toda la vida, como por ejemplo: la familia o el trabajo; abarcando los problemas que a diario se ven obligados a afrontar en ese medio. A continuación vemos una definición de los autores sobre adaptación.

“El trabajo adaptativo requiere un cambio de valores, creencias o conductas en los individuos y los grupos para que aprendan nuevos modos de actuar” (Heifetz, 1994, p. 49)

De acuerdo con lo que mencionan los autores de la teoría del liderazgo adaptativo, la definición de *adaptación exitosa* se presenta cuando los individuos cambian sus conductas o valores, mismos que pueden traer de tiempo atrás, pero que generan obstáculos en la solución de los problemas, por conductas o valores nuevos que representen alternativas reales de solución.

Desafío técnico (CC-DT)

Otro de los conceptos centrales es Desafío técnico, ya que los autores a pesar de que no lo mencionan directamente en muchas ocasiones, si soportan sus ideas del concepto por medio de

ejemplos e incluso lo utilizan para demostrar lo contrario a los desafíos adaptativos. La siguiente cita es un ejemplo de cómo los autores definen los desafíos técnicos.

“El liderazgo sería una empresa segura si nuestras organizaciones y comunidades solamente afrontaran problemas para los cuales ya se conocen las soluciones. Cada día, las personas afrontan problemas para los cuales en realidad poseen los conocimientos y los procedimientos necesarios. A estos problemas los llamamos técnicos.” (Heifetz & Linsky, 2002, p. 27)

Como se puede observar en la cita anterior, los desafíos técnicos son todos aquellos problemas o urgencias que ya se han presentado en el pasado, por lo que ya se sabe de ante mano cual es la solución, estos problemas técnicos no necesariamente son problemas fáciles de resolver, pueden requerir personal capacitado y de gran esfuerzo organizacional, como por ejemplo sustituir una válvula cardiaca mediante cirugía, esto requiere conocimiento experto en el tema pero se puede resolver aplicando los procedimientos ya establecidos para tal fin.

Desafío adaptativo (CC-DA)

Otro de los conceptos importantes de la teoría del liderazgo adaptativo es el desafío adaptativo ya que fue encontrado específicamente en 48 oportunidades en los libros y artículos revisados.

Los desafíos adaptativos son todos aquellos problemas que no poseen soluciones definitivas o adecuadas para enfrentarlos, estos problemas generan un malestar persistente en los individuos y no existe un conocimiento o experiencia previa en el desarrollo de estos desafíos, no existen procesos o procedimientos a seguir para encontrar las soluciones. Lo cual se puede observar en la siguiente cita.

“Usted puede distinguir los problemas técnicos de los desafíos adaptativos mediante un proceso de exclusión. Si aplica todas las soluciones técnicas que puede imaginar para el problema y este persiste, es una señal clara de que hay un

desafío adaptativo subyacente que debe ser afrontado.” (Heifetz & Linsky, 2002, p. 71)

Igualmente, según los autores del liderazgo adaptativo existen dos tipos de desafíos adaptativos, los tipos II y los tipos III; los tipos II son aquellos donde es posible identificar y crear una definición a los problemas pero que no se cuenta con soluciones eficientes para dicho problema; los tipos III son aquellos desafíos en donde no se puede identificar el origen y crear alguna definición sobre el problema y por ende tampoco se conocen posibles soluciones. A continuación se presentan algunos ejemplos de estos tipos de desafíos adaptativos.

Desafío adaptativo tipo II

“Las enfermedades cardiacas suelen presentar un problema de tipo II. Es posible restituirle al paciente una capacidad funcional más o menos completa, pero solo si el asume la responsabilidad por su salud, realizando los ajustes vitales adecuados. En particular, tendrá que considerar las prescripciones en cuanto a medicación prolongada, ejercicios, dieta y reducción de estrés. En estas situaciones, la habilidad técnica del médico le permite definir el problema y proponer soluciones que pueden dar resultado. Pero la respuesta técnica, por si sola, no ayuda al paciente. Para que el médico sea eficaz, la prescripción tiene que comprometer activamente al paciente.” (Heifetz, 1994, p. 119)

Desafío adaptativo tipo III

“Las enfermedades crónicas y la muerte inminente por cualquier causa a menudo caen en esta categoría. En tales situaciones, el médico puede continuar actuando de un modo mecánico, y diagnosticar y prescribir remedios (por lo general se encuentra un <remedio> de algún tipo). Pero con esto se elude el trabajo de definición y resolución del problema, por parte del propio médico y del paciente.” (Heifetz, 1994, p. 120)

Podemos observar con los ejemplos anteriores que existen dos tipos de desafíos adaptativos, pero es posible que en el desarrollo diario de las actividades en las organizaciones la

identificación a qué tipo de desafío corresponde un problema, no sea algo sencillo por la variedad, las características y los elementos que interactúan en cada desafío que se presenta, lo cual genera una limitación en la práctica de la teoría del liderazgo adaptativo.

Además, los desafíos técnicos y adaptativos que mencionan los autores del liderazgo adaptativo son similares a lo mencionado por Herbert Simon cuando habla de las decisiones programadas y no programadas; según (Simon, 1963) las decisiones programadas son aquellas que son rutinarias por la frecuencia en que se han utilizado para solucionar desafíos iguales o similares y cuyo resultado ha sido exitoso; las decisiones no programadas son aquellas que no han sido utilizadas anteriormente y por ende, son poco estructuradas por nuevas.

En los siguientes cuadros se puede apreciar y entender mejor las ideas de Herbert Simón sobre las decisiones programadas y no programadas, y la similitud con los términos de desafío técnico y adaptativo de los autores del liderazgo adaptativo.

Tabla 3. Técnicas tradicionales y modernas de decidir.

TIPOS DE DECISIONES	TÉCNICAS DEL DECIDIR	
Programadas:	Tradicionales:	Modernas:
Rutina, decisiones reiterativas. La organización desarrolla determinados procesos para manejarlas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hábito. 2. Rutina de las oficinas: procedimientos regulares de operación. 3. Estructura de organización: expectativas comunes, sistema de objetivos secundarios. Canales de información bien definidos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ciencia de administración: Análisis matemático, modelos, simulación en computadoras. 2. Elaboración electrónica de datos.
Sin Programar:	Tradicionales:	Modernas:
Decisiones para una sola vez, poco estructuradas por nuevas, de tipo discrecional. Se manejan mediante procesos para resolver problemas en general.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criterio, intuición y potencia creadora. 2. Reglas empíricas. 3. Selección y adiestramiento de dirigentes. 	<p>Técnicas heurísticas para resolver problemas, aplicadas a:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Adiestrar a las personas que tienen que decidir. b) Elaborar programas de computación heurística.

Fuente: Libro Administración de empresas en la era electrónica por Herbert Simon 1963, p. 24

Tabla 4. Desafíos técnicos versus desafíos adaptativos

	¿Cuál es la tarea?	¿Quién hace la tarea?
Técnicos	Aplicar el conocimiento vigente.	Las autoridades
Adaptativos	Aprender nuevos métodos.	Las personas con el problema.

Fuente: Libro Liderazgo sin Límites por Ronald Heifetz y Marty Linsky 2002, p. 28

Como se puede observar en las tablas anteriores, existe una similitud entre los conceptos (desafíos técnicos y adaptativos) y (decisiones programadas y no programadas), igualmente en la forma de solucionar los problemas en las organizaciones, por lo cual, se puede mencionar que el significado de los términos desafíos técnicos y adaptativos no representan ideas novedosas, además, los autores del liderazgo adaptativo no citan en ningún momento a Herbert Simón con relación a sus afirmaciones sobre las decisiones programadas y no programadas.

Zona de desequilibrio productivo (CC-ZDP)

Otro concepto central de la teoría es *zona de desequilibrio productivo*, este concepto aparece específicamente en 24 ocasiones en los tres libros y cinco artículos principales de la teoría, tal como aparece referenciado en las tablas 5 y 6, en la cual se puede observar la cantidad de veces que los autores escriben específicamente sobre este tema un cada uno de los documentos seleccionados.

De acuerdo con los autores del liderazgo adaptativo y según la literatura, la zona de desequilibrio consiste en generar un estado de estrés o malestar en las personas en donde se ven obligadas y retadas a generar algo nuevo, a innovar o replantear soluciones a problemas que generan malestar en situaciones particulares.

Esta zona de desequilibrio productivo se puede manejar identificando los problemas que provocan mayor malestar en las personas y tratando o debatiendo estos temas abiertamente en la organización; pero es necesario dejar que las personas enfrenten las consecuencias y asuman la responsabilidad de no encontrar soluciones a esos problemas.

Por lo tanto, el estrés generado en las personas incentiva la creatividad y promueve los espacios para debatir y buscar soluciones, por consiguiente la productividad aumenta; como lo mencionan los autores del liderazgo adaptativo:

“Para fomentar la diversidad de interpretaciones en su grupo de trabajo, en su organización o en su comunidad, eleve la temperatura lo justo para que las ideas choquen ligeramente entre sí. Sabrá que ha llegado al punto exacto cuando unos y otros empiecen a valorar y a entender los puntos de vista de los demás y a discutir posibles soluciones que tengan sentido para todos.”(Heifetz et al., 2012, p. 163)

Con lo anteriormente expuesto por Heifetz queda claro que el líder debe saber enfrentar los desafíos, no obstante, el líder debe identificar el límite de estrés y malestar que pueden aceptar las personas, y la cantidad de tareas físicas e incluso la capacidad emocional al momento de abordar estos desafíos; entonces es necesario disminuir la temperatura cuando se esté llegando al límite soportado por los seguidores.

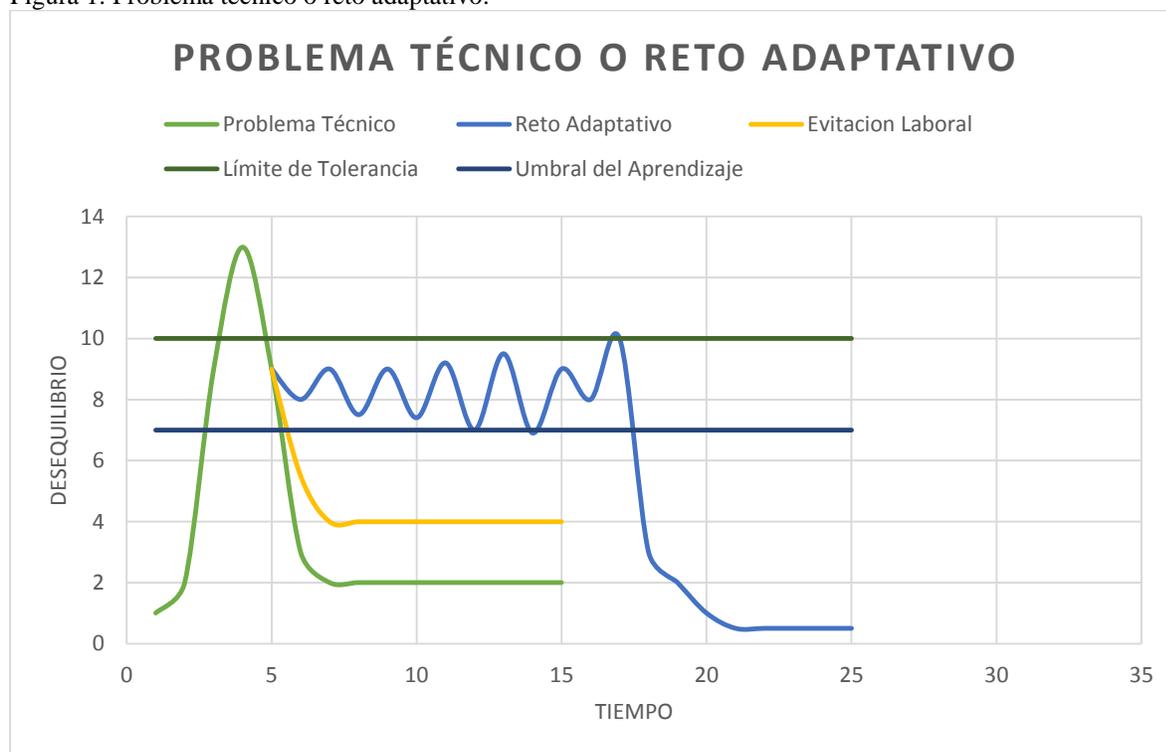
“El objetivo es mantener la temperatura (es decir, la intensidad del desequilibrio que genera hablar del conflicto) lo suficientemente elevada para permitir que se lleguen a dar pasos creativos y potencialmente útiles, pero no tanto como para que las personas se vayan o se vean incapaces de actuar.” (Heifetz et al., 2012, p. 205)

Uno de los posibles problemas con la aplicación de la zona de desequilibrio productivo es que el líder no pueda identificar el límite tolerable del grupo de trabajo y a consecuencia de esto se genere un estrés que disminuya la productividad de los seguidores.

