



## Liderazgo resumen capítulos

Planificación Estrategica (Universidad Abierta Interamericana)

## Capítulo 2: La teoría tras las prácticas

El liderazgo adaptativo es la práctica de movilizar a las personas para que afronten desafíos difíciles y prosperen.

- Trata específicamente del cambio que otorga la capacidad de prosperar: los entornos y los sueños nuevos requieren estrategias y capacidades nuevas, además del liderazgo necesario para movilizarlas.
- Los cambios adaptativos exitosos se basan en el pasado, no lo dejan de lado: qué partes del patrimonio de la empresa son importantes de conservar y cuáles las pueden dejar ir. El liderazgo más efectivo ancla el cambio en los valores, en las competencias y las orientaciones que la organización debe conservar.
- Tiene lugar a través de la experimentación: necesita una mentalidad experimental. Aprender a improvisar, y en el camino encontrar lo necesario para el siguiente experimento.
- La adaptación depende de la diversidad: el liderazgo adaptativo construiría una cultura que valora la diversidad de puntos de vista y que dependiera poco de la planificación central ya que lo anterior disminuye las probabilidades de éxito.
- Las nuevas adaptaciones desplazan, vuelven a regular y reorganizan parte del ADN antiguo: superar desafíos adaptativos genera pérdidas, por lo tanto, hay que identificarlas y las pautas de respuesta defensiva.
- La adaptación requiere tiempo: necesitan tiempo para consolidarse en nuevas normas y procesos. Por lo tanto, el liderazgo requiere persistencia.

### Bases del liderazgo

CIP: movilizar a las personas para que se enfrenten a los desafíos adaptativos inmediatos.

LIO: constituyen una capacidad adaptativa de la organización.

### La ilusión del sistema roto

Muchas iniciativas para el cambio acaban fracasando debido a la existencia de un mito según el cual si la organización necesita cambiar es porque ya no funciona

### Cómo distinguir entre un problema técnico y un desafío adaptativo

Los problemas técnicos pueden ser muy complejos e importantes, pero tienen soluciones conocidas que pueden aplicarse con la experiencia actual. Pueden ser resueltos mediante el conocimiento de un experto y a través de procesos y métodos actuales.

La única manera de abordar un desafío adaptativo es modificar las prioridades, creencias, hábitos y lealtades de las personas.

### Cómo distinguir entre liderazgo y autoridad

Liderazgo es una práctica, una actividad → verbo, no tarea.

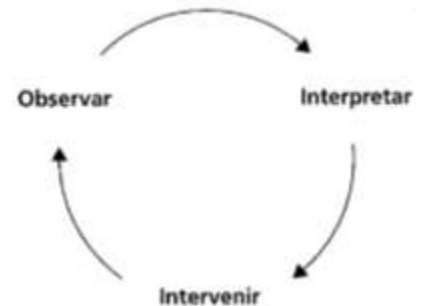
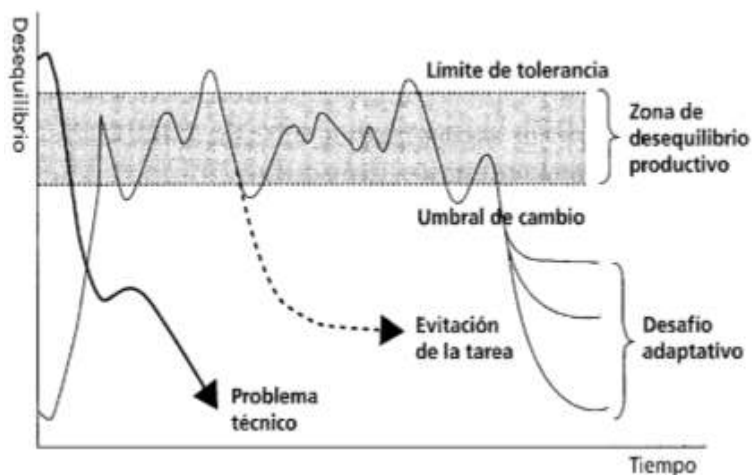
Autoridad, poder e influencia son herramientas fundamentales, pero no definen liderazgo. Es algo que una o más personas nos confieren porque creen que hacemos lo que quieren que hagamos, puede ser formal o informal. Sus funciones son Orientación, Protección y Orden.

