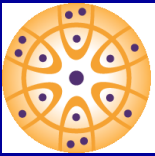


Liderazgo Adaptativo

Septiembre 2011

Ronald Heifetz



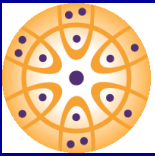
Crisis

Propiedades:

1. Altos Riesgos
2. Alta incertidumbre
3. Urgencia – Compresión del tiempo

Dos Fases:

- Fase aguda
- Fase Adaptativa



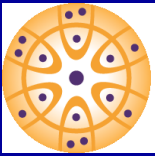
Fase Aguda

Meta:

Estabilizar la situación

Propósito:

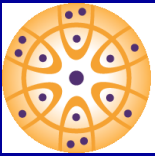
Sobrevivir y ganar tiempo para el trabajo adaptativo



Fase Aguda

Tareas:

1. Regular el desequilibrio
 - a) Proveer presencia, estructura y esperanza
 - b) Hablar a la experiencia de las personas
 - c) Mantener la confianza
2. Liderar la respuesta organizacional
 - a) Improvise hasta donde sea posible
3. Enmarque los aspectos claves de la fase adaptativa



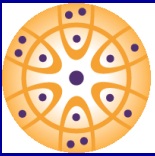
Fase Adaptativa

Metas: Corto y largo plazo

1. Enfrentar los retos adaptativos iniciales
2. Crear una cultura más adaptativa

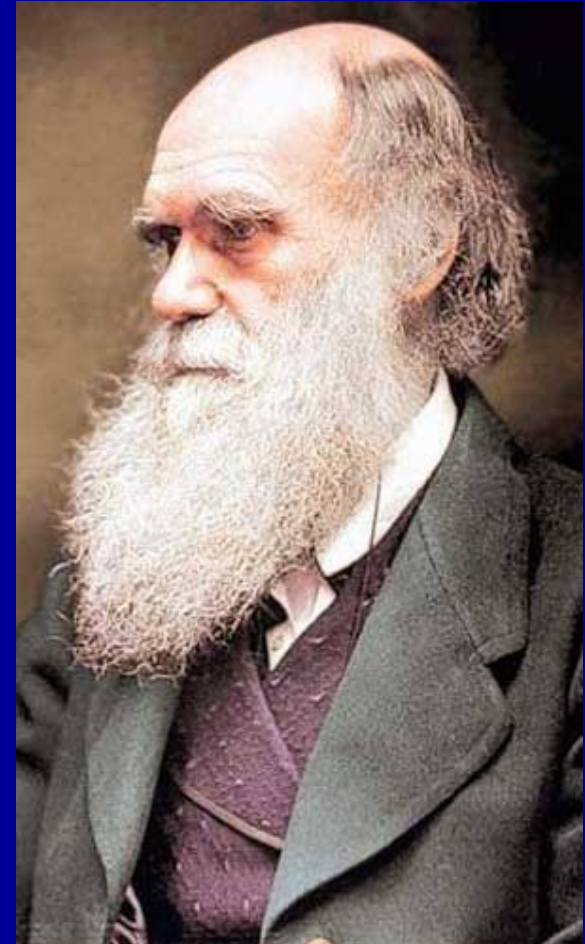
Propósito:

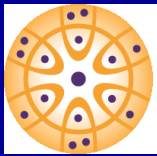
Ser exitosos en un mundo desafiante y cambiante



Liderazgo Adaptativo

“Las especies más fuertes no siempre sobreviven, tampoco las más inteligentes. Sobreviven las especies que mejores respuestas tengan a los cambios” Charles Darwin

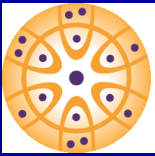




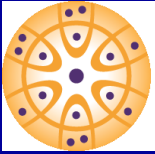
El sistema y usted

El proceso de liderazgo, al igual que la p'ctica de medicina, involucra dos procesos fundamentales: Diagnóstico y Plna de Acción. Estos dos procesos involucran dos dimensiones,: el sistema (la organización) y el personal (usted)

| | Sistema | Personal |
|-------------|--|--|
| Diagnóstico | ¿Cuáles son los sistemas y estructuras que favorecen y dificultan el cambio? | ¿Cuáles son mis propios valores, recursos, y defectos para crear cambio? |
| Acción | ¿Cómo movilizo a otros a pesar de intereses y lealtades diversas? | ¿Qué nuevas estrategias, relaciones y actividad servirán a mi propósito? |

