

# **La práctica del liderazgo adaptativo**

# Paidós Empresa

## Últimos títulos publicados

- P. Kotler y otros - *El marketing se mueve*  
R. A. Heifetz y M. Linsky - *Liderazgo sin límites*  
A. Levy - *Compiendo en el infierno*  
C. Gay - *La subcontratación de bienes y servicios*  
C. Collison y G. Parcell - *La gestión del conocimiento*  
P. Kotler y otros - *El marketing de servicios profesionales*  
J. Whitmore - *Coaching*  
F. Longo - *Mérito y flexibilidad*  
A. H. Maslow - *El management según Maslow*  
S. R. Covey - *El 8º hábito. De la efectividad a la grandeza*  
M. E. Gerber - *Las siete disciplinas esenciales para crear una empresa competitiva*  
A. Melamed - *Empresas depredadoras*  
E. Rubio - *El vendedor excelente*  
D. Tapscott y A. D. Williams - *Wikinomics. La nueva economía de las multitudes inteligentes*  
S. M. R. Covey y R. R. Merrill - *La velocidad de la confianza. El valor que lo cambia todo*  
G. Hamel - *El futuro del Management*  
R. Florida - *Las ciudades creativas. Por qué donde vives puede ser la decisión más importante de tu vida*  
S. R. Covey - *El líder interior. Cómo transmitir e inspirar los valores que conducen a la grandeza*  
R. Koch - *El principio estrella. Puede hacerle rico*  
R. Koch - *El principio 80/20. El secreto de lograr más con menos (nueva edición)*  
J. Roca - *Revolución LinkedIn. La red profesional del management 2.0 del siglo XXI*  
T. Kelley y J. Littman - *Las diez caras de la innovación. Estrategias para una creatividad excelente*  
R. Florida - *La clase creativa. La transformación de la cultura del trabajo y el ocio en el siglo XXI*  
N. M. Tichy y W. G. Bennis - *Criterio. Cómo los auténticos líderes toman decisiones excelentes*  
S. R. Covey - *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*  
S. R. Covey - *Meditaciones diarias para la gente altamente efectiva*  
P. Kotler - *El marketing según Kotler*  
M. E. Gerber - *La empresa E-Myth. Cómo convertir una gran idea en un negocio próspero*  
S. R. Covey, B. Whitman y B. England - *Asegurar resultados en tiempos de incertidumbre*  
E. Rubio - *El consultor excelente en los mercados emergentes*  
D. Tapscott y A. D. Williams - *Macrowikinomics. Nuevas fórmulas para impulsar la economía mundial*  
G. Beahm (ed.) - *Yo, Steve Jobs. Sus innovadoras e inspiradoras ideas en sus propias palabras*  
M. Reyes - *Las 4 leyes de las oportunidades. Cómo vender con éxito en el trabajo y en la vida*  
J. Redorta - *No más conflictos. Cómo resolver tensiones, diferencias y problemas en las organizaciones*  
R. Heifetz, A. Grashow y M. Linsky - *La práctica del liderazgo adaptativo. Las herramientas y tácticas para cambiar su organización y el mundo*

Ronald Heifetz,  
Alexander Grashow  
y Marty Linsky

# La práctica del liderazgo adaptativo

Las herramientas y tácticas  
para cambiar su organización  
y el mundo

Título original: *The Practice of Adaptive Leadership*, de Ronald Heifetz,  
Alexander Grashow y Marty Linsky  
Publicado en inglés por Harvard Business Press  
Publicado por acuerdo con Harvard Business Press

Traducción de Montserrat Asensio Fernández

Cubierta de Idee

*1ª edición, junio 2012*

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal). Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com) o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47

© 2009 Ronald Heifetz, Marty Linsky y Alexander Grashow

© 2012 de la traducción, Montserrat Asensio Fernández

© 2012 de todas las ediciones en castellano,

Espasa Libros, S. L. U.,

Avda. Diagonal, 662-664. 08034 Barcelona, España

Paidós es un sello editorial de Espasa Libros, S. L. U.