### Vivir en desequilibrio

Para ejercer liderazgo hay que ayudar a las personas a sortear un periodo perturbador a medida que dilucidan qué es imprescindible, con el fin de llegar a las distintas formas de solucionar un desafío.

El desequilibrio colectivo e individual es algo que sucede cuando se plantan cosas complicadas y se apela al sentido de responsabilidad para que lleguen más allá de sus funciones actuales.

El objetivo: Mantener la tensión en la zona de desequilibrio productivo (la intervención ha de generar el calor suficiente para llamar la atención a la acción, pero no tanto como para que la organización explote).



### Experimentar y asumir con inteligencia

Mentalidad experimental para solucionar desafíos adaptativos → se compromete actualmente con la intervención, abre al aprendizaje, facilita la naturaleza reiterativa del liderazgo adaptativo.

### Implicarse por encima y debajo del cuello

Liderazgo implica voluntad y habilidad → convergencia de inteligencias múltiples (intelectual, emocional, espiritual y física) o como la colaboración de los centros físicos (mente, corazón y cuerpo). Debemos conectarnos con los valores, creencias y ansiedades de las personas que se quiere movilizar.

### Conectar con el propósito

Aclarar los valores que conectan su vida y su trabajo e identificar propósitos importantes con los que comprometerse son actos de valentía. Es un ejercicio complicado, ya que algunos intereses individuales acaban siendo sacrificados por el beneficio general.

## Capítulo 9: Diseñar intervenciones efectivas

Las intervenciones efectivas son las que logran movilizar a la gente para que se enfrente al desafío adaptativo. Se pueden utilizar en cualquier punto del proceso de forma secuencial o por separado.

**Paso 1:** Salir al palco. Observar lo que sucede alrededor, mantenerse en modo diagnóstico e interpretar.

**Paso 2:** Determinar el grado de madurez del problema. Evaluar si el problema está focalizado en un subgrupo o se ha generalizado y cuál es el nivel de desequilibrio de este, para saber de qué manera abordar el desafío adaptativo.

**Paso 3:** Preguntarse: “¿Quién soy yo en este contexto?”. Evaluar cómo lo percibe el grupo para saber cómo actuar de forma impredecible y así sacarlos del equilibrio y que puedan enfrentar el desafío adaptativo (Ejemplo: clase en que el profesor se quedó en silencio).

**Paso 4:** Reflexionar detenidamente sobre el planteamiento. Comunicar la intervención de manera que el grupo entienda qué tiene en mente, por qué es tan importante y cómo puede contribuir a llevarla a término.

**Paso 5:** Esperar. Tras haber intervenido, el grupo necesita tiempo para digerir, reflexionar, comentar y modificarla. No se puede controlar lo que la gente haga con las intervenciones.

**Paso 6:** Analizar las facciones emergentes. Así sabrá cómo reaccionan las personas del sistema general y cómo aplicar una iniciativa de cambio.

**Paso 7:** Mantener el foco de atención en el trabajo. Por lo general se trata de evitar el trabajo adaptativo ya que este implica pérdida, para enfrentar esto se requiere aliados y crear una red de apoyo.

## Capítulo 10: Actuar en clave política

**Pensar en clave política:** Tarea del liderazgo que consiste en entender las relaciones y las preocupaciones de los miembros de una organización. Para esto se debe dominar el ejercicio formal e informal del poder.

