



**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**Demarcación del Concepto de Liderazgo Adaptativo, propuesto por el profesor  
Ronald Heifetz**

**María Paula Moreno Sandoval**

**Trabajo de Grado**

**Administración de Empresas**

**Facultad de Administración**

**Universidad del Rosario**

**Bogotá D.C., Mayo 2014**



**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**Demarcación del Concepto de Liderazgo Adaptativo, propuesto por el profesor  
Ronald Heifetz**

**María Paula Moreno Sandoval**

**Director: Rafael Piñeros**

**Trabajo de Grado**

**Administración de Empresas**

**Facultad de Administración**

**Universidad del Rosario**

**Bogotá D.C., Mayo 2014**

## **Agradecimientos**

Gracias a mi familia, especialmente a mis padres por estar siempre a mi lado y, confiar incondicionalmente en mis capacidades intelectuales y morales y, por formarme de manera íntegra para poder lograr llevar una vida prospera y exitosa.

Gracias a Simón Guzmán Moreno, mi hijo, por ser el motor de mi vida, quien me llena de valentía y alegría para seguir adelante y, esforzarme para hacer las cosas con nivel de excelencia y alto desempeño.

Gracias a Rafael Piñeros, mi director de grado, por darme la oportunidad de creer en mis capacidades para poder desarrollar un trabajo bien elaborado, dotado de una alta exigencia académica y dedicación.

Gracias a la Universidad del Rosario, sus profesores, mis compañeros de carrera, mis amigos y demás personas que hacen parte de la Institución, por formarme como profesional, y más allá, por formarme como persona, llena de valores y gratitud, para con ustedes.

Gracias a Dios, quien es mi guía en todo momento, a quien debo todo lo que soy y todo lo que tengo, las oportunidades que me brinda a diario y quien me da la fortaleza para ser cada día mejor persona.

## TABLA DE CONTENIDO

|   |    |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN.....   | 1  |
| DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA .....                                   | 3  |
| <i>Necesidad identificada</i> .....                                 | 3  |
| <i>Objetivo</i> .....   | 3  |
| <i>Metodología</i> .....  | 3  |
| <i>Justificación</i> .....  | 4  |
| 1. PARTE UNO: ENMARCACIÓN.....                                      | 6  |
| 1.1. <i>Valores en el Liderazgo</i> .....                           | 6  |
| 1.2. <i>Teorías del Liderazgo</i> .....                             | 7  |
| 1.3. <i>Conceptos de Liderazgo</i> .....                            | 9  |
| 1.4. <i>Liderar o no Liderar</i> .....                              | 11 |
| 1.5. <i>El Desequilibrio</i> .....                                  | 13 |
| 1.6. <i>Las Raíces y el Dominio de la Autoridad</i> .....           | 15 |
| 2. PARTE DOS: LIDERAR CON AUTORIDAD .....                           | 20 |
| 2.1. <i>Movilización del Trabajo con Autoridad</i> .....            | 20 |
| 2.2. <i>Trabajo adaptativo vs. Trabajo técnico</i> .....            | 22 |
| 2.3. <i>La Autoridad como Recurso para liderar</i> .....            | 30 |
| 2.4. <i>Gestión del Medio Ambiente adaptativo</i> .....             | 31 |
| 2.5. <i>Orquestrar el Conflicto</i> .....                           | 38 |
| 2.6. <i>Seleccionar el proceso para la toma de decisiones</i> ..... | 43 |
| 2.7. <i>Principios del Liderazgo</i> .....                          | 46 |
| 2.8. <i>Cultura adaptativa</i> .....                                | 50 |
| 3. PARTE TRES: LIDERAR SIN AUTORIDAD.....                           | 53 |
| 3.1. <i>Desviación creativa en primera línea</i> .....              | 53 |
| 3.2. <i>Beneficios del liderazgo sin autoridad</i> .....            | 54 |
| 3.3. <i>Modular la provocación</i> .....                            | 55 |
| 3.4. <i>Más allá de la autoridad</i> .....                          | 55 |
| 4. PARTE CUATRO: PERMANECER VIVO.....                               | 58 |
| 4.1. <i>Riesgos del liderazgo</i> .....                             | 58 |
| 4.2. <i>Pensar políticamente</i> .....                              | 60 |
| 4.3. <i>El ritmo del trabajo</i> .....                              | 63 |
| 4.4. <i>La tentación del martirio</i> .....                         | 64 |
| 5. PARTE CINCO: EL RETO.....  | 66 |
| 5.1. <i>El reto personal</i> .....                                  | 66 |
| 5.2. <i>Peligros del liderazgo</i> .....                            | 67 |
| 5.3. <i>Caras del peligro</i> .....                                 | 69 |

|  |     |
|--|-----|
| 6. <i>PARTE SEIS: LA RESPUESTA</i> .....     | 72  |
| 6.1. <i>Mantenerse constante</i> .....       | 72  |
| 6.2. <i>Maduración del conflicto</i> .....   | 72  |
| 7. <i>PARTE SIETE: CUERPO Y ALMA</i> .....   | 75  |
| 7.1. <i>Administrar la necesidad</i> .....   | 75  |
| 7.2. <i>Observarse como un sistema</i> ..... | 79  |
| 7.3. <i>Identificar las lealtades</i> .....  | 81  |
| 7.4. <i>Conocer su sintonía</i> .....        | 84  |
| 7.5. <i>Ampliar la banda</i> .....           | 87  |
| 7.6. <i>Anclarse</i> .....                   | 87  |
| 7.7. <i>Sus Roles</i> .....                  | 89  |
| 7.8. <i>El Propósito</i> .....               | 90  |
| 7.9. <i>Inspirar a la gente</i> .....        | 93  |
| <i>CONCLUSIONES</i> .....                    | 95  |
| <i>RECOMENDACIONES</i> .....                 | 99  |
| <i>BIBLIOGRAFÍA</i> .....                    | 100 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1 Liderazgo desde una posición de autoridad .....            | 16 |
| Tabla 2 Liderazgo con autoridad en situaciones de adaptación ..... | 21 |
| Tabla 3 Tipos de Situación .....                                   | 23 |
| Tabla 4 Distinción entre reto técnico y reto adaptativo.....       | 24 |
| Tabla 5 Controlando la Temperatura.....                            | 37 |
| Tabla 6 ¿Cómo controlar la temperatura? .....                      | 40 |

## ***INTRODUCCIÓN***

Desde comienzos de la humanidad el tema de liderazgo ha sido un tema altamente revolucionario y evolutivo. Sin embargo, es un tema que hasta hace muy poco se ha visto enfrentado a una nueva teoría revolucionaria que los líderes no nacen, ni se hacen.

A pesar de que el líder se caracteriza por cumplir con ciertos “requisitos” que lo llevan a ejercer su liderazgo, hoy en día esa teoría está entre dicha, pues según el autor, profesor y padre del liderazgo adaptativo, éste se arraiga más profundamente en el ejercicio de llevar a las personas, a enfrentar distintos retos adaptativos. En palabras de Ronald Heifetz, “El ejercicio del liderazgo, es cuando conduces a las personas a través de un cambio difícil, desafías lo que ellas más aprecian: sus hábitos cotidianos, sus herramientas, sus lealtades y su manera de pensar, quizá sin poder ofrecer otra cosa que una posibilidad” (Heifetz, 1994).

El liderazgo adaptativo, ha surgido como una forma de responder a las nuevas necesidades de dirección de los equipos. Para ello hay que tener en cuenta que este método identifica dos tipos de problemas: unos técnicos y otros adaptativos. Los problemas técnicos, son aquellos que han sucedido previamente y, que no han requerido de mayor esfuerzo para solucionarse, es decir, ya existe solución y experto para dar solución a este tipo de problema, en otras palabras, problema claro, solución clara. Mientras que, los problemas adaptativos, son aquellos que requieren de nuevos descubrimientos, nuevas teorías, nuevas soluciones y respuestas que a su vez, y necesariamente, requieren de un cambio de visión, de formas de pensar, de procedimientos nuevos e innovadores. Es allí donde el líder comienza a desempeñar su rol, en

su mayor expresión pues, necesita movilizar y gestionar el riesgo de las pérdidas y cambios de estructuras mentales. Es aquí donde hay que tener muy claro que, las personas no se resisten al cambio como tal, sino a las pérdidas que este proceso pueda acarrear.

Las herramientas que han sido utilizadas se encontraron dentro de las revisiones bibliográficas sobre el tema del liderazgo en general y, su evolución a lo largo de los años de estudio y de experiencia. Dentro de ellos se encuentran los siguientes:

Teoría expuesta por Frederick Taylor en los años 1906, que señalaba lo siguiente: “En nuestro esquema de trabajo no pedimos que nuestra gente tenga iniciativa, no queremos que haya iniciativa, todo lo que queremos de ellos es que obedezcan las ordenes que les damos y hagan lo que les decimos y que lo hagan rápido” (Heifetz, 1994 citado en Winslow, 2005). Teoría mostrada por Jack Welch en la década de los 90, quien se refería al capital humano como: “El mundo se mueve tan rápidamente que el control se ha vuelto una limitante. Te hace lento. Hay que balancear libertad con algún grado de control, pero tienes que dar más libertad que la que jamás imaginaste” (Heifetz, 1994).

Steve Jobs (2010) decía, *“Mi pasión fue la de construir una compañía duradera, donde la gente se motivara por hacer grandes productos, todo lo demás era secundario”*.

Ronald A. Heifetz es el autor más novedoso que trata el tema del liderazgo, desarrollando una teoría enfocada en la adaptación de las organizaciones. Destacando sus libros tales como: *“Liderazgo adaptativo”*, *“Liderazgo en la Línea”*, *“Liderazgo sin límites: Para Gerentes Manual de Supervivencia”*;

Artículos de Revistas Académicas: “*Liderando con Valentía*” y “*When Leadership Spells Danger*”.

En conclusión, para este tipo de liderazgo se requiere hacer parte de un ejercicio de legitimación de los intereses de cada persona, a partir de la escucha respetuosa entre las personas, de un debate positivo y no agresivo ni impositivo, lo cual va a llevar al líder, que logre movilizar las personas a desafiar el reto adaptativo de forma más eficiente, donde todos logren sacar el mayor provecho de la situación.

## ***DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA***

### ***Necesidad identificada***

Al ser el liderazgo adaptativo, considerado un método eficiente en la forma en que las organizaciones se adaptan a las circunstancias que les ofrece entorno en el cual se desarrollan. ¿Podría este, llegar a ser un método útil para ser implementado en el pensum de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario?

### ***Objetivo***

Demarcar el concepto de liderazgo adaptativo, propuesto por Ronald Heifetz. El liderazgo adaptativo se define esencialmente como “aquella práctica de movilizar a un grupo para que afronten situaciones difíciles y prosperen” (Heifetz, Grashow, Linsky, 2009).

### ***Metodología***

El siguiente proyecto está encuadrado dentro de la línea de Liderazgo, dentro de un proyecto de investigación que se llama “Liderazgo Transformacional”.

Para lo anterior, se desarrollarán las siguientes actividades, con el fin de realizar el anteproyecto:

- a) Demarcación conceptual y teórica acerca de la teoría expuesta por el profesor Ronald Heifetz, acerca del liderazgo adaptativo.
- b) La técnica al momento de hacer la demarcación conceptual será de carácter descriptivo y analítico, con el fin de identificar los elementos claves dentro de este tipo de liderazgo y, la interacción entre los mismos.
- c) Elaborar un artículo donde se resume de forma clara y explícita la teoría del autor.

### ***Justificación***

El tema del liderazgo es un tema que hasta hace muy poco se ha visto enfrentado a una nueva teoría revolucionaria que afirma que los líderes no nacen pero tampoco se hacen, sino que son el resultado de una serie de prácticas que cualquier persona puede lograr, motivados principalmente por la movilización de sí mismos hacia un lugar mejor, enfrentándose a retos difíciles y exponiéndose a la posibilidad de sacrificar creencias, valores, sentimientos arraigados durante el proceso.

A pesar de que el líder se caracteriza por cumplir con ciertos “requisitos” que lo llevan a ejercer su liderazgo, hoy en día esa teoría está entre dicha, pues según el autor, profesor y padre del liderazgo adaptativo, este liderazgo se arraiga más profundamente en el ejercicio de llevar a las personas, a enfrentar estos retos adaptativos.

El profesor Ronald A.Heifetz desarrolla una metodología teórico-práctica respecto de lo que es y deben ser los líderes hoy en día, a través de

sus libros donde, con ejemplos, enseña qué se debe hacer, cómo se debe hacer y cuándo se debe hacer.

Como elemento inicial de su teoría explica los conceptos básicos que se deben diferenciar: la identificación de los retos / problemas adaptativos y los técnicos, siendo los segundos el punto de partida. Los segundos conceptos que se deben diferenciar son los de autoridad y no autoridad, los cuales son de vital importancia a la hora de implementar y dar uso a las herramientas del liderazgo adaptativo. Básicamente, si se tiene claridad sobre estos conceptos, se podrá entender la teoría explicada por el autor y, así mismo de forma natural dar aplicación a estas herramientas básicas, que no solo sirven para liderar y transformar una organización, un grupo de gente, su entorno familiar sino también su vida personal, centro de todo cambio adaptativo.

## ***1. PARTE UNO: ENMARCACIÓN***

En esta parte del trabajo se desarrollará un recuento histórico-conceptual de lo que ha sido la evolución del liderazgo, iniciando por las sociedades primitivas, atravesando por la evolución del mismo de acuerdo a los diferentes periodos históricos y teóricos característicos.

La forma en que se ha ido acoplando a las diferentes circunstancias que se han presentado, de acuerdo a distintos factores influyentes y determinantes para la evolución y desarrollo, servirá como base para entender el eje central de la teoría del profesor Ronald A. Heifetz y su colega Martin Linsky, pues son ellos quienes mediante la utilización de herramientas ilustrativas, refuerzan el análisis de sus teorías.

### ***1.1. Valores en el Liderazgo***

En el lenguaje común, la palabra liderazgo es frecuentemente utilizada para referirse a aquellas personas que tienen autoridad, bien sea formal o informal, independientemente de los valores que representen; también es utilizada para describir a aquellas personas que tienen seguidores. No obstante, esta es una concepción muy limitada, pues dista de lo que desde la teoría del profesor Heifetz es el liderazgo, es decir: una acción, encaminada a movilizar a las personas para hacer frente a los problemas. No se debe aislar esa carga de valor a la concepción, pues el liderazgo es en sí mismo un concepto normativo, ya implícito en las relaciones entre las personas, por lo que se constituye como imágenes de un contrato social.

## ***1.2. Teorías del Liderazgo***

Se debe tener en cuenta que todas las teorías señaladas a continuación tienen como objetivo definir el liderazgo aislándolo de cualquier tipo de juicio de valor.

La primera teoría del liderazgo, la cual aún continúa vigente, surgió en el siglo XIX, bajo la idea de que la historia había sido hecha por los grandes hombres y, su impacto en la sociedad (las mujeres no eran consideradas candidatas de reconocimiento). Thomas Carlyle, plasmó esta opinión, en 1841, en su volumen: “*Sobre héroes, Culto al Héroe y, La Heroica en la Historia*”.

Esta teoría fue retomada durante la década de 1980, donde distintos teóricos basados en los planteamientos de Carlyle examinaron las características de personalidad de los "grandes hombres", llegando a la conclusión que el ascenso al poder se basaba en un conjunto de hechos heroicos, habilidades o características físicas. Tal como lo describió Sidney Hook en “*El Héroe de la Historia*” (1943), algunos hombres son memorables, mientras que otros son el resultado de eventos de decisiones (Heifetz, R., 1994). Estas ideas se recogen en lo que se conoce como la teoría del Gran Hombre (Méndez, 2009), según la cual la prominencia es la característica determinante del Liderazgo.

En reacción a la Teoría del Gran Hombre, surgió una corriente de los denominados situacionistas, quienes argumentaron que la historia es mucho más que los efectos de estos hombres de su tiempo. De hecho, algunos teóricos sociales como Herbert Spencer (1884), sugirieron que es el tiempo el que produce a la persona y no al revés. En cierto sentido, los situacionistas

no estaban interesados en el liderazgo en sí mismo, sino en la historia, motivo por el cual se reconocen como "productores de la Historia" y basan sus teorías en poderosas fuerzas políticas y sociales (Méndez, 2009). En este sentido, y de acuerdo a esta corriente, "lo que una persona hace cuando actúa como líder, en gran parte depende de las características de la situación en la que este se desenvuelve"(Méndez, 2009), es decir, el liderazgo depende de la causalidad histórica.

A comienzos de la década de los años 50, surge una corriente de teóricos que comenzaron a diferir de lo establecido por los situacionistas y comenzaron a realizar estudios empíricos, que no negaban la idea de que las personas "hacían la historia, sino que además sugerían que las diferentes situaciones exigían diferentes personalidades y requerían diferentes tipos comportamientos" (Méndez, 2009). De acuerdo a esta teoría, el estilo apropiado de liderazgo dependía de las exigencias de cada situación en particular.

Más adelante, el campo de la investigación en torno al liderazgo se expandió a las interacciones específicas entre los líderes y sus seguidores, basadas en transacciones, mediante las cuales un individuo ganaba influencia y la sostenía en el tiempo. Esta visión implicaba la concepción del liderazgo como un juego de reciprocidad donde el líder ejerce influencia sobre sus seguidores, ajustándose a las expectativas de los mismos. Esta corriente es conocida como teoría transaccionista.

Adicional a estas teorías existe también la teoría del liderazgo transformacional, sugerida por el teórico James MacGregor Burns, quien dictaminó los objetivos de la utilidad social del liderazgo, según la cual éste

no solo tenía que responder a las necesidades de los seguidores, sino que también debía elevar a los seguidores a un nivel moral más alto. El autor postuló que la gente debía comenzar con la necesidad de supervivencia y seguridad, y una vez estas necesidades hubieran sido satisfechas, deberían comenzar a ocuparse de sus necesidades más altas como el afecto, la pertenencia, el bien común, o el servicio a los demás.

Finalmente, y de manera más reciente, se hace referencia a las escuelas de negocios y a las escuelas de gestión, las cuales comúnmente definen el liderazgo y su utilidad con base en la efectividad organizacional, entendida como la toma de decisiones viables, que contengan los logros de la organización.

### ***1.3. Conceptos de Liderazgo***

Si bien no existe un concepto concreto del término liderazgo, en el campo de los negocios se ha podido observar una evolución de dicho concepto. La palabra liderazgo viene del indo-europeo *leit*, que hacía referencia al nombre de la persona que llevaba la bandera al frente del ejército que iba a batallar y, que por lo general, moría en el primer ataque enemigo. Su sacrificio alertaba al resto del ejército respecto de la ubicación del peligro.

En el ámbito de las organizaciones, el término liderazgo se refiere a las personas de la alta dirección y, a las funciones que desempeñan. Mientras que en el ejército, el término liderazgo se refiere comúnmente a las personas que ocupan puestos de mando, y que están encargadas de mostrar el camino. En biología, el liderazgo es la actividad de vuelo en la parte delantera de una

bandada de gansos, y en el hecho de mantener el orden en las relaciones sociales y, la recolección de alimentos entre los primates.