Como lo menciona Acosta (2008) el estrés es una reacción no solo de los seres humanos sino también de los animales y cuya finalidad es proporcionar mecanismos internos de supervivencia; los niveles de estrés se pueden catalogar en dos dimensiones, el Eustres “estrés bueno que hay que saber propiciar y aprovechar” y el Distres “estrés malo que es un su mayor parte subjetivo y que puede aprenderse a evitar y a combatir”.

El Eustrés promueve la utilización de elementos físicos y emocionales en el individuo como la atención, la memoria, activación fisiológica etc, lo que genera mayor posibilidad de éxito en la resolución de problemas, este nivel de estrés sería el ideal en el desarrollo del liderazgo adaptativo, no obstante, el Distres se presenta cuando la exposición a ambientes estresantes es constante o en aumento y las personas llegan a un punto que no pueden manejar ese nivel de estrés, por consiguiente, la productividad disminuye y además se puede afectar emocionalmente y/o físicamente a los individuos de forma negativa.

Figura 1. Problema técnico o reto adaptativo.



Fuente: elaboración propia con base en Heifetz 2006

En la gráfica se puede observar con claridad cuál es el límite de tolerancia, por encima del malestar productivo

Según los autores uno de los fracasos más comunes en el liderazgo es que los líderes enfrentan los problemas o desafíos adaptativos como si fueran desafíos técnicos, utilizando soluciones, procedimientos y/o herramientas que les han funcionado en situaciones anteriores; esta

situación se da porque las autoridades mal interpretan los problemas o simplemente porque prefieren soluciones que provoquen malestar en las organizaciones.

Las personas se resisten al cambio cuando les representa una pérdida, ya sea real o en potencia; la aversión a una posible pérdida es un factor común en los fracasos de los desafíos adaptativos.

“seguro que conoce el refrán <más vale malo conocido que bueno por conocer>. En realidad, no es cierto. La gente no es tonta, y, además, le encanta el cambio y lo nuevo cuando sabe que será positivo. Nadie devuelve un billete de lotería premiado. La gente no se resiste al cambio en sí, sino a la pérdida. Cuando el cambio implica una pérdida, ya sea real o en potencia, las personas se aferran a lo que tiene y se resisten. Nosotros sugerimos que la resistencia a la pérdida es el factor común que da lugar al fracaso adaptativo.” (Heifetz et al., 2012, p. 46)

Tal como se puede apreciar, la anterior afirmación realizada por los autores de que las personas no se resisten al cambio sino a las pérdidas potenciales que le puedan generar los cambios, es consistente con lo expuesto por Davis & Newstrom (2003) quienes afirman que los individuos se resisten a los cambios porque ponen en riesgo sus necesidades de seguridad, interacción social, estatus, competencia o autoestima.

De otra parte y frente a la solución de problemas ocurre que habitualmente las organizaciones y las personas saltan hacia las soluciones de éstos, pero no se detienen a analizar e indagar sobre los orígenes y los verdaderos elementos que los provocaron.

“en la mayoría de las organizaciones, las personas se sienten presionadas para resolver los problemas y pasar a la acción con rapidez. Por lo tanto, reducen al mínimo el tiempo que dedican a diagnosticar, a recoger información y a explorar las múltiples interpretaciones de la situación y las distintas posibilidades de intervención.” (Heifetz et al., 2012, p. 29)

Se puede concluir que las anteriores afirmaciones sobre la resistencia al cambio realizada por los autores de la teoría del liderazgo adaptativo no son originales dado que han sido utilizadas en otros ámbitos, en consecuencia su originalidad es baja en esta idea o concepto de la teoría del liderazgo adaptativo.

Posicionamiento epistemológico (PE)

El positivismo:

Según Thietart (2001) el positivismo posee una esencia objetiva en la cual los investigadores deben interpretar y buscar para descubrir esta objetividad en el objeto de estudio; para el positivismo el objeto de estudio son las cosas reales y el sujeto es el investigador; estas dos partes el objeto y el sujeto no poseen ninguna relación, en otros palabras, no ejercen influencia entre ellos; por consiguiente el sujeto no altera la naturaleza del objeto. Esta condición de independencia entre el objeto y el sujeto según el autor proveen un punto favorable en la investigación el cual es una mayor objetividad al momento de desarrollar una investigación.

- El objetivo principal es explicar la realidad.
- La realidad no depende del observador, no hay relación entre el objeto de estudio y el sujeto que desarrolla el estudio.
- Para verificar y asegurar la veracidad de las afirmaciones se deben probar empíricamente.

El interpretativismo:

El autor afirma que para el interpretativismo existen múltiples realidades construidas, pero una de las condiciones al momento de llevar a cabo una investigación es que se debe hacer de forma holística, eso quiere decir que no se debe dividir en partes el objeto de estudio sino que es necesario analizar el objeto como un todo (Thietart, 2001). Sin embargo, este tipo de posicionamiento epistemológico de múltiples realidades como es planteado en el interpretativismo genera más preguntas que respuestas, lo que origina resultados indeseables.

- El objetivo principal es entender la realidad.
- La realidad depende del observador, por tanto, el objeto y el sujeto en la investigación poseen una relación cercana.
- El trabajo social o investigaciones son sujetas a interpretaciones, estas interacciones provienen de sujetos o investigadores y por ende poseen sus propios puntos de vista de las realidades.
- Criterios de validez: credibilidad, transferibilidad, dependencia y confirmabilidad.

El constructivismo:

La intención principal en el constructivismo es de participar en la construcción de la realidad por medio del conocimiento. Como lo menciona Thietart (2001). En toda investigación de carácter científico es necesario que los autores o investigadores manifiesten de forma clara y evidente su posicionamiento epistemológico con el fin de suministrar a los lectores y especialmente a la comunidad científica información relevante con respecto a su investigación con relación a los objetivos propuestos al momento de desarrollar dicha investigación, de la misma forma, el posicionamiento epistemológico aporta información sobre las herramientas con las cuales los autores de una investigación adelantaron su trabajo y la forma en que deben ser evaluados.

- El objetivo principal es construir la realidad.
- La realidad depende del observador, por tanto, el objeto y el sujeto en la investigación poseen una relación cercana.
- El trabajo social o investigaciones son sujetas a interpretaciones, estas interacciones provienen de sujetos o investigadores y por ende poseen sus propios puntos de vista de las realidades.
- Criterios de validez: adecuación o aplicabilidad, enseñabilidad.

No obstante, en la teoría del liderazgo adaptativo el posicionamiento epistemológico de los autores no es claro, por el contrario se podría mencionar que los argumentos epistemológicos son ambiguos ya que no suministran información precisa sobre los elementos, componentes y/o

herramientas de los diferentes posicionamientos epistemológicos existentes, por lo tanto, la teoría carece de este soporte científico, propio de una investigación rigurosa y con los estándares establecidos en la comunidad científica.

Apuesta política (AP)

Al enunciar apuesta política se busca mencionar de forma directa los intereses evidenciados desde el planteamiento del liderazgo adaptativo frente a la organización, en razón de ello cabe mencionar como es de esperarse frente a un tipo de liderazgo la importancia de una propuesta orientada a generar influencia frente a un colectivo organizacional en beneficio de la organización.

En tal sentido la apuesta de este tipo de liderazgo se encuentra dirigida a generar mayor cobertura frente a los intereses generales o colectivos de sus colaboradores de manera que ello redunde en beneficio para toda la empresa, lo cual apunta a promover un comportamiento generalizado en el campo cultural de la misma.

En razón de ello y toda vez que a través del liderazgo adaptativo se busca la innovación de manera voluntaria por parte de un equipo de trabajo frente a situaciones críticas o atípicas, se observa una apuesta política dirigida al bienestar colectivo de las personas participantes, mas no un bienestar individual o basado en el poder, el costo y el beneficio, por el contrario se favorece la participación activa de los colaboradores en torno a la solución de una situación de alto impacto para la empresa

Por consiguiente, el objetivo de la teoría del liderazgo adaptativo es mejorar la calidad de vida de las personas que componen las diferentes organizaciones formales e informales que hacen parte de la vida cotidiana de cualquier individuo como por ejemplo: en el trabajo, en las familias, grupos de vecinos, grupos de estudio, en las empresas públicas o privadas, en los pueblos, en las ciudades o cualquier otra clase de grupos sin importar su naturaleza o sus objetivos.

Según los autores de la teoría del liderazgo adaptativo, en todas clases de organizaciones desde las más grandes hasta las más pequeñas, públicas o privadas, formales e informales; existen problemas y dificultades muy variados que afectan negativamente a su entorno y sus elementos,

algunos de estos problemas pueden ser: la corrupción, la injusticia, el abuso laboral, las adicciones, la contaminación, la destrucción de los recursos naturales, el no cumplimiento de objetivos, la delincuencia, la vulneración de los derechos humanos, la falta de cobertura en educación, la explotación infantil, entre otros.

Por este motivo, la teoría del liderazgo adaptativo propone mecanismos y herramientas en busca de solucionar todos y cada uno de los problemas que afligen a los individuos en general y a las organizaciones a las cuales estos pertenecen; la propuesta general de los autores es mantener las características que nos hacen buenas personas con todo lo que nos rodea, como por ejemplo: la empatía, los principios, los valores, el trabajo en equipo, el cuidado de los recursos naturales, la innovación, etc.; por el contrario, se deben cambiar las cosas que causan los problemas o superar los obstáculos que impiden tener una buena calidad de vida.

Por consiguiente, la apuesta política de la teoría del liderazgo adaptativo es mejorar la calidad de vida de las personas sin importar en qué nivel de la organización se encuentran y tampoco discrimina a los individuos por ningún motivo como clase social, raza, religión, orientación sexual o cualquier otro distintivo.

Forma de demostración y/o razonamiento (FR)

A través del análisis temático del material documental de la teoría del liderazgo adaptativo se identificó que los autores utilizan tres formas de demostración las cuales son: (FD-EH) *Ejemplos Históricos*, (FD-ER) *Ejemplos Recientes* y (FD-P) *Parábolas o Metáforas*.

Los autores utilizan diferentes formas de razonamiento y/o demostración, por medio de situaciones antiguas y algunas recientes de la vida real, también por medio de parábolas, algunas situaciones que los autores utilizan son propias y algunas otras de personajes de la vida pública como algunos presidentes de Estados Unidos, personajes con cargos directivos de empresas multinacionales entre otros; cuando utilizan sus experiencias propias lo hacen mencionando situaciones que vivieron en el sector real en cargos como consejeros y asesores en diferentes ámbitos de la sociedad, como en la política, en sectores productivos de la economía y por supuesto

en el sector académico, los siguientes son algunos ejemplos de su forma de razonamiento y/o demostración.

Ejemplos Históricos (FD-EH).