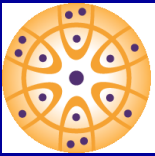


| | Sistema | Personal |
|-----------|--|---|
| Diagnosis | <ul style="list-style-type: none">– Pensamiento sistemático– Diferenciar retos técnico y retos adaptativos– Pensamiento político | <ul style="list-style-type: none">– Conocimiento de defectos– Conocer su rol en el sistema– Conocer su propósito |
| Action | <ul style="list-style-type: none">– Hacer experimentos– Actuar políticamente– “Orquestar” el conflicto | <ul style="list-style-type: none">– Querer exeder el nivel de autoridad– Empoderamiento de sus problemas– Permanecer en el juego, y permanecer vivo |



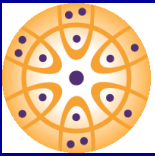
Diferenciación

Trabajo técnico y adaptativo

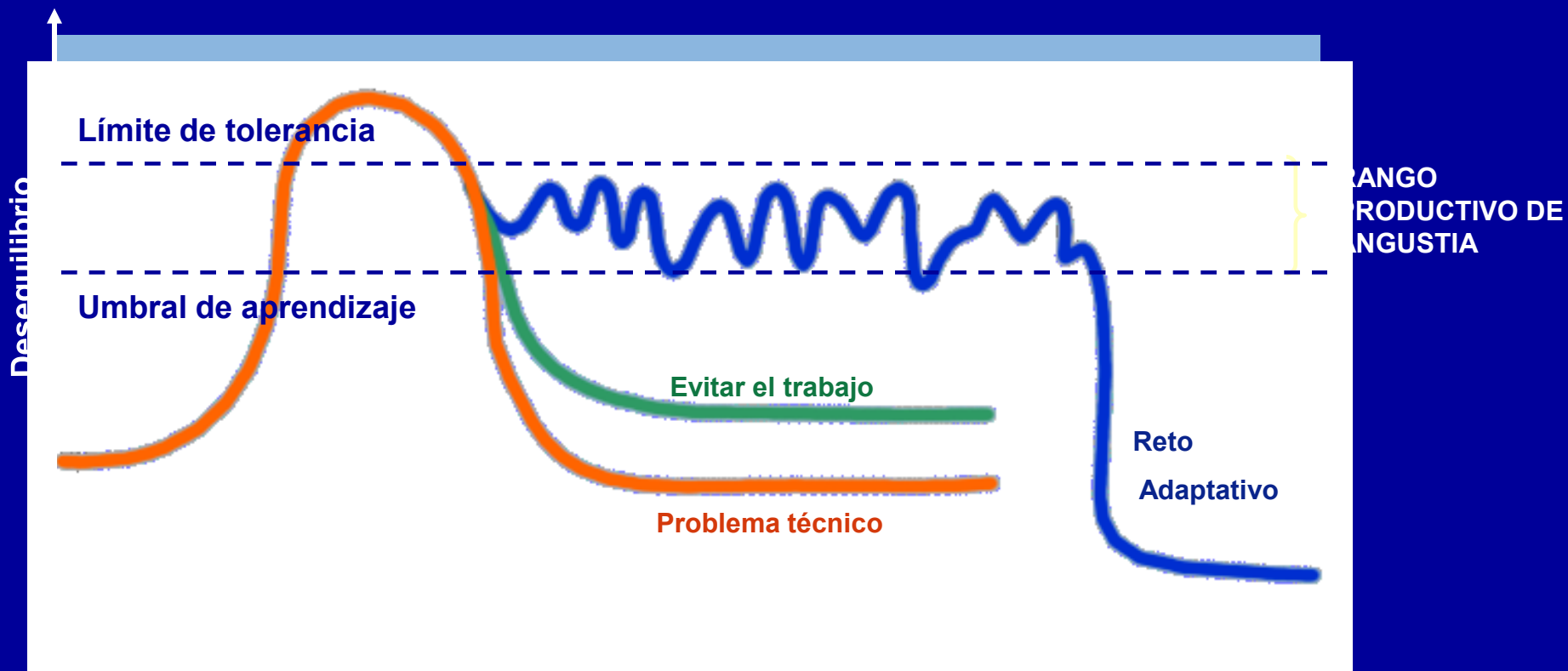


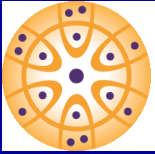
Trabajo técnico y adaptativo

| Tipo de Trabajo | Definición del problema | Soluciones e implementación | Foco principal de responsabilidad para el trabajo |
|----------------------|-------------------------|-----------------------------|---|
| Técnico | Claro | Claro | Autoridad |
| Técnico y adaptativo | Claro | Necesita aprendizaje | Autoridad y Stakeholder |
| Adaptativo | Necesita aprendizaje | Necesita aprendizaje | Stakeholder mayor que la Autoridad |



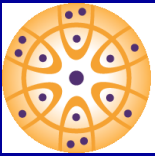
Trabajo técnico y adaptativo





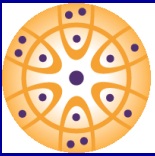
Preguntas esenciales del Trabajo Adaptativo

1. Qué ADN cultural mantenemos?
2. Qué ADN cultural desechamos?
3. Qué innovación en el ADN nos permitirá ser exitosos en un ambiente nuevo y retante?



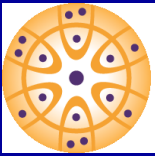
Properties of Adaptive Work

1. El trabajo adaptativo requiere respuestas que se encuentran por fuera del repertorio actual.
2. Para ser exitosas, las organizaciones se comprometen y responden al entorno.
3. Las adaptaciones exitosas son conservadoras y progresivas
4. Las personas con el problema, son el problema y la solución. Las respuestas usualmente se encuentran dentro de las organizaciones a lo largo de las fronteras



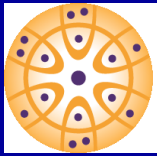