De acuerdo a lo anterior, existen múltiples conceptos de liderazgo, a partir de los cuales se ha desarrollado la famosa premisa de que “los líderes nacen y no se hacen”, la cual el profesor Heifetz encuentra peligrosa, pues argumenta que fomenta tanto el autoengaño como la irresponsabilidad. Aquellos que se consideran a sí mismos "líderes natos", libres de una filosofía y estrategia de liderazgo, alaban su grandiosidad, y por el otro lado, aquellos que se consideran "no líderes" escapan de la responsabilidad, tanto de asumirla como de aprenderla (Heifetz, 1994). En este sentido, tampoco es pertinente definir el liderazgo en términos de autoridad legítima, derivada de un conjunto de procedimientos, mediante los cuales el poder se confiere desde los muchos a los pocos, pues argumenta que el liderazgo puede ser ejercido, incluso por personas sin autoridad o por personas que van más allá de la autoridad legítima.

Como se demostró anteriormente, el concepto del liderazgo tiene cabida en distintos ámbitos de estudio: en la biología, en los negocios, en la psicología, entre otros. Es por esto, que uno de los retos del profesor Heifetz ha sido lograr establecer un concepto del término de liderazgo en el ámbito adaptativo, basado en cuatro criterios para su delimitación: (1) la definición debe parecerse bastante a supuestos culturales actuales para que se pueda aplicar a contexto actual; (2) la definición debe ser práctica, para que los profesionales puedan hacer uso de ella; (3) debe apuntar hacia actividades socialmente útiles y; (4) debe ofrecer una definición amplia de la utilidad social.

Finalmente la efectividad que busca el liderazgo adaptativo, está enfocada en, como su nombre lo indica, la capacidad de adaptarse. El trabajo de adaptación requiere hacer frente a los conflictos de acuerdo a los valores de cada persona, para disminuir la brecha entre los valores de las personas y los de la realidad a la que se enfrentan., por lo que el trabajo adaptativo implica un cambio en los valores, creencias y comportamientos. La exposición y orquestación de los conflictos internos que generan contradicciones de los individuos y de los grupos, proporcionan la palanca para movilizar a la gente a aprender nuevas formas.

Lo anteriormente expuesto se convierte en una de las razones por la que el profesor Heifetz considera que son muchas las ventajas de ver el liderazgo desde un punto de vista adaptativo, destacando (1) la importancia fundamental de analizar la realidad social, (2) la posibilidad de evaluar el proceso del liderazgo, en vez de esperar a que el resultado esté y, (3) la no necesidad de imponer las necesidades de seres humanos.

#### ***1.4.Liderar o no Liderar***

De acuerdo a una tendencia identificada por las distintas corrientes y ámbitos del liderazgo, se ha llegado a la conclusión que la gran mayoría de sistemas vivos tienden a buscar el equilibrio para su subsistencia. Este equilibrio es implícito en el concepto de la evolución, la cual trabaja a prueba y error. Si muchas de las especies animales, como las polillas, las cucarachas, y los primates han logrado evolucionar a lo largo de la vida terrestre, enfrentándose a circunstancias climática, ambientales, en la cadena alimenticia, no existe razón por la cual el ser humano deba enfrentar resistencias a generar ese tipo de evolución en pro de su propio bienestar.

Adicionalmente, y como resultado del mismo proceso evolutivo, el ser humano cuenta con la capacidad de reflexionar sobre sus problemas y actos, con el fin de poder cambiar sus respuestas frente a ellos, no solo contando con la visión, sino con la habilidad para analizar los resultados.

En este punto, se convierte necesario entonces analizar y esclarecer el concepto de adaptación, derivado de los esfuerzos por entender la evolución biológica. Las especies se transforman a sí mismas, a medida que se presentan las necesidades y, las mutaciones genéticas se dan, a medida que se generan aprendizajes. Es importante resaltar que el principal propósito de la evolución es la supervivencia, y una vez conseguida, es posible entonces definir otros propósitos, a partir de las preguntas: ¿Adaptarse a qué? y ¿con qué propósito?

En biología, la supervivencia de los miembros individuales de una especie y su gen, conducen básicamente a la dirección en la que la especie se adapta. Una situación se convierte en un "problema" para la especie, o más exactamente en un reto adaptativo cuando pone en peligro la capacidad de los individuos para transmitir su herencia genética.

En este sentido, la adaptación a los retos humanos requiere trascender los requisitos de simplemente sobrevivir. En las sociedades humanas, el trabajo adaptativo consiste en encaminar los esfuerzos para cerrar la brecha entre la realidad y una serie de valores y propósitos que no se limitan a la mera supervivencia, sino que la trascienden. El trabajo adaptativo, implica no sólo una evaluación de la realidad, sino también la clarificación de los valores hacia los cuáles la humanidad debería tender.

### ***1.5.El Desequilibrio***

Existe una tendencia a considerar que el equilibrio hace referencia a un patrón de estabilidad. En el caso de los seres humanos, es frecuente pensar que el equilibrio en la vida, en ninguno de sus ámbitos, se incrementa o se experimenta niveles de estrés. Según el profesor Ronald A. Heifetz, existen tres patrones de desequilibrio dentro de un sistema social: (1) cuando el problema actual no presenta ningún desafío nuevo y, una respuesta por parte del repertorio actual puede restablecer el equilibrio de manera exitosa; (2) cuando la sociedad no tiene una solución fácil para la situación, el sistema social puede aplicar respuestas del repertorio, pero solo logrará restablecer el equilibrio en el corto plazo y; (3) cuando la sociedad puede aprender a enfrentar el nuevo reto.

No obstante, existe una gran restricción interna al equilibrio por parte de las personas, quienes cuentan con razones propias para no adaptarse: (1) en algunos casos, perciben erróneamente la naturaleza de la amenaza; (2) en otros casos, la sociedad puede percibir la amenaza, pero el reto puede exceder la capacidad para adaptarse y, en otros casos (3) las personas no se adaptan a causa de la angustia que es provocada por el problema y, consecuentemente por los cambios que esta demanda, se resisten al dolor y a la ansiedad del conflicto, aferrándose a supuestos pasados, optando por culpar a la autoridad, externalizan al enemigo, negar el problema o sacar conclusiones apresuradas y sesgadas por su visión. Todos estos son conocidos como mecanismos de evasión que frecuentemente utilizan las personas al momento de enfrentarse al cambio.

Vivir en el desequilibrio es un campo minado para quienes buscan el liderazgo adaptativo, pues se exponen a circunstancias difíciles, que exigen la capacidad de hacer dos cosas: (1) controlarse a sí mismos dentro del medio ambiente y, (2) ayudar a las personas a tolerar las molestias que están experimentando, es decir, llevarles a que aprendan a vivir en el desequilibrio. El punto ideal al que se debe llegar es lo que se conoce como la Zona Productiva del Desequilibrio (ZPD), en la cual se busca generar el suficiente compromiso con los valores deseados, pero no de una manera que exceda la capacidad de la organización. A modo ilustrativo, se cita el ejemplo de un patrón de desequilibrio en un reto adaptativo, donde al comienzo, el desequilibrio es bajo, pero una vez se identifica el problema adaptativo al cual se debe hacer frente, la mayoría de la gente que lo rodea o bien no lo ve, o lo ve pero no quieren lidiar con eso. Cuando esta situación se presenta, es necesario aumentar la “temperatura” hasta el punto que la incomodidad de no querer lidiar con el problema, sea igual o mayor, que el malestar que acarrearían las consecuencias desagradables de no abordar el problema. Es decir, se necesita llevar a la gente a la Zona Productiva del Desequilibrio (ZPD) (Heifetz, 2009: 30)..

De acuerdo a lo anterior, la Zona Productiva del Desequilibrio consiste entonces en generar la suficiente temperatura, a través de la intervención, que permita movilizar a las personas a una zona inusual para ellos. Para ello, si bien es importante tener un plan, también se debe contar con la libertad para desviarse de ese plan, en la medida en que nuevos descubrimientos vayan surgiendo, conforme a las condiciones cambiantes y mientras se planteen nuevas formas de resistencia.

### ***1.6. Las Raíces y el Dominio de la Autoridad***

Los sistemas de autoridad cumplen funciones sociales vitales, motivo por el cual, según Heifetz, la no comprensión de las funciones de estos sistemas implica que no se puede ejercer el liderazgo. De igual forma, así como debe haber claridad en las funciones sociales vitales que cumple la autoridad, también se deben tener en cuenta las restricciones que la autoridad puede llegar a implicar en el ejercicio del liderazgo.

En situaciones cotidianas es frecuente confundir y asimilar al líder con la autoridad: se suele llamar líderes a aquellas personas que alcanzan altas posiciones. Sin embargo, existen diferencias entre ambos, que pueden radicar en las habilidades personales, en el temperamento y en las motivaciones personales. De igual forma, surge con frecuencia la tendencia a confundir al liderazgo con la influencia. Sin embargo, para Heifetz, el liderazgo se asocia con una actividad que algunas personas realizan, con el fin de movilizar a otras personas, mientras que la autoridad, tanto formal como informal, es un status concedido por las personas, quienes se sustentan en la idea de que la autoridad debe hacer lo que ellos esperan. No obstante, en el liderazgo adaptativo no se trata de cumplir o de superar las expectativas de los autorizadores; se trata de cuestionar algunas de esas expectativas y de buscar una forma de decepcionar a las personas, situándolos en la realidad. En este sentido, todas las relaciones de autoridad, formal e informal, se ajustan a la definición básica del patrón del *poder encaminado para el servicio*.

Existe también una visión de la autoridad como una restricción del liderazgo, pues se dice que tener autoridad no sólo aporta recursos para resistir, sino también graves limitaciones al ejercicio del mismo. Por este

motivo, es necesario entender estos recursos y estas restricciones. Mediante la identificación de las funciones indispensables que la autoridad juega en nuestras vidas. Las relaciones de autoridad se asemejan a las relaciones de dominio y defensa de nuestros ancestros. La siguiente tabla ilustra de manera clara las diferencias y complementariedades del liderazgo y de la autoridad:

**Tabla 1** *Liderazgo desde una posición de autoridad*

| <b>Tarea</b>       | <b>Técnica</b>                                     | <b>Adaptativa</b>  |
|--------------------|--|--|
| <b>Dirección</b>   | Proporcionar la definición y solución del problema | Identificar el desafío adaptativo; marco de preguntas y cuestiones clave                                 |
| <b>Protección</b>  | Proteger de la amenaza externa.                    | Divulgar las amenazas externas   |
| <b>Orden</b>       |  |  |
| <b>Orientación</b> | Orientar a la gente a sus funciones actuales       | Desorientar funciones actuales; resistir las personas de orientación a los nuevos roles demasiado rápido |
| <b>Conflicto</b>   | Restaurar el orden                                 | Exponer el conflicto o dejar que emerja<br><br>Desafiar las normas                                       |
| <b>Normas</b>      | Mantener las normas                                |  |

*Fuente: Heifetz, Linsky & Grashow, 2009: 28*

Es posible encontrar similitudes en las funciones y las estructuras de dominio en las sociedades primitivas en casi todas las especies. Por ejemplo, en los gorilas de montaña, el macho alfa o gorila de espalda plateada tiene una función de control, la mediación de la agresión en el grupo y mantener la

estabilidad. Adicionalmente, la jerarquía opera a niveles de grupo, por lo que cuando este toma partido, lo cual es inusual, a menudo se alía con el más joven. Además, el macho alfa o gorila de espalda plateada, establece y mantiene las normas de apareamiento. Este fenómeno anteriormente descrito explica la medida en que contrariamente a la creencia popular, "la jerarquía de dominación, no provoca contiendas ni disensiones, sino que promueve la paz dentro del grupo, ya que relega a cada miembro, a cierto estatus y posición: todo animal sabe exactamente dónde se encuentra en relación con cualquier otro animal " (Heifetz, 1994).

Por otra parte, los chimpancés tienen un sistema social mucho más fluido. Cuentan con ricos y sofisticados patrones de política de coalición, peleas entre comunidades, y mecanismos de resolución de conflictos que impregnan la vida cotidiana. En la naturaleza, una comunidad de chimpancés se divide en pequeños grupos con el fin de mezclarse e interactuar. Las decisiones diarias son relacionadas con viajes, y sus decisiones son descentralizadas.

Se logra observar que las sociedades de gorilas y chimpancés sugieren que los miembros dominantes, realizan al menos cinco funciones sociales vitales: (1) eligen la dirección de movimiento del grupo; (2) protegen al grupo de los depredadores; (3) orientan a los miembros acerca de su status y lugar; (4) controlan los conflictos y; (5) mantienen las normas (normas de apareamiento y las de asignación de recursos).

Las sociedades humanas por su parte, operan de manera distinta a las sociedades primitivas, puesto que las sociedades primitivas tienen unas jerarquías que se forman en pequeños grupos (menos de un centenar de

miembros), también porque los rasgos y las características tanto físicas como intelectuales difieren en gran medida entre ambas sociedades y; finalmente difieren por la distinción que se hace entre (1) una persona debe dominar y, (2) las personas que merecen ser dominadas. En este punto aparece un nuevo concepto importante, el dominio, surgido en las sociedades humanas, el cual es claramente identificado y aplicado en los distintos grupos que se subdivide la sociedad humana.

Por ejemplo, el dominio en niños consiste en la orientación que se basa en la percepción de dominio, que son las que mantienen unido al grupo. Los niños dominantes tienen funciones como la orientación, la iniciación y la organización de los juegos, la intersección como un tercero para romper las controversias, y la representación del grupo cuando interactúan con otro grupo. Los niños de menor rango, tienden a obedecer, imitar, sonreír, y ofrecen regalos a los niños de alto rango. Se puede afirmar que tanto los genes como la imitación de comportamientos, son los patrones que influyen para actuar de cierta manera.

También se identifica el dominio en grupos pequeños de adultos y de los cuales surgen tres conclusiones: (1) cuando hay hombres y mujeres que no se conocen entre sí, se forma un nuevo grupo, el cual emprenden una tarea en donde normalmente se establece una jerarquía de roles; (2) el grupo a menudo, informalmente selecciona y autoriza a uno de sus miembros, para dirigir el grupo y; (3) el grupo mira a su autoridad, para ciertas actividades.

Entonces es ahí, donde la función de la autoridad, proporciona la orientación encaminada a disminuir la tensión y a su vez, proporcionar un eje de unión cohesiva. La autoridad entendida como el poder conferido para

realizar un servicio (Heifetz, 1994), depende de dos hechos ciertos: (1) la autoridad se da y se puede quitar y, (2) la autoridad se delega en el marco de los intercambios, es decir, puede ser quitada o, dada a otro que se comprometa a cumplir con las expectativas. Estos últimos asumidas como las restricciones que la autoridad genera al momento de ejercer el liderazgo.

En conclusión, se puede afirmar que las relaciones de dominio se basan en la coacción; mientras que las relaciones de autoridad son de carácter voluntario y consciente. Sin embargo, no todas las relaciones de autoridad son el producto de una forma consciente y deliberada de transferencia de poder. A menudo, al igual que el dominio, son producidos por el cumplimiento habitual.

## **2. PARTE DOS: LIDERAR CON AUTORIDAD**

En esta parte, se hará énfasis en el concepto de autoridad, por lo que se plantearán una serie de elementos y herramientas útiles para el líder, quien tendrá como objetivo principal, lograr movilizar el trabajo a partir del uso de su autoridad, identificar y clasificar los tipos de retos (técnicos y adaptativos); gestionar el medio ambiente; orquestar el conflicto y seleccionar el proceso para la toma de decisiones, teniendo en cuenta los principios del liderazgo planteados.

### **2.1. Movilización del Trabajo con Autoridad**

En las organizaciones generalmente se hace énfasis en las autoridades para *la dirección, la protección y el orden*. La *dirección* puede tomar la forma de la visión, los objetivos, la estrategia y la técnica, pero en algún nivel preconsciente, puede significar simplemente "encontrar el siguiente sitio de alimentación". La *protección* puede verse como la forma de negociar un acuerdo favorable y, mutuamente beneficioso con un competidor, pero básicamente implica la exploración de amenazas y la movilización de la respuesta en un entorno. El *orden* consiste básicamente en (1) orientar a la gente en sus lugares y roles, (2) controlar los conflictos internos y (3) establecer y mantener las normas. A partir de la generación de estas dependencias, se crean roles como el del supervisor y el del supervisado, quienes son mutuamente dependientes y vulnerables. Su dependencia se deriva de la importancia de la relación con la tarea en cuestión. En la siguiente tabla, se indica la forma en que la autoridad reacciona, teniendo en cuenta el tipo de situación y la función social que cumple en determinado momento.

**Tabla 2** *Liderazgo con autoridad en situaciones de adaptación*

| Función Social            | Tipo Situacional Técnico                                     | Tipo Situacional Adaptativo  |
|---------------------------|--|--|
| Dirección                 | La autoridad provee la definición y la solución del problema | La autoridad identifica el reto adaptativo, dictamina el diagnóstico de la condición, y hace preguntas acerca de la solución del problema. |
| Protección                | La autoridad protege de amenazas externas                    | La autoridad revela la amenaza externa.  |
| Rol de orientación        | La autoridad orienta.  | La autoridad desorienta los roles actuales, o se resiste a la presión para orientar las personas en nuevos roles de forma rápida.          |
| Control del conflicto     | La autoridad restaura el orden.                              | La autoridad expone el conflicto, o le permite emerger.  |
| Mantenimiento de la norma | La autoridad mantiene las normas.                            | La autoridad desafía las normas, o les permite a estas desafiarlos.  |

*Fuente: Heifetz, 1994:58*

Habitualmente la búsqueda de soluciones en las personas con autoridad, es adaptativa. De hecho, es tal vez la esencia del comportamiento de una adaptación ineficaz, pues es el uso de una respuesta que se considera apropiada en una situación donde no se aplica, genera y acumula tensiones insostenibles, que llevan a generar dependencias inadecuadas.

## 2.2. *Trabajo adaptativo vs. Trabajo técnico*

Este punto se considera el más crucial e importante del trabajo del profesor Ronald A. Heifetz, debido a que es aquí donde centra toda su teoría, entendiendo el tema del liderazgo adaptativo, identificándolo de forma clara, generando pautas para trabajarlo de forma exitosa y para mantenerlo a través del tiempo. Para ello se da inicio mediante la descripción y aclaración del concepto de problema técnico y problema adaptativo.

Según el profesor Heifetz y su colega Linsky, el error más común de las fallas en el liderazgo es tratar los retos adaptativos como si fueran técnicos. Y afirman además que, estos últimos pueden ser complejos y críticamente importantes, mientras que los primeros solo pueden abordarse a través de cambios en las prioridades, creencias y hábitos de la gente (Heifetz, Linsky & Grashow, 2009).

Adicionalmente, los problemas técnicos son aquellos que consisten en las situaciones diarias. A menudo, sólo pueden llevarse a cabo con maestría e ingenio. No son fáciles, pero tampoco son considerados importantes. Estos problemas son técnicos porque el conocimiento necesario acerca de ellos, ya existe y ha sido puesto en práctica. Para estas situaciones, se debe dirigir a la autoridad con expectativas razonables. Este tipo de problemas tienden a convertirse en rutinarios (Heifetz, 1994).

Un buen ejemplo para describir un problema técnico, es cuando un paciente busca ayuda en un profesional médico, buscando la cura para una enfermedad específica, como una viral, en donde el médico puede aplicar una inyección o, recetar un tratamiento con pastillas. Puede también ser conocido con el nombre de Situación Técnica Tipo I, que son situaciones en

las cuales las expectativas de las personas son realistas. En este caso, el doctor puede proveer una solución y, el problema puede ser definido, tratado, y curado con base en: (1) la utilización de la experiencia del doctor, y (2) el traslado de la carga en los hombros del doctor.