“hace quince siglos, un grupo de polinesios emigro más de mil seiscientos kilómetros por el océano para descubrir y asentarse en la isla de pascua; al crecer la población y menguar la cantidad de árboles, se creó una situación que con su repertorio de respuestas no podían dominar; cuando ninguna otra cosa parecía dar resultado, este pueblo recurrió a los sacrificios humanos y al canibalismo. Finalmente, a la guerra y a la destrucción” (Heifetz, 1994, p. 62)

Este tipo de demostración por medio de ejemplos y/o parábolas y que son utilizados por los autores de la teoría del liderazgo adaptativo cumplen con el objetivo de suministrar elementos que ayudan a comprender mejor las ideas y afirmaciones de la teoría por parte de los lectores, sin embargo, desde el análisis sistemático de los libros de la teoría los ejemplos y/o parábolas escogidas por los autores como forma de demostración, no fueron escogidos o no se observa una metodología imparcial y/o aleatoria en la selección de dichos ejemplos, por el contrario, estos ejemplos o parábolas dan la apariencia de haber sido escogidos solo con el objetivo de soportar sus ideas, por lo tanto, esto puede generar que la teoría sea cuestionada por su forma de demostración de sus ideas y de sus afirmaciones.

Ejemplos Recientes (FD-ER).

“Como ejemplo que permita comparar estos marcos de referencia podemos utilizar el caso de Adolf Hitler, el adversario de Roosevelt. Si el liderazgo se define exclusivamente por la influencia, Hitler puede considerarse un líder autentico y exitoso: movilizo a todo un país para que siguiera su visión. Fue capaz de convencer a millones de personas para que organizaran sus vidas en torno a sus ideas.” (Heifetz, 1994, p. 52)

“el presidente Lyndon Johnson asumió personalmente la guerra de Vietnam. Desde luego, no pretendía ser el primer presidente de Estados Unidos en liderar una derrota. Tampoco su secretario de defensa, Robert McNamara quería asumir la responsabilidad de la guerra; al principio, Johnson no se daba cuenta del peligro de asumir el mismo tanta responsabilidad por la guerra y evitar al congreso y al público esa difícil opción. De hecho, comenzó a asumir la guerra tan personalmente como los activistas que lo acusaban” (Heifetz & Linsky, 2002, p. 48)

“En 1991, cuando Saddam Hussein invadió Kuwait, el ex presidente George Bush fue capaz de reunir una amplia y variada coalición en torno al problema técnico de hacer retroceder a las tropas iraquíes hacia su territorio. Pero cuando se planteó la necesidad de eliminar a Hussein, a su ejército y a su capacidad para crear alarma en todo el mundo, Bush se detuvo. Aniquilar a Hussein en lugar de confinarlo en su área geográfica representaba un desafío que habría puesto en peligro su alianza.” (Heifetz & Linsky, 2002, p. 72)

Parábolas (FD-P) metáforas

Otra forma de argumentación y/o de razonamiento son las metáforas, una metáfora es “figura que consiste en establecer una igualdad o comparación entre dos términos y emplear uno de ellos con el significado del otro” (Alvar, 1997).

En las ciencias de gestión han sido utilizadas herramientas importantes de la hermenéutica, por ejemplo: uno de los textos más importante sobre el uso de las metáforas en la administración es “Imágenes de la Organización” por Gareth Morgan, según el libro las metáforas son utilizadas con varios objetivos como embellecer un discurso pero lo más importante es que por medio de las metáforas los individuos cambian el modo de pensar y el modo de ver el mundo en general, lo que ayuda a comprender un elemento de experiencia en términos de otro. (Morgan, 1990)

“La metáfora del caldo de verduras puede ayudar a entender el desafío que suponen las lealtades externas. Para hacer un buen caldo de verduras hay que cocer los ingredientes el tiempo suficiente para que dejen ir parte de su color y

sabor originales; imagine que las partes interesadas son verduras e imagine que logra hacer el caldo perfecto con ellas. Cuando las zanahorias y las cebollas vuelvan al país de la zanahoria y al país de la cebolla, tras haber sacrificado parte de sus cualidades para contribuir al caldo, sus amigos y familiares percibirán el cambio: <Mmm, hueles a cebolla dirán las zanahorias. Ya no eres de los nuestros, te has vendido.> (Heifetz et al., 2012, p. 128)

Se puede observar en los ejemplos utilizados en los libros de la teoría del liderazgo adaptativo, que los autores emplean diversas herramientas que ayudan a entender sus posturas, una de ellas es la utilización de metáforas que favorecen entender más claramente sus afirmaciones.

“Es como una olla a presión: si fija la temperatura y la presión en un unto demasiado bajo, las probabilidades de transformar los ingredientes en una buena comida son prácticamente nulas. Si las fija en un punto demasiado elevado, la tapa saltara por los aires y los ingredientes quedaran esparcidos por toda la cocina. Le resultará útil pensar que su función consiste en mantener la mano en el termostato y controlar la cantidad de presión y de calor aplicada en cada momento.” (Heifetz et al., 2012, p. 55)

Como se puede observar, la forma de demostración de los autores del liderazgo adaptativo es simple y con términos, ejemplos y parábolas comunes lo que puede dar a entender que el público objetivo de estos libros son personas sin profundos conocimientos; así mismo, se considera que esta teoría no fue escrita para la comunidad especializada en el tema, igualmente, no está dirigido hacia la comunidad académica especializada. Por consiguiente, esto manifiesta que los libros han sido producidos para la divulgación y no cuentan con una base científica.

Posteriormente, después de identificar en que consiste la teoría del liderazgo adaptativo y sus conceptos centrales se elaboraron dos tablas de inventario en donde se almacenaron las páginas, el libro o artículo en donde se encontraron las ideas y los conceptos de los autores con respecto a cada código. Los cuales se presentan a continuación.

Tabla 5. Inventario de códigos y ubicación en libros

Código	Liderazgo sin respuestas fáciles 1994	Liderazgo sin límites 2002	La práctica del liderazgo adaptativo 2012
CC – A	24,49,61,65,		47,
CC –DT	116,	27,	42,
CC- DA	117,117,119,120, 133,327,	15,28,33,71,71, 109,190,195,	37,43,102,111,
CC – ZDP	333,333,	115,117,117,121, 129,	55,163,205,
SS	22,243,337,	41,170,172,176,180, 185,186,186,190,191,	29,29,40,42,47,77, 104,175,219,251,
PE			
AP			127,
FR	319,	190,225,	58,
FD- EH	62,68,317,	48,118,127,175, 178,	
FD-ER	22,52,67,72,77,80, 95,98,104,106,	23,24,28,32,33,37, 43,69,72,103,	43,50,52,59,86,97, 152,181,184,208,
FD-P	97,115,155,294,	32,39,65,76,125, 170,176,184,196,	55,106,128,200,205, 320,332,
ROD-SO	26,94,96,113,313, 338,344,347,	75,85,98,108,108,125, 147,147,152,164,170,	28,54,66,74,104,126, 200,231,254,263,
ROD-BE	23,36,57,57,57,83, 85,85,101,		36,36,37,37,38,38, 39,39,
ROD-CP	26,150,	108,127,162,191, 202,203,	70,123,132,175,175, 183,325,
ROAG-ES	50,289,326,337,346, 102,252,313,333,	63,	30,79,166,176,230, 80,82,89,141,154, 213,216,217,219, 259,350,
ROAG-CO		157,171,	140,142,
ROAG-CG			
ROEL-RAS		96,129,	
ROEL-COM	149,	169,	
ROEL-SIT			
ROEL-TRA	33,55,130,	147,235,	54,153,289,349,
ROEL-CAR	113,150,172,	85,	
ROEL-ESP	325,	224,230,	65,65,277,305,323, 324,362,
A-T			
A-M			
A-P			
L-T		186,	
L-M			
L-P			52,
DP	175,305,305,306,	15,16,25,25,33,42, 43,64,106,109,115,	43,47,54,256,256, 321,344,345,353,
BU		16,17,17,211,222, 222,	

Fuente: elaboración propia

Tabla 6. Inventario de códigos y ubicación en artículos

Código	The work of leadership 2001	A survival guide for leaders 2002	When leadership spells danger 2004	Leading boldly 2004	Leadership in a permanent crisis 2009
CC – A	1,3,4,		3,7,	6,	3,4,5,6,7,8,
CC –DT	2,6,9,11,23,	1,2,3,6,	3,	6,7,9,	
CC- DA	2,5,6,7,9,11,22,23,	1,2,3,6,	3,5,6,7,	5,6,7,8,9,10,11,12,13,	3,4,5,7,8,
CC – ZDP	1,7,8,10,	2,5,7,		9,10,12,13,	2,5,6,
SS	2,				
PE					
AP		5	4,		
FR	4,12,	2,3,	3,4,6,	4,	3,4,
FD- EH		4,		5,	
FD-ER	1,4,6,11,14,16,	4,5,6,8,9,	2,5,	3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,	4,5,6,7,8,
FD-P	5,8,10,	3,7,	4,5,	9,	4,
ROD-SO	3,10,		1,	5,7,	8,
ROD-BE					
ROD-CP		3,	4,		8,
ROAG-ES	2,4,7,15,22,	2,3,5,		13,	4,5,7,
ROAG-CO	2,5,6,7,8,	5,			8,
ROAG-CG					
ROEL-RAS	9,13,23,	6,			
ROEL-COM	3,	6,8,			8,
ROEL-SIT	4,7,10,	5,			7,
ROEL-TRA	3,6,9,24,		1,3,6,	6,7,	5,
ROEL-CAR					
ROEL-ESP					
A-T					
A-M					
A-P					
L-T		2,			4,
L-M	6,	3,5,			
L-P	6,7,10,12,14,15,22,	2,3,5,	1,2,3,7,	7,10,12,	8,
DP	3,15,	1,2,6,7,8,9,	1,2,5,6,7,	3,10,12,	2,4,
BU		9,		6,	

Fuente: elaboración propia

3.2. Relación con algunas disciplinas y campos de la gestión

3.2.1. Relación con la sociología (ROD –SO)

La sociología es la ciencia que analiza e interpreta el comportamiento de los individuos que componen las diferentes sociedades humanas, identifica las características y las variaciones de las sociedades en general teniendo como origen la interacción de las personas, no obstante, estas interacciones pueden ser de cooperación o pacifistas, pero también pueden ser conflictivas, de rechazo y antagonistas (Rodríguez, 2011).

Igualmente, la sociología identifica y utiliza las diferencias naturales y de personalidad entre los individuos que la componen como por ejemplo: la edad, la raza, las religiones, el género, las motivaciones, los anhelos, etc. De igual forma, la sociología estudia los efectos en las personas que causan las normas y leyes que rigen a las sociedades (Rodríguez, 2011).

No obstante, en las relaciones interpersonales se presenta un sentimiento de solidaridad que está dividido en dos partes, solidaridad orgánica y solidaridad mecánica. La primera se basa en las discrepancias y en la utilidad de complementarse entre los individuos; la segunda esta basada en la indiferenciación entre una comunidad. La solidaridad es necesaria para conseguir orden, armonía y cohesión social (Durkheim, 2008).

Como se puede identificar en las tablas 5 y 6, el liderazgo adaptativo en los tres principales libros y los cinco artículos, presenta relación con la sociología en diferentes aspectos los cuales se mencionan a continuación.

Según los autores, las relaciones interpersonales son vitales en el éxito del ejercicio del liderazgo adaptativo, los líderes requieren de apoyo tanto en las tareas físicas como en sus ideas y propuestas; pero no solo necesita respaldo a sus iniciativas, también requiere de individuos de la oposición que identifiquen posibles problemas en el desarrollo de las ideas del líder, incluso, los líderes como cualquier otra persona poseen defectos que requieren que otras personas los identifiquen y que de alguna forma sean contenidos, como lo mencionan Heifetz y Linsky.

