

| Programa de Estudios/Programa | PROGRAMA DE FORMACIÓN HUMANÍSTICA | Sesión N°13 |
| --- | --- | --- |
| Experiencia Curricular: | LIDERAZGO PARA EL EMPRENDIMIENTO | Semestre 2025 – 0 |
| Contenido temático: | **ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO ADAPTATIVO**  **INTERVENCIÓN**  **Conexión con los objetivos**  **Permiso para fracasar**  **Asumir más riesgos** | |
| Responsable: | Equipo docente | |
| Tipo de Material Informativo | LECTURA COMPLEMENTARIA | |

**LECTURA COMPLEMENTARIA**

**MANTENTE CONECTADO A TUS PROPÓSITOS**

Aquí no hay razón para asumir el difícil trabajo del liderazgo si no tienen propósitos convincentes y superiores a los que servir, ya sea para salvar el mundo, renovar su organización o ayudar a su comunidad a enfrentar desafíos de larga data y prosperar en tiempos difíciles. Tus propósitos proporcionan la inspiración y la dirección para tus acciones. A continuación, describimos cinco prácticas para mantener vivos sus propósitos mientras lidera el cambio adaptativo.

## **NEGOCIAR LA ÉTICA DEL LIDERAZGO Y EL PROPÓSITO**

Una pregunta impregna este libro: "¿En qué nuevas formas de pensar y actuar estás dispuesto a participar en nombre de lo que crees más profundamente?" Esa pregunta a su vez plantea el corolario: "¿Qué no harás en nombre de lo que crees más profundamente?" Por ejemplo, ¿es ético comunicar un mayor nivel de confianza en una iniciativa de la que realmente tienes para fomentar el entusiasmo necesario para el esfuerzo? ¿Cómo se calibran las líneas apropiadas para dibujar? Si participaras en este nivel de engaño, pero su colega no lo hiciera, ¿eso la hace “más ética” que usted o simplemente menos efectiva? Sugerimos tres maneras de pensar sobre estos temas. Primero, calcule el daño potencial de su intervención a los demás. Muchos esfuerzos de cambio adaptativo crean pérdidas, si no víctimas, pero la magnitud del daño causado plantea cuestiones éticas. ¿Cuánto daño estás dispuesto a infligir? Pocas personas disfrutan causando dolor a los demás, incluso con propósitos nobles. Sin embargo, aquellos que practican el liderazgo adaptativo deben invitar a sus vidas a la incomodidad que surge al saber que sus buenas obras están causando angustia (o algo peor) a otras personas.

En segundo lugar, evalúe el daño a su propia imagen y los valores que defiende. ¿Hasta qué punto liderar una iniciativa de cambio adaptativo de alguna manera violaría sus lealtades y valores arraigados que guían la forma en que se comporta y trata a las personas? Liderar con éxito puede exigirle que tome medidas que no le parezcan correctas (incluso si tiene la capacidad para el comportamiento).

Tercero, mantenga viva la pregunta misma en todas sus formas. ¿Los medios justifican los fines en este caso? ¿Qué datos estoy usando para evaluar las consecuencias? ¿En quién y en qué procesos de prueba de la realidad puedo confiar para evitar el autoengaño y la racionalización? ¿Cómo generarán estas decisiones a corto plazo consecuencias a más largo plazo? Al mantener su corazón y mente abiertos a estas preguntas, aumenta las probabilidades de tomar riesgos reflexivos y menos decisiones lamentables.

## **MANTENER VIVOS LOS PROPÓSITOS**

Nuestros propósitos a menudo se ven eclipsados por las tareas cotidianas, las crisis y las solicitudes de los colegas. Cuando pierdes contacto con tus propósitos, pierdes tu capacidad de encontrar sentido a tu vida. Por lo tanto, es vital conectar tu vida cotidiana con tu sentido de propósito. Puedes ayudar a mantener esta conexión a través de recordatorios físicos y rituales.