La Situación Técnica Tipo II, es aquella en la cual el problema es definido y la solución no está claramente establecida. Aquí el doctor puede tener una solución en mente, pero no la puede implementar. En este caso por ejemplo, se puede tomar como metáfora las enfermedades del corazón, en donde el paciente puede ser recuperado mediante varias operaciones, pero sólo si él asume la responsabilidad de su salud, mediante ajustes apropiados de la vida, estará bien. El paciente es quien debe reconocer su problema lo suficiente, para generar el cambio. Es decir que deriva en una responsabilidad compartida.

Finalmente existe la Situación Técnica Tipo III, donde la definición del problema no es clara y, los arreglos técnicos no están disponibles. En estos casos la situación exige un liderazgo que induce al aprendizaje, en donde incluso el médico no tiene una solución en mente, es el caso de las enfermedades crónicas y el cáncer. A continuación se presenta una tabla en donde se resumen los tipos de situación:

**Tabla 3** *Tipos de Situación*

| Situación | Definición del problema | Solución e Implementación | Locus Primaria de responsabilidad del trabajo | Tipo de Trabajo |
|-----------|-------------------------|---------------------------|---|-----------------|
| Tipo I    | Claro                   | Claro                     | Médico  | Técnico         |
| Tipo II   | Claro                   | Requiere                  | Médico y                                      | Técnico y       |

|          |                      |                      |                   |            |
|----------|----------------------|----------------------|-------------------|------------|
|          |                      | aprendizaje          | paciente          | adaptativo |
| Tipo III | Requiere aprendizaje | Requiere aprendizaje | Paciente > médico | Adaptativo |

*\*Hay que tener en cuenta, que tanto en las SITUACIONES TECNICAS TIPO II Y TIPO III, se aplica una formulación técnica a un problema no técnico.*

***Fuente: Heifetz, 1994:76***

El desafío adaptativo se centra en la Situación Técnica Tipo III, donde la autoridad puede inducir al aprendizaje mediante el cuestionamiento de preguntas difíciles y, mediante la reubicación de las expectativas de las personas, con el fin de desarrollar y mejorar su capacidad de respuesta.

Adicional a los problemas técnicos y adaptativos, existen diferencias entre los retos adaptativos y retos técnicos; la siguiente tabla ilustra las principales diferencias entre ambos:

**Tabla 4** *Distinción entre reto técnico y reto adaptativo*

|                   | <b>¿Qué hay que hacer?</b>  | <b>¿Quién debe hacerlo?</b> |
|-------------------|---|-----------------------------|
| <b>Técnico</b>    | Aplicar el conocimiento común   | Las autoridades             |
| <b>Adaptativo</b> | Aprender nuevas formas (generación de estrategias, arriesgarse a nuevos estereotipos, cambiar la estructura mental y funcional) | La gente con el problema    |

***Fuente: Heifetz, 1994***

Para movilizar el trabajo adaptativo, hay que involucrar a la gente en el ajuste de sus expectativas poco realistas, en lugar de tratar de satisfacerlas, como si la situación se pudiera solucionar como un problema técnico. Lo que hace a un problema técnico, técnico, no es que sea trivial; sino que

simplemente su solución ya hace parte del presente del repertorio de la organización. En contraste, las presiones adaptativas forjan a la organización al cambio.

Sin embargo, existen criterios e interpretaciones determinantes para saber si un reto es adaptativo o técnico tales como: (1) la trayectoria del problema; (2) la madurez del problema; (3) el estado del problema, el cual depende básicamente del status que tenga la persona que quiere ejercer el cambio adaptativo y, finalmente (4) del prejuicio, la edad, la posición política, la importancia del problema, entre otros. Hay que tener en cuenta que tanto el estado como el prejuicio del problema, se basa principalmente en cómo se ven los individuos a sí mismos, por lo que tocar estos temas, puede amenazar la estabilidad del grupo.

También existen características o señales para determinar si la organización o equipo de trabajo está confrontando un reto adaptativo tales como (1) la existencia de un ciclo de fracaso y/o; (2) la dependencia en la autoridad. En el ciclo del fracaso, el fracaso más común en el liderazgo radica en tratar de aplicar soluciones técnicas en los retos adaptativos. Esto ocurre principalmente cuando las autoridades cometen el error de malinterpretar o simplificar el problema, dejar de ver cómo ha cambiado el panorama de la organización, o cuando prefieren una solución que evite la interrupción o la angustia en la organización. Lo que sucede si se toma una solución técnica es que será una solución temporal que brindara a quienes la aplican un nivel menor de riesgo y de incertidumbre y es más fácil de aplicar. Se comete el error de querer obtener resultados diferentes, haciendo las mismas cosas que nos han llevado siempre al mismo lugar, es decir, al fracaso.

En cuanto a la dependencia en la autoridad, las personas se encuentran constantemente involucradas en relaciones de autoridad, con el fin de ser provistas de respuestas, sustento, comodidad y seguridad. De acuerdo a la teoría del liderazgo adaptativo, esto se considera un auto engaño, pues las autoridades no pueden resolver los retos adaptativos, ya que la responsabilidad radica en lo que las personas esperan de ellos, es decir, lo que ellos esperan de sí mismos, y no de la autoridad. En conclusión, los retos adaptativos parten exclusivamente de las nuevas actitudes, competencias y coordinación de las personas frente al problema como tal. Tanto los problemas como las soluciones radican en las personas.

Una vez entendidos los criterios existentes y previamente expuestos, la pregunta a seguir es: ¿cómo saber si el reto es técnico o adaptativo? La respuesta según el autor, es que nunca se puede estar seguro, pero afirma la existencia de cuatro claves diagnósticas: (1) se sabe que se está lidiando con algo más que un problema técnico, cuando el corazón y la mente de las personas necesitan cambiar, y no solo sus preferencias o comportamientos rutinarios. En un reto adaptativo, la gente tiene que aprender nuevas formas y, escoger entre valores contradictorios. Las culturas deben distinguir entre lo esencial, de lo que es prescindible en su lucha por salir adelante; (2) mediante un proceso de exclusión; (3) la persistencia del conflicto por lo general, indica que las personas aún no han hecho los ajustes, ni han aceptado las pérdidas que acompañan al desafío adaptativo y; (4) la crisis es un buen indicador de temas adaptativos que se han iniciado. Pero en tiempos de crisis el nivel de desequilibrio es muy alto, por lo que se sentirá mucha presión, externa e interna, con lo cual las personas añoran ver la crisis como técnica,

para aplicarle soluciones simples, que rápidamente retornen el balance, pero esto solo funcionará con éxito en el corto plazo (Heifetz & Linsky, 2002).

Por lo anterior, el autor sugiere cuatro arquetipos representativos de la realidad, que se sugieren como herramientas para hacer frente a los retos adaptativos, en la medida en que ayudan a organizar de forma adecuada los recursos y por lo tanto, la estrategia a seguir.

***Arquetipo 1: Brecha entre los valores defendidos y el comportamiento***

La forma en que las personas se comportan, varía en relación con lo que la gente dice que valora acerca de sí mismos. Por ejemplo: Yo pienso que le estoy dando mucho tiempo a mi familia cuando en realidad trabajo constantemente. Existen estudios que demuestran que el cerebro humano recuerda y repite de mejor forma las acciones y el ejemplo que le dan, más que las palabras (Heifetz, Linsky & Grashow, 2009: 80).

***Arquetipo 2: Compromisos en competencia***

Al igual que las personas, las organizaciones tienen muchos compromisos, los cuales en ocasiones entran en conflicto. Por ejemplo, dos compañías se fusionan, pero cada una con la idea de que su producto y su marca siga punteando en el mercado. O el caso de una organización de derechos humanos que busca aumentar sus fondos, por lo cual necesita personal adicional, pero también busca reducir sus costos. (Heifetz, Linsky & Grashow, 2009: 81).

Con el fin de solucionar los conflictos, los líderes organizacionales deben tomar decisiones (dolorosas para algunos) y esto es lo que constituye el arquetipo 2: estas decisiones son tan difíciles de tomar que, simplemente

algunos líderes no las toman, o tratan de abordarlas de forma distinta a como deben ser. Cualquiera que sea el caso, en ambas formas el conflicto continúa..

Hay que tener en cuenta que en temas estratégicos y organizacionales nunca va a existir una solución “gana-gana”, pues es muy difícil favorecer a todas las partes. Sin embargo, cuando nos vemos frente a una situación, donde se enfrentan distintos compromisos, debemos plantearnos las siguientes preguntas: (1) ¿Cómo se va a tomar la decisión?, (2) ¿A través de un mandato?, ¿por mayoría?, ¿A través del consenso, donde todos los involucrados deben estar de acuerdo?, (3) ¿Qué grupos se van a ver perjudicados por la decisión? Y ¿qué precisamente es lo que van a perder?

### ***Arquetipo 3: Decir lo Indecible***

Cuando se reúnen los miembros de una organización, existen dos tipos de conversación: (1) se manifiesta lo que abierta y públicamente dice la gente, las bromas corteses o los debates; (2) la otra se desarrolla en la cabeza de cada miembro y, rara vez se le comenta a los demás miembros (Heifetz, Linsky & Grashow, 2009: 83).

Existen miles de razones para no decir las cosas que se piensan, por alguna razón la organización no permite que se digan las cosas abiertamente, pues puede generar tensión y conflicto dentro de la misma empresa. Y si, por alguna razón, alguien se atreve a romper la regla, puede llegar a perder su trabajo o cargo. Permitirles a las personas compartir lo que “no se debe decir”, es esencial para una organización que busca movilizarse y adaptarse a un nuevo reto. Únicamente de esta forma la organización podrá examinar toda la variedad de perspectivas existentes, con el fin de aumentar sus probabilidades de desarrollar soluciones adaptativas.

#### ***Arquetipo 4: Evitar Trabajar***

En toda organización que desea enfrentar los retos adaptativos, se deben crear formas para prevenir la disconformidad que esto acarrea. Este arquetipo se caracteriza principalmente cuando los miembros de la organización comienzan a culpar a los demás, como cuando se enfocan en buscar culpables y responsabilidades fuera de ellos mismos. Existen dos vías en los patrones por los cuales las personas se resisten al dolor potencial del desafío adaptativo: (1) *Desviación de la atención*. Negar que el problema existe; generar una lucha de poderes, como lo son los problemas personales; (2) *Desplazamiento de responsabilidad*. Marginar a la persona que están tratando de plantear el cambio; echarle la culpa a los demás; exteriorizar al enemigo; atacar la autoridad; delegar el trabajo adaptativo a quienes no pueden hacer nada sobre eso, como pueden ser los consultores o los comités. Estos son comportamientos defensivos y estratégicos, que buscan proteger de las amenazas del cambio, pero a veces estos comportamientos son involuntarios, mal controlados o no planeados. (Heifetz, Linsky & Grashow, 2009: 87).

Con el fin de estudiar la teoría dentro de un marco de un mundo globalizado, se plantea a manera de ejemplo el hecho de tener el mejor producto en cualquier momento de esta época, lo cual en la realidad no es un plan sostenible. Así, si por un lado tomamos a los clientes de una empresa líder en productos de tecnología global, la empresa está tratando de adaptarse, en su lucha por pasar de un ambiente basado en transacciones, donde los productos se venden, a un ambiente basado en las relaciones, donde se ofrecen soluciones basadas en la confianza y el entendimiento mutuo. Las

personas se ven enfrentadas a hacer un cambio radical en su forma de trabajar, pues se encaran a realizar un cambio donde el papel de hacer transacciones, aun cuando ha sido benéfico para ellos y la organización, pasa a un segundo plano y, deben acomodarse a un ambiente donde las relaciones priman sobre todo lo anterior, hecho que los desconcierta y no saben qué hacer ni cómo actuar. Este es el panorama actual de una empresa enfrentada a este tipo de desafíos adaptativos, donde se puede identificar como principal resistencia a dicho cambio, derivada del miedo a experimentar periodos de pérdida. No obstante, si la gente tuviera la certeza que el cambio va a ser para mejorar y que no va a implicar ningún tipo de riesgo o pérdida lo asumirían, es decir, la gente dejaría de resistirse al cambio en sí, y generaría resistencia más bien a la pérdida.

En conclusión, lo que el liderazgo adaptativo busca, es ayudar a las organizaciones, individuos y comunidades a lidiar con estos cuestionamientos difíciles, a distinguir lo esencial de lo trivial, con el fin de conservarlo, para luego innovar a un entorno cambiante.

### ***2.3.La Autoridad como Recurso para liderar***

Como se mencionó anteriormente, la autoridad es un poder conferido de manera formal o informal. En este capítulo, se ilustrará que liderar desde una posición de autoridad requiere saber de cómo cuidar y distribuir el poder que viene con la posición.

La autoridad formal, se concede porque el titular se compromete a cumplir una serie de expectativas explícitas, como la descripción del cargo, los mandatos legislativos, y demás taxativas, es decir, los poderes que trae consigo la descripción de un cargo. Mientras que la autoridad informal se da

por las perspectivas que a menudo, quedan y son de carácter implícito, como lo son las expectativas de confiabilidad, la capacidad, entre otras. En este sentido, la autoridad informal que trae consigo un sutil poderío importante para extender el ejercicio de la autoridad, más allá de los límites descritos por un cargo que la confiere de manera formal. Un criterio fácil y rápido para poder determinar el tipo de autoridad que se tiene es el de la temporalidad, en tanto que la autoridad formal cambia de vez en cuando, mientras que la autoridad informal varía de manera constante, dependiendo del nivel de “popularidad”.

#### ***2.4. Gestión del Medio Ambiente adaptativo***

Para dar inicio a este capítulo, hay que tener en cuenta a qué se refiere el autor cuando utiliza el término “retención del medio ambiente”, el cual es un concepto original del psicoanálisis utilizado para describir la relación entre el terapeuta y el paciente. El terapeuta "mantiene" al paciente en un proceso de aprendizaje en el desarrollo, de manera que tiene algunas similitudes con la forma en que una madre y un padre “mantienen” a su recién nacido y, posteriormente lo llevan a través de un desarrollo de maduración. Un ambiente de retención consiste en cualquier relación, en la que una de las partes tiene el poder de “mantener” la atención de la otra persona y, facilita el trabajo de adaptación. Para mantener y gestionar este ambiente adaptativo, hay que implementar una estrategia encaminada a apoyar un nivel de tensión que movilice a las personas, mediante la construcción de la confianza, pero para ello, se necesita saber qué la genera. El claro ejemplo de confianza se presenta en la relación de autoridad en la cual, esta es una cuestión de previsibilidad a lo largo de dos dimensiones: los valores y las habilidades.

Dentro de este marco, la autoridad provee (1) la atención directa a los problemas, (2) la recopilación y puesta a prueba de la información, (3) la gestión de las cuestiones de información y de marco, (4) la orquestación de las perspectivas de conflicto y, (5) la selección del proceso de toma de decisión.

En este punto es importante tener una *perspectiva desde el balcón*, la cual se ilustra a partir de la utilización de varias analogías que conducen a un mejor entendimiento del concepto. En este sentido, Walt Whitman lo describe como el hecho de “estar tanto adentro, como fuera del juego”; para los jesuitas significa la “contemplación en la acción”; para los hindúes y budistas es el “karma yoga”. Por su parte, Heifetz lo llama “conseguir salirse de la pista de baile e ir a la terraza” donde es posible plantearse la pregunta, ¿qué está sucediendo realmente?

Alcanzar una perspectiva desde la barrera o desde el balcón, significa salirnos del baile, es decir, de nuestras mentes, así sea por un momento. La única manera de tener una visión clara de la realidad y una perspectiva amplia de la misma, es distanciándonos de la pista. El reto está en moverse hacia delante y hacia atrás entre la pista de baile y el balcón, interviniendo, observando el impacto en tiempo real, para luego regresar a la acción. El objetivo es acercarse lo más próximo posible, con el fin de estar en ambas partes simultáneamente, como si se tuviera un ojo mirando la pista y otro ojo mirando desde el balcón, mirando todo lo que sucede, incluyéndonos a nosotros mismos, lo cual es sumamente difícil. Las preguntas más básicas son siempre el mejor lugar para empezar: ¿Qué está pasando? Adicional a esta

pregunta, se sugieren cuatro tareas de diagnóstico para protegerse de las trampas más comunes que la gente pone:

(1) *Distinguir los retos técnicos de los retos adaptativos.*

(2) *Averiguar dónde están las personas.* Si las personas han eludido un problema por mucho tiempo, no debe sorprender que traten de silenciar al líder cuando los ponga a enfrentar ese mismo problema. No obstante, tanto la supervivencia y el éxito, dependen de la habilidad para llegar a una verdadera comprensión de las diferentes perspectivas de la realidad que tiene cada una de las personas. Por eso, es necesario acudir a las técnicas utilizadas por los trabajadores sociales de comenzar en donde las personas están. (Heifetz & Linsky, 2002:63).

(3) *Escuchar la letra de la canción.* Con el fin de identificar cuándo una organización está atravesando por un reto adaptativo, hay que analizar lo que las personas dicen acerca de ellos mismos, pero no solo debemos quedarnos ahí, hay que ir más allá, como por ejemplo analizar el lenguaje corporal, el contacto visual, las emociones, las energías y, tener una perspectiva desde el balcón. Es el primer paso crucial para ejercer el liderazgo. Una vez que encuentre de dónde viene la gente, se puede conectar con ellos y hacerlos partícipes del cambio. Cuando el juego este bien estructurado y el objetivo sea claro, interpretar los acontecimientos en el campo de juego es una cuestión de experiencia técnica. Pero en la vida organizacional, los diversos actores compiten por

normas diferentes y tienen diferentes visiones de lo que significa marcar un gol (Heifetz & Linsky, 2002:66).

(4) *Buscar pistas en el comportamiento de las figuras de autoridad..*

Cuando se busca promover un cambio significativo dentro de una organización o comunidad, se debe centrar en las palabras y en el comportamiento de la figura de autoridad, que proporcionan una señal crítica sobre el impacto de la acción, en la organización en su conjunto. En la lectura de una figura de autoridad, no sólo se deben mirar los puntos de vista sobre temas relevantes, sino también evaluar si la autoridad se encuentra involucrada en el alboroto que ha creado. Ellos no sólo actúan como indicadores de estabilidad social, sino que además actúan para restablecer el equilibrio, si los esfuerzos de cambio van demasiado lejos. Se recuerda que el liderazgo es un arte de improvisación, donde se debe tener una visión general y clara acerca de los valores de orientación, y siempre un plan estratégico, pero lo que realmente vale, es actuar momento a momento (Heifetz & Linsky, 2002:70-71).

Para llevar a cabo una exitosa gestión del medio ambiente adaptativo, hay que seguir tres pasos: (1) es necesario hacer una prueba de la realidad, donde las figuras de autoridad deben investigar los problemas de forma objetiva; (2) se debe gestionar y enmarcar el problema, donde se determina la madurez del mismo, el cual se define identificando el tema que genera mayor sentimiento de urgencia. Problema que, bien identificado, promoverá el

trabajo de adaptación. Entonces, la cuestión a plantear sería si el tema se ha fijado en la mente de las personas.

(3) Si se ha logrado fijar el tema en la mente de las personas, se prosigue a crear un ambiente participativo, el cual consistirá en crear y fortalecer los lazos que unen a las personas hacia una misma causa, brindándoles seguridad a los miembros. Aquí el autor, hace la analogía con una olla de presión, donde el líder es la olla, y los ingredientes que se encuentran dentro de la olla de presión son aquellas personas a quienes desea movilizar, mediante el manejo de la temperatura.

