

## Liderazgo Adaptativo: la búsqueda de la emergencia

*“El liderazgo del futuro requiere humildad, transparencia y una actitud experimental. En la Era de la Colaboración nos enfrentamos a desafíos que no hemos visto con anterioridad y para los cuales no tenemos aún las repuestas adecuadas. Debemos superar la farsa de que nuestros líderes tienen las repuestas y saben adónde van. Su plan a día de hoy es simplemente la mejor estimación que han podido realizar sobre un futuro complejo e incierto. En este nuevo escenario, la respuesta ha de ser necesariamente colectiva. Las soluciones no serán el resultado de un plan previsto por unos pocos, sino que emergerán de la acción valiente de muchas personas a todos los niveles de la organización, que han sabido adaptarse y cambiar sus modelos mentales para enfrentarse a la nueva realidad.”*



Cada momento histórico va asociado a una forma determinada de liderazgo, y el hecho es que seguimos aplicando los esquemas de liderazgo típicos de la Era Industrial para abordar retos que se encuentran más allá de nuestro ámbito de competencia. Estamos tratando de solucionar los problemas actuales -que son extraordinariamente complejos y no se parecen en nada a lo que hemos visto con anterioridad- con la misma lógica con la que los hemos creado, como si ya conociésemos la solución más adecuada y solo tuviésemos que aplicarla.

Pero lo cierto es que no conocemos la solución. Nadie la conoce. La nueva Era de la Colaboración ha generado cambios substanciales en la propia naturaleza de la sociedad; cambios que han tenido un impacto profundo en nuestras instituciones y modelos de gobierno, y que se traducen en nuevos retos hasta ahora nunca vistos. Esta es, precisamente, la premisa fundamental de todas y cada una de nuestras conversaciones: estos cambios han creado un escenario nuevo y sin precedentes para las organizaciones, para su cultura y su liderazgo.

Necesitamos, pues, nuevos modelos que nos permitan crear valor a través de las personas; un nuevo paradigma que nos ayude a aprovechar el conocimiento y las experiencias del pasado y que, al mismo tiempo, nos permita introducir las innovaciones que necesitamos para cambiar y encontrar la respuesta a los nuevos desafíos. Por todo ello, encuentro enormemente atractiva la propuesta que (Heifetz, 2009) nos hace en “La Práctica del Liderazgo Adaptativo”, su libro más reciente, escrito conjuntamente con Marty Linsky y Alexander Grashow. En esta obra, Heifetz nos sugiere que abordemos nuestros desafíos adaptativos tal como lo hacen los demás seres vivos.

## La biología como punto de partida

El reto con el trabajo de adaptación, en la biología y en la vida organizacional, es averiguar cómo sacar provecho de la historia sin ser esclavizados por ella. **Ronald Heifetz**

La naturaleza nos enseña que **unos pequeños cambios en el ADN pueden tener un impacto radical en la capacidad de las especies para adaptarse al nuevo medio y prosperar**. Las pruebas están ahí: la secuenciación del genoma del chimpancé reveló que su material genético es, en aproximadamente un 98%, idéntico al del hombre. Sin embargo, el resultado ha sido totalmente diferente. Un cambio en el ADN de tan sólo el 2% ha proporcionado al ser humano un cerebro superior, y le ha permitido desarrollar avances tan significativos como la habilidad para caminar erguido y para elaborar lenguajes complejos.

Tal y como sucede en el campo de la biología, el Liderazgo Adaptativo es un proceso de selección. El ADN de una organización es su cultura, y debemos ser capaces de decidir con qué ADN debemos quedarnos, cuál debemos descartar, y qué innovaciones debemos introducir en el ADN para adaptarnos al nuevo entorno. Es un proceso conservador y progresista a la vez: tenemos que conservar aquello que funciona, y debemos ser capaces de cambiar para encontrar aquello que nos permitirá sobrevivir en el futuro.