• Recordatorios físicos. Un objeto físico que ves todos los días puede recordarte las razones por las que buscas liderar a pesar de las dificultades. Cuanto más público sea el recordatorio físico, más te harán responsable tus amigos, familiares y asociados de mantenerlo vivo. Aquí hay algunos ejemplos que vemos comúnmente: (1) un libro inspirador favorito guardado en una mesita de noche disponible para hojear o simplemente como un símbolo icónico; (2) una imagen de un héroe o mentor especial sobre el escritorio en el trabajo; (3) un dicho o párrafo inspirador enmarcado y colocado en una pared donde proporciona una presencia constante; y (4) un recuerdo de un querido amigo o familiar fallecido con quien se comprometió a mantenerse fiel a ciertos propósitos y prioridades.

• Rituales. Toda organización de seres humanos tiene rituales, prácticas repetidas una y otra vez que pasan a formar parte del ADN cultural; por ejemplo, la forma en que las personas comienzan las reuniones de personal, socializan con los nuevos empleados, se agrupan en los mismos grupos durante el almuerzo y se reúnen alrededor del enfriador de agua después de que termina una reunión. La presencia de rituales en la vida organizacional cotidiana brinda la oportunidad de usarlos como indicaciones para conectarse con los valores orientadores. Por ejemplo, los legisladores estatales recién electos generalmente participan en un programa de orientación que les dice cómo presentar un proyecto de ley y dónde encontrar los baños en la casa estatal, pero no hace nada para recordarles sus razones más nobles para postularse para un cargo y servir al pueblo. Sabemos de más de una organización que incorpora formalmente en sus reuniones regulares un tiempo de reflexión cerca del final de las reuniones para preguntar si han avanzado en sus propósitos más amplios.

## **NEGOCIAR TUS PROPÓSITOS**

Tiene una combinación particular de propósitos y prioridades para su organización, su visión de hacia dónde cree que debe moverse la empresa. Pero muchos propósitos están vivos y coleando en la organización, sobre todo aquellos propugnados por diferentes miembros de la junta directiva y otras autoridades superiores. Sus propósitos pueden diferir de esos otros propósitos. El liderazgo adaptativo a menudo requiere reconciliar esas diferencias para que los propósitos múltiples no se anulen entre sí. Para administrar este proceso, debe comprender los propósitos de los demás. Eso requiere ponerse en su lugar y apreciar sus prioridades, sin importar cuán diferentes sean de su propio sentido de lo que constituye la dirección correcta. También tienes que exponer tus propósitos y dejar que otros los mastiquen y los desafíen. Eso significa aceptar que para progresar en las direcciones que deseas profundamente, puedes terminar en un lugar diferente al que te habrían llevado tus propósitos originales. Por ejemplo, el vicepresidente de asuntos medioambientales de una empresa de automóviles puede sentirse apasionadamente comprometido con el desarrollo y la producción de coches ecológicos, pero puede que tenga que acceder al compromiso competitivo con la rentabilidad a corto plazo necesaria para mantener con vida a la empresa. Muchas personas evitan por completo este proceso de negociación de propósitos. El compromiso se siente como deslealtad a sus propósitos y a las personas que comparten y apoyan esas prioridades. Saben que, al negociar, probablemente tendrán que renunciar a algo y, por lo tanto, decepcionar a personas cuya estima les importa mucho. De hecho, los partidarios pueden gritar, ¡traición! Así que evitan incluso discutir sus propósitos con otras personas que tienen diferentes prioridades, y se dicen a sí mismos que lo hicieron para proteger su propia integridad. O salen de la organización y buscan comunidades de personas con ideas afines donde no tienen que defender sus puntos de vista y valores porque todos ya los comparten.