En el ámbito organizacional, a pesar de que cada organización es distinta, existen unos elementos comunes que hacen parte de todos los grupos, los cuales son relevantes para mantener la cohesión y los lazos de unión. Aquí se presentan algunos de estos elementos: (1) el lenguaje compartido; (2) los valores y propósitos compartidos; (3) la historia de trabajar juntos; (4) los lazos laterales de afecto, confianza y lealtad; (5) los vínculos verticales de confianza en las figuras de autoridad y la autoridad; (6) un ambiente cálido donde todas las personas puedan compartir sus ideas de forma descomplicada y confidencial.

Una de las mejores formas para mantener estos lazos es sacar a las personas fuera de las instalaciones, a un lugar donde puedan generar nuevas perspectivas de la realidad y enfocarse en un tema distinto al del diario vivir en la oficina. Este tipo de actividades generan confianza y dan la libertad para que se de una discusión inusual poco probable en el sitio de trabajo. Para esto, según los autores, los líderes deben prepararse de la siguiente manera:

(1) *Asumir un rol diferente*: Aquí la autoridad superior debe tener una actitud positiva frente a los demás, debe tener una actitud de escucha y atención frente a las ideas y opiniones de los demás. A tal punto que si se grabara la reunión, no se pudiera saber quién es la autoridad.

(2) *Identificar las perspectivas ocultas y los conflictos en una entrevista preparatoria*. Preguntarle a cada miembro en privado, qué tan importante considera el problema. Sin embargo, no solo se debe estar previamente preparado, sino que también hay que contar con herramientas durante la salida: (a) *Establecer nuevos procesos*. Hay que darles a entender a las personas que lo que van a tratar son temas aparte de los que se tratan en la oficina; (b) *Ver el evento inicial*. Prestarle atención a lo que sucede al inicio del evento, como lo puede ser una palabra suelta, un chiste, esto para indicar el ambiente del grupo. Además hay que seleccionar cuidadosamente a los participantes, quienes deben ser personas con las que se pueda hablar del conflicto, sin olvidar que al tratarse de un tema adaptativo, se debe contar con una amplia variedad de participantes.

Una cuestión importante dentro de la gestión del medio ambiente adaptativo, consiste en la regulación del movimiento. Los seres humanos somos seres de “temperatura”. Normalmente, día a día hacemos cosas para sentirnos más confortables con dicha temperatura, si tenemos frío nos ponemos un saco, si tenemos calor, prendemos el aire acondicionado, más o menos así sucede dentro de las organizaciones. Si un compañero está desanimado le damos una palmada en la espalda o, algunas palabras de ánimo, si se están trabajando temas adaptativos dentro de la organización esta actitud no es adecuada, porque estos están especialmente diseñados para mantener el

statu quo. El ideal es mantener la temperatura en equilibrio, y emprender acciones adecuadas en el momento que se necesite aumentar o disminuir la temperatura. He aquí algunos ejemplos de acciones que podemos emprender para aumentar o disminuir la temperatura:

**Tabla 5** *Controlando la Temperatura*

| <b>Aumentar la temperatura</b>  | <b>Disminuir la temperatura</b>  |
|---|--|
| Llamar la atención sobre las preguntas difíciles  | Abordar los aspectos del conflicto que tienen las soluciones más obvias y técnicas   |
| Darle a las personas mayores responsabilidades que las que actualmente tienen                                     | Proporcionar una estructura mediante la ruptura del problema en partes y, la creación de marcos de tiempo, reglas de decisión, y asignaciones de funciones |
| Traer los conflictos al a superficie  | Recuperar temporalmente la responsabilidad de los asuntos difíciles  |
| Tolerar comentarios provocativos  | Emplear mecanismos de evasión del trabajo (tales como tomar un descanso, contar una broma o una historia, o hacer un ejercicio)                            |
| Nombrar y usar algunas dinámicas frente al grupo en el momento, para ilustrar algunos temas que se estén tratando | Frenar un poco el proceso de las normas y expectativas desafiantes.  |

*Fuente: Heifetz, Linsky & Grashow, 2009:160*

## ***2.5.Orquestar el Conflicto***

Se utiliza el término orquestar ya que hace analogía con la temática musical, el orquestador o compositor es el encargado de los temas de la creación de disonancia y consonancia para crear la armonía. Este punto es determinante a la hora de ejercer el liderazgo adaptativo ya que, la persona que lidera es quien puede identificar el liderazgo adaptativo, mientras que cada individuo, representando su posición, definirá y resolverá los conflictos a su manera. En cualquier grupo, se debe estar seguro que habrá conflicto, palpable o latente, y se debe tener conciencia que los conflictos pueden generar víctimas. Pero los conflictos profundos, como su nombre lo indica, consisten en diferenciar entre las creencias mantenidas con fervor, y las diferencias de perspectivas que son el motor del progreso humano.

La disciplina de orquestar el conflicto no es tarea fácil, y es por ello que en muchas organizaciones el orquestador responde al conflicto de forma poco efectiva, como por ejemplo, no haciendo nada, huyendo o peleando, o mirando a la autoridad. Sin embargo, este arte puede ser más fácil si nos encontramos en una posición de autoridad, porque la gente espera que sea ella quien maneje el proceso. El profesor Heifetz sugiere cuatro ideas que pueden servir como alternativa para las personas que buscan promulgar el cambio, pero que no están en posiciones de autoridad:

*(1) Crear un ambiente de retención para el trabajo.* Cuando se ejerce el liderazgo, se necesita crear un ambiente retentivo, el cual contenga y ajuste la temperatura que se genera al abordar los problemas difíciles o enfrentamiento entre los valores. De igual manera, para crear este ambiente, se requiere un espacio conformado por una red de relaciones, dentro de la

cual la gente puede hacer frente a los problemas difíciles. Crear un ambiente de retención, permite dirigir la energía hacia los conflictos y a la contención de las pasiones.

(2) *Controlar la temperatura.* Cambiar el statu quo genera tensión y aumenta la temperatura al sacar a la luz pública los conflictos internos, desafiando la cultura organizacional. Si se trata de estimular un verdadero cambio dentro de la organización, se debe controlar la temperatura. En realidad hay dos tareas en este punto: (a) aumentar la temperatura lo suficiente, como para que la gente la sienta, preste atención y haga frente a las amenazas y desafíos que enfrentan o, (b) bajar la temperatura cuando sea necesario para reducir el nivel contraproducente de tensión. El calor debe permanecer dentro de un rango tolerable - no tan alto que la gente exija que lo disminuyan por completo y, no tan bajo que se deje llevar por la acción - A esto es lo que el autor denomina “El Rango Productivo de Angustia” (Heifetz, Linsky & Grashow, 2009: 108).

La mayoría de la gente no aspira asumir el rol del “alborotador”, pero para liderar el cambio adaptativo inevitablemente se debe asumir este rol (Heifetz, Linsky & Grashow, 2009: 285). Es evidente que no se le puede pedir a la gente que tolere más angustia, de la que el mismo líder puede soportar. Si el líder está conduciendo sin o más allá de su autoridad debe evaluar hasta qué punto por delante de la gente se encuentra, para luego ajustarse de manera rápida para poder impulsar el cambio. Los autores sugieren una manera de hacer esa evaluación monitoreando cuidadosamente la respuesta de la figura de autoridad a sus acciones. Puede aumentar la temperatura y la tensión de dos maneras: (1) Llamando la atención acerca de

los temas difíciles, y manteniéndolos enfocados allí; y/o (2) Dejando que la gente sienta el peso de la responsabilidad de hacer frente a esas cuestiones. Pero, el principio general debe ser la utilización de los recursos disponibles para regular la angustia de los colegas y para lidiar creativamente con el desafío subyacente que causa la angustia.

**Tabla 6** *¿Cómo controlar la temperatura?*

**¿CÓMO CONTROLAR LA TEMPERATURA?**

---

**Aumentar la Temperatura**

1. Llamar la atención sobre las preguntas difíciles.
2. Dar a las personas más responsabilidades de las habituales.
3. Traer los problemas a la superficie.
4. Proteger a los “bichos raros”.

**Disminuir la Temperatura**

1. Abordar los aspectos técnicos del problema.
  2. Establecer una estructura para el proceso de resolución de problemas.  
Rompiendo el problema en partes y creando marcos de tiempo, reglas de decisión, y asignación de funciones claras
  3. Reclamar temporalmente la responsabilidad de los asuntos difíciles.
  4. Utilizar mecanismos de evasión del trabajo.
  5. Ralentizar el proceso de normas y expectativas desafiantes.
- 

*Fuente: Heifetz & Linsky (2002):111*

Los negociantes comúnmente convienen de esta manera: (1) fortalecen la relación - el medio ambiente de retención - mediante la creación de acciones exitosas; (2) luego, proporcionan una estructura al proceso de resolución de problemas, descomponiendo el problema en sus partes, creando grupos de trabajo con la asignación de funciones claras, el establecimiento de

parámetros de tiempo, establecimiento de reglas de decisión, y estructuración de relaciones de dependencia; (3) finalmente, hablan de los valores trascendentales, para que la gente recuerde la importancia de sus esfuerzos y sacrificios.

(3) *Marcar el ritmo de trabajo* (Heifetz & Linsky, 2002:111). El liderazgo no solo aborda el trabajo conceptual, sino que también implica al emocional. El cambio conlleva pérdida, y la gente solo puede soportar un perjuicio en un momento dado. Por eso se requiere de la estimulación por parte de la autoridad quien permita que sus ideas y programas se filtren, por lo que pueden ser absorbidos con suficiente lentitud, para ser aprobadas y aceptadas. Marcar el ritmo, depende de la dificultad del problema, la tolerancia de la comunidad, y la fortaleza de las relaciones de autoridad y, del medio ambiente de retención. Por eso es de suma importancia evaluar la situación y calcular los riesgos.

(4) *Mostrar el futuro* (Heifetz & Linsky, 2002:120-122). Con el fin de mantener el impulso, a través de un período de cambio difícil, se tiene que recordar a la gente, el valor de orientación, es decir, la visión positiva que hace que la angustia actual valga la pena. Al responder en todos los sentidos positivos, el "por qué", se aumentará la voluntad de las personas para soportar las dificultades que acarrea el cambio. No siempre es posible mostrarles a las personas el futuro, porque probablemente puede que no exista o no se pueda predecir, pero de ser posible, revelar el futuro es una forma extremadamente útil para movilizar el trabajo adaptativo y evitar que el líder se convierta en un blanco de resistencia porque es él quien debe materializar la esperanza en vez del miedo.

A raíz de lo explicado anteriormente, los autores crearon seis pasos para orquestar el conflicto, con el fin de llevar a cabo esta disciplina de manera más organizada y práctica. Los pasos son los siguientes:

- (1) *Preparar.* Antes de sacar el conflicto a la luz pública, la persona que quiere ejercer el liderazgo debe indagar qué le preocupa perder a las personas, debe utilizar la autoridad informal para sacar información relacionada a cómo se sienten y a su vez, ganarse su confianza.
- (2) *Obtener cada punto de vista sobre la mesa.* El líder debe escuchar las ideas y opiniones de cada miembro para tener una idea global acerca de cómo se encuentra el grupo frente al reto a enfrentar. Esto le va a servir para tener una idea global como punto de partida.
- (3) *Orquestar el conflicto.* Cruda pero equitativamente, se deben identificar las señales que dan las personas en torno al conflicto, es ahí cuando el orquestador debe saber qué hacer frente a esto y, pensar en cómo armonizar la situación de tal forma que logre movilizar la gente fuera de los focos de conflicto.
- (4) *Fomentar la aceptación y la gestión de las pérdidas.* Darle a las personas la oportunidad de expresar sus temores frente a la pérdida.
- (5) *Generar y comprometerse con los experimentos.* Discutir los experimentos individuales para lidiar con las demás

personas y también se deben discutir los experimentos colectivos para enfrentar la lucha contra el reto adaptativo.

- (6) *Establecer consultorías de liderazgo.* Hay que consultar entre las áreas de la organización la temática, para lograr tener una visión global y obtener mayor aporte de ideas.

Para orquestar el conflicto se requiere tener coraje, en diferentes grados: (1) *Empujar los límites de su tolerancia al conflicto.* Orquestar el conflicto requiere tolerar un alto grado de conflicto consigo mismo; (b) *Jugar con los “niños malos”.* Interactuar con las actitudes hostiles y antagónicas de las personas y, escucharlas hablar en sus propios términos, y es ahí donde van a comenzar los roces. (c) *Aceptar el apoyo de personas cuyo razonamiento puede ser rechazado.* Reunir grupos antagónicos se prestará para que cada uno exponga sus puntos de vista, lo cual puede resultar aberrante. (d) *Adaptar su estilo de comunicación.* Mostrar más confianza de la que realmente se siente.

## ***2.6. Seleccionar el proceso para la toma de decisiones***

La práctica del liderazgo personal es tarea difícil, porque siempre requiere de una adaptación propia. Lo que hace que la adaptación sea difícil es saber diferenciar con claridad lo esencial, lo que se debe preservar con miras hacia el futuro, de lo que se valora pero que se debe dejar atrás. Decía Platón que cuando se asume la responsabilidad de las decisiones que se toman, se entiende un poco más sobre quién es uno mismo. La forma de saber mejor quien es uno, implica contemplar lo que se ha hecho, en vez de escuchar lo que se ha dicho; esta es la única forma de saber en qué creemos verdaderamente cuando dos ideas o creencias se enfrentan mutuamente. Si se

va a practicar el liderazgo adaptativo, se debe arriesgar a tomar decisiones distintas a las del pasado. De acuerdo a una creencia popular *“La señal que indica que se es adulto, es la de decir un NO rotundo, una vez al día”*. Ese “NO” rotundo, es un acto de clarificación, un paso hacia el conocimiento de uno mismo, el compromiso de luchar por algo, incluso cuando es difícil hacerlo.

No obstante, comúnmente son las autoridades quienes tienen el poder de tomar las decisiones, en lugar de los individuos. En esencia, son ellas quienes deben decidir acerca de la relevancia del conflicto, resolviendo qué proceso utilizar – autocrático, consultativo, participativo, o consensual – basándose en distintos criterios. Se presentan cuatro pautas que determinan la relevancia del conflicto: (1) el tipo de problema, (2) la resistencia del sistema social (3) la severidad del problema y, (4) el plazo para la adopción de medidas (Heifetz, 1994).

En un sistema altamente resistente, la autoridad puede optar por la acción autocrática cuando se enfrentan a un reto de adaptación tan peligroso, que genera tanto estrés que abrumba a la sociedad. Mientras que un proceso participativo podría optar por intensificar aún más la simulación entre bandos rivales. En ese caso, las autoridades tendrán que soportar más el peso de la definición y resolución de problemas, ya que en una situación de crisis, el líder debe tomar medidas inmediatas, sin consultar, a sabiendas que puede equivocarse. Estos tres factores pueden ser reflejados en la siguiente regla de oro: “Las personas se vuelven más autocráticas cuando el problema desborda la capacidad de recuperación actual del grupo o de la sociedad, dado que el

tiempo disponibles para la toma de decisión es muy corto” (Heifetz, 1994 citado en Winslow, 2005)

Las decisiones que se tomen deben ser efectivas, pues motivan a las personas a asumir una actitud de cambio adaptativo. A partir de eso, deben ser diseñadas con el propósito de generar un progreso en cualquier tipo de proceso que se utilice. Es por esto, que los autores diseñaron de forma clara y concisa una serie de pasos para tomar decisiones efectivas (Heifetz, Linsky & Grashow, 2009:130):

***Paso 1: Mirar desde el balcón***

Consiste en “contar hasta diez”, es decir, se debe observar lo que está sucediendo alrededor, tener más de una interpretación sobre la misma situación identificando patrones e interrogando a los compañeros de manera frecuente, con el fin de evaluar la información y saber qué hacer al respecto.

***Paso 2: Determinar el grado de madurez de la situación***

Se entiende que una situación está “madura” cuando ha afectado a todo el sistema, es decir, que la madurez de un problema, es un factor crítico en la planificación de una estrategia de intervención.

***Paso 3: Preguntar ¿Qué papel cumple el líder en este contexto?***

Hay que preguntar cuál es el papel que juega el líder dentro de la organización y dentro de los subgrupos. Es por ello que la coherencia se torna en un valor alto en la gestión, pero también puede llegar a ser una limitación importante en el cambio de liderazgo adaptativo. El líder deberá ser menos predecible de lo habitual para captar la atención de la gente y lograr una progresión adaptativa constructiva.

***Paso 4: Elaboración de las decisiones***

Se deben comunicar las intervenciones a los demás, de tal forma que les permita entender lo que se tiene en mente, porqué se considera esa intervención importante, y cómo ellos pueden ayudar a llevarla a cabo. Una intervención bien enmarcada que llama la atención de las personas, es hablar de sus expectativas y temores, porque comenzar por ellos y no por uno mismo demuestra interés, lo cual los inspira a seguir adelante.

***Paso 5: Mantener la estabilidad***

Hay que despersonalizar la intervención, también hay que darle tiempo a las personas para que asimilen la idea. Una vez hecha la intervención, la idea es de los demás. Hay que aprovechar para observar la reacción de los demás con el fin de saber cuál será el siguiente paso.

***Paso 6: Analizar las bandos que comienzan a surgir***

Se debe analizar el comportamiento de las personas respecto a la intervención, observar quiénes están utilizando palabras relacionadas con la misma y quiénes la rechazan, lo cual indicará una idea global de cómo lidiar con el cambio.

***Paso 7: Mantener el trabajo como centro de atención***

Evadir el trabajo de adaptación es la respuesta mas común de la humanidad a la posibilidad de la pérdida. Existen diferentes metodologías para ayudar a las personas a enfrentar estas intervenciones, una de ellas es no dejándolos solos.

***2.7.Principios del Liderazgo***

Una persona que tenga la intención de ser líder debe plantearse cuatro preguntas prácticas: (1) ¿Cómo identificar un reto adaptativo manteniendo la atención en el problema maduro?; (2) ¿cómo regular el estrés y mantenerlo en

un rango óptimo y; (3) ¿cómo tomar medidas para promover el aprendizaje social, de manera que se pueda alcanzar el equilibrio? Respondidas estas preguntas, se identifica la necesidad de establecer cinco principios del liderazgo adaptativo:

1. *Identificar el reto adaptativo.* En esencia, la identificación de los problemas, consiste en reconocer los tipos de cambios que las personas van a asumir con el fin de avanzar conjuntamente. Este principio consiste en diagnosticar la situación a la luz de los valores en juego. El problema que causa la angustia frecuentemente no es evidente, aunque el problema superficial se ajusta más a temas de procedimiento, poder, horario, líneas de autoridad y/o problemas técnicos. Por lo tanto, el diagnóstico de un conflicto en términos principalmente de participación de poder entre las personas, deviene en un conflicto donde se aísla el fondo y prevalece la forma. Es ahí, cuando el líder debe conseguir ver las cosas de manera objetiva, es decir, desde la barrera, en lugar de quedar atrapado en la creación del problema, por el contrario optar por aprovechar la oportunidad de utilizar la organización como un laboratorio para identificar los retos e inventar soluciones y determinar cuál es el verdadero conflicto. Los autores destilan un conjunto de preguntas básicas para obtener una perspectiva desde el balcón: (1) ¿Qué está causando la angustia?; (2) ¿Qué contradicciones internas hay detrás la angustia?; (3) Cuál es la historia de estas contradicciones? Y; (4) ¿Qué perspectivas e

intereses tiene el líder y tienen los demás que representan varios segmentos de la comunidad en conflicto?