[www.paidos.com](http://www.paidos.com)

[www.espacioculturalyacademico.com](http://www.espacioculturalyacademico.com)

[www.planetadelibros.com](http://www.planetadelibros.com)

ISBN: 978-84-493-2601-1

Depósito legal: B. 14080-2012

Impreso en Reinbook Imprès

08750 Molins de Rei

El papel utilizado para la impresión de este libro es cien por cien libre de cloro y está calificado como papel ecológico

Impreso en España – *Printed in Spain*

*A nuestros padres, Betsy y Milton Heifetz, Sheri Saltzberg  
y Mark Grashow, y a Ruth y el fallecido Harold Linsky,  
cuyas improntas, enseñanzas y valores impregnan este libro  
y todo lo que hacemos.*



## SUMARIO

Prólogo . . . . .	15
Agradecimientos . . . . .	19

### PRIMERA PARTE

#### INTRODUCCIÓN. OBJETIVOS Y POSIBILIDADES

1. Cómo usar este libro. . . . .	27
Presentación. . . . .	31
Desafíos adaptativos y capacidad de adaptación . . . . .	33
2. La teoría tras la práctica . . . . .	35
La ilusión del sistema roto . . . . .	40
Cómo distinguir entre un problema técnico y un desafío adaptativo . . . . .	42
Cómo distinguir entre el liderazgo y la autoridad . . . . .	48
Vivir en desequilibrio. . . . .	54
Observar, interpretar e intervenir . . . . .	57
Experimentar y asumir con inteligencia desafíos inteligentes . . . . .	63
Implicarse por encima y por debajo del cuello. . . . .	64
Conectar con el propósito . . . . .	65
3. Antes de empezar . . . . .	69
No lo haga solo. . . . .	69
Vivir la vida como un laboratorio de liderazgo . . . . .	71
Resistir el impulso de precipitarse a la acción . . . . .	72
Descubrir el placer de tomar decisiones complicadas . . . . .	73

SEGUNDA PARTE  
DIAGNOSTICAR EL SISTEMA

4.	Diagnosticar el sistema . . . . .	79
	La elegancia y la tenacidad del statu quo . . . . .	79
	Descubrir las implicaciones estructurales . . . . .	85
	Detectar las normas y las fuerzas culturales . . . . .	88
	Reconocer las interpretaciones y las conductas automáticas . . . . .	96
5.	Diagnosticar el desafío adaptativo . . . . .	101
	Identificar los elementos técnicos y adaptativos . . . . .	102
	Leer entre líneas. . . . .	109
	Cuatro arquetipos de desafío adaptativo . . . . .	111
6.	Diagnosticar el paisaje político. . . . .	123
	Descubrir los valores que motivan la conducta . . . . .	126
	Reconocer las lealtades . . . . .	127
	Identificar las posibles pérdidas . . . . .	130
	Detectar las alianzas ocultas . . . . .	132
7.	Las cualidades de una organización adaptativa . . . . .	137
	Nombrar lo innombrable . . . . .	138
	Compartir la responsabilidad por el futuro de la empresa . . . . .	139
	Valorar la independencia de criterio. . . . .	140
	Desarrollar la capacidad de liderazgo. . . . .	140
	Institucionalizar la reflexión y el aprendizaje continuado . . . . .	142

TERCERA PARTE  
MOVILIZAR EL SISTEMA

8.	Elaborar interpretaciones . . . . .	151
	Darse cuenta de cuándo las personas se desplazan hacia la izquierda de la gráfica . . . . .	155
	Reelaborar las interpretaciones automáticas del grupo. . . . .	157