## **INTEGRAR LAS AMBICIONES Y ASPIRACIONES**

Después de décadas de enseñar en Harvard, Marty y Ron notaron un fenómeno interesante. Los estudiantes que asisten a las escuelas de posgrado en Harvard dedicadas al servicio público (por ejemplo, la Escuela Kennedy, la Escuela de Graduados en Educación, la Escuela de Salud Pública de Harvard y la Escuela de Divinidad de Harvard) se sienten cómodos hablando de sus propósitos más nobles, sus aspiraciones, pero se sienten incómodos hablando de sus ambiciones. La lujuria por el poder, la riqueza, el prestigio, el reconocimiento y la fama son todos tabú. Por el contrario, los estudiantes de la Escuela de Negocios de Harvard y muchos de los de la Escuela de Derecho de Harvard hablan fácilmente sobre sus ambiciones de fortuna y estatus, pero a menudo se sienten incómodos hablando de sus nobles aspiraciones. Cada una de estas perspectivas es innecesariamente estrecha y refleja la cultura y los valores de las instituciones donde los estudiantes reciben su formación profesional. Sugerimos que puede tener tanto ambiciones como aspiraciones, y que puede servir activamente a ambas. Los mejores presidentes de los Estados Unidos han sido hombres muy ambiciosos, hábiles en el arte político requerido para el liderazgo público. También han tenido nobles aspiraciones de hacer lo mejor para su país. Sus ambiciones y aspiraciones estaban integradas, no mutuamente excluyentes.

## **EVITAR LAS TRAMPAS COMUNES**

Tener un sentido de propósito es esencial para la práctica del liderazgo. Sus propósitos le brindan la inspiración y la energía que necesita para sobrevivir al camino agitado del liderazgo. Pero también pueden convertirse en una limitación si cae en una o más trampas comunes. Las trampas son:

• Quedarse ciego y sordo. La pasión y el compromiso que fluyen de tener propósitos nobles también pueden volverte ciego y sordo. Cuanto más firme se vuelva, más difícil será ver y escuchar datos contrarios y notar señales que sugieran la necesidad de enmienda y corrección a mitad de camino. Por ejemplo, cuando Bill y Hillary Clinton propusieron una reforma masiva del sistema de salud a principios del primer mandato de Clinton, estaban tan comprometidos con la rectitud de su causa que no vieron señales claras de que una propuesta más modesta y experimental podría haber sido posible, mientras que el que presentaron tenía muy pocas posibilidades de ser promulgado.

• Convertirse en mártir. Las personas que tienen un propósito noble con el que están sólidamente comprometidas son vulnerables a morir innecesariamente por ese propósito. En el ámbito de la vida organizacional, esto puede tomar la forma de ser marginado o incluso despedido por ser un defensor demasiado persistente de una causa perdida. Hay una tensión aquí, porque tu propósito es (por definición) algo por lo que podrías estar dispuesto a arriesgar la muerte, profesionalmente si no literalmente. Sin embargo, la posibilidad de morir puede hacer que martirizarse (por ejemplo, al plantear el mismo problema en todas las reuniones del equipo principal) parezca una mejor opción que hacer el trabajo duro y obstinado de obtener pequeños éxitos puntuados por compromisos inevitables y contratiempos frustrantes.

• Parecer farisaico. Si está fuerte e implacablemente seguro de que está en el camino correcto, puede parecer que es un farisaico. Y eso puede desencadenar resistencia en otros. Algunas personas pueden resistirse simplemente porque son contrarios. Otros pueden responder a la justicia propia por volver a experimentar lo que se siente vivir bajo el control de padres dominantes y altamente directivos. Y volverán a tipos adolescentes de resistencia para socavar sus propósitos. Conocemos a más de un CEO que ha caído en esta trampa. En efecto, han dicho repetidamente a sus organizaciones: “No tenemos más remedio que hacer lo que quiero que hagan”. Hacen que sea imposible que otros se sientan dueños de la nueva dirección de la compañía porque el director ejecutivo ya la posee por completo.

• Ser el director de propósito autoproclamado. Recordar a las personas de su grupo u organización el propósito colectivo y más amplio detrás de una intervención es importante cuando lidera un cambio adaptativo. Pero no te excedas. Algunos eventos y decisiones del día a día simplemente no están relacionados con el propósito general del grupo. A veces, un cigarro es solo un cigarro, como bromeó Freud cuando alguien le preguntó sobre el significado de un cigarro. Y si trata de infundir ese propósito en cada evento, cada decisión, cada reunión, corre el riesgo de marginarse a sí mismo, ya que la gente se cansará tanto de escuchar de usted sobre el propósito que simplemente lo desconectarán. Y eso solo socava tus propósitos. En lugar de designarse a sí mismo como el principal oficial de propósitos, recuerde a las personas el propósito solo cuando esté seguro de que el evento o la decisión en cuestión realmente se relaciona con él.