2. *Regular la angustia.* Como se habló en el capítulo de orquestar el conflicto, cuando se trata de un reto adaptativo, los autores hacen la analogía respecto de una olla de presión, la cual cumple una función de contención, donde aumenta o disminuye la temperatura, según corresponda. Aquí la olla se compone de varios elementos: una estructura de autoridad, un conjunto de identificaciones comunes, asociaciones civiles, instituciones de confianza y otros lazos de comunidad. Por lo tanto, es de vital importancia la movilización de las personas para cumplir el reto adaptativo, también lo es la regulación del desequilibrio, en la medida de lo posible. Es importante aprender a medir el rango tolerable de angustia y, discernir cómo regular el nivel de temperatura dentro del entorno en particular, de allí surgen las siguientes preguntas: (1) ¿Cuáles son las respuestas típicas de la comunidad al desequilibrio - a la confusión sobre la dirección futura, la presencia de una amenaza externa, a la desorientación en cuanto a relaciones de roles, los conflictos internos, o la ruptura de las normas?; (2) ¿Cuándo se han presentado situaciones de angustia que han llevado a un punto de ruptura - en el que el sistema social comienza a involucrarse en comportamientos autodestructivos, como la guerra civil o asesinato político? y; ¿qué acciones de las altas autoridades han restaurado el equilibrio? ¿qué mecanismos

se han utilizado para regular la angustia dentro del control del líder dada su autoridad?

3. *Dirigir la atención a cuestiones importantes.* Se ha descrito a la autoridad como la figura que proporcionan pistas acerca de la tensión y de la actitud de las personas respecto de los problemas. Si se utiliza como referencia el clima organizacional, este indicará la intensidad y la naturaleza de los problemas que causan la angustia. Los problemas maduros ya han revestido la atención y la urgencia generada en la comunidad, ahora, el reto es mantener la atención centrada en las dimensiones del problema que requieren un trabajo de adaptación por las partes interesadas. En contraste, las cuestiones sin madurar, por lo general, capturan la atención de una pequeña parte de la organización, por lo que la tarea consiste en llamar la atención de ellos, aun cuando a menudo, se resistan. Se plantean las siguientes preguntas: (1) ¿Cuáles son los trabajos y patrones de evasión del trabajo de la comunidad?; ¿qué indica el patrón de evasión del trabajo acerca de la naturaleza y la dificultad del reto actual de adaptación y, de los diferentes temas de trabajo que lo componen?; ¿qué pistas proporcionan las figuras de autoridad? y; ¿cuáles de estos temas están maduros? ¿cuáles son las opciones para hacer frente a los problemas maduros, o para la maduración de un tema que no se ha fijado en la mente de las personas?
4. *Darle el trabajo a la gente.* El trabajo adaptativo requiere a menudo la participación de las partes con intereses en el conflicto

y, en la conducción de la comunidad hacia el objetivo, teniendo en cuenta las pérdidas potenciales que ello acarrea. Este principio implica colocar y desarrollar la responsabilidad en las personas, poniendo la presión sobre ellos. El líder gana credibilidad y autoridad, si logra demostrar la capacidad para asumir los problemas de los demás y llevarlos en sus propios hombros. Es ahí donde el líder debe lograr transferir la carga de los problemas a los demás, ya que los temas deben ser internalizados, reconocidos y, resueltos por las partes relevantes del conflicto para lograr un proceso duradero. Por eso es tan importante transferir y repartir la carga, mas no suficiente. Para lograr identificar las partes y la naturaleza del trabajo adaptativo y las tramas de la responsabilidad, se plantean las siguientes preguntas: (1) ¿Los cambios en sus valores, creencias o comportamientos permitirían avanzar en estas cuestiones?; (2) ¿cuáles son las pérdidas? Y; dado el papel del líder ¿cómo está siendo arrastrado a la evasión de su función?

5. *Proteger las voces de liderazgo sin autoridad.* Dar protección a aquellos que plantean preguntas difíciles y generan la angustia.

## **2.8. Cultura adaptativa**

Es menester la creación de una cultura adaptativa conforme a toda identificación, planificación, implementación y sostenimiento del reto a enfrentar, es decir, es necesaria una cultura adaptada al cambio que se genera (Heifetz, Linsky & Grashow, 2009:155). Para esto, los autores sugieren tener en cuenta varios aspectos:

(1) *Participación de todos los miembros.* Permitir a cualquier persona de la organización, participar y aportar en la toma de decisiones.

(2) *Modelar el comportamiento.* Las personas que se encuentran en los altos mandos de la organización constantemente envían señales de cómo debe ser el comportamiento aceptado y asumido frente a cada situación.

(3) *Proteger a los alborotadores.* Los alborotadores son aquellas personas difíciles de tratar dentro de la organización. Son la voz contraria del pueblo, siempre mostrando una perspectiva opuesta a la de la mayoría, sugieren ideas que son poco prácticas y poco reales, pero siempre son aquellas que hacen las preguntas claves, de las cuales nadie quiere hablar. La tarea del líder consiste en preservar la disposición de estos a hablar e intervenir. No es una tarea fácil. Si el líder se encuentra en una posición de autoridad debe aprender a callar cuando la presión de estos alborotadores lo afecte. Si está en una posición de no autoridad debe invitarlos a las reuniones y cuando estos muestren una posición contraria, debe asumir una actitud de cuestionamiento e interés.

(4) *Fomentar la responsabilidad compartida.* Existen indicadores que muestran el sentido de pertenencia en la organización: como las recompensas, la prestación de la gente de alguno de sus recursos propios (tiempo, presupuesto, equipo), la comunicación de nuevas ideas y lecciones, el respeto hacia las personas por parte de aquellos que ha ido ascendiendo dentro de la organización, el “trabajo

sombra” el cual consisten en fomentar la responsabilidad compartida en la organización con sus colegas, en torno a entender lo que los demás hacen dentro de la organización, es decir, lo que hacen todo el día para ver a qué tipo de retos están enfrentados y para identificar las prácticas y normas que puedan ser útiles.

(5) *Fomentar la independencia de criterio* (Heifetz, Linsky & Grashow, 2009:170). Cuando los altos mandos de una organización se ven enfrentados a un reto adaptativo lo primero que piensan es en tomar la mejor decisión, pero esta decisión debe contar con el respaldo de otras personas. Entre más dependientes sean los seguidores, más dependiente será la relación con la autoridad. Así que, el trabajo en los retos adaptativos debe ser el de lograr hacer del líder una persona absolutamente indispensable.

### **3. PARTE TRES: LIDERAR SIN AUTORIDAD**

Una vez explicado lo que es y lo que implica liderar desde una posición de autoridad, se conducirá el trabajo a la idea de lo que es generar un liderazgo efectivo desde una posición donde se carece de autoridad formal. Es importante recordar la distinción entre estos dos tipos de autoridad, pues es allí donde radica la esencial diferencia de estos dos grandes capítulos. Aquí se explicaran los beneficios y las desventajas que acarrea el hecho de no poseer autoridad y así mismo, ser un líder eficiente que logra los mismos objetivos que el líder con autoridad quien se centra en la movilización de la gente.

#### ***3.1.Desviación creativa en primera línea***

Esta tercera parte ubica la teoría de los autores en una situación más apegada a la realidad. Cuando hablamos del liderazgo sin autoridad nos referimos a un conjunto grande de posiciones, desde la persona que opera dentro de los márgenes de la sociedad, hasta la figura de autoridad superior que llega más allá de los límites de la autoridad, desafiando a cualquiera de sus constituyentes. Una persona que empieza sin autoridad o que conduce más allá de lo que sea es la autoridad tiene que construir, fortalecer y ampliar su base de autoridad informal con el fin de aumentar su poder. De ahí que un líder emergente necesita un punto de partida para hablar de temas difíciles, sin ser ignorado o expulsado por completo y además deberá "pedir consejo" a sus asesores para que incorporen en su estrategia la sabiduría que se conecta con su tesis central.

La escasez de liderazgo por parte de las personas con autoridad hace más crítico el éxito de una política de adaptación, distinto al liderazgo

ejercido por personas sin autoridad. Por eso, el liderazgo raramente es ejercido desde los altos mandos. Esta idea del liderazgo sin autoridad es nueva y da como resultado el hecho que la persona sin autoridad posea algunos indicadores triunfantes. Además de lo anterior, existen algunas limitaciones que vienen con la autoridad, entre las cuales destacamos: (1) los límites de la organización formal, si los tiene y, (2) el límite definido por la red más amplia de personas con las que han ganado autoridad informal (confianza, respeto, persuasión moral).

Existen varios ejemplos de líderes mundialmente reconocidos sin autoridad como lo fue Gandhi, quien condujo las sociedades sin ocupar un cargo formal de cualquier tipo; Lech Walesea, como jefe de Solidaridad en la Polonia comunista; Martin Luther King Jr., como fundador de la Conferencia de Liderazgo Cristiano del Sur; Margaret Sanger como jefe de lo que llegó a ser Planificación Familiar, entre otros.

### ***3.2. Beneficios del liderazgo sin autoridad***

Hay que recordar que liderazgo para este trabajo significa el involucramiento de las personas, con el objetivo de avanzar en los problemas de adaptación que enfrentan. Por eso la tarea del líder consiste en coreografiar y dirigir el proceso de aprendizaje en una organización o comunidad. Mientras que el trabajo adaptativo, por su parte, consiste en el proceso de descubrir y hacer dichos cambios. Por lo anterior, el liderazgo, con o sin autoridad, exige una estrategia educativa.

No obstante se pueden identificar algunos beneficios del liderazgo sin autoridad, como los siguientes: (1) Permite la adaptación a las normas en la toma de decisiones de la autoridad; (2) permite enfocarse en un solo tema; y

(3) coloca al líder más cerca de las experiencias detalladas de algunas de las partes interesadas en la situación.

### ***3.3. Modular la provocación***

Las personas que lideran sin autoridad deben adoptar estrategias y tácticas que sean más audaces y sutiles, debido a las siguientes razones. La primera, es que se tiene muy poco control del entorno, entonces el líder sin autoridad puede suscitar el debate mas no orquestarlo. De igual forma no tendrá la sensación de estar en la primera línea, ni tampoco tener la profundidad de un solo tema. Pero como regla general, el líder que está operando sin autoridad, puede ver la figura de autoridad como un barómetro que le indique la madurez y el estrés sistémico. La segunda, para atraer y dirigir la atención a un tema, un líder sin autoridad ha de tener en cuenta la especial vulnerabilidad de convertirse en un pararrayos. La tercera, es que comúnmente cometen el error de asumir que sólo las cifras tienen el poder de influir en el cambio. Por lo tanto, una estrategia que moviliza a los interesados en la comunidad, puede ser más efectiva que la estrategia de "desafío a la autoridad".

### ***3.4. Más allá de la autoridad***

Como se mencionó al inicio de esta tercera parte, liderar también implica exceder la autoridad que se ha recibido para afrontar el reto. La gente tiende a retraerse cuando su equilibrio personal e institucional es perturbado. En la vida real la gente espera que los políticos y los gerentes utilicen su autoridad para llenarlos de respuestas, no para confrontarlos con preguntas inquietantes y opciones difíciles. Es por esto que el reto inicial y el riesgo de

ejercer el liderazgo consiste en ir más allá de la autoridad (poner nuestra credibilidad y posición en la línea, con el fin de hacer frente a los problemas).

El trabajo adaptativo trae riesgos, conflicto e inestabilidad porque aborda temas que ponen en duda normas y valores tradicionales. Es por lo anterior que el liderazgo implica perturbar a las personas a un nivel que sea “tolerable” para ellos. Un ejemplo sería el caso de IBM en 1994, donde Lou Gerstner, CEO (Director Ejecutivo) de la compañía era un maestro de la resolución de problemas técnicos. Por esa época, la corporación privilegiaba la capacidad técnica y fue el patrocinador oficial de la tecnología de los Juegos Olímpicos del Invierno de 1994, por lo que llevaba la cuenta de los muchos competidores de deportes de invierno, zonas de competición, los tiempos y la clasificación que estaban dispersos sobre una amplia extensión en Noruega. Por su parte, Internet ofrecía una nueva vía de comercialización de productos y un vehículo para una serie de nuevos productos y servicios potenciales, tales como servicios de consultoría a los clientes existentes en aplicaciones de Internet y un nuevo software en Internet amigable. El cambio fue profundo y fuerte. IBM contaba con una reputación del “dinosaurio burocrático”, pero en 1999, Lou Gerstner, ofreció cifras concretas a los inversionistas de Wall Street donde mostraba que IBM podía ser una compañía de Internet de alta rentabilidad, con operaciones internas, procesos de los negocios, y las respuestas de los clientes que compararon favorablemente con hasta la más innovadora compañía de Internet. La demostración del cambio de cultura en IBM fue tan convincente que las acciones de IBM se dispararon 20 puntos (Heifetz & Linsky, 2002: 23).

El problema más difícil que enfrenta la gente y las comunidades es precisamente que el mismo grupo o comunidad no autoriza a nadie que los estimule para abordar estos tipos de problemas. Obviamente, exceder la autoridad no implica de manera automática el liderazgo. Se debe tener coraje y tener visión, pero estas cualidades pueden no tener nada que ver con hacer que las personas luchen con la dura realidad.

#### **4. PARTE CUATRO: PERMANECER VIVO**

Una vez establecido el procedimiento y las herramientas para manejar el liderazgo desde la perspectiva de autoridad y la de no autoridad, se verá que desde ambas posiciones el liderazgo trae consigo tanto beneficios como riesgos, que no solo ponen en peligro al grupo de personas que se desean movilizar ni al idea de cambio que se quiere implementar, sino que alcanza a afectar la vida personal del propio líder.

##### **4.1. Riesgos del liderazgo**

El riesgo es un factor constante en los diferentes ámbitos de la vida y como es de notar, el liderazgo no es la excepción. Liderar el cambio adaptativo además de ser una tarea difícil de abordar trae consigo una serie de riesgos que es necesario dar a conocer con el fin de saberlos afrontar de forma asertiva. Sin autoridad, un líder está relativamente desprovisto frente la gente, y a menudo parece ser no solo el indicador de la angustia sino también la fuente de la misma. Por esto, las personas buscan todo tipo de formas para silenciar a esta persona, puesto que ha dejado o nunca ha cumplido sus expectativas.

Existen distintas formas para menguar estas angustias que incluso pueden implicar silenciar y hasta matar al mensajero, dependiendo de la cultura de la organización y del problema. Sin embargo, los ataques siguen un patrón general: (1) Una persona plantea una pregunta difícil que genera malestar, señalando un posible conflicto sobre valores y propósitos, normas y relaciones de organización, el poder, o la estrategia; (2) en respuesta, los miembros vuelcan su mirada hacia la figura de autoridad superior, esperando que este restaurare el equilibrio y; (3) finalmente, la figura de autoridad,

presionado por estas expectativas de reducir el estrés, sintiéndose emocionalmente obligado a actuar, neutraliza o “silencia” el problema, directa o indirectamente. Estos movimientos ocurren rápidamente.

Dentro de todo esto el punto más importante consiste en permanecer vivo. En estas situaciones el patrón más frecuente es el estrés severo que se genera, el cual vuelve crueles a las personas, siendo la empatía, la compasión y la flexibilidad mental sacrificados por el desespero del orden. Pero, si realmente se quiere generar más liderazgo en la sociedad, se tienen dos opciones: (1) envalentonar a una mayor cantidad de personas hacia un esfuerzo heroico o, (2) investigar la forma de reducir la probabilidad de sufrir lesiones personales. Para poder llevar a cabo este proceso debemos preguntarnos: ¿por qué es peligroso el liderazgo?

Uno de los problemas del liderazgo es que los líderes siempre están fallándole a alguien. Con o sin autoridad, alguien ejerciendo el liderazgo estará cargando en sus hombros el dolor y las aspiraciones de la comunidad y frustrará al menos a alguien. El trabajo de liderar también implica pérdidas. La adaptación para algunas personas significa *aceptar la pérdida*, definiendo y resolviendo problemas que surgen del reto adaptativo, y hacer lo mejor posible por encontrar la próxima oportunidad. En cuanto a los líderes y a las figuras de autoridad que son atacadas, despedidas, silenciadas y algunas veces asesinadas representan la pérdida, real o percibida, de los miembros de la comunidad. Estas figuras de autoridad se convierten en depositarios de la esperanza en virtud del cargo. El trabajo adaptativo requiere ajustes, aprendizaje y compromiso por parte de muchos de los dominantes, complacientes, y asediados mientras que los apasionados quieren que sus

vidas cambien,, acudiendo a figuras de autoridad para que tomen medidas enérgicas para dirigir el cambio.

#### ***4.2.Pensar políticamente***

Pensar políticamente es una actividad que deben ejercer todos los líderes que estén interesados en ejercer un liderazgo adaptativo. En este sentido, deben desarrollar políticas de inclusión entendidas como algo más allá de tener en cuenta las opiniones de la gente en la definición del problema, sino más bien como la formulación e implementación de políticas encaminadas en retar a la gente de manera dura y continua, con el objetivo de enfrentar nuevas perspectivas, de dejar de ver y hacerle culto a ideas y formas de vida antiguas. Una de estas políticas es la de “mantenerse cerca de la oposición”.

Para sobrevivir y ser exitoso en el ejercicio del liderazgo se necesita trabajar de manera cercana con los opositores, de la misma forma como se debe hacer con los socios. La gente que se opone a lo que el líder trata de llevar a cabo son usualmente quienes tienen más por perder si el líder llega a tener una gestión exitosa. Mientras las relaciones con sus aliados y opositores son esenciales, también es cierto que las personas que determinan su éxito son a menudo aquellos que se encuentran en el medio y que se resisten a su iniciativa por el mero hecho de que llegue a interferir con su vida y hacer de su futuro algo incierto.

Otra política bien encausada consiste y se determina por las cualidades que distinguen a las personas de éxito que lideran, y es el énfasis en sus relaciones personales. Esencialmente son seis los aspectos del pensamiento político en el ejercicio del liderazgo:

(1) *Encontrar socios.* Los socios son aquellas personas que pueden aportar sus propias ideas. Con ellos la consolidación de la conexión lleva tiempo y son afectados por cualquier tipo de decisión que se tome. A su vez, proveen protección y fortalecen las alianzas entre ambas partes. Fortalecen las iniciativas del líder por lo que permiten la construcción de un poder político. Por otra parte, ayudan a mejorar el contenido de las ideas teniendo en cuenta la validez de otros puntos de vista, especialmente si se incorporan las opiniones de aquellos que difieren radicalmente con la idea. No obstante, encontrar los socios adecuados es tarea difícil pues, la asociación es un asunto que implica renunciar a una cierta autonomía haciendo que tanto el líder como sus socios potenciales manejen cierto grado de reticencia por continuar estando juntos. Por otra parte, el desarrollo de la confianza toma tiempo y perseverancia para poder manejar productivamente los conflictos. La búsqueda de socios reales - personas, tanto dentro como fuera de la organización que compartan los mismos objetivos - toma mucho tiempo y energía. Un aliado natural está de acuerdo con usted sobre su problema y está dispuesto a luchar por ello, pero la alianza no significa que su aliado abandone todos los demás compromisos. Sin duda, el aliado disfruta de muchas otras relaciones y se identifica como un miembro leal de otros grupos.

(2) *Mantenerse cerca de la oposición.* Para sobrevivir y ser exitoso en el ejercicio del liderazgo se necesita trabajar de manera cercana con los opositores, de la misma forma que como se hace con los socios. La gente que se opone a lo que el líder trata de llevar a cabo son usualmente personas que más tienen que perder con el éxito del mismo. En contraste, los aliados son aquellos quienes menos tienen que perder.