Generar interpretaciones múltiples. . . . .	159
<i>Casting</i> de ideas . . . . .	161
Generar interpretaciones diversas. . . . .	162
9. Diseñar intervenciones efectivas. . . . .	165
Paso 1: salir al palco. . . . .	166
Paso 2: determinar el grado de madurez del problema . .	166
Paso 3: preguntarse: «¿Quién soy yo en este contexto?» . .	168
Paso 4: reflexionar detenidamente sobre el planteamiento . . . . .	169
Paso 5: esperar . . . . .	169
Paso 6: analizar las facciones emergentes. . . . .	170
Paso 7: mantener el foco de atención en el trabajo. . . . .	171
10. Actuar en clave política . . . . .	175
Ampliar la autoridad informal. . . . .	175
Encontrar aliados. . . . .	179
Conectar con la oposición . . . . .	181
Gestionar las figuras de autoridad. . . . .	185
Asumir la responsabilidad por las bajas . . . . .	188
Proteger y motivar a las voces discrepantes . . . . .	188
11. Orquestar el conflicto . . . . .	193
Crear un entorno de contención . . . . .	199
Seleccionar a los participantes . . . . .	203
Regular la temperatura . . . . .	205
Devolver la responsabilidad. . . . .	207
12. Construir una cultura adaptativa . . . . .	211
Nombrar lo innombrable debe ser la norma . . . . .	212
Fomentar la responsabilidad compartida. . . . .	214
Fomentar la independencia de criterio . . . . .	215
Desarrollar la capacidad de liderazgo. . . . .	217
Institucionalizar la reflexión y el aprendizaje continuado . . . . .	218

CUARTA PARTE  
VERSE COMO UN SISTEMA

13. Véase como un sistema. . . . .	229
Identidades múltiples. . . . .	230
14. Identifique sus lealtades. . . . .	235
Priorizar las lealtades. . . . .	237
¿Cuáles son sus lealtades inconfesables? . . . . .	239
15. Cuestión de afinación. . . . .	243
¿Conoce sus detonantes? . . . . .	248
Anhelos propios y extraños . . . . .	250
16. Amplíe su ancho de banda. . . . .	255
Conozca su nivel de tolerancia . . . . .	256
17. Entienda sus funciones . . . . .	259
¿Qué funciones desempeña? . . . . .	261
¿Hasta dónde llega su autoridad? . . . . .	266
18. Articule sus objetivos . . . . .	273
De objetivos y prioridades . . . . .	278
¿Qué se cuenta? . . . . .	281

QUINTA PARTE  
DESPLIEGUE DE FUERZAS

19. Mantenga la conexión con sus objetivos . . . . .	289
Determine la ética del liderazgo y de los objetivos . . . . .	289
Mantenga vivos los objetivos . . . . .	293
Conciliación de objetivos. . . . .	296
Integrar ambición y aspiración . . . . .	299
Evite las trampas habituales . . . . .	301
20. Sea valiente . . . . .	305
Deje atrás el pasado . . . . .	305

Recurra a su incompetencia . . . . .	310
Enamórese de las decisiones complicadas . . . . .	315
Concédase permiso para fracasar . . . . .	318
Prepárese para el viaje . . . . .	320
21. Conviértase en una fuente de inspiración . . . . .	323
Esté con su público . . . . .	324
Hable desde el corazón . . . . .	330
22. Experimente . . . . .	339
Asuma más riesgos . . . . .	342
Exceda su autoridad . . . . .	344
Suba la temperatura . . . . .	347
Asuma su responsabilidad . . . . .	349
Demuestre su incompetencia . . . . .	350
23. Crezca . . . . .	353
Desarrolle su red de apoyo personal . . . . .	353
Constrúyase un entorno de contención personal . . . . .	357
Renuévese . . . . .	359
Notas . . . . .	363
Glosario . . . . .	367
Índice analítico y de nombres . . . . .	375



## PRÓLOGO

Era una maravillosa tarde de primavera de 2006 y los tres (dos seguidores de los Boston Red Sox y un seguidor de los New York Mets) estábamos en casa de Ron, mirando un partido de béisbol de los Red Sox. Ganaban cómodamente. La conversación empezó a derivar hacia lo que habíamos aprendido de los clientes y de los alumnos con quienes habíamos trabajado durante los últimos veinticinco años, cuando intentaban aplicar las estructuras que les habíamos presentado a sus propios desafíos de liderazgo en relación a cuestiones complicadas. Este libro es el resultado de la conversación de esa tarde.

