

## CONCEPTOS GENERALES SOBRE LIDERAZGO ADAPTATIVO<sup>1</sup>

Dr. Dean Williams

Escuela de Gobierno, Universidad de Harvard

---

### **¿Qué es liderazgo?**

Liderazgo es un proceso a través del cual los individuos o grupos enfrentan y trabajan con su realidad problemática, la cual debe ser atendida de manera que se pueda generar progreso para el bien de todos. Es la actividad de movilizar a grupos para que hagan trabajo adaptativo.

### **¿Qué es la realidad problemática?**

Son las situaciones complejas, retadoras y difíciles que existen en las organizaciones, los grupos, las familias o las sociedades. La realidad problemática no es fácil de identificar y muy a menudo se nombran “problemas” siendo éstos síntomas de una situación mucho más profunda y compleja. Estos problemas complejos son en los que se requiere ejercer liderazgo. Generalmente la realidad problemática se manifiesta en “situaciones sin fácil solución” y que se repiten constantemente.

### **¿Es responsabilidad del líder solucionar este tipo de problemas por el grupo?**

Las teorías tradicionales de liderazgo señalan al líder como la persona que posee la sabiduría necesaria y que a través de cualidades tales como el carisma y la personalidad logran que los demás los sigan. Esto está bien cuando los problemas y las soluciones son simples. Sin embargo, la vida en sí misma es compleja y los remedios fáciles o las respuestas que provienen de un solo individuo raramente son suficientes para encontrar la solución a “situaciones sin fácil solución”.

Desde la perspectiva del liderazgo adaptativo el líder es uno que moviliza a las facciones y los grupos para que enfrenten, compartan, examinen y en última instancia trabajen con sus problemas. Es un proceso de grupo porque el problema normalmente reside en el grupo y en los valores y actitudes que tienen sus facciones.

El grupo debe ser parte del trabajo y ser parte de la identificación de problema y de la solución. El grupo decide si algo se lleva a cabo o no en vez de ser la figura de autoridad quien tome las decisiones. El exceso de dependencia sobre la figura de autoridad para atender los problemas del grupo es una actitud contraproducente y debilita la capacidad del grupo para hacer trabajo adaptativo y generar progreso.

### **¿A qué se refiere con la figura de autoridad?**

La figura de autoridad es cualquier persona en una posición de autoridad o responsable, por ejemplo: un supervisor, gerente, director, presidente o maestro. Solo porque usted tiene autoridad no significa que pueda ejercer liderazgo. La figura de autoridad juega un rol importante en el grupo – primeramente para ofrecer dirección, mantener el orden y la estabilidad y velar porque el trabajo rutinario se realice. Igualmente, juega un rol simbólico importante al representar tradición, identidad de grupo y esperanza.

---

<sup>1</sup> Traducción no oficial del documento Leadership Concept Paper.

### **¿Autoridad y liderazgo son diferentes?**

Si, lo son. La autoridad puede trabajar a favor o en contra del liderazgo. Los grupos les dan a los individuos autoridad de manera que los niveles de caos, la frustración y la tensión disminuyan. En otras palabras, la autoridad es utilizada para mantener el equilibrio. El liderazgo requiere que se genere tensión y que el sistema (grupo) se mueva hacia un estado de desequilibrio. El desequilibrio es sinónimo de la lucha de las personas al trabajar con asuntos difíciles. Desafortunadamente, si una persona en una posición de autoridad genera demasiado desequilibrio se pone en peligro de perder su autoridad. El grupo puede culpar a la autoridad por los fracasos, por no ofrecer una visión clara y por no dar las soluciones a sus problemas.

Aún así, la autoridad puede ser utilizada para que productivamente maneje el desequilibrio. Este es un rol crítico que juega la autoridad en beneficio del liderazgo. Si el desequilibrio es muy alto hasta el punto que las personas no puedan realizar el trabajo adaptativo, la autoridad es utilizada para llevar el ambiente y el grupo a un estado de comodidad. Cuando la autoridad utiliza esta estrategia en beneficio del trabajo adaptativo sirve a su vez para modular el nivel de desequilibrio de manera que haya un constante compromiso hacia el problema.

Otra función importante de la autoridad es crear los límites del “sistema”. Todo sistema existe dentro de un sistema mucho más grande o macro. La figura de autoridad debe mantener y manejar los límites del sistema de manera que los límites físicos, de tiempo, respeto y de identidad son respetados y son los apropiados para llevar a cabo el trabajo adaptativo. Si los límites del “sistema” son débiles o no son atendidos correctamente éstas influencias pueden corromper y pueden alterar el proceso del trabajo adaptativo.

### **¿Qué es el trabajo adaptativo?**

El trabajo adaptativo es aprendizaje para cambiar nuestra forma de pensar y para cambiar nuestros valores. El liderazgo es su centro por lo que conlleva un proceso educativo. A menos que los grupos aprendan mediante un proceso intenso de cuestionamiento y de confrontación éstos no podrán generar progreso. Este aprendizaje consiste en detectar, diagnosticar y enfrentar los errores, obstáculos, diferencias y los asuntos sin resolver que contribuyen al problema en nuestras organizaciones y sociedades.

El trabajo adaptativo requiere ir más allá de la superficie o de los síntomas, de manera que el grupo pueda aprender. Consiste en recopilar los datos que nos permiten tener una mejor idea de los valores, comportamientos y de los procesos en la toma de decisiones que tiene el grupo. El trabajo adaptativo eventualmente conlleva un cambio en cómo las personas consideran su mundo y su comportamiento.

Aunque estamos acostumbrados a aprender de manera individual, no podemos olvidarnos de que ejercer liderazgo significa ayudar al grupo a aprender. Un líder trabaja con el grupo y busca la solución a aquellos asuntos difíciles al manejar los procesos de aprendizaje, cuestionar supuestos, examinar los diferentes puntos de vista y crear nuevas estrategias que permitan la inclusión, la definición y el confrontar la realidad problemática. El líder ayuda al grupo a que se convierta en una “entidad reflexiva” comprometida a hacer el trabajo adaptativo.

### **¿Es el trabajo adaptativo difícil para los grupos?**

El trabajo adaptativo no es fácil. Es una lucha con el peligro. Muchas veces el dolor asociado con el confrontar nuevas realidades o con el cambio de valores puede ser abrumador, por lo que los grupos o las personas lo resisten. En un menor grado, esta resistencia se puede manifestar como terquedad y el deseo de aferrarse a las tradiciones pasadas. En un mayor grado, las facciones pueden ser atacadas, los líderes asesinados (literal o figurativamente) y el caos se puede apoderar de los procesos.

Al llevar a cabo el trabajo adaptativo hay muchas contradicciones y ambigüedades presentes en todo momento; el caos y la confusión parecen ser la norma, por lo que ser parte del grupo y de la experiencia requiere de gran coraje y valentía.