(3) *Aceptar la responsabilidad de su parte del desastre.* Cuando se hace parte de un grupo o comunidad al cual se está tratando de liderar, se debe saber que el líder también hace parte del problema. Cuando el líder está muy apresurado en echarle la culpa a los demás, ya sea dentro o fuera de la comunidad, crea riesgos para él mismo.

(4) *Reconocer la pérdida.* Implica ayudar a las organizaciones y comunidades para que se den cuenta de qué y a quién están dispuestas a dejar. La gente quiere hacer sacrificios si saben la razón del mismo. Por esto, la gente necesita saber que el líder sabe y entiende lo que implica lo que les está pidiendo que abandonen con el fin de tener un mejor futuro.

(5) *Modelar el comportamiento.* Consiste básicamente en encaminar y dirigir el comportamiento de forma coherente a los nuevos propósitos que desean plantarse.

(6) *Aceptar las bajas.* Un cambio adaptativo que es benéfico para la organización como un todo, clara y tangiblemente le hace daño a alguien que haya sido beneficiado por el mundo que se pretende dejar atrás. Hay gente que simplemente no puede o no quiere seguir el cambio. Por esto, se debe elegir entre quedarse con estas personas o progresar. Para las personas que se encuentran sufriendo bajas extremadamente dolorosas, casi demasiado dolorosas de soportar, esta parte de la dirección presenta un dilema especial. Pero a menudo va con el territorio. La habilidad para aceptar esta dura realidad de pérdidas envía un claro mensaje acerca del coraje y del compromiso con el cambio. Desafortunadamente, las víctimas a menudo son un subproducto necesario del trabajo adaptativo.

Finalmente, nadie es lo suficientemente inteligente o rápido para enfrentarse solo al reto y complejidad política de una organización o comunidad y menos enfrentándose a las presiones de un reto adaptativo. Por consiguiente, más allá del desarrollo de su base de apoyo, el líder debe permitir que le ayuden a relacionarse con su oposición. Y, por otra parte, los esfuerzos para ganar la confianza deben extenderse más allá de los aliados y de la oposición hacia esa gente que no está comprometida.

#### ***4.3.El ritmo del trabajo***

El liderazgo exige respeto por las necesidades básicas de dirección, protección y orden de las personas en tiempos de angustia y, también exige la debida compasión por la angustia generada respecto al cambio adaptativo. De acuerdo a esto existen muchas formas de ir al ritmo del trabajo: (a) fortaleciendo la creación de un conjunto de relaciones de confianza; (b) decidiendo en qué temas hay que centrar la atención, cómo enmarcarlos, y cómo manejar el flujo de información; (c) excluyendo las voces que representan un “peligro”; (d) eligiendo el proceso de toma de decisiones, proporcionando un medio para el ritmo de trabajo ya que determina tanto la amplitud de la participación y en quién cae el peso de la responsabilidad.

De igual manera se deben plantear una serie de preguntas para llevar a cabo un buen ritmo de trabajo: (1) ¿qué tan estresante es el problema que se planteó?; ¿cuánta pérdida involucra?; (2) ¿qué tan resistente es la gente que está siendo retada?; ¿están acostumbrados al aprendizaje o son propensos a llegar rápidamente a un mecanismo de evasión? y; (3) ¿qué tan fuerte son los lazos de autoridad que da el poder de retener la atención de las personas ante preguntas difíciles?

El liderazgo requiere conocer el sistema lo suficientemente bien para poder predecir el nivel de estrés que se va a generar. El líder se mantiene vivo no porque “juegue seguro” sino porque asume riesgos basados en las evaluaciones continuas del territorio, a sabiendas que casi siempre será necesario tomar medidas correctivas. Cuando el líder tiene poca o ninguna autoridad en el sistema solo puede controlar la gravedad de su desafío, y no podrá contener la angustia de las personas mediante un proceso estructurado, convocando a las partes interesadas a una reunión o la emisión de frases reconfortantes.

Más allá, se debe tener claridad que el liderazgo es un tipo especial de educación en la que el profesor plantea problemas, preguntas, opciones, interpretaciones y puntos de vista, a menudo sin respuestas, midiendo todo el tiempo cuándo presionar y cuándo mantenerse estable. El líder como educador tiene que involucrar a las partes en un proceso de investigación que dé cuenta de su miedo y su dolor, si se piensa que el aprendizaje se va a producir.

#### ***4.4.La tentación del martirio***

El martirio no surge de la naturaleza del mártir como persona ni de los actos por sí solos. Más bien deriva del significado que las personas le dan al líder y a sus actos; por lo que en últimas el martirio es un rol creado por la comunidad. Lo más común es que el martirio sea un papel reservado a las autoridades carismáticas, como por ejemplo quienes son asesinados en el servicio de su causa.

De igual forma, el carisma no solo deriva de las habilidades, de la personalidad y de la devoción de la persona, sino también de la inversión de

la comunidad. También puede proporcionar un fuerte control sobre la atención de la gente mientras se someten a un periodo de estrés sostenido, la movilización, la creatividad y el cambio. Es ahí que tanto el carismático como sus mandantes elaboran una relación en la que prometen aislar la angustia de enfrentarse a los problemas. Para el carismático se siente bien ser idealizado; para los mandantes, se siente bien tener a alguien que les asegure la liberación en el largo plazo, mientras que en el corto plazo buscan que proporcione la dirección, la protección, la orientación, el control de los conflictos, y la definición de normas claras.

## **5. PARTE CINCO: EL RETO**

El objetivo de este capítulo es describir ampliamente el desafío que significa enfrentarse a una situación adaptativa. La cuestión no se centra únicamente en el hecho de identificarla y clasificarlo, sino que busca trascender la dificultad latente y palpable de lo que significa liderar.

### **5.1. El reto personal**

Para entender mejor este capítulo, se señalará un caso analizado por el profesor Heifetz, con el fin de ilustrar cuán difícil puede llegar a ser el hecho de asumir y ejercer el liderazgo adaptativo. El caso de estudio a relatar es el de Lois y Maggie, dos mujeres que vivían en una tribu totalmente alcohólica. Ellas decidieron dejar el alcohol y formar su grupo de Alcohólicos Anónimos. Durante casi tres años, Maggie se centraba sola en un recinto junto con varias sillas vacías, pero pulcramente organizadas. Al cabo de los años, poco a poco se fue llenando el recinto y fue creciendo el grupo. La enseñanza que deja esta historia, es que durante esos años ambas mujeres fueron personas totalmente marginalizadas y aisladas de la sociedad, para convertirse en personas socialmente aceptadas y tener un alto impacto y acogimiento por el resto la sociedad, empapándose de su idea de sobriedad..

En situaciones como la relatada, la autoridad debe encargarse de manejar la carga de los problemas por un tiempo, implicando esto un reto personal grande, pues ello traerá conflictos no solo con los demás sino consigo mismo. Esta carga es muy pesada y lograr descargar ese peso en gente poco preparada para responder puede ser negligente, por lo que asumir el dolor y las incertidumbres de una institución particularmente en tiempo de

angustia hace parte del trabajo de la autoridad. Además que liderar y sostener el estrés personal que vienen con el liderazgo requiere disciplina interior.

### ***5.2. Peligros del liderazgo***

Ejercer el liderazgo además de ser una tarea difícil es una tarea riesgosa que trae consigo varios peligros. Un ejemplo es el caso de Yitzhak Rabin, primer ministro de Israel, que a principios de la década de 1990, había movido al país hacia una posición favorable frente a un acuerdo con los palestinos. Lento pero seguro, Rabin estaba trayendo la mayoría de los israelíes junto con él. Pero también había perturbado profundamente a la derecha en Israel, en particular la derecha religiosa, por su éxito en conseguir que la comunidad dejara de luchar, debido a las compensaciones difíciles y dolorosas entre la paz y el territorio en el largo plazo. Finalmente, Rabin fue asesinado por su causa (Heifetz & Linsky, 2002: 17-18).

Los asesinatos son ejemplos extremos de lo que la gente hace para silenciar las voces que frustran su realidad, pero es una realidad y también es un peligro. El líder se convierte en una figura peligrosa cuando cuestiona los valores y hábitos de la gente. Y el líder se coloca en la línea peligrosa cuando le dice a la gente lo que necesitan oír y no lo que quieren oír. Aunque es posible ver con claridad y pasión un futuro prometedor de progreso y de ganancia, es difícil ver a la gente con la misma pasión por las pérdidas que se les están pidiendo que sostengan. Las esperanzas de liderazgo radican en la capacidad de ofrecer noticias inquietantes y en plantear cuestiones difíciles de una manera que la gente puede absorber y captar el mensaje, en lugar de ignorarlo o matar al mensajero. Finalmente, la adaptación requiere renunciar a un valor o a una forma de vida, por lo que es válido plantearse la pregunta:

de todo lo que valoramos ¿qué es realmente lo más valioso y que es lo prescindible?

Es trascendental saber que, de igual forma, el peligro se encuentra en la pérdida. El profesor Ronald Heifetz llegó a esta conclusión cuando trabajó como psicólogo interno en el Hospital Country King en Brooklyn, NY. Ahí trabajó con mujeres que habían sido maltratadas y golpeadas por sus novios o esposos. Él les preguntaba que por qué no los dejaban y ellas contestaban que eran maltratadas solo cuando sus parejas se encontraban bajo los efectos de alguna sustancia, pero jamás en sobriedad. Heifetz pudo concluir que estas mujeres estaban reacias a experimentar la pérdida de la relación ya que a pesar de sus problemas, estar con estas personas les proveía satisfacción y familiaridad y, dejarlas implicaría sufrir la incomodidad de mantenerse en incertidumbre acerca de qué o quién remplazaría ese “vacío”. Lo anterior ilustra cómo en la ruptura con el pasado, existirán múltiples pérdidas acompañadas de sentimientos de deslealtad.

Los hábitos, los valores y las actitudes, incluyendo los disfuncionales, son parte de nuestra identidad. Para cambiar la forma en que las personas ven y hacen las cosas hay que retarlas a que se definan a sí mismas. La definición de la gente de sí mismos a menudo, involucran roles y prioridades que otros perciben como auto destructivas o como barreras para su progreso y los hábitos son difíciles de dejarlos porque generan estabilidad. Muchos de nuestros hábitos profundamente arraigados provienen de personas que amamos (familiares, amigos, profesores, etc.).

En conclusión, los peligros de ejercer el liderazgo se derivan de la naturaleza de los problemas para los cuales es necesario el liderazgo. Los

cambios adaptativos estimulan la resistencia porque desafían los hábitos, creencias y valores. Se le pide a las personas que asuman una pérdida, que experimenten la incertidumbre e incluso que expresen deslealtad a la gente y a la cultura. Ya que el cambio adaptativo obliga a la gente a cuestionarse y tal vez a redefinir aspectos de su identidad, como también desafía su sentido de competencia. La pérdida, la deslealtad, y los sentimientos incompetentes son todos enfrentados en un momento central.

### ***5.3. Caras del peligro***

El peligro tiende a tomar distintas facetas; la teoría utilizada logra identificar cuatro formas básicas que se asumen:

(1) *La marginalización.* Este peligro consiste en el aislamiento paulatino que hacen los marginadores al líder con el fin de silenciarlo y que no promueva el cambio. A menudo viene en formas más seductoras. Por ejemplo está el papel de la "persona especial" quien impide jugar un papel significativo en otro tema; luego está quien después de un tiempo se encuentra devaluado, incluso en su propia temática, pues es lo único que la gente escucha hablar de él y finalmente se encuentra que, al igual que con otras formas de marginación como el formulismo, la organización puede cantar sus propias alabanzas para dar la bienvenida a gente poco común, sin investigar la relevancia y las implicaciones de su trabajo en la misión central de la empresa. En varios de estos ejemplos, la gente que ejerce el liderazgo y son marginados no ocupan cargos de alto nivel de autoridad en sus organizaciones. La personalización tiende a la marginación.

(2) *La desviación.* Las personas que se encuentran en posiciones altas de autoridad son fácilmente desviadas por las demandas de la gente y por los

detalles programáticos. Como ejemplo se muestra el caso de Elizabeth quien estaba a punto de conseguir una ambición sostenida en el tiempo, de convertirse en jefe de la Agencia de Servicios Humanos del Estado con un presupuesto de varios millones de dólares, miles de empleados y el bienestar de cientos de miles de personas bajo su cargo. Tenía una lista de cosas por hacer cuando ingresará a ese cargo, al igual que de reformas. Finalmente, casi seis meses después de su ingreso, se reunió con su jefe para ver cómo iban aquellas propuestas de la lista. Ella concluyó que nunca pudo hacer nada, nunca tenía tiempo y que todas las personas llegaban con sus problemas hasta el punto que lograron desviarla de su objetivo principal.

(3) *El ataque.* Atacar personalmente al líder es otro método para neutralizar su mensaje. Si no logra llamar la atención de la gente hacia el objetivo, entonces ¿cómo podrá llevar la dirección correcta o movilizar algún progreso? siempre lo van a criticar cuando no entiendan o no les agrade el mensaje. Y, en vez de centrarse en el contenido del mensaje se centran en desacreditarlo como persona. La forma más evidente de ataque es la violencia física. Las personas se desvían fácilmente por el ataque físico. Cualquiera que sea la reacción, el espectáculo violento es efectivo a la hora de movilizar la gente, lejos de cualquier cuestión subyacente. No obstante, la persona violenta pierde legitimidad de su punto de vista y sin saberlo ayuda a las partes ofendidas que quieren sabotear el debate sobre su punto de vista. Los asesinatos son la forma y el ejemplo más extremo de silenciar a una persona, pero también existe la tergiversación, a la cual es difícil no responder, al igual que al ataque personal. No se pretende minimizar la incomodidad que se

siente cuando se está en la posición de víctima, aunque tampoco se niega la dificultad de mantener la compostura cuando se es víctima de calumnias.

(4) *La seducción.* Se utiliza la palabra seducción conforme a una remisión de la palabra cargada de política como una manera de nombrar el proceso por el cual se pierde el sentido de propósito por completo. En general, la gente es seducida cuando baja la guardia, cuando sus mecanismos de defensa disminuyen o cuando se está tratando de crear un cambio significativo para movilizar a una comunidad.

Finalmente, en la seducción, la marginación, la desviación y el ataque todos cumplen una función de reducción del desequilibrio que es generado por los problemas que los sacan de su estado de comodidad. Sirven para establecer el orden y proteger a la gente de las pérdidas del trabajo adaptativo. Ser consciente de la probabilidad de recibir la oposición de alguna forma es fundamental para la gestión del liderazgo adaptativo. Entonces, este requiere no sólo la reverencia por los dolores del cambio y el reconocimiento de que hay manifestaciones de peligro, sino también la habilidad para responder.

## **6. PARTE SEIS: LA RESPUESTA**

Este capítulo versa sobre la forma en que el líder debe prepararse para mantenerse firme en contra de la corriente. Como vimos, los líderes tendrán que enfrentar peligros y riesgos que inclusive pondrán en juego su vida, por lo que necesitan estar dotados de herramientas para no desfallecer y lograr estar firme ante la tempestad.

### **6.1. Mantenerse constante**

Este punto hace referencia a la habilidad esencial para seguir con vida y mantener a las personas centradas en su trabajo. Como se mencionó anteriormente, la presión sobre el líder puede ser de carácter insoportable, haciendo dudar tanto de las propias capacidades como de la dirección. Si se da pie de flaquear o a actuar prematuramente, la iniciativa se puede perder en un instante. Aquí es cuando el líder debe aprender a “tomar el calor” y estar dispuesto a recibir la ira de la gente de una manera que no desmejore su iniciativa, recordando siempre que los aliados quieren que las cosas se calmen y no que se cambien. Por lo tanto, entre más calor aprenda a “tomar”, mayores serán las probabilidades de mantener la iniciativa viva. Mientras que las personas que son desafiadas se encargaran de poner a prueba la firmeza del líder y juzgarán su mérito conforme a la capacidad de respuesta frente a la ira, ya que si el líder logra conseguirlo sin sentirse ofendido, generará mayor confianza e indicará respeto por los dolores del cambio. Recibir la ira, entonces, es una tarea sagrada.

### **6.2. Maduración del conflicto**

La disponibilidad de recursos, a menudo, determina la ruta —se ataca el problema cuando se tienen los medios para hacerlo, pero los recursos son

solo un factor para determinar la voluntad de las personas para hacer frente al problema. El primer factor consiste en la preparación fisiológica para sopesar las prioridades y asumir las pérdidas, para ello debemos identificar si el problema está o no maduro, porque de no ser así, ninguno de los esfuerzos que se hagan por liderar el cambio van a prosperar, entonces la pregunta ahora sería: ¿qué determina la maduración de un asunto? y ¿cuándo se puede considerar que un asunto ha madurado? Existen muchos factores que se han identificado en forma de preguntas:

- (1) *¿Qué más tienen las personas en mente?* A veces, hay que mantenerse firme y estar pendiente de las oportunidades. Sin embargo, si se observa que no hay nunca un momento para poner el problema al aire, es posible que se tenga que crear la oportunidad de desarrollar una estrategia para la generación de la urgencia.
- (2) *¿Qué tan afectadas se encuentran las personas por el problema?* A veces, los eventos fortuitos maduran un problema por lo que aumenta la gravedad de un problema.
- (3) *¿Cuánto debe aprender la gente para poder hacer juicios?* La falta de conocimiento sobre un tema es casi siempre en proporción directa a su falta de madurez. Las crisis y las tragedias generan la urgencia para hacer frente a los problemas y a veces, es la única manera de concentrar la atención en un problema y moverlo hacia adelante es crear una crisis.

(4) *¿Qué dicen y hacen las personas en la autoridad?* La autoridad formal confiere licencia y poder para llamar la atención de la gente. Si se es la persona que está en la autoridad, la gente no sólo espera que esta establezca la agenda sino que también seleccione los temas que merecen atención. Aquellos que tienen autoridad se ponen en riesgo al tratar de plantear cuestiones inmaduras. Para las personas ejercer el liderazgo sin o más allá de su autoridad, la maduración de un problema se hace más difícil, para lo cual se requiere ser más fatal, por tanto, tomar medidas de mayor riesgo. La posición puede ser escuchada y la gente puede respetar de ponerse en la línea.

Una persona con autoridad puede redirigir más fácilmente la atención de alguien más abajo en la escalera. Así que, incluso con la autoridad es necesario encontrar formas creativas para señalar que la nueva situación es diferente. Si no se está en una posición de autoridad, llamar la atención conlleva riesgos, así como a mayores desafíos. Es posible formar alianzas con personas que tienen más autoridad y pueden dirigir la atención sobre el tema que se está utilizando. Lograr que un grupo se centre en un tema difícil desde una posición sin autoridad es siempre arriesgado. Cuando se opera más allá de su autoridad se pisa una delgada línea entre actuar fuera del papel, de manera que la gente se dará cuenta, y ser tan extremo que su problema (y tal vez) sean despedidos (Heifetz & Linsky, 2002: 146-154).

## **7. PARTE SIETE: CUERPO Y ALMA**

Como capítulo final, se presentarán los trucos básicos de donde parte todo éxito a la hora de liderar y en la vida personal de cada individuo, sea líder o no. Aquí se señalan las bases para administrar la necesidad, observarse como un sistema, identificar las lealtades, conocer su sintonía, ampliar la banda y anclarse. En definitiva, busca el método para ayudarlo a conocerse a sí mismo y sus propias estrategias de éxito.