“Nadie es suficientemente astuto o inteligente para abordar por si solo la complejidad política de una organización o comunidad cuando está haciendo frente a las presiones adaptativas y trata de reaccionar ante las mismas. La relación con las personas es crucial para liderar y sobrevivir. Si no posee un talento natural para la política, entonces busque socios que tengan esa habilidad. Deje que lo ayuden a desarrollar aliados. Y una vez establecida su base de apoyo, deje que lo ayuden a relacionarse con su oposición.” (Heifetz & Linsky, 2002, p. 108)

“Aunque durante cierto tiempo el peso de las esperanzas y los sufrimientos de la gente caiga sobre los hombros de una única persona, el liderazgo no se puede ejercer en solitario. El modelo del guerrero solitario es un suicidio heroico. Todos tenemos lagunas que hacen necesaria la visión de otros. Todos tenemos pasiones que es preciso que otros contengan. Cualquiera puede perder su capacidad para permanecer sentado en un palco, sobre todo cuando crece la presión.” (Heifetz, 1994, p. 344)

En conclusión, el liderazgo adaptativo afirma que es necesario el estudio de las relaciones interpersonales para alcanzar el éxito en la práctica de la teoría, de igual forma, la sociología identifica y analiza el comportamiento de los individuos en las sociedades, lo que evidencia la similitud entre la teoría del liderazgo adaptativo y la ciencia de la sociología.

3.2.2. Relación con biología evolucionista (ROD-BE)

La biología evolucionista manifiesta que el proceso evolutivo es cambiar o modificar físicamente y/o conductualmente de acuerdo a las exigencias del ambiente, con el objetivo de prolongar la existencia de un organismo en el tiempo (Restrepo, 2008).

En las tablas 5 y 6 se puede identificar las veces en que los autores del liderazgo adaptativo hacen referencia al concepto evolución para soportar sus afirmaciones, en diferentes ocasiones los autores utilizan la evolución de las especies naturales para ilustrar y soportar sus ideas, en sus argumentos menciona desde elementos muy esenciales de la vida como el ADN hasta especies específicas para soportar sus ideas.

Estas relaciones entre la teoría del liderazgo adaptativo y la evolución natural, soportan las afirmaciones de los autores, ya que la vida está en un constante cambio y que para lograr sobrevivir y obtener una mayor continuidad en el tiempo, las especies deben realizar cambios tanto en sus conductas como en su forma física, estos cambios o modificaciones se deben realizar también en todo tipo de organización, por ende, es necesario que los líderes adopten esta forma de adaptación a los constantes desafíos que se presentan cotidianamente.

“A menudo las adaptaciones biológicas generan transformaciones y permiten que nuevas especies prosperen en ambientes cambiantes. Un ejemplo muy impresionante es la evolución de la mano humana, que parece haber realizado una serie de importantes saltos adaptativos, entre ellos la postura erecta y la evolución de nuestro cerebro.” (Heifetz, 1994, p. 23)

“Las nuevas adaptaciones desplazan, vuelven a regular y reorganizan parte del ADN antiguo. Por analogía, el liderazgo para superar desafíos adaptativos genera pérdidas. El aprendizaje suele ser doloroso. Que una persona sea capaz de innovar puede hacer que otra se sienta incompetente, traicionada o insignificante.” (Heifetz et al., 2012, p. 39)

Como se puede observar, la teoría del liderazgo adaptativo tiene relación y está soportada con la biología evolucionista por medio de estudios preliminares, sin embargo, no realizan correctamente la citación de las otras teorías o de sus autores, los cuales son utilizados para soportar las afirmaciones y las ideas expresadas en el liderazgo adaptativo, por lo tanto, se puede rebatir la calidad científica y los procedimientos con los cuales fueron soportados sus argumentos.

3.2.3. Relación con la ciencia política (ROD-CP)

Según Losada y Casas (2010) la ciencia política surge por los conflictos interpersonales que se presentan debido a la variedad de individuos que conforman una comunidad lo que dificulta la convivencia, adicionalmente, la escasez de los recursos necesarios para la vida, la forma de repartirlos y la forma en que se deben conseguir; estos conflictos conllevan a desarrollar la ciencia política que genera reglas y normas según las cuales se decidirán los desacuerdos.

Desde este punto de vista, en las tablas 5 y 6 relaciona las veces en que se presentan elementos en común utilizados en la teoría del liderazgo adaptativo y la ciencia política.

Según el liderazgo adaptativo un concepto importante, consiste en identificar los diferentes grupos que están conformados espontáneamente de acuerdo a los intereses en común de las

personas que los conforman, seguidamente, el líder debe analizar los motivos que conllevan a que estas personas estén unidas y cuáles son los objetivos que buscan conseguir.

Sin embargo, la tarea del líder adaptativo no es solo escuchar y conocer los deseos de los grupos, también es necesario que sus propuestas y decisiones busquen el bienestar de la mayoría de los individuos, y de esta forma aumentará su aceptación y su autoridad informal ante los individuos de la organización, lo que se evidencia en siguientes citas.

“Entender las relaciones políticas de su organización es fundamental para comprender su funcionamiento como sistema. Y esta actividad, a la que podríamos llamar pensar en clave política, puede ayudarle a diseñar estrategias más efectivas para liderar el cambio adaptativo. La idea básica de partida cuando se piensa en clave política es que las personas de cualquier organización quieren satisfacer las expectativas de grupos de influencia distintos.” (Heifetz et al., 2012, p. 123)

“Para ganar poder tiene también que ganar autoridad informal entre sus socios políticos. Que le presten o no atención depende de lo que piensen que él podría hacerles a ellos u hacer por ellos. En gran medida, gana influencia extendiendo su autoridad informal incluso a los electores de sus colegas. Si esos electores piensan que él es algo especial, los colegas tendrán que prestarle atención.” (Heifetz, 1994, p. 150)

Por lo tanto, según los autores. Un aspecto relevante en la teoría y necesario para lograr el éxito en la práctica del liderazgo adaptativo, son las relaciones interpersonales de carácter formal e informal. En este punto se presenta similitud ya que de la misma forma lo manifiesta la ciencia política.

3.2.4. Relación con la estrategia (ROAG-ES)

La palabra estrategia se utilizó inicialmente en el ámbito militar con el objetivo de conseguir la victoria sobre los oponentes por medio de la planificación de las tareas y/o acciones,

la organización de los recursos físicos y tratar de predecir los movimientos futuros de los contrincantes; después de esto, la estrategia empresarial inicialmente estaba planteada en la realización de presupuestos financieros de las áreas funcionales como: marketing, producción y finanzas, no obstante, la estrategia en este punto no integraba la visión completa de la organización (Tarziján, 2013).

Posteriormente, el concepto de estrategia sufrió algunos cambios en los cuales se estableció que para ser exitoso estratégicamente, las organizaciones deben realizar un análisis interno y externo que le permitan identificar la situación actual de la organización, la situación futura a donde quieren llegar, las herramientas y las acciones necesarias para cumplir los objetivos (Tarziján, 2013).

Por otra parte, para Ansoff

“Las decisiones estratégicas se refieren más a los problemas externos de la empresa que a los internos y especialmente con la gama de productos que la empresa producirá y los mercados a los que venderá. Las preguntas específicas dirigidas al problema estratégico son: cuales son los objetivos y fines de la empresa; si debería diversificar, en qué áreas, con que énfasis; y como la empresa debería desarrollar y explotar su actual posición en el producto-mercado” (Ansoff, 1986, pág. 35).

En este sentido la estrategia facilita el análisis del mercado y los productos o servicios ofrecidos por las empresas de tal manera que aumente la probabilidad de cobertura frente a la demanda.

Dicho esto, se identificó que el liderazgo adaptativo presenta similitudes con la estrategia, estas semejanzas están señaladas en las tablas 5 y 6 las cuales serán explicadas a continuación.

Según los autores de la teoría del liderazgo adaptativo, los líderes deben anticiparse al futuro con la mayor precisión posible, para esto pueden tomar diferentes decisiones y tareas estratégicas con el fin de obtener la mayor cantidad de información posible de todas las variantes

que afectan sus metas; dos de estas estrategias son: tomar distancia y observar la organización desde un punto alejado desde donde puede obtener información global de los factores internos y externos que afectan de alguna forma la organización. Sin embargo, eso mismo lo afirma David (1988) cuando manifiesta que en la gerencia estratégica se debe identificar los beneficios de las fortalezas internas, utilizar las oportunidades externas, disminuir las debilidades internas y aminorar la afectación de las amenazas externas.

De la misma forma, lo manifiesta Godet (1993) con la prospectiva, disciplina que ayuda a las organizaciones a anticiparse al futuro por medio información histórica. Con el objetivo de reducir la incertidumbre y por ende tomar las mejores decisiones que permitan alcanzar los resultados propuestos.

Otra estrategia del liderazgo adaptativo es la de conseguir aliados o seguidores que aporten conocimientos, ideas e información constante que ayuden en la toma de decisiones exitosas, como lo demuestran los autores en las siguientes citas.

“El primer paso a la hora de afrontar un desafío adaptativo es salir al palco para ver cómo está respondiendo el sistema organizativo. Con la información que le aportará esta perspectiva, tendrá una visión más clara de las estructuras, de la cultura y de las carencias de su empresa (la manera con que, normalmente, responde a los problemas). Entenderá la naturaleza de los desafíos adaptativos a que se enfrenta. Identificará las redes de relaciones políticas que influirán en la movilización eficaz de las personas para que se enfrenten a ese desafío” (Heifetz et al., 2012, p. 79).

“Un líder que opera desde arriba necesita aliados próximos al frente de batalla. La gente que está en primera línea ve desafíos que quien ocupa una posición superior no advierte. Además, en una posición inferior se tiene más libertad para plantear interrogantes difíciles. La participación de estas personas suele ser necesaria para definir y resolver el problema. No solo aportan información y perspectivas que hay que tener en cuenta para enmarcar la cuestión, sino que la

solución suele consistir en cambios que ellas deben instrumentar” (Heifetz, 1994, p. 346).

En conclusión, según la información antes citada, se evidencia la similitud entre el liderazgo adaptativo y la estrategia, ya que afirman que para alcanzar los objetivos es necesario conocer la situación actual y el entorno, para poder así plantear planes y/o acciones que permitan lograr el futuro a donde quieren llegar.

3.2.5. Relación con la cultura organizacional (ROAG-CO)

Según Schein (1992) la cultura organizacional se basa en la forma de pensar y actuar que poseen en común los individuos de una organización, estas acciones se dan de forma espontánea e inconsciente y manifiestan el concepto que poseen las personas sobre la organización. Igualmente, la cultura organizacional define la forma de relacionarse con el entorno.

Por otra parte, Hofstede (1997) manifiesta que el corazón de la cultura organizacional sienta sus bases en las prácticas diarias de los integrantes de la organización, el concepto de prácticas está compuesto por los héroes, símbolos y los rituales que poseen las personas. Por consiguiente, las diferentes culturas organizacionales obedecen a las diferencias entre las prácticas diarias de cada organización. Sin embargo, la cultura organizacional “es determinada por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización, así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre éstos” (Méndez, 2000, p.18).

Asimismo, Pucheu (2014) afirma que la cultura organizacional estudia el comportamiento de los individuos y/o grupos que son parte de una sociedad, y busca identificar los generadores de barreras en el desarrollo y transformación de la organización, las barreras pueden darse por diferentes aspectos como por ejemplo; emocionales, culturales o de personalidad que impiden la aceptación y adaptación a los cambios.

No obstante, la cultura organizacional utiliza diferentes herramientas como: nuevos modelos motivacionales, autocontrol, generación de valores, etc. Con el objetivo de desarrollar

mecanismos que contrarresten los obstáculos y/o barreras mentales en las personas, que impiden alcanzar los cambios propuestos (Pucheu, 2014).

Así pues, teniendo en cuenta las definiciones anteriores se identificó que el liderazgo adaptativo utiliza los conceptos y las afirmaciones de la cultura organizacional para movilizar y motivar a los individuos y por consiguiente alcanzar los objetivos propuestos, esto se puede evidenciar en las tablas 5 y 6 en donde se relacionan las similitudes encontradas. A continuación se relacionan algunas citas.