## **OBTENER PERMISO PARA FALLAR**

¿Quieres tener éxito? Pocas personas se emocionan por experimentar el fracaso. Más que simplemente no querer fallar, muchas personas se dan buenas razones por las que fallar no es una opción: “Tengo niños que alimentar”. “El equipo depende de mí”. “No quiero defraudar a mis padres”. A veces, las personas se abstienen de liderar el cambio adaptativo porque simplemente no pueden tolerar saber que pueden fallar. Cuando Marty estaba en la escuela, se mantenía en un estándar B. La B venía fácilmente a él y lo sabía. (Cómo ingresó a Williams College y a la Facultad de Derecho de Harvard sigue siendo un misterio para sus amigos). Para el mundo exterior, una B era una calificación decente, lejos de reprobar, a pesar de que no estaba "desarrollando su potencial" (según una gran cantidad de personas, de profesores y familiares). Mantenerse en un estándar B protegió a Marty del fracaso: si hubiera aspirado a obtener A, es posible que no lo hubiera logrado. Bajar sus estándares le permitió evitar el riesgo de fallar. Pero bajar sus estándares no lo ayudará a liderar el cambio adaptativo, porque liderar el cambio adaptativo requiere una mentalidad experimental, implica riesgo y trae la posibilidad real de fallar. Así que necesitas darte permiso para fallar. Estas prácticas pueden ayudar:

• Amplíe su definición de éxito en una intervención de cambio adaptativo en particular. Juzgue su iniciativa con criterios más allá del binario "funcionó" o "no funcionó". Pensando experimentalmente, considere las lecciones que obtuvo de los esfuerzos que no generaron todos los resultados que deseaba. Piense en las formas en que podría aplicar esas lecciones a su próximo movimiento.

• Prepare a sus electores. Administre las expectativas de quienes lo rodean para preparar el terreno para un posible fracaso de su esfuerzo. Anímalos para que lo prueben y aprendan del esfuerzo. Fomentará un sentido compartido de propiedad y reducirá la posibilidad de que lo conviertan en un pararrayos por fallas o lo mantengan en un estándar irrazonable. El lenguaje que utilice es fundamental para gestionar las expectativas de sus electores: en lugar de decir algo como "Puede contar conmigo para lograrlo", diga: "Estamos probando algo nuevo aquí" o "Veremos qué sucede si empujamos el sobre".

• Realizar pequeños experimentos. Las fallas pequeñas son más fáciles de digerir que las grandes y costosas. Llevar a cabo experimentos de costo relativamente bajo (como proyectos piloto) puede ayudarlo a probar su idea, fallar y no ser destruido (o destruir su organización) en el proceso.

## **TOMA MÁS RIESGOS**

Una mentalidad experimental significará tomar mayores riesgos de los que está acostumbrado a tomar. Suponga que anteriormente ha estado dispuesto a asumir, digamos, 50 o 50 riesgos en nombre de un propósito importante. Es decir, era tan probable que tuviera éxito como que fracasara. Si cambiara esa proporción a, digamos, 45-55 riesgos, donde la probabilidad de fallar era ligeramente mayor que la probabilidad de éxito, estaría ejerciendo el liderazgo en situaciones en las que se habría contenido en el pasado. Reúna el coraje para participar en un comportamiento más arriesgado en nombre de los problemas que le preocupan profundamente. Enfrente el miedo que comprensiblemente lo ha estado frenando y pruebe los límites de su tolerancia y sus preocupaciones sobre los peores escenarios. Comience donde se encuentre en el espectro de aversión al riesgo. No sugerimos que pase de 50-50 a 10-90 de probabilidades.