### **7.1. Administrar la necesidad**

Se ha identificado una tendencia en los seres humanos a autodestruirse o a permitir que otros los destruyan. Frecuentemente la gente se destruye por estar queriendo hacer lo mejor o por cometer errores en la forma en que evalúan su entorno, pero algunas veces, se destruyen por olvidarse de ellos mismos; se les olvida su parte intelectual, emocional, espiritual o física. Es por esto que se considera que todas las personas son vulnerables a ser víctimas de sus propios apetitos. Los seres humanos tenemos apetitos los cuales son expresiones de las necesidades humanas, pero algunas veces, esos apetitos interrumpen la capacidad para actuar sabiamente. Es por esto que es de vital importancia manejar un buen nivel de auto conocimiento y de auto disciplina desde la formación, con el fin de mantenerse vivos.

Los autores logran identificar que todas las necesidades de los seres humanos necesitan cierto grado de: poder y control; de afirmación e importancia; así como de intimidad y de placer. Es por esto que en el ejercicio de liderar a las personas se busca sintonizar las necesidades de los demás al igual que las propias mediante la conexión con las esperanzas y las frustraciones de los demás, con el fin de crear un depósito de los propios

anhelos. Sin embargo, el deseo de satisfacer las necesidades de los demás, se puede convertir en una vulnerabilidad si se mezcla con los propios apetitos de poder, importancia e intimidad. Cuando se lidera se entra a hacer parte de una colectividad de emociones que luego generan una serie de tentaciones: invitaciones para acumular la energía de los demás, hacer un llamamiento al propio sentido de importancia, las oportunidades para la intimidad emocional y la satisfacción sexual. Pero hay que tener en cuenta que conectarse con estas emociones es diferente a ceder a ellas.

A continuación se analizan a profundidad las tentaciones y formas en que los apetitos normales pueden distorsionarse.

(1) *Poder y Control (Heifetz & Linsky, 2002:168)*. Según los autores el hambre de poder es de humanos. Cuando las personas en un sistema social se sienten recargadas no pueden aprender de manera apropiada. El aprendizaje social requiere un reto al orden social pero con un rango productivo de desequilibrio. La persona que tiene una necesidad desproporcionada de control, que es muy hambrienta de poder, es susceptible de perder la orientación. Contener el conflicto e imponer el orden puede crear algunas de las condiciones para el progreso mas no son progreso en sí mismas.

(2) *Afirmación e Importancia (Heifetz & Linsky, 2002:171)*. Todos los seres humanos estamos hambrientos de importancia y afirmación. Cada persona quiere importar en la vida al menos de alguien; pero otros son más

vulnerables en este aspecto. En cuanto mayor sea el nivel de angustia mayores serán las esperanzas y expectativas que se pueden proporcionar en la liberación de las personas y, como autoridad superior durante una crisis organizativa es el líder quien puede decidir no comunicar las malas noticias y permitir que su gente lo venere temporalmente; esta estrategia permite ganar un poco de tiempo si no se está seguro de cuánto conflicto puede tolerar ni de cuán rápido puede asumir el futuro.

Se habla también de una gestión de la propia grandiosidad, lo cual significa renunciar a la idea de ser el guerrero solitario que salva a los demás; es decir, hay que evitar creer que el problema es solo del líder. No obstante, la grandiosidad tiene la capacidad de preparar para el fracaso ya que aísla de la realidad. Por último, cuando se tiene hambre de reconocimiento y recompensa en la vida profesional, se pueden atropellar compromisos personales y de valor.

- (3) *La Intimidad y el Placer (Heifetz & Linsky, 2002:180)*. Los seres humanos necesitan intimidad, es decir, necesitan ser tocados y realizados, emocional y físicamente. El líder se encarga de mantener a los demás, pero ¿quién lo sostiene a él cuando está completamente agotado de ser la “olla de presión”? ¿quién le proporciona un lugar para cumplir con sus necesidades de intimidad y de liberación?

Las tentaciones continuarán retando la disciplina interna y pondrán los anclajes a prueba. El poder puede ser un afrodisiaco poderoso y también una fuente de atracción, tanto para las mujeres como para los hombres. En el mundo todavía dominado por los hombres, la promiscuidad es vista de forma diferente para cada sexo: para los hombres se ve con frecuencia como una marca de destreza y de poder, a diferencia que para las mujeres para quienes es una marca de vergüenza y debilidad. Las mujeres en el poder saben que la participación en los asuntos sexuales conlleva un alto riesgo de quebrantar su credibilidad y autoridad, incluso si la actividad sigue siendo un asunto privado. Si una mujer deja a un hombre cruzar esa frontera, el límite de la autoridad, ella sabe que puede haber perdido su autoridad con aquel hombre, incluso si nadie más sabe al respecto. Las mujeres trabajan fuertemente para mantener ese margen, por lo cual las mujeres no solo manejan la forma de comportarse cerca de los hombres sino también la manera en que se sienten. Para permitir ser tocada profundamente, emocional o sexualmente una mujer tiene que permitirse confiar. Así, muchas mujeres tienen dificultades para permitir que sus necesidades humanas se cumplan, para restaurarse a sí mismas, incluso después de salir del trabajo y llegar a casa (Heifetz & Linsky, 2002:182).

Entonces, ¿qué se puede hacer respecto de aquellas necesidades insatisfechas pero necesarias a satisfacer?, ¿cómo aprender a manejar esos apetitos? La clave se encuentra en conocer bien de sí mismo, decir la verdad acerca de las necesidades y por último, honrar las necesidades humanas. Para conocer los apetitos se requiere reconocer las vulnerabilidades y compensarlas. Se presenta un ejemplo acerca de este aspecto, en especial el tema del apetito sexual. Mantener relaciones íntimas con demasiada frecuencia, cansa. Sin embargo, es especialmente importante durante los períodos de intensidad en la vida profesional mantener vivo el espíritu porque se encuentra en riesgo y de paso honra los apetitos.

## ***7.2. Observarse como un sistema***

En este capítulo se busca que el líder entienda que a pesar de estar inmerso dentro de un sistema él en sí es uno de estos y, es allí donde debe entrar a cuestionarse qué es lo que quiere y donde se enfrentará a sus miedos, valores, creencias, etc. Para iniciar el proceso anteriormente descrito hay que entender comprender tres tipos de defectos que se presentan dentro de su sistema: *(a) su lealtad*. Los sentimientos de obligación frente a los compañeros, frente a la comunidad y frente a figuras importantes del pasado, sentimientos que pueden entrar en conflicto cuando se está enfrentando a un reto adaptativo; *(b) su sintonía personal*. Es justo como se afinan las cuerdas del de arpa, la forma para responder a los desafíos y oportunidades. La sintonía incluye aquellas cosas que desencadenan respuestas desproporcionadas en las personas como las necesidades personales insatisfechas, la susceptibilidad de llevar las esperanzas y expectativas de los demás, y el nivel de tolerancia para el caos, conflicto y confusión que

acompañan el cambio adaptativo; *(c) su ancho de banda*. El repertorio de técnicas para el cambio adaptativo y la limitación autoimpuesta de colocar en su gama de recursos.

No se debe hacer caso omiso a que el líder es un sistema tan complejo como al que quiere liderar. Para ello, se deben tener en cuenta varios factores críticos como lo es la personalidad, las experiencias de vida y las emociones de la gente. Así mismo, en la medida que se entiende cuál es el rol que se juega dentro de la organización se podrán identificar los recursos y las limitaciones en la habilidad para hacer que las cosas sucedan. Como el ejemplo de “Mantener el ojo en la bola” (Heifetz, Linsky & Grashow, 2009:182), según el cual el hijo de Marty, Max, jugaba baloncesto en la escuela secundaria. En su tercer año, Max fue el sexto hombre en el equipo, el primer suplente a entrar en el juego. Luego, en mitad de temporada, debido a su buen desempeño fue elevado a un puesto de titular. Por supuesto, Max sabía lo mucho que esto hacía que sus padres se sintieran orgullosos de él. Pero para lograr estar dentro de los cinco iniciales le llevó cerca de tres juegos. Debido al excelente desempeño del chico al que reemplazaba, Max regresó a la banca a ser, una vez más, el sexto hombre. Por supuesto Marty estaba decepcionado, pero cuando se le preguntó a Max si él también estaba decepcionado por no empezar ya, Max regresó con una respuesta interesante: "Prefiero ser el primer suplente", dijo. “Es mi manera de medir la situación, ver lo que se necesita y entran en juego cuando sé qué tipo de jugada debo hacer para contribuir realmente en el juego en particular”. Él mantuvo sus ojos en el objetivo más alto, considerado tanto sus múltiples funciones y su papel en el sistema y no se preocupó por decepcionar su papá.

### **7.3. Identificar las lealtades**

Para dar inicio a este capítulo, se hará claridad sobre el hecho que ninguna persona debe operar sola. Para ello se conforman y se mantienen lealtades tanto de carácter interno como externo. No obstante, para cualquier persona decepcionar a un miembro de su equipo es supremamente difícil. Para ello, se utilizará la analogía del *cocido de verduras*: Para preparar un buen estofado de verduras hay que cocinar los ingredientes lo suficiente hasta lograr que dejen su color y sabor original; de otra manera, quedaría una taza de verduras crujientes y no un guiso. Pero si se cocinan los vegetales mucho, cada uno de ellos perderá muchas de sus vitaminas esenciales por lo cual, terminará como una masa blanda indeterminada. Ahora hay que imaginar que los vegetales son las personas y suponga que el estofado quedó bien hecho. Cuando las zanahorias y las cebollas van de vuelta a la tierra de las zanahorias y a la tierra de las cebollas, habiendo sacrificado algunas de sus propiedades y habiendo participado en el cocido, sus viejos amigos y familia se darán cuenta que han cambiado y lo comenzarán a juzgar y a criticar. Esto es considerado un gran problema para aquellos que fueron a representarlos bien intencionadamente (Heifetz, Linsky & Grashow, 2009:154).

Para tener un mayor y mejor entendimiento del líder como sistema se deben examinar tres círculos de estas lealtades: (1) *Los colegas*. Son aquellas personas con las que se relaciona el líder laboral y directamente (jefes, compañeros, subordinados); (2) *la comunidad*. Son algunos miembros de la familia, amigos y grupos con los cuales se identifica por fuera del trabajo en la vida social, política y religiosa; (3) *los ancestros*. Gente del pasado con

quien se identifica y que han moldeado su forma de ver al mundo (un profesor, un abuelo, el grupo de personas que lo han formado, la religión).

Es claro que no todas las lealtades tienen la misma importancia y respeto pero, es importante priorizar las lealtades ya que es un paso esencial a la hora de practicar el liderazgo adaptativo. Para poder identificar cuáles son más importantes que otras se debe responder las siguientes preguntas: ¿con quién se sienten mayor responsabilidad?; ¿quién reaccionará con más impacto si se hace algo fuera de la rutina?; ¿a quién decepcionaría más?; ¿de quién se necesita el mayor apoyo? La mejor forma para priorizar las lealtades es observando lo que realmente se hace en vez de escuchar lo que nosotros mismos decimos de nuestra manera de actuar.

Dentro de una organización donde se está tratando de implementar el liderazgo adaptativo hay que tener claridad que todos tienen una parte del problema. Al identificar que todos pertenecen al problema, se pueden identificar dos beneficios: (1) se crea la oportunidad de solucionar, por lo menos, un elemento del problema, el que está bajo su control y; (b) se puede ajustar la rendición de cuentas que se les está pidiendo a otros, lo cual sirve para que cada persona se centre en su parte del problema y no se esté fijando en lo que los demás están haciendo.

Adicionalmente, existe otra sub categoría que está conformada por los aliados, los confidentes y las lealtades inconfesables, temas tratados previamente. Algunas veces se comete el error de confundir a los aliados con los confidentes por lo que hay que recordar que los aliados son aquellas personas con las cuales se pueden compartir muchos de los valores propios, por lo menos la estrategia y que también son quienes operan a través de

algunos límites organizacionales ya que no pueden ser siempre leales al líder porque tienen otros vínculos a los cuales honrar. A diferencia de los confidentes pueden proporcionar un espacio en donde el líder puede expresar todo lo que hay en su corazón, todo lo que tiene en mente, sin estar predispuesto a la traición. También son personas que pueden decir lo que no se quiere escuchar de nadie más, personas en las cuales se puede confiar sin sentirse presionado por el rol. El trabajo de estas personas es atender las heridas que van surgiendo en el camino. Y, finalmente se hace referencia a las lealtades inconfesables, las cuales se conforman por aquellas personas que son igualmente poderosas pero no son igual de evidentes o aparentes. Normalmente estas lealtades inconfesables provienen de alguna necesidad, protección o inseguridad.

En algún momento, el líder se va a ver enfrentado a modificar los aliados en confidentes, nunca se sabrá con certeza cuando las circunstancias los fuercen a escoger entre sus compromisos prioritarios con la demás gente y sus compromisos con el líder. De acuerdo con la experiencia de los autores cuando se trata de cambiar los aliados en confidentes, no solo es una situación incómoda, sino que se pone una valiosa relación en riesgo y usualmente terminan perdiendo ambas partes. Para ello, los autores diseñaron una serie de pasos que buscan aliviar la restricción presentada por las lealtades (Heifetz, Linsky & Grashow, 2009:251):

***Paso 1.*** Se debe estar atento a las diferencias que hay entre lo que se dice y lo que se hace, ¿qué historia relata el líder acerca de sus prioridades?, ¿las acciones están encaminadas a soportar esa historia?

**Paso 2.** *Hay que permanecer en el presente.* Cuando las personas se justifican de algún acto basándose en hechos sucedidos en el pasado, están muy mal, por lo que hay que lograr identificar esta situación y de manera casi inmediata salirse de ahí y ayudar a los demás para que hagan lo mismo.

**Paso 3.** *Identificar lealtades a restablecer.* Hay que determinar las expectativas de los colegas, de los miembros de la comunidad y de los ancestros para identificar qué sirve y restablecer lo que no sirve.

**Paso 4.** *Llevar a cabo conversaciones necesarias.* Hay que dirigirse a los individuos y explicarles la forma en que hay que modificar algunas de sus expectativas.

**Paso 5.** *Crear rituales para el restablecimiento de lealtades.* Se plantean múltiples ejemplos, entre los cuales los más conocidos son pedir disculpas, escribir una carta, etc.

**Paso 6.** *Centrar la atención en lo que se está conversando.* Estar atento a cada cosa que se dice, incluyendo el lenguaje no verbal.

#### **7.4. Conocer su sintonía**

Como se ha dicho a lo largo del documento, cada persona es como un instrumento de cuerda el cual se sintoniza de diferentes maneras cuando está con distintas personas. A lo largo de la vida las cuerdas se van sintonizando de acuerdo a las personas con las que se relaciona y, también del entorno en el que se desenvuelve. La sintonía deriva de diferentes factores como lo son la experiencia de la niñez, las predisposiciones genéticas, los antecedentes culturales, el género, las identificaciones con grupos históricos, entre otros. Y, es así donde la sintonía cobra valor en la vida laboral por tanto se ve afectada por lo que sucede en la vida personal. Cada aspecto que ha funcionado en el

pasado, cada aspecto que caracteriza a cada individuo lo hace vulnerable en dos formas: (1) la capacidad de respuesta frente a cada sintonía lo hace predecible, por lo que es fácilmente manipulable por las personas que no quieren que lidere el cambio y; (2) hay un lado oscuro en cada uno de los puntos fuertes, por ejemplo, la responsabilidad tiene como lado oscuro la necesidad de sentirse indispensable.

La sintonía necesita cierto grado de afinación, la cual, en últimas, desemboca a la vez en un recurso y una restricción. En ocasiones, las reacciones impiden ver la situación con más detalle e inhiben la capacidad de responder de manera productiva. Además, aún las cuerdas mejor afinadas cambian con el tiempo de tal manera que se corre el riesgo de ser más sensible ante las cosas, incluso cuando no están allí. Se puede saltar a conclusiones erróneas y ser sordo frente a explicaciones de una dinámica compleja o un conjunto de eventos. Es por eso que cuando los otros saben cómo se está sintonizado tienen mayor poder para atraer hacia ellos sus intereses o hacer desistir a los demás de los suyos.

De igual manera existe la capacidad de improvisación para dirigir de forma adaptativa, la cual se basa en un modelo de dar respuesta a la situación actual olvidando el pasado y mirándolo como una guía que no se debe seguir. Esto se vuelve aún más difícil cuando las circunstancias actuales tienden a presionar las “cuerdas” violentamente, que llevan a la persona a reaccionar impulsivamente, lo que deriva en un diagnóstico erróneo y una acción equívoca. Con el fin de evitar reaccionar de forma inapropiada se deben conocer los factores desencadenantes de cada condición. El hecho de descontrolarse es un hecho común, que además hace que esta actitud sea

transmitida a otros derivando en un caos. Entonces, la productividad se descompone y las personas afectadas también experimentan cambios físicos como sudoración en las manos y aumento de la frecuencia cardíaca. En últimas, la situación afecta a todo el sistema externo e interno, individual y colectivo.

Con base en la experiencia del profesor Ronald A. Heifetz, de Alexander Grashow y de Marty Linsky, existen dos categorías de disparadores a las cuales hay que ponerles mucha atención: (1) *El apetito*<sup>1</sup>: Si la persona siente que esta fuera de control o se siente irrelevante o sin amor, será presa fácil de personas que “alivian” esas necesidades insatisfechas, ya sea de manera inconsciente o consciente, con el fin de manipularlo para que no lidere el cambio. De igual manera, también se tiene el riesgo de llenar estas necesidades de manera inapropiada, el ejemplo más común esta en el establecimiento de relaciones con los colegas. (2) *Cargar el peso de los demás*: Esto implica cargar con las esperanzas, necesidades, expectativas y miedos de los demás, es decir, tratar de hacerlo por ellos mismos. El ejemplo más evidente es el de las campañas de votos donde el candidato carga con las expectativas de las personas a las que les hace campaña, prometiéndoles lo que ellos necesitan; otro ejemplo es aquel donde la familia se avergüenza de ser pobre, entonces, el hijo gana dinero y ayuda a sus padres, lo cual si bien no soluciona el verdadero conflicto que pertenece a los padres, estos pueden de todas formas sentirse muy orgullosos por el éxito de su hijo.

---

<sup>1</sup> Este tema fue anteriormente tratado en el apartado correspondiente a “Administrar la necesidad”.

### ***7.5. Ampliar la banda***

He aquí un nuevo término que implementan los autores con el fin de ilustrar de forma clara su teoría, la banda, referente al repertorio de técnicas que se utilizan para movilizar el cambio adaptativo dentro de la organización. Es el elemento clave en el sistema, el líder en sí. Así como lo refieren entrenadores de deportistas de alto rendimiento: “a cada jugador se le dan punzadas diferentes, hay que entrenarlos de forma distinta” (Heifetz, Linsky & Grashow, 2009:205). El primer paso para comenzar a ampliar la banda es hacer un diagnóstico del actual repertorio. (¿Cuáles se destacan y cuáles no?). Esto se denomina como el descubrimiento de las tolerancias donde es menester construir un nivel de tolerancia frente al desorden, la ambigüedad y la tensión.

Finalmente, es importante resaltar que ampliar la banda no es tarea fácil, ya que implica salirse de la zona de confort a un espacio donde la incompetencia sale a relucir. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que ampliar la banda es un hecho más voluntarioso que habilidoso.