“Muchas organizaciones quedan atrapadas en su manera actual de hacer las cosas, sencillamente porque funcionaron en el pasado. Y como las pautas de pensamiento y de conducta probadas condujeron al éxito de la organización en el pasado, también condujeron al éxito de las personas que las adoptaron. Las personas que llegaron a la cima de la organización gracias a su habilidad para trabajar con el sistema actual tendrán escaso o nulo interés en modificar las estructuras, la cultura o los automatismos.” (Heifetz et al., 2012, p. 82)

“El liderazgo, tal como lo entendemos aquí, significa comprometer a las personas para que progresen en la solución de los problemas adaptativos que enfrentan. Como esto exige aprendizaje, la tarea del liderazgo consiste en planificar y dirigir los procesos de aprendizaje de la organización o comunidad. A menudo el progreso requiere nuevas ideas e innovación. También suele exigir cambios en las actitudes y conductas de la gente.” (Heifetz, 1994, p. 252)

En conclusión, se puede mencionar que el liderazgo adaptativo utiliza argumentos y postulados similares a los utilizados en la cultura organizacional, con la intención de alcanzar los mismos objetivos, como por ejemplo: aceptar e implementar los cambios propuestos por la organización.

Según los autores de la teoría del liderazgo adaptativo, el éxito del liderazgo adaptativo no solo depende del líder, sino que requiere que toda la organización modifique su cultura y su forma de afrontar los desafíos, por esta razón la cultura organizacional debe ser evaluada y modificada

en aquellos aspectos que bloqueen los intentos y decisiones que buscan desafiar lo tradicional y que probablemente ya no consigan los mismos beneficios que antes si conseguían; por esta razón, se debe hacer partícipe a los integrantes de la organización en las posibles soluciones a los problemas que los afectan, en cierta forma ellos deben ser responsables en contribuir con las herramientas o mecanismos que ayudaran a mejorar sus vidas.

3.2.6. Relación con la gestión del conocimiento (ROAG-CG)

La gestión del conocimiento según Nonaka y Takeuchi (1995) consiste en crear, compartir y utilizar todos los mecanismos por medio de los cuales se genera conocimiento en las organizaciones, lo que constituye una capacidad importante en la generación de innovaciones. Además, la creación de conocimiento esta centrada en el intercambio de información y la interacción continua entre los tipos de conocimiento (tácito y explícito).

Por otra parte, según Peña y Batalla (2016) la costumbre de transmitir los conocimientos a las generaciones futuras, ha existido desde las primitivas sociedades de cazadores, lo que favoreció la supervivencia de estos grupos, no obstante, la actual gestión del conocimiento consiste en diseñar herramientas y definir métodos con la finalidad de que los miembros de una organización puedan tener acceso a la información que les faciliten el desempeño de sus actividades y que permitan mejorar constantemente los resultados de la organización; sin embargo, se ha presentado deficiencia en la transmisión del conocimiento debido a la cantidad que se genera constantemente, por tal motivo la gestión del conocimiento define mecanismos que permiten mejorar la recolección, la categorización y la transmisión del conocimiento.

De la misma forma, el liderazgo adaptativo hace referencia a la importancia de compartir el conocimiento entre los integrantes de las organizaciones; sin embargo, como se puede ver en las tablas 5 y 6, las similitudes encontradas con la gestión del conocimiento son pocas. Sin embargo, se relacionan algunas citas a continuación.

“Una organización estará más preparada para identificar y abordar desafíos adaptativos si no espera que el consejero delegado y el resto de autoridades tengan siempre todas las respuestas. En este tipo de organizaciones, los ejecutivos y

directivos de alto nivel hablan de temas que trascienden sus dominios, y pueden cambiar de opinión tranquilamente tras haber hablado con sus compañeros.” (Heifetz et al., 2012, p. 140)

“La adaptación requiere aprender nuevas maneras de interpretar lo que sucede alrededor de uno y nuevas maneras de desempeñar el trabajo. Por lo tanto, no es sorprendente que las organizaciones con gran capacidad adaptativa se muestren abiertas y comprometidas con el aprendizaje. Sin embargo, desarrollar estas normas culturales es algo mucho más fácil de decir que de hacer” (Heifetz et al., 2012, p. 142).

Así pues, el conocimiento y la experiencia adquirida a lo largo de la vida de cualquier organización es un factor determinante en el desempeño exitoso y en la perdurabilidad con calidad; Según los autores del liderazgo adaptativo el conocimiento y la experiencia están en las personas y deben ser transmitidas a las nuevas generaciones de la organización, pero incluso también es necesario que las personas puedan expresar y manifestar sus desconformidades y sus propuestas sin recibir castigos de ninguna índole.

3.2.7. Resumen relación con algunas disciplinas

A continuación, se muestra el resumen de algunas de las relaciones que se encontraron entre el liderazgo adaptativo y las disciplinas citadas anteriormente, con el objetivo de identificar fácilmente la posible originalidad o la falta de esta en la teoría del liderazgo adaptativo.

Tabla 7. Resumen relación con algunas disciplinas.

	Liderazgo adaptativo	Sociología	Biología Evolucionista	Ciencia Política	Estrategia	Cultura Organizacional	Gestión del Conocimiento
Interacción con otros individuos	X	X		X	X	X	X
Adaptación al Entorno	X		X		X		
Conservar lo Útil	X		X		X		X
Trabajo en Equipo	X	X		X	X	X	

Fuente: elaboración propia

Como se puede evidenciar en la tabla 7, el liderazgo adaptativo presenta conceptos e ideas similares con otras disciplinas entre ellas están las siguientes:

- ✓ La necesidad de tener buenas relaciones interpersonales lo que genera mejores ambientes laborales y por ende aumenta la autoconfianza y motivación de las personas.
- ✓ Adaptación al entorno ya que existen situaciones que no se pueden controlar y por lo tanto hay que cambiar el comportamiento para perdurar en el tiempo.
- ✓ Se debe identificar qué aspectos del comportamiento individual y de las organizaciones continúan siendo útiles, los cuales no se deben cambiar y por el contrario se debe promover su cumplimiento.
- ✓ Un solo individuo no puede lograr los mismos resultados obtenidos si se trabaja en equipo, por ende, se deben sumar los esfuerzos físicos y las ideas para conseguir mejores resultados.

En conclusión, después de realizar la comparación entre el liderazgo adaptativo y las siguientes disciplinas: sociología, biología evolucionista, ciencia política, estrategia, cultura organizacional y gestión del conocimiento; se puede mencionar que la teoría del liderazgo adaptativo presenta diferentes similitudes en las herramientas, conceptos e ideas, por tal motivo se puede mencionar que la teoría no es original.

3.3. Relación con otros estilos de liderazgo

3.3.1. Relación con el enfoque de los rasgos (ROEL-RAS)

El concepto de liderazgo se ha estudiado durante el tiempo por diferentes autores quienes han planteado las teorías y enfoques que han contribuido al desarrollo del mismo, desde el siglo XIX los primeros estudios se centraron en identificar los rasgos de las personas que ejercían el liderazgo en diferentes ámbitos de la sociedad.

Según Chiavenato (2005) el enfoque de los rasgos es el más antiguo y se caracteriza por la existencia de unas cualidades personales diferentes de los demás individuos.

“La historia de la humanidad ofrece varios ejemplos: Jesucristo, Moisés, Gengis Khan, Atila el huno, Pedro el grande, Napoleón, etc.; todos ellos fueron líderes gracias a cualidades personales que los hicieron diferentes de las demás personas. Algunos rasgos se relacionan con el éxito personal y estos, una vez identificados, podrían servir para escoger a los líderes. Estos rasgos (inteligencia, seguridad en uno mismo, valor, astucia y demás), marcados por las diferencias individuales, serían los responsables del comportamiento del líder. (Chiavenato, 2005, p. 459)

En comparación con la teoría del liderazgo adaptativo a partir de la revisión de los principales libros y artículos citados en las tablas 5 y 6 se identificó que no existe una relación directa entre los dos estilos de liderazgo puesto que la primera establece que deben existir unas características específicas en los líderes, por el contrario la segunda teoría manifiesta que cualquier individuo se encuentra en capacidad de ejercer el liderazgo. Como se puede observar en las siguientes citas del liderazgo adaptativo.

“Para sobrevivir y tener éxito en el ejercicio del liderazgo, usted debe trabajar tan estrechamente con sus oponentes como con sus seguidores. Casi todos nos resistimos a invertir nuestro tiempo con personas que no comparten nuestra visión o pasión. Demasiado a menudo tomamos el camino fácil, ignorando a nuestros oponentes y concentrándonos para desarrollar una coalición afirmativa” (Heifetz & Linsky, 2002, p. 96).

“Para liderar a las personas, le sugerimos desarrollar estructuras de relaciones capaces de resolver las cuestiones difíciles y de establecer normas que hagan admisible el desacuerdo apasionado” (Heifetz & Linsky, 2002, p. 129).

En conclusión, se deduce que el liderazgo adaptativo no centra el éxito en los rasgos del líder. Por el contrario, afirma que el triunfo obedece al establecimiento asertivo de las relaciones interpersonales. En otras palabras, según Heifetz (2012) el liderazgo adaptativo implica dos procesos: el diagnóstico y la acción que se deben aplicar en la organización y en el líder. Así pues, el liderazgo puede ser llevado a cabo por cualquier persona.

3.3.2. Relación con el enfoque del comportamiento (ROEL-COM)

El enfoque del comportamiento se centra en lo que hacen o en la conducta de los líderes, no en las características personales (Spector, 2002), desde este enfoque se plantean los estilos de liderazgo como por ejemplo liderazgo autocrático, liderazgo participativo y liderazgo liberal.

Por otra parte, Blake y Mouton (1964) plantean el grid o rejilla que se basa en dos dimensiones: el interés por la producción y el interés por las personas. Los elementos de la rejilla son: las decisiones, las convicciones, el entusiasmo dinámico, el conflicto, el temperamento, y el humor. (Blake, Mouton, & Allen, 1989). Por lo tanto, estos elementos aportan una guía para definir qué estilo de liderazgo ejercer, basándose en cuanto poder y autoridad ejercer, y a las normas y medidas existentes.

Por tanto, cada estilo de liderazgo permite conocer comportamientos diferentes de los líderes por ejemplo el líder participativo escucha o incluye a sus seguidores en las decisiones que los afectan, el líder autocrático toma las decisiones de manera individual sin consultar el grupo y finalmente el líder liberal brinda la libertad al grupo para que tome las decisiones y actúen de acuerdo a sus criterios, no evalúa ni regula las acciones.

Ahora, conforme a la revisión de los libros y los artículos enunciados en las tablas 5 y 6, se encuentra relación entre el enfoque del comportamiento y el liderazgo adaptativo puesto que se destaca la importancia del comportamiento del líder en los resultados esperados, si bien no se denominan los estilos de liderazgo de forma similar en las dos teorías se señala la importancia del ejercicio del poder y la conducta del líder.

Se puede inferir que el liderazgo adaptativo guarda una relación con el enfoque del comportamiento asignando unos conceptos similares a los ya abordados, en este sentido se considera que carece originalidad teniendo en cuenta que retoma ideas ya establecidas como se señala en la siguiente cita.

“Para liderar desde una posición de autoridad hay que saber cómo cuidar y desplegar el poder que acompaña a esa posición. La autoridad puede ser de dos

tipos: formal e informal. A la autoridad formal la acompañan los diversos poderes del cargo, y a la autoridad informal el poder de influir sobre la actitud y la conducta, más allá de la obediencia.” (Heifetz, 1994, p. 149)

“Quedamos atrapados en la causa y olvidamos que el ejercicio del liderazgo es, en el fondo, una actividad personal. Esto nos desafía intelectual, emocional, espiritual y físicamente. Pero con el aumento de la adrenalina, podemos creer que somos un poco diferentes y por lo tanto que no estamos sometidos a las debilidades humanas normales que pueden frustrar a los mortales más ordinarios en misiones ordinarias.” (Heifetz & Linsky, 2002, p. 169)

En este sentido el enfoque del comportamiento elabora los estilos de liderazgo autocrático, participativo y liberal, por su parte el liderazgo adaptativo habla de la autoridad formal e informal, encontrándose variación en los términos sin embargo el contenido de los mismos se orienta a la importancia del comportamiento del líder respecto al uso del poder.