Lo que hemos publicado hasta la fecha se ha centrado en desarrollar una estructura conceptual y una base práctica para el liderazgo adaptativo, pero durante la conversación nos dimos cuenta de que sabíamos mucho más sobre los entresijos operativos y sobre cómo llevar a la práctica el liderazgo adaptativo de lo que habíamos escrito hasta ese momento. Los esfuerzos de las personas con quienes habíamos trabajado en los tres sectores y en todo el mundo habían creado un verdadero laboratorio de aprendizaje en tiempo real, donde podíamos traducir el liderazgo en herramientas y en técnicas prácticas para dirigir el cambio adaptativo. Al final de esa tarde entendimos que entre los tres reuníamos gran cantidad de experiencia real y que teníamos la oportunidad, quizás incluso la responsabilidad, de compartir ese conocimiento y esas prácticas con un público más amplio. Creemos que las herramientas y las estrategias para liderar el cambio adaptativo deberían tratarse del mismo modo que la tecnología de código abierto y ofrecerse al público en general, para que las personas que lideran el cambio adaptativo

puedan aprender las unas de las otras y mejorar sus habilidades, y para que todos nosotros podamos aplicar mejor nuestros conocimientos a la práctica.

A lo largo de esa tarde, hablamos de varias de las personas con quienes habíamos trabajado recientemente. Gail había ido mucho más allá de sus obligaciones para ayudar a personas de su empresa a afrontar perturbadoras presiones externas e internas. Drew había renunciado deliberadamente a un trabajo del que disfrutaba enormemente, que llevaba a cabo con una competencia excepcional y que definía su identidad profesional, para sumergirse en la incomodidad y la incompetencia que supuso asumir nuevas responsabilidades, con el objetivo de ayudar a su empresa a llegar más alto. Ed había abandonado una carrera profesional segura, que le encantaba, y con una trayectoria personal prometedora, para fundar una institución con el compromiso de ayudar a los habitantes de su estado a afrontar cuestiones importantes, a pesar de que sabía que tendría que agitar cuidadosamente el avispero si quería ejercer un impacto sobre el sistema. Clive y Brian habían asumido riesgos importantes en distintos gobiernos para desarrollar la capacidad de liderazgo de los altos funcionarios y motivarlos a trabajar con más valor, creatividad y sabiduría a la hora de movilizar la colaboración y la innovación transectorial en sus países. Y Debbie creía tan firmemente en la necesidad de mayor liderazgo en su comunidad religiosa que arriesgó su puesto de trabajo para cambiar la manera de pensar de su empresa acerca de las cualidades necesarias en un directivo.

Todos ellos se enfrentaron a lo que llamamos desafíos adaptativos, tanto para ellos como para las comunidades sobre las que actuaron. Para actuar con liderazgo ante ese desafío, tuvieron que ir más allá de lo que se esperaba de ellos, poner a prueba algunas relaciones e introducirse (ellos y sus organizaciones) en un territorio desconocido. Tuviron que mantener la sangre fría y ser realistas y habilidosos a la hora de identificar sus recursos y sus limitaciones, y necesariamente se vieron obligados a modificar algunas de sus conductas preferidas. Y tuvieron que hacer el mismo análisis objetivo de la situación: entender los conflictos entre valores subyacentes y enquistados en la estrate-

gia de la organización o de la comunidad; determinar qué intereses —y de quiénes— se beneficiaban del statu quo; e identificar la dinámica política que mantenía a las organizaciones en el equilibrio actual, al tiempo que presentaba la posibilidad de catalizar el cambio. Todos aprendieron sobre la marcha, se equivocaron y tuvieron que corregir el rumbo a medida que avanzaban, pero siguieron el camino que habían iniciado.