Propiedad del Trabajo Adaptativo

5. Las soluciones implican la pérdida directa o indirecta de personas, mientras que éstas ajustan sus lealtades y desarrollan nuevas competencias
6. Requiere mucho más tiempo que el trabajo técnico
7. El proceso de trabajo es experimental
8. Genera desequilibrio y que la gente quiera evitarlo



Fallas comunes del liderazgo

Diagnosticar y tratar los retos adaptativos como si fueran problemas técnicos



Evitar el trabajo adaptativo

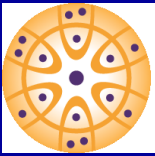
Las sociedades y las organizaciones tienden a evitar el trabajo adaptativo

Porque?

- Restaurar el equilibrio y evitar pérdidas.

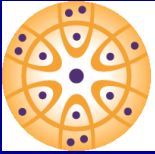
Cómo?

- Desviando la responsabilidad y/o la atención



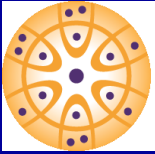
Desplazar la responsabilidad

1. Externalizar el enemigo
2. Atacar la autoridad
3. Dividir el equipo TOP
4. “Asesinar” al mensajero
5. Chivos expiatorios

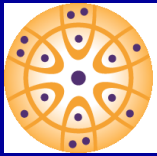


Desviar la atención

1. Falsos remedios
 - a. Definir el problema ajustando a la competencia
 - b. Mal uso de los ajustes estructurales
 - c. Mal uso de consultores, comites y equipos de proyectos
2. Negación
3. Conflicto improductivo
 - a. El gladiador discute con los espectadores

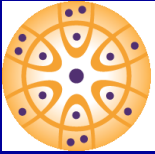


Distinguir Autoridad y Liderazgo



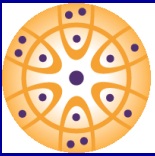
Propiedades de la Autoridad

- Es un recurso y un limitante del liderazgo
- Un contrato de servicio
 - Formal o informal
 - Poder empoderado al servicio
- Componentes claves del contrato
 - Poder
 - Confianza
 - Servicio



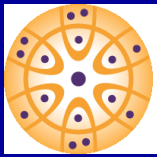
Confianza

- Predictibilidad
 - Valores
 - Competencia



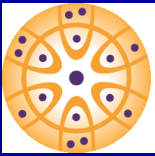
La paradoja de la Confianza

- Las personas confían usualmente cuando uno cumple sus expectativas
- *Entonces que pasa cuando usted?:*
 - Genera preguntas o entrega información que está en conflicto con las expectativas?
 - Les dice lo que ellos necesitan oír en vez de los que quieren oír?