**Actuar en clave política:** Es utilizar lo que se sabe de los límites de su autoridad y la de los grupos de interés, de modo de poder forjar alianzas y mitigar la oposición. Hay 6 directrices para ayudarle a actuar en clave política

### **Ampliar la autoridad informal:**

Mientras mayor sea su autoridad informal, habrá menos expectativas que transgredir. Caso “Azotado por el viento”.

Caso “Azotado por el viento”: *Miles Mahoney asume la dirección del organismo del estado de Massachusetts. Intenta detener el proyecto de reurbanización de Boston, llamado Park Plaza. Dado que era nuevo en el trabajo, no poseía autoridad informal, junto con que era contrario a este enorme proyecto, no logró su cometido y terminó perdiendo el puesto entregándoselo a la oposición.*

➤ Para lograr autoridad informal:

- Refuerce relaciones: Forje relaciones con los grandes intereses del desafío independiente de su punto de vista
- Logre victorias rápidas: Resuelva aspectos técnicos del desafío adaptativo.
- Aborde intereses no relacionados con el cambio adaptativo
- Venda su idea por partes: No proponga un despliegue ambicioso vaya pasito a pasito.

### **Encontrar aliados:**

Intentar liderar un cambio adaptativo sin aliados es casi imposible. Busque grupos de interés que podrían estar dispuestos a apoyarlo. También personas que no estén del todo de acuerdo, pero que también se ven beneficiados con su proyecto.

**Caso: ¿Qué pasa con Harry?** Jack trabaja en un departamento de diseño de automóviles. A él y Harry, un compañero de trabajo les plantan el desafío transfuncional de diseñar un auto que pueda adaptarse fácilmente. Par Jack todo fluyó con Harry y creyó que el proyecto iba muy bien. Sin embargo, en la presentación de este Harry terminó por no apoyarlo. Jack no se había dado cuenta de que Harry al apoyarlo tendría problemas de lealtad con su equipo ya que al cambiar el modo trabajar perdería su lealtad con ellos. Jack debería de haber indagado más los intereses de Harry.

### **Conectar con la oposición:**

Cuando haya identificado a la oposición quédese cerca de ella y pídale que opinen de su iniciativa, escuche su realidad y vea hasta qué punto l están presionando y lo desesperados que están. Las personas que más amenazadas se sientan por su iniciativa más se opondrán a ella.

**Caso Gerald Ford:** Durante su mandato como presidente de EE.UU., Gerald Ford reunió a los veteranos de guerra en el extranjero para anunciarles una amnistía parcial algunos de los que se habían manifestado en contra de la guerra de Vietnam. Sabía que transmitiéndoles en primer lugar la idea a este grupo, que probablemente se opondría, tenía mayores probabilidades de éxito luego para comunicárselos a la nación.

### **Gestionar las figuras de autoridad:**

Sin duda las figuras de autoridad son fundamentales para llevar a cabo un desafío adaptativo. Deben hacer algo más que limitarse a averiguar qué sienten a nivel personal sobre el desafío tienen que prepararlos para el desequilibrio que va a generar en la organización y saber leer las señales que indiquen los niveles de presión que puede soportar la organización.

**Gestionar el comité de dirección de SAS Airlines:** Jan Carlzon ex consejero delegado de SAS, la línea aérea escandinava, describe como gestionó a sus superiores en el comité cuando lideró una iniciativa que daba mayor libertad y capacidad de decisión a los empleados para que éstos puedan decidir ante problemáticas. Jan sabía que esta iniciativa no era común en el rubro por lo que al comité no le agradaría, pero él fue capaz de generar las instancias a través de reuniones que permitían elevar la tensión para permitir que el comité tomara el riesgo.

### **Asumir la responsabilidad por las bajas**

Los cambios adaptativos causan bajas, tales como personas en la organización, dado esto si u intenta liderar un desafío adaptativo debe asumir la responsabilidad de ello.