No se trata, por tanto, de cambiarlo todo de golpe -eso significaría echar por la borda toda la experiencia y el conocimiento de la organización- sino de ir evolucionando, de cambiar con agilidad, de salirse del plan cuando hace falta para adaptarnos a los nuevos retos. Es un proceso experimental en el que, muy posiblemente, la mayor parte de los cambios no dará los frutos que esperamos, pero en el que algunas de las innovaciones introducidas nos permitirán cambiar para adaptarnos y crecer en la dirección adecuada. Hay que tener una cosa muy clara: el Liderazgo Adaptativo no consiste sólo en cambiar. De hecho, si acudimos al campo de la biología podemos comprobar que la naturaleza conserva la mayor parte del ADN anterior. Esto mismo aplica a nuestras organizaciones y a nuestra vida profesional, en las que debemos ser capaces de identificar aquello que deseamos conservar, normalmente lo mejor de nuestra experiencia anterior. Por desgracia, muchos líderes ignoran esta premisa y se concentran exclusivamente en el cambio. Olvidan así una parte fundamental de su labor: recordar a la gente que un proceso de cambio también implica una gran reflexión constructiva sobre lo que se ha de preservar.

Este es el motivo por el que prefiero hablar del Liderazgo Adaptativo como movilización de los trabajos de adaptación, más que como cambio transformacional. Nuestra experiencia en sectores donde el legado acumulado a lo largo de los años es especialmente poderoso (por ejemplo, el financiero) nos demuestra que la palabra “transformación” ha adquirido una cierta connotación negativa capaz de bloquear los cambios deseados. La explicación de este rechazo es bien sencilla: el concepto de transformación está asociado a una creación totalmente nueva, y la organización interpreta esta apuesta como una negación total de la historia y la cultura anteriores.

## Desafíos adaptativos: la necesidad de aprender

Cada problema es una brecha que separa nuestras aspiraciones y la realidad. En nuestro trabajo diario estamos acostumbrados a enfrentarnos a problemas meramente técnicos, para los que conocemos las respuestas. Eso significa que podemos cerrar la brecha aplicando los conocimientos y experiencias anteriores. Sin embargo, cuando nos enfrentamos a un reto de adaptación, la brecha no se puede cerrar utilizando los conocimientos técnicos existentes, puesto que son retos a los que no nos hemos enfrentado con anterioridad. Es decir, no conocemos con certeza la solución adecuada, y la brecha no se puede cerrar con procedimientos operativos estándar, ni con el tradicional “orden y mando” que sí nos ha funcionado en otras ocasiones. Para cerrar la brecha es imprescindible realizar cambios en las personas, crear nuevos hábitos y formas de hacer las cosas. Por eso decimos que los retos adaptativos requieren que desarrollemos conocimientos y habilidades nuevas. Tal y como explica Heifetz, en un reto técnico conocemos tanto el problema como la solución. Es decir, nos enfrentamos a un reto para el que ya disponemos de una solución, así que nuestro trabajo como líderes consiste en coordinar y movilizar a la gente para que haga lo que ya sabe hacer, y lo haga bien. Eso no significa que los problemas técnicos sean fáciles de resolver, ni

que sean poco importantes. Simplemente, significa que se pueden resolver dentro del marco de nuestra experiencia anterior, usando conocimientos, metodologías y herramientas que ya existen.

En cambio, **un desafío adaptativo exige a las personas que desarrollen una nueva forma de hacer las cosas**. Y eso implica descartar algunas de las costumbres, las prácticas y las asunciones del pasado. Resulta evidente, por tanto, que los desafíos adaptativos no resultan cómodos ni sencillos de resolver. La gente espera que el líder sea capaz de dar con la respuesta adecuada. Pero eso es imposible. El líder puede plantear las preguntas adecuadas, pero no puede dar con la solución, porque la solución se encuentra en las propias personas, que deben ser capaces de cambiar y de adaptarse a las nuevas exigencias del entorno.

Es decir, el líder no puede eximir a las personas de su responsabilidad. La clave está en asumir que las personas de la organización son, a la vez, parte del problema y parte de la solución. Y en entender que ya no hay respuestas mágicas, sino preguntas capaces de hacernos avanzar en la dirección adecuada.

## El Liderazgo Adaptativo en la práctica

Normalmente asumimos que el liderazgo es oligárquico, es decir, que es ejercido por unos pocos situados en una posición de autoridad sobre el resto de la organización. Después de 150 años de “management ortodoxo” -basado en la jerarquía y en las prácticas y técnicas de la Era Industrial- nos resulta difícil concebir otras formas alternativas de liderazgo. Pero si hay algo claro a estas alturas de la crisis es que **las repuestas ya no pueden venir de lo alto de las pirámides organizativas**. Los problemas son demasiado complejos como para que las respuestas estén en manos de unos pocos. El punto de partida ha de ser, necesariamente, un ejercicio de humildad. Debemos asumir que, como líderes individuales, no tenemos la capacidad para encontrar las respuestas que necesitamos. Para hacer frente a los retos complejos a los que ahora nos enfrentamos, la repuesta ha de ser colectiva.