3.3.3. Relación con el enfoque situacional (ROEL-SIT)

Este enfoque parte de una relación contingente, en la cual el líder ejerce su labor frente a la tarea o a la relación, dependiendo el grado de madurez del subordinado, los grados de madurez están clasificados en cuatro niveles M1, M2, M3 y M4; en consecuencia a mayor madurez del subordinado el líder reduce el control sobre la tarea y se enfoca en la relación bidireccional (Yukl, 2010).

Por otra parte, los autores del modelo antes mencionado, Hersey y Blanchard (1969) manifiestan que las personas son diferentes y por consiguiente deben ser tratadas de maneras diferentes por esta razón ningún estilo de liderazgo es adecuado para cualquier situación. Asimismo, la efectividad en el ejercicio del liderazgo se basa en la relación entre el líder, los subordinados y otras variables.

Se describen los grados de madurez conforme a la teoría:

“M1 cuando el subordinado es muy inmaduro respecto a la tarea, el líder debería utilizar una sustancial conducta orientada a la tarea y ser directivo en la definición de los papeles, clarificando los estándares y procedimientos, y supervisando el progreso en la consecución de los objetivos.

M2 y M3 a medida que aumenta la madurez del subordinado hasta un nivel moderado, el líder puede reducir la cantidad de conducta orientada a la tarea y mostrar una conducta más orientada a las relaciones.

M4 cuando el subordinado es muy maduro, el líder debería mostrar una baja conducta de orientación a la tarea y de orientación a las relaciones. Un subordinado maduro tiene la capacidad de hacer el trabajo sin demasiada dirección o supervisión del líder, y la confianza de trabajar sin una excesiva conducta alentadora por parte del líder (Yukl, 2010, p. 232)”

En las siguientes citas se observa la importancia que tiene para el liderazgo adaptativo la improvisación del líder frente a la situación, pero no la respuesta generada por el subordinado o su nivel de madurez para desarrollar la tarea asignada.

“La capacidad de improvisación necesaria para liderar con eficacia depende de poder responder a la situación actual, en lugar de importar el pasado al presente y aplicarlo a la actualidad como una plantilla imperfecta.” (Heifetz et al., 2012, p. 248)

“El liderazgo adaptativo le saca de su rutina cotidiana y le introduce en un territorio desconocido, en el que debe desplegar conductas que están fuera de su repertorio, sin garantías de competencia ni de éxito. Supone un riesgo, porque ya no puede recurrir ni a su experiencia, cuya eficacia ya ha comprobado, ni a los conocimientos que le permiten resolver problemas técnicos.” (Heifetz et al., 2012, p. 285)

Respecto a la posible similitud entre el enfoque situacional y el liderazgo adaptativo se encuentra que no existe relación, toda vez que de los 3 libros y los 5 artículos enunciados en las tablas 5 y 6 ninguno de ellos presenta conceptos asociados a la relación contingente entre el líder y los subordinados para ejercer el liderazgo.

3.3.4. Relación con el liderazgo transformacional (ROEL-TRA)

Según Bass y Steidlmeier (1999) el liderazgo transformacional resalta el comportamiento ético y moral en la práctica del liderazgo, debido a que el eje central está basado en los valores del líder y en el reconocimiento de las fortalezas y debilidades de los seguidores. Por otra parte, el líder debe poseer la capacidad de inspirar en los colaboradores cambios en su forma de pensar. En busca de alcanzar metas colectivas que trasciendan los deseos individuales (Bass, 1985). Esto mismo lo manifiestan Avolio, Walumbwa y Weber (2009) al mencionar que los seguidores de un líder transformacional, modifican sus acciones y el compromiso en las organizaciones en busca de objetivos grupales.

De igual forma, el liderazgo transformacional según Chiavenato (2005) está basado en los cambios generados a los seguidores a consecuencia de los atributos y habilidades en la personalidad de los líderes como por ejemplo: propone grandes cambios, utiliza ideas innovadoras, genera grandes expectativas, utiliza un buen trato hacia sus seguidores, infunde el respeto mutuo, escucha y entiende a las personas individualmente, orienta y motiva etc.

Por tanto, este estilo de liderazgo posee gran capacidad para generar transformaciones en los individuos que siguen a un líder, ya que inculca la autoconfianza, promueve la inteligencia, la racionalidad, el continuo aprendizaje y el autocontrol en situaciones desconocidas e inesperadas, incluso la transformación de los individuos hacia valores que beneficien a la comunidad (Chiavenato, 2005).

Por consiguiente, en las tablas 5 y 6 se observa las relaciones o similitudes entre las teorías del liderazgo transformacional y el liderazgo adaptativo. Esto se puede evidenciar en las siguientes citas de los autores del liderazgo adaptativo.

“Aprender a aceptar los desafíos y a encajar la ira de la gente de una manera que no afecte a su iniciativa es una de las tareas más difíciles del liderazgo. Cuando pide a las personas que hagan cambios e incluso sacrificios es casi inevitable que frustre a algunos de sus colegas y colaboradores más próximos, sin mencionar a los individuos que están fuera de su facción.” (Heifetz & Linsky, 2002, p. 147)

“No hay motivo para asumir la difícil tarea del liderazgo si no tiene objetivos importantes y elevados que le impulsen, ya se trate de salvar el mundo, de renovar su organización o de ayudar a su comunidad a resolver retos históricos y a superar momentos complicados.” (Heifetz et al., 2012, p. 289)

En conclusión, el liderazgo adaptativo se asimila al liderazgo transformacional en que motiva e impulsa a las personas a realizar cambios internos a pesar de lo difícil que esto puede llegar a ser, con el objetivo de afrontar y solucionar los grandes obstáculos que se presentan en el entorno y en los diferentes entornos a los que las personas están inmersos.

3.3.5. Relación con el liderazgo carismático (ROEL-CAR)

Según Burns (1978) el liderazgo carismático se caracteriza por tener en cuenta los rasgos y las conductas de los líderes, en consecuencia los líderes son vistos como ejemplos a seguir por parte de los seguidores debido a sus actos basados en la ética y con altos niveles morales, lo que conlleva a que los seguidores quieran imitar a los líderes.

De la misma forma, Chiavenato (2005) manifiesta que el liderazgo carismático se enfoca en los líderes y sus habilidades interpersonales como la facilidad para la comunicación, el entendimiento hacia las demás personas, en sus cualidades como solucionador de problemas por medio de ideas visionarias y decisiones radicales basadas en su autoconfianza y la firme convicción que poseen sobre sus afirmaciones.

Igualmente, este estilo de liderazgo utiliza diferentes mecanismos como: dar ejemplo de una buena conducta ante la sociedad, una visión ideológica frente a los problemas de la sociedad

lo que genera grandes expectativas ante sus seguidores, por consiguiente el líder logra alcanzar sus objetivos al ejercer gran influencia y magnetismo sobre las personas; Esta clase de líderes se presentan más comúnmente en la política y en las religiones (Chiavenato, 2005).

Por tanto, después de realizar el análisis entre el liderazgo carismático y el liderazgo adaptativo por medio de las características de cada una de las teorías en busca de las similitudes o diferencias entre ellas se encontró que existen relaciones que se muestran en las tablas 5 y 6. Como se observa en las siguientes citas.

“De modo que la autoridad informal deriva no solo de su popularidad entre los electores, sino también de la estima, la confianza, la admiración y el temor de sus colegas. Para ganar poder tiene también que ganar autoridad informal entre sus socios políticos.” (Heifetz, 1994, p. 150)

“Una de las cualidades distintivas de las personas con más éxito que son líderes en cualquier campo es el énfasis que ponen en las relaciones personales. Esto es indudablemente válido para aquellos que están en puestos políticos, para quienes las relaciones personales son tan vitales como el aire que respiran.” (Heifetz & Linsky, 2002, p. 85)

En conclusión, la relación o similitud entre el liderazgo adaptativo y el liderazgo carismático consiste en que centra sus esfuerzos para el logro de sus objetivos y alcanzar el éxito, por medio del comportamiento y las habilidades del líder para generar acogida de sus ideas y respaldo otorgado por sus seguidores.

3.3.6. Relación con el liderazgo espiritual (ROEL ESP)

El liderazgo espiritual está basado en los valores morales, éticos y religiosos por medio de los cuales el líder dirige su organización en donde algunos de los objetivos principales consisten en establecer en las personas: paz interior, armonía, tranquilidad, felicidad, aprecio por sí mismo y por los demás, teniendo en cuenta algunos determinantes religiosos, adicionalmente, estimula el

crecimiento espiritual y la transformación personal (Espinosa, Contreras, Esguerra, & Fierro, 2017).

No obstante, a pesar de que sus objetivos principales son los valores antes mencionados, a la vez, la teoría también está pensada y creada para satisfacer objetivos económicos de las organizaciones pero con responsabilidad social, ambiental y cultural; en donde se otorga y se expresa gran aceptación y entusiasmo por cumplir y alcanzar la visión, la misión y los objetivos de dicha organización.

En la siguiente las tablas 5 y 6 se relacionan las similitudes encontradas entre el liderazgo espiritual y el liderazgo adaptativo, así mismo, se puede observar que en los libros y en los artículos del liderazgo adaptativo como se presentan argumentos similares los cuales se pueden observar en las siguientes citas.

“ejercer el liderazgo es una manera de dar sentido a su vida al contribuir a las vidas de los otros. En su mejor expresión, el liderazgo es una labor de amor. Las oportunidades para esa labor se cruzan en su camino cada día, aunque sabemos a través del tejido cicatrizante de nuestras propias experiencias que hace falta coraje para aprovechar esas oportunidades.” (Heifetz & Linsky, 2002, p. 224)

“Si desea ser una verdadera fuente de inspiración, tendrá que reforzar dos capacidades: escuchar con el corazón y hablar desde el corazón. Al fin y al cabo, le resultará imposible conectar con los demás si no sabe qué hay en sus corazones y qué hay en el de usted.” (Heifetz et al., 2012, p. 324)

“el liderazgo vale la pena porque las metas van más allá de la ganancia material o del progreso personal. Al mejorar la vida de las personas que le rodean, el liderazgo da un sentido a su vida. Crea un propósito. Creemos que todo ser humano tiene algo único para ofrecer, y que el mayor sentido del propósito proviene del uso de ese don para ayudar a prosperar a sus organizaciones, familias o comunidades.” (Heifetz & Linsky, 2002, p. 17)

Por lo tanto, el liderazgo adaptativo al igual que el liderazgo espiritual otorgan importancia al bienestar emocional y físico de las personas, de la misma forma motivan y promueven el crecimiento espiritual y el desarrollo personal en comunidad. Por consiguiente los aspectos económicos de las organizaciones pasan a un segundo lugar, sin embargo, los autores de las dos teorías están convencidos que al otorgar más importancia a los individuos, a los valores y a la ética y al satisfacer las diferentes necesidades de la comunidad, esto servirá para alcanzar más fácil los diferentes objetivos de las organizaciones.

4. Discusión

4.1. Ventajas del liderazgo adaptativo

La teoría del liderazgo adaptativo fue planteada por primera vez en el año de 1994 por Ronald A Heifetz en el libro *Liderazgo sin Respuestas Fáciles*, igualmente, el señor Heifetz junto con otros autores han escrito otros libros sobre el mismo tema los cuales son: *Liderazgo sin Límites* en el año 2002 y “*La Práctica del Liderazgo Adaptativo*” en el 2012. En dichos libros se mencionan diferentes ventajas y utilidades de este estilo de liderazgo los cuales son presentados a continuación con el objetivo de identificar los factores positivos y útiles de dicha teoría en las organizaciones y en la cotidianidad de los individuos que la practican.