Gerenciar y liderar desde posiciones de autoridad

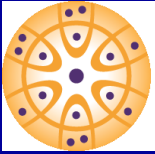
| <i>Responsabilidades</i> | <i>Situación</i> | |
|--------------------------|---|---|
| | Técnica | Adaptativa |
| | Modo de Operar | |
| | Gerencia | Liderazgo |
| Dirección | Define problemas y soluciones | Identifica los retos adaptativos, y enmarca las preguntas claves y asuntos fundamentales |
| Protección | Blindar al equipo de las amenazas externas | Permite que la organización sienta las amenazas externas dentro de unos límites productivos de estrés |
| Orden: | Restaurar el orden | Regula el desequilibrio dentro de un marco productivo |
| Orientación | Clarifica los roles y las responsabilidades | Desorienta y reta los roles actuales y agunta la necesidad de clarificar muy rápido |
| Manejo del Conflicto | Reduce el conflicto | Usa el conflicto productivamente |
| Darle forma a las reglas | Mantenimiento de las reglas actuales | Reta las reglas improductivas o permiten que otros las reten |



Definiendo el Liderazgo

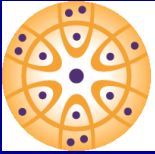
Actividad de:

- movilizar el trabajo adaptativo
- y construir una cultura de adaptabilidad
- Con o sin autoridad
- No está definida por la personalidad, el poder o la posición



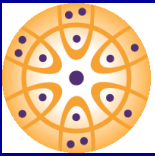
Una estrategia de Liderazgo

Mobilizar el trabajo Adaptativo



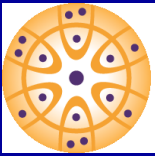
Una estrategia de Liderazgo: Mobilizar el trabajo Adaptativo

1. Enmarcar el reto adaptativo
2. Pensamiento político y relacional
3. Entregar nuevamente el trabajo a la gente
4. Orquestrar el conflicto
5. Inspirar el trabajo con entendimiento y significado



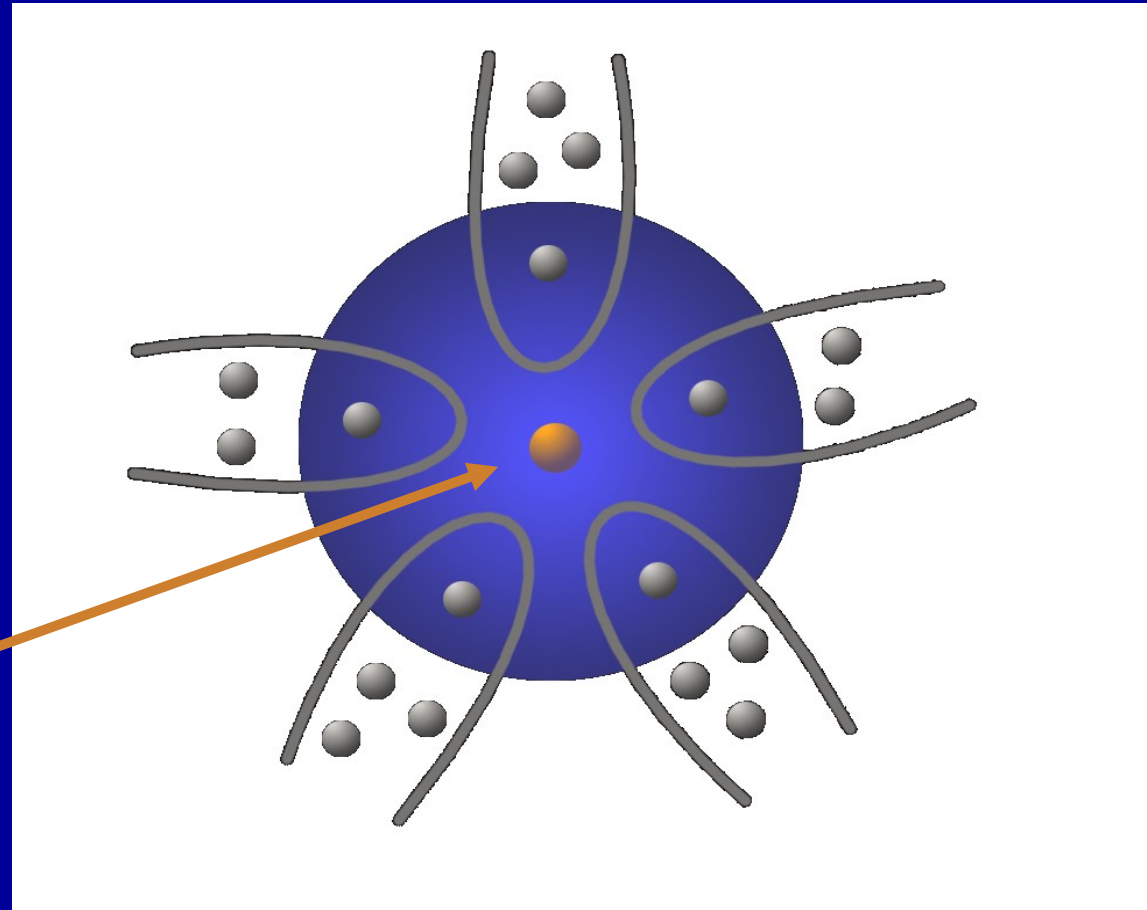
Enmarcar y priorizar los retos adaptativos