### **Proteger y Motivar las voces discrepantes**

las voces discrepantes son aquellas que dicen no a todo. Sin embargo, son útiles a la hora de aplicar un cambio adaptativo porque tienen la asombrosa capacidad de plantear preguntas claves que han evitado plantear.

En este capítulo hay varias tablas que permiten hacer un análisis de la situación que no tienen a mi modo de ver mucha relevancia.

# Capítulo 11: Orquestar el conflicto

Entender el conflicto es un paso necesario para llegar a un futuro mejor, tolerar momentos en que el equipo no trabaja bien y confiar en que superar momentos difíciles contribuye a reforzar esfuerzo y compromiso colectivo.

Cada persona tiene su propio umbral de tolerancia al conflicto → la mayoría lo evita. En las organizaciones es fundamental sacarlo a la luz. ¿Cómo hacerlo bien?

- Enfocar el conflicto para descubrir las diferencias no reconocidas en cuanto a cómo abordar el trabajo, y que pueden estar impidiendo que la organización alcance sus aspiraciones.
- Aceptar que en una organización hay muchas perspectivas, valores y puntos de vista contradictorios.

Respuestas de las organizaciones ante los conflictos:

- No hacen nada: es la respuesta más fácil. Sistemas organizativos recompensaría a las personas que no alteran el equilibrio. Si el conflicto sigue sin solución, la organización no cambia.
- Reaccionan con la respuesta de lucha o huida: hay que luchar para que se mantengan en el proceso conflictivo y las personas huyen.
- Recurren a una autoridad: que ellos resuelvan el conflicto.

Se usa el término orquestar por la forma en que los componentes usan la consonancia (dan a la melodía una sensación atemporal y pausada) o la disonancia (genera tensión y hace que el oyente desee resolución) para crear armonía. Las personas aprenden cuando se confrontan puntos de vista diferentes.

Para avanzar en cuestiones adaptativas hay que buscar el conflicto, sacarlo a la luz, cuidarlo y gestionarlo cuidadosamente para llevarlo a su resolución.

## Siete pasos para orquestar el conflicto

1. Preparación: se debe investigar sobre las facciones, sus opiniones y pérdidas, elementos clave del conflicto. Se adquiere autoridad informal
2. Establecer las reglas del juego: proponer normas que ayuden a que todos se sientan en confianza (seguros) al hablar del conflicto.
3. Poner todas las opiniones sobre la mesa: invitar a cada fracción a articular los valores, lealtades y competencias que forman cada una de sus opiniones sobre el desafío adaptativo.
4. Orquestar el conflicto: con firmeza y ecuanimidad articular las opiniones y posturas que se han escuchado; la tensión irá aumentando cuando las personas vayan percibiendo las diferencias entre los valores de cada facción y lo comprometidas que estas están en evitar pérdidas. Se debe recordar el objetivo de la reunión y que han de pasar por momentos difíciles.
5. Fomentar que se acepten y se gestionen las pérdidas → reflexionar detenidamente sobre la naturaleza de las pérdidas que deberían asumir sus equipos.
6. Generar experimentos y comprometerse con ellos → elegir cual/es aplicar.
7. Instaurar la consultoría de liderazgo entre iguales → es difícil llegar a compromisos colectivos porque hay que decidir quién asumirá que pérdidas. Para maximizar las probabilidades de éxito → poner a los miembros de un grupo en su proceso de consultoría donde consultarán sistemáticamente sobre los problemas de liderazgo que se están provocando mutuamente. Así,

todos los miembros del equipo comparten responsabilidad y entienden que el problema de uno es de todos.

### **Sugerencias basadas en características que se perciben cuando alguien trata de liderar el cambio adaptativo:**

1. Superar el propio umbral de tolerancia al conflicto: generalmente orquestar conflictos requiere que uno tolere un nivel de conflicto muy elevado.
2. Jugar con los malos: relacionarse con las facciones antagónicas y jugar con sus reglas.
3. Aceptar el apoyo de personas cuyos razonamientos rechazaría: reunir a grupos antagónicos implica permitir que expresen argumentos con los que Ud. No concuerda.
4. Adaptar el estilo de comunicación: ir cambiando el estilo comunicativo para que cada facción pueda ir elaborando los temas.