4.1.1. Para qué ha servido esta teoría

Las ventajas de la teoría se analizan a futuro, puesto que al no contar con un soporte empírico vigente resulta complejo relacionar hallazgos importantes para este momento, en tal sentido se menciona a continuación algunas de sus ventajas potenciales:

Al ser una propuesta emergente en los últimos tiempos con un alto grado de habilidad innovadora resulta prometedora una estructuración paulatina que facilite otros puntos de vista en la organización aspecto que se entrevé con ventaja toda vez que da campo a la investigación de su alcance.

Otro aspecto a destacar es la importancia en que esta teoría retome otros modelos de liderazgo puesto que con ello a futuro es posible que adopte una postura empírica con base a conocimientos previos perfeccionando los hallazgos.

Así mismo la promoción de mayor participación y motivación del equipo de trabajo redundará en ventaja teniendo en cuenta que es posible contar con mayor número de ideas en el momento de delegar responsabilidades específicas frente a los problemas adaptativos.

Promueve una dinámica de equipo con mayor sensibilidad y humanidad, valores olvidados en numerosas oportunidades como ocasión del interés en el productividad a cualquier costo, lo cual favorece dinámicas de relaciones más empáticas, cálidas incrementándose el bienestar e interés de los colaboradores, más allá de la relación costo- beneficio.

Aportes Teóricos (A-T)

El liderazgo es una forma y una oportunidad que se puede aprovechar para ayudar a las diferentes comunidades que rodean a las personas, por medio ideas y desafíos el liderazgo busca solucionar problemas que aquejan a la mayoría o a todos los individuos de cualquier tipo de organización; Pero además, la utilidad del liderazgo no es solo a favor de la organización, la utilidad también se refleja en el reconocimiento otorgado al líder por su buen desempeño e incluso la satisfacción personal generada por encontrar y desarrollar ideas que solucionan situaciones con un grado de dificultad alto, además, como lo menciona Heifetz y Linsky la conexión generada entre un líder y sus seguidos es significativa y ellos la llaman amor.

“De modo que la respuesta a la pregunta < ¿Por qué hay que liderar? > es simple y profunda. Las fuentes de sentido más esenciales de la experiencia humana derivan de nuestro anhelo de conexión con las otras personas. El ejercicio del liderazgo puede darle un sentido a la vida más allá de las apuestas diarias: la aprobación de los amigos y colegas o la gratificación inmediata del éxito, porque, como un arte práctico, el liderazgo nos permite conectar con los otros de una manera significativa. La palabra que usamos para este tipo de conexión es amor.”

(Heifetz & Linsky, 2002, p. 211)

“fundamentalmente, la forma no importa. Cualquier forma de servir a los otros es, esencialmente, una expresión de amor. Y como las oportunidades de contribuir están siempre presentes, hay pocas razones para que alguien se prive de las experiencias profundas que le dan sentido a la vida. El fracaso más común, quizás, es el de quedarnos atrapados en la forma y perdemos de vista lo que es esencial y verdadero.” (Heifetz & Linsky, 2002, p. 222)

4.1.2. Aportes metodológicos (A-M)

La metodología de la investigación según Yuni (2014) consiste en identificar los métodos, mecanismos, reglas, normas y acciones que el investigador utiliza, mediante la planeación estratégica con el objetivo de desarrollar las teorías de las disciplinas para la validación y creación de conocimientos científicos, como lo manifiesta Samaja (1994, citado por Yuni, 2014).

“el termino metodología, refiere al estudio de las reglas o normas que eventualmente ordenan o pautan tales procedimientos (de investigación) con arreglo a ciertos valores cognoscitivos (claridad, coherencia, objetividad, originalidad, relevancia entre otros).” (Yuni, 2014, p. 10)

De acuerdo al planteamiento de los autores del liderazgo adaptativo existen algunos conceptos centrales de la teoría los cuales son: Adaptación, desafío técnico, desafío adaptativo y zona de desequilibrio productivo; sin embargo no se documentan investigaciones empíricas que demuestren la validación científica de estos conceptos.

Según el análisis bibliográfico de los principales libros y artículos de la teoría del liderazgo adaptativo referenciados en las tablas 5 y 6, no se identificaron estudios empíricos que soportes los postulados teóricos, por lo tanto se considera que no existe un aporte metodológico en la teoría.

4.1.3. Aportes prácticos (A-P)

Como se puede evidenciar en las tablas 5 y 6, después de realizar el análisis de los libros y artículos de la teoría del liderazgo adaptativo y posteriormente de confrontar sus argumentos con otros estilos de liderazgo y con algunas disciplinas, no fue posible encontrar aportes prácticos originales y/o exclusivos de este enfoque, puesto que las características, afirmaciones y componentes de la teoría, son utilizados en otros estilos de liderazgo y en otras disciplinas.

A continuación se relacionan algunos ejemplos de las relaciones que existen entre el liderazgo adaptativo y otros estilos de liderazgo, lo que soporta la conclusión que la teoría del liderazgo adaptativo no presenta aportes prácticos.

- Relación entre el liderazgo adaptativo y el liderazgo espiritual: Uno de los objetivos principales es mejorar la calidad de vida de las personas que conforman las organizaciones sin importar su naturaleza o el objetivo de dichas organizaciones.
- Relación entre el liderazgo adaptativo y el liderazgo transformacional: implementando conceptos como la innovación en el desarrollo de las tareas que disminuyan los esfuerzos físicos, la motivación que genere acciones, conductas y emociones positivas en las personas que se verán reflejadas en el cumplimiento de los objetivos generales de la organización.
- Relación entre el liderazgo adaptativo y el liderazgo espiritual: se deben mantener los valores, los principios, las creencias que beneficien a las comunidades en general y no interponer conductas negativas que solo buscan el beneficio económico y particular de una minoría que en ocasiones destruyen y mal gastan los recursos naturales, y además, explotan y abusan de las personas.

4.2. Limitaciones del liderazgo adaptativo

La movilización en torno al incremento de una mejor calidad de vida es una condición de la humanidad en general, por su parte las organizaciones pretenden su posicionamiento,

productividad y eficacia mediante la búsqueda de herramientas, teorías, modelos que redunden en beneficio e incrementen su permanencia en el mercado. En esta búsqueda se proponen estilos de liderazgo que lo faciliten, sin embargo, respecto al liderazgo adaptativo se considera que presenta algunas limitaciones, mismas que se exponen en seguida:

El liderazgo adaptativo puede llegar a presentar escasa practicidad toda vez que requiere tres actividades; observar, interpretar y diseñar, en tanto este análisis lleva tiempo teniendo en cuenta que todos los colaboradores han de tender a generar su punto de vista, pensamiento y emociones frente a la situación.

Por tal motivo, la interpretación está cargada de subjetividad teniendo en cuenta la divergencia en valores, aprendizajes etc., así las cosas ha de requerirse un tiempo prolongado para aportar una solución ante una situación compleja que de forma general requiere una intervención inmediata previendo un impacto negativo mayor.

Así mismo se considera como limitación su similitud con otras categorías como el liderazgo auténtico, sin embargo no cuenta con herramientas innovadoras y específicas para abordaje en la organización, igualmente es una propuesta teórica que en su desarrollo puede ser útil para aportar al diseño de programas de contención en la empresa, sin embargo se requiere mayor estudio empírico que corrobore su validez y eficacia.

Por otra parte, la teoría del liderazgo adaptativo expone diversas herramientas e ideas que intentan mejorar el desempeño en las organizaciones y prolongar su actividad en el tiempo, por ejemplo la *adaptación* que está implícito en el nombre de la teoría, según los autores el objetivo de la adaptación en el ámbito organizacional consiste en que las personas que componen dichas estructuras, modifiquen sus conductas, sus creencias, sus hábitos etc., de acuerdo a las exigencias del entorno y de las partes que lo componen como por ejemplo: accionistas, clientes, usuarios, proveedores, empleados, la competencia y el gobierno, con el fin de satisfacer cada vez más las necesidades de cada uno estos grupos, además se busca solucionar de la mejor manera los problemas que surgen diariamente y que algunos de estos problemas demandan soluciones complejas y novedosas.

Sin embargo, el concepto de adaptación es utilizado en la biología indicando que los seres vivos están en constante competencia entre miembros de su misma especie e incluso con otras especies con el objetivo de suplir sus diferentes necesidades, dicha competencia obliga a que los individuos con la mejor capacidad de adaptación a su entorno y con la habilidad de cambiar y encontrar soluciones a sus problemas serán los más exitosos en la carrera de la supervivencia, por consiguiente, dichos individuos prolongaran su existencia en el tiempo cumpliendo con sus necesidades.

4.2.1. Limitaciones teóricas (L-T)

Según Yuni (2014), la ciencia contemporánea establece que el conocimiento debe cumplir con dos aspectos o reglas para poder ser considerado y descrito como conocimiento científico, estas características se han desarrollado en los últimos siglos de la cultura occidental y son las siguientes:

“1) El conocimiento científico es un producto de un proceso sistémico de contrastación entre una teoría o modelo teórico y datos empíricos obtenidos de la realidad. La única manera válida de considerar un conocimiento como científico es que sustente la verdad de sus afirmaciones en evidencias obtenidas en la realidad, ofreciendo pruebas empíricas, lógicas y/o matemáticas.

2) Para su obtención hay que seguir una serie de procedimientos establecidos que permitan evaluar su validez. Es decir que el conocimiento científico se basa en la aplicación de un método de investigación, método que permite no solo construir conocimiento sino evaluar su validez y aplicabilidad.” (Yuni, 2014, p. 25)

Sin embargo, después de realizar el análisis sistemático de la teoría del liderazgo adaptativo y como se evidencia en las tablas 5 y 6 en donde se relacionan los principales libros y artículos de la teoría, no fue posible evidenciar que cumpla con los criterios establecidos para ser considerada por sí sola como conocimiento científico ya que carece de una validación empírica de sus afirmaciones.

No obstante, y a pesar de que no cumple con las condiciones para ser considerada conocimiento científico, la teoría también se contradice al argumentar que cotidianamente las personas se ven enfrentadas con problemas complejos y difíciles de afrontar, estos problemas poseen un número significativo de variables y características que los hacen diferentes unos entre otros; esta variedad en los problemas es a causa de la complejidad de la naturaleza humana, a raíz de esto, para desarrollar un estilo de liderazgo eficiente no existe una secuencia de pasos o una fórmula que se debe seguir que garantice el éxito; como lo menciona Heifetz el liderazgo es un arte de improvisación y no existen recetas.

“El liderazgo es un arte de improvisación. No existen recetas, por mucho que haya libros que sugieran lo contrario y presenten cinco, diez o veinte instrucciones y prohibiciones. En el complejo y rápido mundo en el que vivimos en la actualidad, cualquier <solución> no es más que un área de descanso temporal, un banco en el parque en el que podemos parar a recuperar el aliento antes de volver al camino.” (Heifetz et al., 2012, p. 339)

4.2.2. Limitaciones metodológicas (L-M)

La incertidumbre de un equipo de trabajo frente a la posibilidad de fracaso ante un problema adaptativo ha de ser alta teniendo en cuenta la novedad e innovación frente a métodos de solución, además, no se contempla dentro de sus planteamientos, un proceso de sensibilización previo que facilite la contención de la ansiedad de los colaboradores ante la incertidumbre, aspecto que suele presentarse, aumentando el desequilibrio ante las situaciones críticas, en razón de ello ha de promoverse entre otras formación para manejo de la tolerancia a la frustración, Asimismo, el liderazgo adaptativo requiere un trabajo arduo en la cultura organizacional y el nivel de compromiso de la empresa de tal manera que todos sus miembros se movilen ante los problemas adaptativos en una misma dirección.

Por tanto, la teoría no plantea una estrategia para diagnóstico previo de identificación de habilidades de los colaboradores que permita generar mayor productividad en torno al diálogo de una situación crítica en la empresa.