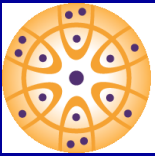
- Desligar los retos tecnico y los adaptativos
- Distinguir asuntos maduros e inmaduros
- Identificar las partes relevantes y sus perspectivas (no solo sus motivaciones)
- Mire a las figuras de autoridad entendiendo los componentes
- Ponga los asuntos claves en el centro



Las políticas del liderazgo

**Reto
Adaptativo**





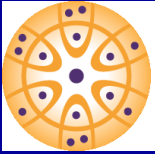
Pensamiento político y relacional

- Encuentre aliados
- Mantenga a la oposición cerca
- Apodérese de sus problemas
- Acepte las derrotas
- Modele los cambios comportamentales
- Acepte bajas



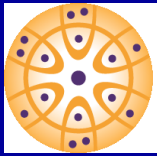
Entregar nuevamente el trabajo a la gente

- Ubique el trabajo adaptativo en donde se necesite
- Fomentar abiertamente la experimentación
- Reconfigure las lealtades para pasar de dependencia a responsabilidad e iniciativa distribuida
- Baje las responsabilidades de liderazgo a niveles locales
- Proteja la voces de liderazgo no autorizadas



Orquestar el Conflicto

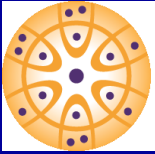
- Cree un ambiente en el que haya trabajo que cruce fronteras
- Depersonalizar y orquestrar el conflicto
- Mantenga un nivel de desequilibrio productivo
- Pause el trabajo
- Aguante y manténgase firme
- Mantenga el trabajo en el centro de atención



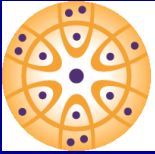
Inspirar el trabajo con entendimiento y significado

Desarrolle un discurso que:

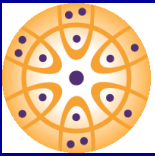
- Ayude a que las personas comprendan los desarrollos en sus vidas
- Contruye desde el pasado y lo conserve
- Nombre las pérdidas, y sostenga a las personas dentro del dolor transitorio
- Maneje las expectativas
- Conecte a las personas con el trabajo adaptativo
- Haga un llamado a la recursividad de las personas



LIDERAZGO
genera
LIDERAZGO



Liderar y Permanecer Vivo



Liderar y permanecer Vivo

1. Hágase en el balcón
2. Busque confidentes
3. Distinguir el rol de uno mismo
4. Escuchar
5. Manejar el “hambre” propia
6. Anclarse
7. Propósito por encima de la medida