### **Prácticas que ayudan a superar dificultades y aumentar probabilidades de éxito:**

1. Crear un entorno de contención: se compone de todos los vínculos que mantienen unidas a las personas y que les permiten seguir atentas a lo que intentan hacer. Todas las fuentes de cohesión que contrarrestan las fuerzas de división y disolución proporcionan ambiente de contención.

Hay que reforzarlo para proporcionar seguridad y estructuras para que las personas puedan expresarse (sobre valores, puntos de vista, ideas). Elementos que ayudan a reforzar los vínculos cohesivos y suavizar la tensión en cualquier cultura: Lenguaje común, Valores de orientación y objetos comunes, Historia de colaboración, Vínculos horizontales de afecto, confianza y camaradería, Vínculos verticales de confianza con la autoridad, Sala de reuniones con sillas cómodas, una mesa redonda, normas de confidencialidad.

Retiro fuera de la empresa → con entornos de contención para generar niveles de confianza y discusión abierta que no se encuentran en el lugar de trabajo. Prácticas de especial importancia cuando se requiere acometer un trabajo adaptativo:

- a) Preparar a la autoridad para desempeñar una función diferente: en el retiro, hay que hablar con la autoridad para impedir que se comporten de un modo que desaliente la participación.
  - b) Identificar los puntos de vista y los conflictos ocultos en entrevistas preparatorias: antes del retiro, individualmente con cada uno y preguntarle cuál cree que es el motivo del retiro.
  - c) Establecer procesos nuevos: hay que tener sistemas de interacción distintos, ya que todos están acostumbrados a generar un "producto" más tangible que algo tan abstracto como resolver un conflicto. Las nuevas formas transmiten que el retiro tiene un objetivo diferente del trabajo.
  - d) Observe como empieza: observar el principio ya que puede indicar problemas ocultos
2. Seleccionar a los participantes: Es un proceso muy difícil, pero si el conflicto requiere solución rápida es mejor seleccionar a menos participantes, pero mientras más trabajo adaptativo se necesite, más gente habrá que incluir.
  3. Regular la temperatura: al orquestar el conflicto hay que pensar que se tiene un termostato en la mano, siempre atento a las señales que indican si subir la T° o no. El objetivo es mantener la T° (intensidad del desequilibrio que implica hablar del conflicto) lo suficientemente alta para que den pasos creativos y potencialmente útiles. Un grupo cohesionado soporta más temperatura.
  4. Devolver la responsabilidad: para la autoridad es muy difícil no caer en la tentación de asumir los elementos conflictivos del trabajo adaptativo para liberar a los demás de la responsabilidad de



hacerlo ellos mismos. Esto suele requerir dejar insatisfecha la expectativa que mantendrá el equilibrio cuando las cosas se compliquen. Para reforzar las capacidades adaptativas de su equipo hay que sacarlos de su zona de confort.

## **CAPITULO 5: Diagnosticar el Desafío Adaptativo**

Los desafíos adaptativos exigen 3 tareas:

1. Deducir que prácticas pasadas conservar
2. Descubrir cuales desechar
3. Identificar prácticas nuevas a partir de lo mejor del pasado

A la hora de diagnosticar el desafío hay que tener en cuenta la dimensión humana ya que los problemas no pueden abastecerse de las personas que forman parte de esta situación problemática. Resulta útil separar elementos técnicos de adaptativos, escuchar lo que las personas dicen acerca del problema y buscar arquetipos de desafíos adaptativos