Sus trayectorias son historias cercanas de liderazgo para el cambio adaptativo, con todos los peligros, ambigüedades, obstáculos e improvisaciones inherentes a cualquier viaje de este tipo. En el momento de escribir estas líneas, todos continúan en ese viaje. La labor de liderazgo no cesa.

En este libro hemos intentado capturar sus experiencias y las de muchos otros (a quienes, en general, hemos camuflado convenientemente), con quienes hemos trabajado en el aula, en la práctica y en el nivel táctico, para poner a prueba nuestras lecciones y crear herramientas y recursos sencillos, prácticos y accesibles, con la esperanza de ayudarle a acometer las cuestiones que considere más importantes. Todo lo que encontrará aquí procede de nuestro trabajo de campo y ha sido puesto a prueba por nuestros clientes y alumnos.

Han llegado al límite, han probado las técnicas y han perfeccionado sus habilidades. Nosotros no somos más que un vehículo que le transmitirá esos conocimientos.

En un sentido muy real, este libro práctico es un tributo a ellos, a los clientes y a los alumnos que nos han enseñado mucho más de lo que pueden llegar a imaginar.



## AGRADECIMIENTOS

No habríamos podido escribir este libro sin la generosidad de nuestros clientes, de los participantes en nuestros cursos, y de los alumnos y amigos que han compartido con nosotros sus desafíos, sus historias y su aprendizaje durante los últimos veinticinco años, especialmente durante los que siguieron a la publicación de *Liderazgo sin respuestas fáciles* y de *Liderazgo sin límites*, y a la fundación de Cambridge Leadership Associates (CLA). Este libro es tan obra suya como nuestra.

Tal y como mencionaremos a lo largo del texto, esta obra tiene muchos progenitores intelectuales y profesionales. El linaje de las ideas y de las herramientas se remonta a siglos atrás, además de contar con un claro contexto del siglo xx. Hace ya más de treinta años, Riley Sinder, en colaboración con Ron Heifetz, asentó gran parte de los cimientos sobre los que ahora descansa el liderazgo adaptativo. Sousan Abadian profundizó en este trabajo y enriqueció su articulación de innumerables maneras a lo largo de más de dos décadas como colega profesional y ex mujer de Ron.

Agradecemos a muchos de nuestros colegas actuales en CLA, como Jeff Lawrence, Karen Lehman, Eric Martin, JoAnn Martin, Hugh O'Doherty, Lee Teitel y Kristin von Donop, que hayan aportado al libro su sabiduría y su experiencia, así como muchas ideas y herramientas. Se ofrecieron a poner a prueba gran parte del material y defendieron el fuerte cuando nos ausentábamos de actividades que nosotros mismos habíamos organizado en CLA durante el proceso de llevar este libro a la imprenta. Y agradecemos la contribución de Liz Nill, nuestra directora ejecutiva fundadora, que creyó en este proyecto desde el principio y sin cuya participación es muy probable que CLA no existiera.

Ron y Marty apreciamos la colaboración de nuestros amigos de la Facultad Kennedy de Harvard, de todos los decanos con quienes hemos trabajado y, sobre todo, de nuestros compañeros docentes en las áreas de gestión, liderazgo y política de la facultad y de los equipos de Educación Ejecutiva, dirigidos por Pete Zimmerman y ahora Chris Letts, que nos han prestado su apoyo, cada uno a su manera. Alexander agradece a sus amigos, familiares y colegas de todo el mundo que le hayan ayudado a modelar su experiencia del mundo y hayan compartido con él tantos almuerzos animados. En concreto, Gil Skillman, Peggy Dulany, la Blue Unit, Imraan Jamal y Rachel Grashow ampliaron las ideas y las experiencias de Alexander y le impulsaron a seguir sus sueños.