### ***7.6. Anclarse***

Con el fin de anclarse en un mundo tan ruidoso donde se asumen distintos roles tanto profesional como personales, se encuentra importante distinguir entre el “yo”, que es a quien se puede anclar y, los roles, los cuales no son susceptibles de ser anclados. Los roles que se asumen en cada ámbito de la vida dependen básicamente de las expectativas de la gente sobre nosotros. El “yo” se basa en la capacidad para presenciar y aprender a través de la vida, para refinar los valores fundamentales que orientan las decisiones.

Con frecuencia, se tiende a confundir el rol con el “yo”, trampa muy común. Aun cuando la respuesta parezca muy personal es necesario leer principalmente la reacción respecto de lo bien que se están cumpliendo las expectativas. Es vital para la propia estabilidad y paz mental entender este punto, así se podrá interpretar y descifrar la crítica de la gente antes de tomarla personalmente. Si se logra anclar se podrá encontrar la forma de mantener la estabilidad y el norte para lograr ser persistente. Pero si se decide asumir todo desde la perspectiva del rol esto solo será una señal de que dependerá de los demás el hecho de cumplir con muchas de sus necesidades personales, lo que es altamente peligroso.

Ser criticado por la gente que es importante para un individuo es casi siempre parte del ejercicio del liderazgo. Tanto que el liderazgo casi siempre significa ir más allá de los límites de los seguidores y de crear un terreno común con otras facciones, divisiones y partes. Cuando se toman los ataques personales inconscientemente se conspira en una de las formas más comunes de reaccionar —se convierte en el tema. Por lo tanto, la mejor defensa a largo plazo contra el ataque personal es ser “perfecto” y no cometer errores en su vida personal. Pero, por supuesto, nadie es perfecto. Los anhelos y fallos humanos están siempre haciendo que se pierdan los estribos en público, antes de pensar dos veces acerca de los efectos de una reacción. Sin embargo, la clave está en responder al ataque de manera que se ponga el foco donde debe estar, en el mensaje y el asunto, porque lo que la gente ve es la gestión de un ataque más que el contenido de lo que se dice, la cual en últimas es lo que determina el destino. De ahí que es tan importante recordar que cuando se

lidera, la gente no ama ni odia al líder, de hecho muchos no lo conocen, la gente ama u odia la posición.

Por otra parte, es importante buscar un refugio, ya sea un santuario, un lugar de reflexión y renovación, donde se pueda escuchar a sí mismo, lejos de la “pista de baile” y del “sonido de la música”, donde se pueda reafirmar el más profundo sentido del ser y del propósito mismo. En un santuario se está fuera del mundo, en un lugar donde se sienta seguro tanto física como mentalmente, donde las reglas del estrés diario se suspenden temporalmente. Lo que importa es que este lugar sirva como una estructura que incite a la reflexión y que se realice a diario, ya que una vez a la semana no es suficiente.

A menudo, bajo la presión del estrés y del tiempo, los santuarios son el primer recurso que se deja de lado. A medida que intente liderar a la gente, se va a encontrar con emociones que no podrá manejar, a menos que tenga tiempo y lugar para solucionarlos. La obtención y mantenimiento de las anclas es cuestión de amor propio y disciplina.

### ***7.7.Sus Roles***

No se debe olvidar que el contexto existe y cuenta. Además de los valores, prioridades y sensibilidades también se personifican.. Dependiendo de la situación, diferentes elementos se activan en distintos momentos. Un ejemplo puede ser el de dos personas de distintos departamentos, quienes siempre han tenido diferencias para llegar a un acuerdo en la solución de un conflicto que los afecta a ambos, se encuentran sentados en una reunión y a una persona le da un ataque cardíaco, inmediatamente ambos acuden a ayudarlo, olvidando sus diferencias.

Ahora, ¿qué papel juega? En todos los entornos en los que se desenvuelve se tienen roles que deben ser cumplidos y, muchas veces es difícil salirse del rol asignado. Se muestra el ejemplo de Rushing, un legislador afro americano que representaba una clase media, en gran parte blanca, quien terminó asumiendo el rol de representar a gente pobre de color. Por eso entre más roles se asuman se estará en más lugares, por lo tanto mayor cantidad de personas con las que se entablarán relaciones en la medida que tratan de avanzar en temas difíciles.

El punto aquí es darse más opciones en cualquier situación, permitiéndose desempeñar diferentes roles de manera diferente, dirigiendo con eficacia en distintos lugares y diferentes contextos y para ello no hay que tomarse nada personal, por que cuando se logra hacer una distinción entre los roles que usted desempeña y lo que se es en realidad, se obtiene la fuerza emocional de ignorar los ataques personales que sus opositores esperan que obstaculicen su iniciativa. En conclusión, el liderazgo adaptativo genera capacidades, en lugar de dependencias.

### ***7.8.El Propósito***

Incursionar en un reto adaptativo no es tarea fácil, por lo cual para poder mantenerse en este lineamiento se debe tener un fuerte propósito que mantenga en firme esta decisión. Cuando se entiende el propósito se pueden tomar decisiones día a día para subordinar otros propósitos importantes. Sin embargo hay que tener en cuenta que el propósito no es estático, sino que varía de acuerdo a las circunstancias. Pero, ¿cómo saber cuál es el propósito en determinado momento? El comportamiento refleja los propósitos actuales. Una buena forma de recordar el propósito puede ser diciéndoselo a los demás,

un mantra, una canción, un poster, etc. Hay que especificar el propósito, hacerlo muy específico y no confundirlo con las estrategias que se van a utilizar, lo cual es bastante común. Por lo tanto, ejercer el liderazgo adaptativo sugiere darle un sentido a la vida más allá de la propia ambición.

Tener un propósito permite mantenerse enfocado pero, para ponerlo en práctica se requiere de dos pasos diagnósticos difíciles: (1) al haber muchas personas con múltiples propósitos, estas pueden llevar a la confusión, para ello se debe lograr identificar el propósito propio por encima del de los demás. Identificar las prioridades significa sacrificar unos sobre otros y; 2) las personas construyen historias fuera de la realidad para explicar quienes son, porqué las cosas son como son,, etc., pero una vez construidas esas historias, son tratadas como hechos y no como suposiciones. He aquí la tarea difícil, se deben tratar como suposiciones y no como hechos.

Practicar el liderazgo adaptativo es algo que saca de la rutina, puesto que lleva a actuar de forma sorpresiva, algo así como salirse de la zona de confort sin ninguna garantía de éxito. Para ello los autores plantean los tipos de adaptación necesarias. La discusión se centra en los elementos emocionales para liderar el cambio adaptativo. Cuando se trata de llevar a cabo este cambio, literal y figurativamente, se opera en las emociones. Para conectarse auténtica y poderosamente se debe trabajar esto dentro de sí mismo. Además, los autores también sugieren una serie de prácticas para desplegarse a uno mismo para liderar el cambio: (1) permanecer conectado al propósito; (2) comprometer con valentía; (3) inspirar a las personas; (4) realizar experimentos y; (5) prosperar.

Cuando se pierde el propósito se pierde la capacidad de encontrarle sentido a la vida. Por eso, es vital la conexión diaria con el sentido del propósito. Se puede mantener esta conexión a través de recordatorios físicos y rituales. El liderazgo adaptativo requiere que todos aquellos propósitos que difieren del principal, se alíen con este, con el fin de mantenerlo vivo. Para llevar a cabo este proceso hay que entender los propósitos de los demás, poniéndose en los zapatos de los demás. Muchas personas evitan este paso y lo hacen de manera parcial. El compromiso se siente como deslealtad a los propios propósitos y frente a las personas que lo respaldan. Es difícil decidir, qué puntos del propósito pueden ser negociables y cuáles no.

El propósito es lo que nos va a mantener con la inspiración y la energía necesaria para sobrevivir del “paseo de picadas” del liderazgo. Pero también se puede convertir en una restricción si caemos en las trampas comunes como: (a) *Quedarnos ciegos y sordos*. Cuanto más “buenos” nos volvamos, más difícil será ver y escuchar los datos y señales de aviso contrarios, que sugieren la necesidad de modificación y corrección. (b) *Convertirnos en mártires*. Las personas que tienen un noble propósito al que están firmemente comprometidos son vulnerables a morir innecesariamente por ese propósito. En la vida real y organizacional este tipo de personas pueden ser despedidas y marginalizadas por ser demasiado insistentes por una causa perdida. (c) *Parecer santurrones*. Eso sucede cuando se está extremadamente seguro que se está en el camino correcto y puede desencadenar resistencia en los otros, bien sea simplemente porque son contradictores innatos o bien porque pueden revivir su pasado al sentirse sometidos a otro y; (d) *Nombrarnos como jefes del propósito*. Recordarle a

las personas el propósito es bueno pero no hay que exagerar. Recuérdeles a las personas el propósito en un momento adecuado.

### ***7.9. Inspirar a la gente***

La pregunta central es: ¿inspira usted a la gente? El significado de la palabra “inspirar” se entiende como tomar aliento, llenar con espíritu. Inspirar es la capacidad para movilizar a la gente, llenar sus corazones de un profundo significado de ser. Los retos adaptativos reúnen valores, no solo hechos y lógica, y resolver estos retos involucra las creencias y las lealtades de las personas. La capacidad de inspirar no es innata, es algo que se desarrolla y todos podemos trabajar.

Como una persona inspiradora en la que se debe convertir, se debe hablar con una única voz alentada por el propósito que lo motiva. Debe lograr transformar lo que sucede en un idioma que lo conmueva y le llegue al corazón. Necesita fortalecer dos habilidades para dominar la habilidad de inspirar: (1) escuchar desde el corazón y, (2) hablar desde el corazón. De lo contrario no se conectará profundamente con la gente, a menos que sepa lo que hay en sus corazones y en el suyo mismo.

Al liderar el cambio adaptativo, hay que pedirle a la gente que abra sus corazones hacia su propósito y que asuma una actitud recíproca frente a ellos y frente a su finalidad. Cuando comience a trabajar con un grupo empezará a sentir una cantidad de emociones, las cuales se deben leer como signos que le den pistas de cómo está el ambiente del grupo y de los demás. Liderar el cambio adaptativo significa distribuir las ganancias y las pérdidas y son estas últimas las que provocan resistencia a la iniciativa de cambio. Estas pérdidas pueden tomar la forma de decepcionar a los seguidores, desafiar

nuevas competencias o incluso renunciadas de trabajo. Entender y conocer estas pérdidas es esencial para liderar el cambio adaptativo de manera eficaz. He aquí algunas sugerencias para fortalecer su habilidad de oír con el corazón:

*(a) Más que juzgar, hay que escuchar con curiosidad y compasión.* Esto trata de ir más allá de repetir lo que la otra persona dice. Implica ponerse en los zapatos de los demás con el fin de sentir algo parecido a lo que están sintiendo, para luego llevar una gestión eficaz; *(b) Permitirse al silencio.* ¿Qué grado de tolerancia tiene usted frente al silencio? La ausencia de sonido tiene un propósito de darle tiempo a la gente para que asimile lo que se les ha dicho. Esto puede tomar un tiempo razonable, pero son las pistas verbales y no verbales las que se deben identificar para poder determinar ese tiempo. También sirve para mantener la atención de la gente, sobre todo si se es la figura de autoridad. Además brindará tiempo para nosotros, para asimilar lo que ha sucedido, para mirar desde fuera las cosas y así sortear las dinámicas expuestas sobre la mesa. El silencio también tiene contenido de tensión, de alivio, de paz o de curiosidad. Esto es perceptible en el ambiente que se siente, de ahí se toma la decisión para dar el siguiente paso. *(c) Cuando se es la Autoridad.* Escuchar al corazón, cuando se está en una posición de autoridad es difícil porque se está en una posición en la que se habla más, en vez de escuchar.

## ***CONCLUSIONES***

Una vez realizado un recorrido teórico – conceptual por el tema de liderazgo adaptativo, se puede concluir que éste busca dotar de herramientas, y honrar la transpiración, disciplina y compromisos que requiere el vivir con propósitos y posibilidades. Según la teoría del liderazgo adaptativo el aprendizaje podría resumirse a una sola idea: experimente y prosperará. Los textos analizados a lo largo de este trabajo fueron inspirados por aquellos que han hecho la diferencia en el mundo mediante la identificación del liderazgo como un arte de improvisación..

En este sentido, todo lo que se hace en materia del liderazgo adaptativo es un experimento. Así que la invitación final de este trabajo es a enmarcar las acciones humanas dentro del marco de un experimento, el cual permite la posibilidad de abrirse a nuevas estrategias, de hacerse preguntas, de descubrir lo esencial, lo que es prescindible y qué innovaciones pueden funcionar. De hecho, en un marco experimental se tiene el permiso y luego una “protección” cuando se falla. Los experimentos involucran prueba de hipótesis, buscar información contraria y hacer correcciones a medio camino para generar nuevos conocimientos.

Adicionalmente, si se encuentra en una posición de autoridad, debe pensar muy bien la forma en que le hará saber a sus subordinados que los va a inmiscuir en un experimento. Para tener una mejor acogida por parte de ellos deberá tener la confianza de expresarse, no importa cuál sea el camino que elija, debe estar preparado para explicar las razones. Los autores presentan dos reglas generales que sirven como directrices para determinar si debe enmarcar su intervención como experimento o como solución: (1) Si su

organización o comunidad se encuentra en un estado de emergencia y el nivel de angustia ha alcanzado proporciones abrumadoras, encuadre su esfuerzo, como una solución, pero maneje rápidamente las expectativas poco realistas que usted mismo ha reforzado. Así que, tan pronto la angustia disminuya, comience a informarle a la gente que hay que ir corrigiendo las cosas para ver resultados. Además, aproveche la situación de emergencia para ayudar a entender a las personas que la fase crítica era un síntoma de reto adaptativo. Explique que a medida que el verdadero problema va surgiendo se tendrán que ir haciendo cambios adicionales. (2) Si su grupo u organización no está en un estado de desequilibrio ni de emergencia, encuadre el esfuerzo como un experimento desde el comienzo (p.e. un proyecto piloto). Salvo en circunstancias de desesperación, la gente estará más dispuesta a explorar nuevas opciones. Una mentalidad experimental implica asumir mayores riesgos de lo usual. Hay que enfrentar el miedo que siempre lo ha retraído y medir los límites de su tolerancia y sus preocupaciones acerca de los peores escenarios.

Finalmente, la conclusión final de toda esta serie de pasos guías para ejercer el liderazgo adaptativo consiste en la recomendación de cuidarse antes de llegar al estado de agotamiento en un proceso de liderazgo adaptativo. Todas las consecuencias negativas pueden provenir de malos juicios, malas relaciones con su familia y de su salud. Debe hacer crecer la red de apoyo personal, pues no tiene por qué hacerlo solo y de hecho, no debería. Sin apoyo moral ni consuelo de otros se vuelve vulnerable a sus propias debilidades. Para cultivar una red de apoyo puede hacerlo de las siguientes tres maneras: (1) Hablar regularmente con sus confidentes, gente por fuera

del entorno al cual usted busca liderar el cambio adaptativo; (2) Satisfacer a las personas que tiene por fuera del trabajo de tal manera que sus opositores no puedan utilizarlos para sacarlo fuera del juego y; (3) Anclarse a sí mismo a varias comunidades.

No se debe olvidar que liderar el cambio adaptativo es un proceso largo para lo cual necesitará confidentes que le estén recordando porqué y en qué está enfocando toda su energía. Y además que pueda sentir que la carga es distribuida entre todos. Los confidentes pueden tomar la forma de amigos, miembros de la familia, consultores, entrenadores o terapeutas. Ellos le dirán cuándo se está saliendo de su rol y está perjudicando el propósito. También pueden ayudarle a sobresaltar lo que está haciendo bien pero también en lo que está fallando. Adicionalmente debe satisfacer su apetito en casa, este no lo afectará en el trabajo. Conociendo sus vulnerabilidades y cuidando de usted mismo lo mantendrá alejado de problemas. Tener familia, seres queridos, amigos y sistemas de soporte de su comunidad puede ayudar a hacerlo sentir productivo en días en que se siente estar caminando por la cuerda floja. Cuando se está seguro no necesita enfocarse en lo que los demás hacen sino en su propósito.

Liderar el cambio adaptativo también requiere esfuerzo utilizando todo lo que usted es, todo su tiempo, energía, atención y cuidado. Cosas como los deportes, la familia, los hobbies, etc., le ayudarán a que este reto no lo consuma. De igual manera, anclarse a estas comunidades también trae otros beneficios como la adquisición de múltiples conocimientos y habilidades que podrá aplicar a su reto adaptativo, si ha aprendido a inspirar y a ser inspirado en su trabajo voluntario en su comunidad, podrá aplicarlo a su entorno laboral.

La renovación busca algo más allá que la supervivencia, busca el triunfo. Prosperar significa crecer y progresar en un entorno desafiante. Para triunfar necesita resiliencia (amortiguadores para permanecer estable en los baches del camino), fuerza robusta (salud y aguante) y renovación (proceso activo de remover las placas de experiencias difíciles y cicatrices de la jornada y, restablecer la corteza de sus valores y de usted mismo).

## ***RECOMENDACIONES***

Ahora bien, a pesar de ser una temática tan completa e innovadora en el tema de liderazgo y de crecimiento personal se identifica la necesidad de llevar a cabo un estudio más profundo de los conceptos de autoridad y de dominio, con el fin de entender a fondo las raíces de estos comportamientos que, a pesar de estar en el presente estudio relacionado a los seres humanos, dentro de un entorno organizacional y personal, es evidente como comportamiento en todos los mamíferos.

Así mismo se recomienda poner en práctica toda la teoría presentada en el trabajo, establecer una guía de pasos a seguir sin escatimar detalle alguno, para poder demostrar la practicidad, utilidad y eficacia de la teoría expuesta por el profesor Heifetz.

Con base en el objetivo principal de este trabajo se recomienda que se implemente esta teoría en el plan de estudios de la Facultad de Administración en la Universidad del Rosario, pues no solo es la continuación de las teorías administrativas previas, sino un hito en lo que implica y deviene el futuro de la administración y la gestión organizacional y personal.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Jaramillo, C. (2013). Liderazgo adaptativo: cómo liderar a las personas hacia un bienestar superior. Rescatado de <http://www.tecnomercado.cl/2013/14873/> el 03 de febrero de 2014.

Heifetz, R. (1994). *Leadership without Easy Answers*.

Heifetz, R.; Linsky, M. (2002). *Liderazgo en la línea: Staying Alive a través de los peligros de la líder*. Harvard Business School Press.

Heifetz, R.; Linsky, M.; (2002). *I Skudlinjen, Hvordan hombre overlever i Lederskabets Jungle*. Børsens,

Heifetz, R.; Linsky, M.; (2003). *Liderazgo en la línea: Staying Alive a través de los peligros de la principal*. Agencia de Medios Bardón-China.

Heifetz, R.; Linsky, M. (2003). *Liderazgo Sin Límites: para Gerentes Manual de Supervivencia*. Paidós.

Heifetz, R.; Linsky, M.; Grashow, R. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership*.

Méndez, D. (2009). El modelo de las tres necesidades. Rescatado de: <http://rogermendezbenavides.blogspot.com/2009/09/el-modelo-de-las-tres-necesidades-del.html> el 27 de enero de 2014.

Winslow, F. (2005). *The Principles of Scientific Management 1910*. National Humanities Center. Rescatado de <http://nationalhumanitiescenter.org/pds/gilded/progress/text3/taylor.pdf> el 31 de enero de 2014.