### **Diagnosticar los elementos técnicos y adaptativos:**

Consiste en apreciar, valorar y asimilar lo que dicen los expertos para dar un paso más allá y considerar los requisitos humanos, culturales y políticos necesarios para un progreso tangible. El desafío incluye valores, creencias y lealtades es por lo mismo que las empresas intentan evitarlos. No es fácil descifrarlos ya que están muy enredados y es difícil adoptar esa mirada periférica necesaria para definir el problema. Los intentos por describir la situación pueden llevar a una o a más de las siguientes situaciones:

- ¿Dónde está Wally?
- Panadilla de inútiles: echarles la culpa a los otros
- Acabemos con el hambre en el mundo: el problema es tan importante que no se puede culpar a nadie por acometerlo y fallar en el intento
- Desayuno de campeones: existe desafío enorme pero ya está resuelto

Para saber si enfrentamos un desafío adaptativo hay que buscar dos señales: un ciclo de fracasos y una dependencia persistente de la autoridad.

### **Ciclo de Fracasos:**

Intenta aplicar soluciones técnicas a desafíos adaptativos. Esto ocurre por intentar simplificar el problema o preferir una “solución” que no perturbe ni genere malestar en la organización. También porque reduce la incertidumbre y son más fáciles de aplicar.

Estos ciclos se despliegan en marcos temporales más o menos prolongados. Para resolverlo hay que subirse al palco y buscar indicadores (difícil cuando se cree que ha encontrado un sistema para avanzar indoloro).

### **Dependencia de la autoridad**

Responsabilizar a las figuras de autoridad sirve solo cuando el problema es técnico. Si el problema es adaptativo reside en las personas por lo que la solución también reside en ellas. Las autoridades solo pueden movilizar a las personas, no pueden actuar directamente.

¿Cómo se identifica?

Aprendizaje complejo (frustración y estrés), respuestas inadecuadas (no hay experto capaz de solucionar el problema), más tiempo (el problema persiste o reaparece), sensación de desequilibrio (aparece tensión y caos) diferencias entre lo deseado y la realidad.

- También es necesario ver más allá de lo que dicen las personas (leer entre medio de las líneas), hay mucha información en el lenguaje corporal, visual, etc.
- Es útil buscar conductas que contradicen lo que se dice o la política de la empresa
- Por último, fíjese si hay una reacción desproporcionada al proponer una solución (indica que hay algo más en juego)

### **Arquetipos de Desafíos Adaptativos:**

- **Discrepancia entre conducta y valores que se defienden:**  
Es cuando la conducta contradice los valores que uno dice defender. Esto aparece en las organizaciones ya que eliminar estas discrepancias puede ser doloroso, traumático e imposible. Aparte hacer una lista de valores hace que los integrantes de las empresas se sientan bien, aunque ni las cumplan. Estas discrepancias son un problema adaptativo complejo que no se puede pasar por alto.
- **Compromisos Contradictorios:**  
Es cuando los diferentes compromisos de la organización entran en conflicto. Los líderes tendrán que tomar una decisión dolorosa en la que se favorecerán a unos sectores y a otros se perjudicará. Muchos líderes intentan no tomar esta decisión o buscan un camino medio, pero con eso no se consigue nada.
- **Nombrar lo innombrable:**  
Cuando hay reuniones en la organización en general la conversación se hace intrascendente, no se menciona directamente el conflicto, las personas se guardan para sí lo que piensan. Generalmente la organización no quiere que se hable de aquello ya que genera tensión e incertidumbre. Que las personas compartan esto es fundamental para ver todos los puntos de vista y buscar solución.
- **Evitación de la Tarea:**  
Cada organización desarrolla maneras de evitar el malestar que aparece cuando las posibilidades de cambio alcanzan una intensidad intolerable. Hay 2 técnicas utilizadas para evitar el dolor potencial del desafío adaptativo; desviar la atención y desplazar la responsabilidad. Estas son conductas defensivas y de repente inconscientes y no controladas. Cuando las personas empiezan a afrontar el problema y no da resultados rápidos adoptan una posición defensiva, luego si el malestar persiste las personas se centran en sobrevivir, por último, si los periodos de desequilibrios son prolongados generan una evitación más severa.
-

## Capítulo 6: Diagnosticar el paisaje político

Pensar en “clave política” significa entender las relaciones de una organización para poder entender su funcionamiento, lo que ayuda a crear estrategias para el desafío adaptativo. Se debe entender, también, la naturaleza de las expectativas de los distintos grupos. Es fundamental que gestione la política de su empresa si quiere liderar un cambio adaptativo.