Nuestras familias y seres queridos soportaron viajes de última hora e innumerables interrupciones telefónicas durante el tiempo que pasamos con ellos, para que la elaboración de este libro fuera una verdadera colaboración y no un juego en paralelo. David Abadian Heifetz mejoró la calidad de sus páginas con la maravillosa fuerza de su aliento y con sugerencias editoriales. Ariana Shirin Abadian-Heifetz ayudó a comprobar las ideas sobre el terreno y aportó comentarios articulados y una perspectiva que sólo ella puede adoptar. Kathryn Ann Herring fue un apoyo, un consuelo y una oyente maravillosa. Yasuko Tamaki, la esposa de Alexander, fue extraordinariamente generosa durante todo el proceso: con fuerza y con gracia, cuidó de un bebé y tuvo otro durante la redacción de esta obra. La esposa de Marty, Lynn Staley, ha logrado adaptarse de algún modo a su tozudez, a su irracionalidad y a su egocentrismo durante los últimos treinta años y, de nuevo, fue una roca de tolerancia y una excelente asesora informal de diseño a medida que la fecha límite del proyecto se acercaba sin remedio.

Nuestro agradecimiento a Britt Ayler, que nos ayudó con el glosario, y a Lauren Keller Johnson, que aportó la claridad que tanto necesitábamos en su calidad de editora externa. Jeff Kehoe, nuestro editor en Harvard Business Press, aportó su profesionalidad habitual y empleó con maestría tanto el palo como la zanahoria para lograr que convirtiéramos este proyecto en realidad a partir de una idea que ocupaba una sola línea.

Finalmente, nuestro agradecimiento recíproco, por haber estado ahí intentando escribir un libro con tres autores y una única voz, por haber puesto a prueba nuestra relación y nuestro compromiso y por haber finalizado el trayecto más unidos que antes, aun sabiendo que, en ocasiones, este tipo de colaboraciones han acabado con relaciones profesionales y personales en lugar de reforzarlas.



## PRIMERA PARTE

# Introducción

## *Objetivos y posibilidades*

Si quiere contribuir al desarrollo de su organización, de su comunidad o de su sociedad en un mundo en cambio constante, éste es el libro que necesita.

Si quiere impulsar el progreso en las cuestiones que más le importan, éste es el libro que necesita.

Si quiere reforzar su manera de ejercer el liderazgo, ocupe el lugar que ocupe en su sociedad u organización, éste es el libro que necesita.

Si quiere ayudar a otros a reforzar su capacidad de cambio, como formador, *coach*, asesor, facilitador o amigo, éste es el libro que necesita.

Este libro trata de posibilidades. No de la posibilidad de soñar o de imaginar, sino de una posibilidad práctica, optimista, realista y alentadora. Liderar el cambio requiere inspiración y sudor. Presentamos herramientas y estrategias para liderar y para mantenerse vivo, para inspirar a otros, para movilizarlos y lograr que afronten problemas complejos al tiempo que llegan a lo más alto. Este libro surge de la experiencia de nuestro trabajo con personas y organizaciones de todo el mundo, en diversos sectores, culturas y países, y en cargos que van desde lo más alto hasta lo más bajo, para ayudarles a acometer los desafíos más complicados. Hemos tenido la bendición y el placer de ayudar a las personas a adquirir más fuerza de tracción para hacer avanzar sus organizaciones, sus comunidades y sus sociedades.

Nos encontramos en una era extraordinaria. El cambio de milenio hizo que, de repente, nos diéramos cuenta de que cada ser humano, en tanto que miembro de un país, una cultura y una economía en proceso de globalización, debía encontrar una manera mejor de competir y de colaborar. Para construir un mundo sostenible en una era de profunda interdependencia económica y medioambiental, cada persona, cada país, y cada organización, debe cribar el conocimiento y la sabiduría de su herencia cultural, coger lo mejor de su historia, dejar atrás las lecciones que ya no le sirven e innovar; no se trata de alcanzar el cambio por el cambio, sino de conservar y preservar los valores y las competencias que consideremos más esenciales y preciosos.