## **INSPIRAR A LA GENTE**

¿USTED INSPIRA A LA GENTE? La raíz de la palabra inspirar significa inspirar, tomar aire llenar de espíritu. La inspiración es la capacidad de conmover a las personas alcanzando y llenando sus corazones desde fuentes más profundas de significado. Para liderar su organización a través del cambio adaptativo, necesita la capacidad de inspirar. Los desafíos adaptativos involucran valores, no simplemente hechos o lógica. Y resolverlos involucra las creencias y lealtades de las personas, que yacen en sus corazones, no en sus cabezas. La inspiración no es una capacidad innata reservada para el individuo carismático excepcional y dotado. Para comprobar que ya todo el mundo tiene esta capacidad, date una vuelta por la unidad infantil de un hospital, y te envolverá la capacidad cotidiana de inspirar de las personas. Creemos que con la práctica cualquiera puede fortalecer esta habilidad y desplegarla para el liderazgo. Si bien cualquiera puede desarrollar esta habilidad, el resultado debe ser únicamente usted. Como persona inspiradora, debe hablar con una voz única moldeada por los propósitos que lo mueven, los desafíos particulares que enfrenta su organización y su mundo, y su propio estilo de comunicación. La forma en que te conectas contribuye a tu voz única. Pero no estamos hablando de cuán suave suena tu voz. Jack Welch inspira y tartamudea. Moisés tenía un impedimento del habla. Lo que queremos decir es qué tan bien hablas de los puntos de vista, valores y necesidades de los demás. Encontrar su voz requiere hacer más que articular bien los hechos y los argumentos. Tienes que traducir esos hechos y argumentos a un lenguaje que llegue al corazón de los demás. Algunas condiciones requieren inspiración: cuando la gente ha olvidado su propósito, cuando las facciones están llegando al límite de su tolerancia mutua, cuando la comunidad comienza a perder la esperanza o cuando un futuro mejor está más allá de la imaginación de cualquiera. En esos momentos cruciales, su inspiración aprovecha las reservas ocultas de promesas que sostienen a las personas en tiempos que inducen a la desesperación. Permites que las personas visualicen un futuro que sostiene lo mejor de su pasado y, al mismo tiempo, ofrece nuevas posibilidades. Necesitas fortalecer dos habilidades para dominar la habilidad de inspirar: escuchar desde el corazón y hablar desde el corazón. Después de todo, no puedes conectarte profundamente con las personas a menos que sepas lo que hay en sus corazones y lo que hay en el tuyo.

**BIBLIOGRAFÍA**

| **Código de biblioteca** | **LIBROS, REVISTAS, ARTÍCULOS, TESIS, PÁGINAS WEB** |
| --- | --- |
| Repositorio UCV | Agreda Fernandez, Manosalva Liza, J. I., & Sonapo Pérez, C. A. (2020). *El liderazgo transformacional como uno de los estilos de liderazgo: Un artículo de revisión*. Universidad César Vallejo.  <https://ucv.primo.exlibrisgroup.com/permalink/51UCV_INST/ghjb9a/alma991002879965007001> |
| Digitalia | Harvard Business Review (2018). *Guía HBR: Inteligencia emocional: Genera confianza e influye. Fortalece las relaciones. Lidera con resiliencia*. Reverté Management. https://www.digitaliapublishing.com/a/67795 |
| Digitalia | García Callejón, B., & Martín Recas, L. (2017). *Coaching y liderazgo personal*. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España. <https://www.digitaliapublishing.com/a/56229> |
| Repositorio UCV | Mckee Annie - Boyatzis Richard - Johnston Frances. (2008). Líder emocional manual de uso (1a ed.). Ediciones Deusto.  https://ucv.primo.exlibrisgroup.com/permalink/51UCV\_INST/ghjb9a/alma991000174399707001 |
|  | Heifetz, Grashow y Linsky (2009). *La práctica del liderazgo adaptativo: herramientas y tácticas para el cambio en la organización y en el mundo*. Harvard Business Press. |