4.2.3. Limitaciones prácticas (L-P)

Identificar a qué tipo de problemas se está enfrentando un líder, puede ser el primer desafío en la práctica del liderazgo adaptativo, ya que existen dificultades o problemas en los cuales no es posible divisar fácilmente sus características y por ende su clasificación entre desafío adaptativo o desafío técnico genera dudas que afectan en las posibles soluciones que un líder puede proponer; inclusive, como lo menciona Heifetz el grado de dificultad aumenta ya que la mayoría de los problemas contienen elementos técnicos y elementos adaptativos. Lo que genera limitaciones en la práctica del liderazgo adaptativo.

“Los problemas no siempre vienen con una etiqueta que los clasifique claramente como <técnicos> o <adaptativos>. Cuando se encuentra en el trabajo con un nuevo desafío, este no viene con una gran inicial T o A pegada. La mayoría de problemas son mixtos, con elementos técnicos y adaptativos entretreídos.”
(Heifetz et al., 2012, p. 43)

Otro aspecto se puede catalogar como limitación en la práctica del liderazgo adaptativo es que genera y provoca niveles altos de estrés y malestar emocional en el líder pero también en los seguidores, esto debido a que constantemente se debe estar dispuesto a tomar decisiones, medidas y llevar a cabo tareas que no se han utilizado anteriormente, por consiguiente, la incertidumbre y la posibilidad de un fracaso afecta a los individuos.

“Ejercer el liderazgo adaptativo requiere estar dispuesto y ser capaz de saltar a lo desconocido y agitar las aguas. La mayoría de personas prefieren la estabilidad al caos, la claridad a la confusión y el orden al conflicto, tanto para usted como para quienes le rodean. Por lo tanto, para liderar el cambio adaptativo, tendrá que aumentar su tolerancia al desorden, a la ambigüedad y a la tensión.” (Heifetz et al., 2012, p. 256)

5. Conclusiones

Después de realizar una lectura sistemática y analizar detalladamente las características postuladas y afirmaciones de los autores de la teoría del liderazgo adaptativo, se puede concluir que dicha teoría carece de originalidad debido a que se encontró que utiliza argumentos de otros estilos de liderazgo y también de otras disciplinas o campos de la gestión.

En conclusión, después de hacer un análisis metodológico y sistemático de cada uno de los ejes centrales que componen la teoría del liderazgo adaptativo, se llegó a la conclusión que sus aportes son mínimos debido a que utiliza mecanismos descritos en otros estilos de liderazgo e incluso herramientas de otras disciplinas que en ocasiones no cita correspondientemente.

Igualmente, como se pudo observar en el capítulo *5 relación con algunas disciplinas y campos de la gestión*, la teoría del liderazgo adaptativo presenta similitudes puntuales en diferentes argumentos los cuales son: la necesidad de interacción con otros individuos, la adaptación al entorno, conservar lo útil, trabajo en equipo; todas estas semejanzas reflejan la baja originalidad en las características de la teoría y los pocos o nulos aportes científicos que presenta la teoría.

6. Recomendaciones

En los principales libros de la teoría del liderazgo adaptativo, *La práctica del liderazgo adaptativo* del año 2012, *Liderazgo sin límites* del año 2002 y *Liderazgo sin respuestas fáciles* del año 1994, se pudo evidenciar que las afirmaciones de los autores no están soportadas por medio de experimentos empíricos que den validez a la teoría, por el contrario, la única forma que los autores utilizan para tratar de respaldar sus argumentos es por medio de situaciones reales del pasado que se ajustan a los elementos del liderazgo adaptativo.

Por consiguiente, se recomienda contrastar las características de la teoría a través de situaciones reales en diferentes tipos de organizaciones. De acuerdo a los autores del liderazgo adaptativo, esta teoría es útil en todo tipo de organización desde pequeñas, grandes, privadas, estatales, con o sin ánimo de lucro.

7. Referencias bibliográficas

- Aamodt, M., Martínez, P., Núñez, A., Reyes, L., & Catillo, R. (2010). *Psicología industrial/organizacional: un enfoque aplicado*. México: Cengage Learning Editores.
- Acosta, J. M. (2008). *Gestión del estrés cómo entenderlo, cómo controlarlo y cómo sacarle provecho*. Barcelona, España: Bresca Profit.
- Alvar, M. (1997). *Diccionario para la Enseñanza de la Lengua Española*. Barcelona, España: Litografía Roses S.A.
- Alvarez, J. (1994). *Metodología de la investigación documental*. Mexico DF, Mexico: Edamex SA.
- Ansoff, I. (1986). *La estrategia de la empresa*. Barcelona, Espana: Orbis SA.
- Antonakis, J. (2006). Leadership: What is it and how it is implicated in strategic change? *International Journal of Management Cases*, 8, 4-20.
- Antonakis, J., & Avolio, B. (2003). Examining contextual moderators of the full range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Form 5X). *Share Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 421-449.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. *New York: The Free Press*.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 181-217.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial grid: Key orientations for achieving production through people*. New York, EEUU: Gulf Publishing Company.
- Blake, R., Mouton, J., & Allen, R. (1989). *¿Cómo trabajar en equipo?* Bogota, Colombia: Norma.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, EEUU: Harper & Row Publishers.
- Cambridge-Leadership. (24 de Noviembre de 2014). *Alexander Grashow*. Obtenido de <http://cambridge-leadership.com>: <http://cambridge-leadership.com/team-member/alexander-grashow/>
- Centro de Liderazgo y Gestión. (2016). *Ronald Heifetz*. Obtenido de <http://escueladeliderazgoygestion.com>: <http://escueladeliderazgoygestion.com/index.php/programas/tbl-2011/2-uncategorised/28-ronald-heifetz1>
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamiento Organizacional La Dinámica del éxito en las Organizaciones*. Mexico DF, Mexico: Thomson.
- Contreras, F. V., & Castro, G. A. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 72-76.
- Costa, P. (2008). LIDERAZGO: DE LA POSICIÓN A LA RELACIÓN. UNA PROPUESTA DE ANALISIS DE LOS MODELOS TEORICOS Y SU APLICACION EN EL CONTEXTO ADMINISTRATIVO CHILENO. *Psicoperspectivas*, VII, 60-75.
- Daft, R. L. (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. Mexico DF, Mexico: Cengage Learning Editores S.A.
- David, F. R. (1988). *La gerencia estratégica*. Mexico, Mexico: Prentice Hall.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mexico DF, Mexico: McGraw Hill.

- Durkheim, E. (Diciembre de 2008). *La division sociale du travail*. Obtenido de sections choisies à partir du site web Les classiques des sciences sociales: www.classiques.qc.ca
- Española, R. A. (1992). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid, España: Espasa Calpe S.A.
- Espinosa, J. C., Contreras, F. V., Esguerra, G. A., & Fierro, I. (2017). *Validación preliminar del modelo de liderazgo espiritual de Fry en trabajadores colombianos y ecuatorianos*. Obtenido de Acta Colombiana de Psicología: <https://dx-doi-org.ez.urosario.edu.co/10.14718/ACP.2017.20.1.9>
- Girod, M., & Perret, V. (2001). *Fundamentos Epistemologicos*. Paris, Francia: Dunod.
- Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción: manual de prospectiva y estrategia*. Barcelona, España: Alfaomega.
- Goleman, D. (2013). *Focus : desarrollar la atención para alcanzar la excelencia*. Barcelona, España: Kairos.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional: gestión de personas y organizaciones*. D.F., Mexico: Cengage Learning.
- Harvard Kennedy School. (2015). *Perfil profesor adjunto en políticas públicas Marty Linsky*. Obtenido de <https://www.hks.harvard.edu>: <https://www.hks.harvard.edu/about/faculty-staff-directory/marty-linsky>
- Heifetz, R. A. (1994). *Liderazgo sin Respuestas Fáciles*. Londres, Inglaterra: Harvard University Press.
- Heifetz, R. A., & Laurie, D. (2001). The work of leadership. *Harvard Business Review*.
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). A survival guide for leaders. *Harvard Business Review*.
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). *Liderazgo sin Limites*. Boston Massachusetts, Estados Unidos de America: Harvard Business School Press.
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2004). When leadership spell danger. *Educational leadership*.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). Leadership in a permanent crisis. *Harvard business review*.
- Heifetz, R. A., Kania, J., & Kramer, M. (2004). Leading boldly. *Stanfor social innovation review*.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2012). *La Practica del Liderazgo Adaptativo*. Boston Massachusetts, EEUU: Harvard Business Press.
- Hernandez, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico DF, Mexico: McGraw-Hill.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). *Management of organizational behavior*. New Jersey, EEUU: Prentice-Hall.
- Hofstede, G. H. (1997). *Cultures and organizations software of the mind*. Nueva York, EEUU: McGraw-Hill.
- Losada, R., & Casas, A. (2010). *Enfoques para el analisis politico*. Bogota, Colombia: Pontificia universidad javeriana.
- Martinez, M. (2006). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*. Mexico DF, Mexico: Trillas S.A.
- Mendez, C. E. (2000). Un marco teórico para el concepto de cultura organizacional. *Ediciones Rosaristas*.
- Mendez, C. E. (2006). *Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales (Vol. 4a Edición)*. Bogota, Colombia: Limusa.
- Montemayor, M. V., García, M. C., & Garza, Y. (2002). *Guía para la Investigación Documental*. Mexico DF, Mexico: Trillas S.A.
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la Organización*. Madrid, España: RA-MA.

- Nohria, N., & Khurana, R. (2010). *Handbook of Leadership Theory and Practice*. Boston, Estados Unidos de America: Harvard Business Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York, EEUU: Oxford University Press.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership Theory and Practice*. California, Estados Unidos de America: SAGE Publications.
- Pedraja, L., Rodriguez, E., & Rodriguez, J. (2008). Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1).
- Peña, B., & Batalla, P. (2016). *Dirección de comunicación y habilidades directivas*. Madrid, España: Dykinson.
- Pucheu, J. A. (Julio de 2014). *Desarrollo y eficiencia organizacional: cómo apoyar la creación de capacidades en individuos, grupos y organizaciones*. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile. Obtenido de Ediciones universidad católica de chile: [https://books.google.com.co/books?id=6dS1BwAAQBAJ&pg=PT2&dq=Pucheu,+Andr%C3%A9s.\(2014\).+Desarrollo+y+eficiencia+organizacional:+c%C3%B3mo+apoyar+la+creaci%C3%B3n+de+capacidades+en+individuos,+grupos+y+organizaciones.+Santiago+Chile:+Ediciones+universidad](https://books.google.com.co/books?id=6dS1BwAAQBAJ&pg=PT2&dq=Pucheu,+Andr%C3%A9s.(2014).+Desarrollo+y+eficiencia+organizacional:+c%C3%B3mo+apoyar+la+creaci%C3%B3n+de+capacidades+en+individuos,+grupos+y+organizaciones.+Santiago+Chile:+Ediciones+universidad)
- Restrepo, J. E. (2008). Biología evolutiva y psicología evolucionista. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 428-451.
- Robbins, S. P. (1987). *Administración Teoría y Práctica*. Juarez, Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Rodriguez, A. (2011). *Fundamentos de sociología (2da ed)*. Bogota, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Rodriguez, E. (2007). Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia: Revista de ciencia y tecnología de América*, 32(8), 522-528.
- Schein, E. H. (1992). *Psicología de la organización*. Mexico, Mexico: Prentice hall.
- Serrano, B. J., & Portalanza, C. A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125.
- Simon, H. A. (1963). *Administración de Empresas en la Era Electrónica*. Mexico DF, Mexico: Letras S.A.
- Spector, P. E. (2002). *Psicología Industrial y Organizacional Investigación y Práctica*. Mexico DF, Mexico: Manuel Moderno.
- Tarzijan, J. (2013). *Fundamentos de estrategia empresarial (4ta ed)*. Santiago, Chile: universidad católica de chile.
- Thietart, R. (2001). *Doing Management Research*. Paris, Francia: SAGE Publication Ltda.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. New York, EEUU: Pearson.
- Yuni, J. A., & Urbano, C. A. (2014). *Técnicas para Investigar I Recursos Metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. Cordoba, Argentina: Brujas.