Se trata de una tarea colosal, que requiere que miremos simultáneamente hacia delante y hacia atrás. Al mirar hacia atrás, el desafío consistirá en descubrir maneras nuevas que nos permitan superar más rápidamente los traumas del pasado y construir un mundo postimperialista, poscruzado y poscolonial. Al mirar hacia delante, podremos hacer realidad los antiguos sueños de urbanidad, curiosidad y atención a la hora de acometer los desafíos que nos rodean. Esta era requiere que vivamos la vida de una manera distinta y que encontremos soluciones nuevas y más flexibles para lograr nuestros propósitos.

Entre el momento en que acabamos de escribir nuestro último libro, *Liderazgo sin límites*, y su fecha de publicación, sufrimos el 11-S. Entre que acabamos de escribir este libro y su fecha de publicación, vimos cómo Barack Obama era elegido presidente de Estados Unidos y cómo la economía mundial entraba en crisis. Los desafíos que plantearon el 11-S y la debacle económica son, en parte, dilemas del pasado aún no resueltos y, en parte, dilemas nuevos. No es algo que pueda resolverse mediante el conocimiento de expertos, por mucho que haya quien albergue la esperanza de que, si apareciera el experto adecuado en la materia, podría

resolver todos los problemas. Son los que llamamos *desafíos adaptativos*, brechas profundas entre grandes aspiraciones y realidades complicadas. Para poder abordarlos, es necesario que el mundo construya nuevas maneras de estar y de responder, más allá del repertorio de conocimiento disponible en la actualidad. Lo que necesitamos, desde la perspectiva del liderazgo, son nuevas habilidades de improvisación, un tipo de conocimiento procesual que sabe cómo experimentar, siempre con prudencia, con las relaciones, con los medios de comunicación y con interacciones de un modo que nunca antes se había probado, para ayudar a las personas a desarrollar soluciones que, aunque se basan en el conocimiento de los expertos de hoy, también van más allá. Éste es, precisamente, el objetivo del libro: presentar procesos y prácticas de liderazgo que le permitirán hacer frente a las presiones adaptativas a que se ven sometidas en la actualidad las competencias individuales y colectivas de todo el mundo.

Las respuestas no pueden venir siempre desde arriba. El mundo necesita un liderazgo distribuido: las soluciones a los desafíos colectivos han de proceder de muchos lugares y las personas deben desarrollar microadaptaciones a la gran variedad de microentornos presentes en las familias, en los barrios y en las organizaciones de todo el mundo.

El liderazgo adaptativo le permitirá avanzar en los desafíos más importantes con que se encuentre en su parte del mundo, presumimos que en su vida profesional, pero quizá también en la personal. Le presentamos conceptos, herramientas y estrategias que le ayudarán a movilizar a otras personas hacia un objetivo común, un objetivo que existe más allá de su propia ambición personal.

Es posible que, para algunas personas, lo más difícil de todo el proceso sea encontrar el valor para identificar y exigir lo que más les importa, los objetivos y los desafíos por los que vale la pena asumir los riesgos y el esfuerzo del liderazgo. En nuestro trabajo, partimos de la premisa de que

no hay motivo para ejercer el liderazgo, para tener una conversación valiente con un jefe o con una pareja, o para arriesgarse con una idea nueva, a no ser que a uno le importe mucho algo. ¿Qué resultado tendría que el esfuerzo y el riesgo valieran la pena? ¿Qué objetivo le hará seguir ahí cuando las cosas se pongan feas? Para otras personas, identificar sus objetivos no resulta tan abrumador como adquirir las técnicas necesarias para avanzar y para adentrarse con habilidad en un terreno desconocido. Este libro intenta abordar ambas partes: el objetivo y la habilidad.

Nuestro objetivo es presentarle los pasos prácticos que puede emprender para actuar y avanzar siguiendo sus valores más profundos, para maximizar las probabilidades de éxito y para minimizar las de quedar fuera de juego. Esperamos enriquecer su capacidad personal y profesional para lograr lo que más le importa.