Para pensar en clave política, se debe entender la organización como una red de partes interesadas; en cada una de ellas se debe identificar:

- Interés en el cambio adaptativo (¿Cómo les afectara la solución?)
- Resultados deseados (¿Qué resolución del problema prefieren?)
- Nivel de implicación (¿Cuánto le importan el problema y la organización?)
- Nivel de poder y de influencia

También valores, lealtades, riesgo de pérdidas, alianzas ocultas. Para esto, se debe recopilar la información directamente de las partes interesadas (las personas pueden no ser totalmente sinceras).

### Descubrir los valores que motivan la conducta

Siempre hay personas que entorpecen su camino por lo que se debe pensar que tienen aspiraciones, preocupaciones y prioridades que uno desconoce. Lo óptimo es identificar cuáles son sus valores FUNDAMENTALES y las cosas que le importan y de esta forma lograr que sus opositores puedan unirse al cambio.

### Reconocer las lealtades

Ningún grupo de influencia opera en solitario: tienen lealtades externas, personas ajenas a su grupo y otras que impulsan las ideas que les importan. A todas las partes interesadas les resulta difícil decepcionar a sus seguidores. Se debe lograr que las partes interesadas sacrifiquen algo de sus valores originales, pero saber que tendrá que volver a su zona de lealtad puede suponer una gran barrera para la colaboración. Liderar un cambio adaptativo requiere ampliar el foco para que, además de abarcar a las personas implicadas en la sala, a las directamente implicadas, abarque a las de afuera

### Identificar posibles pérdidas

La resistencia al cambio procede del miedo de perder algo importante. Identificar las pérdidas es difícil porque generalmente las personas las esconden, se avergüenzan de que sean egoístas y auto protectoras. Se debe buscar lo que cada grupo considera más importante, aquello que corre más peligro (según ellos, no Ud.) Ejemplos: identidad, competencia, comodidad, seguridad, control, poder, tiempo, dinero, vida, etc.

### Detectar alianzas ocultas

Estudiar el organigrama de la organización; cada uno de los recuadros representa un grupo de interés; identifique en cada uno de ellos subgrupos que puedan compartir (aparte de la jerarquía y formalización), como intereses u objetivos. Una estrategia es valerse de sus causas comunes para implicarles en su iniciativa de cambio.

## Generar alianzas en un bufete de abogados

Jerry, socio de un importante bufete de abogados, quería que la empresa aceptara más casos gratuitos, para así devolver algo a la comunidad. Sin embargo, el bufete tenía una larga tradición de centrarse intensamente en aumentar las horas facturables. Por otro lado, muchos de los principales defensores de la productividad del bufete eran también muy competitivos y mostraban gran interés por las clasificaciones de los mejores bufetes de abogados. Y uno de los aspectos que se valoraban en estas clasificaciones era la cantidad de trabajo gratuito que hacían.

Jerry podría haber defendido su causa enfatizando el valor altruista del trabajo gratuito. Sin embargo, fue más astuto. Se ganó a algunos de los socios más competitivos señalando que la puntuación de la empresa en las clasificaciones publicadas era relativamente baja en lo concerniente al trabajo gratuito. Y empezó a buscar causas y organizaciones benéficas cercanas a los corazones de los defensores de la productividad. Al instarles a dedicar tiempo a esas causas, facilitó que esa facción también aumentara las horas de trabajo gratuito.