El Liderazgo Adaptativo consiste, precisamente, en movilizar a los demás -fuera y dentro de nuestra área de responsabilidad- para lograr comprensión y acuerdo sobre lo que hay que hacer y cómo hay que hacerlo, facilitando los esfuerzos individuales y colectivos de adaptación y desarrollando las nuevas competencias y hábitos necesarios para adaptarse a las nuevas circunstancias. A diferencia del liderazgo formal, en el que la autoridad deriva de nuestra posición, el Liderazgo Adaptativo se ejerce desde nuestro poder personal y nuestra credibilidad. No tiene su origen, por tanto, en el puesto que ocupamos, sino en nuestra actuación proactiva



como líderes, basada en nuestra pasión y constancia, nuestra autoconfianza y nuestra capacidad de decidir.

**El trabajo del Liderazgo Adaptativo es, por tanto, una responsabilidad de todos.** Cualquier persona de la organización, con autoridad formal o sin ella, ha de ser capaz de enfrentarse a la nueva realidad, de identificar aquellas preguntas clave que nos permitirán anticipar el impacto de los cambios en nuestra organización, y de movilizar a otras personas para que asuman la responsabilidad colectiva que nos permitirá disminuir la brecha entre la situación actual de las cosas y el escenario deseado (un futuro mejor para la organización).

Estos son los pasos a seguir:

**Movilizar** a las personas fuera y dentro de nuestra área de responsabilidad, de forma que podamos hacer frente a los desafíos adaptativos y seamos capaces de crear las condiciones necesarias para prosperar en el nuevo entorno.

**Seleccionar** lo que queremos mantener y preservar, lo que es prescindible y debemos descartar, y las nuevas capacidades que debemos crear para afrontar el futuro con éxito.

**Mantener** a la organización en una zona productiva de desequilibrio haciendo las preguntas incómodas y tomando las decisiones difíciles.

**Gestionar** los conflictos inevitables, las pérdidas y la confusión asociadas a los cambios, de forma que las perturbaciones sean productivas en vez de destructivas para las personas y la organización.

## Cinco claves para la acción

El Liderazgo Adaptativo precisa una buena dosis de autoconfianza, pasión y constancia, y exige contar con una cierta credibilidad, comprender a los demás y ser capaz de conectar emocionalmente con ellos, desarrollar relaciones gana/gana, persuadir, argumentar y convencer. Desde luego, el Liderazgo Adaptativo no tiene nada que ver con la posición, la imposición y el poder ejercido de forma arbitraria.

Estas son cinco claves para la hora de la acción:

1. **Es preciso distinguir lo que es valioso y esencial de lo que es prescindible.** Después debemos movilizar a las personas para que abandonen su “Zona de Confort” y aborden nuevas experiencias innovadoras. El objetivo de estos experimentos es inyectar el mejor de los ADN en la cultura organizativa para que la organización pueda prosperar en el futuro.

2. **En todo proceso adaptativo existen tensiones entre valores paradójicos.** Por ejemplo, entre confianza y control, jerarquía y redarquía, foco en las personas y foco en las tareas, estandarización y diversidad, dirección y cocreación, etc. Hemos de aprender a gestionar paradojas y a encontrar un equilibrio entre los diferentes puntos de vista, más que a intentar resolverlas como problemas técnicos. La tensión y el desequilibrio son connaturales a la gestión de las paradojas. Evita dar un «sí» o un «no» como respuesta; con frecuencia, la respuesta más adecuada a una paradoja es: «ambos».

**3. Las pérdidas implican a menudo una reconfiguración de lealtades, y el desarrollo de nuevas habilidades.** Todo cambio va asociado a una cierta pérdida. Por eso el cambio y el aprendizaje resultan complicados para la mayoría de las personas, y pueden convertirse en un proceso doloroso. Has de ser capaz de anticipar y contrarrestar las conductas reticentes al cambio. Lleva más a menudo tu Yo emocional al trabajo. La empatía y la manifestación adecuada de las emociones son necesarias en la gestión de las pérdidas que todo cambio conlleva

**4. Las personas son parte del problema y de la solución.** Las “partes interesadas” tienen la responsabilidad de la solución de los problemas. No puedes quitarles el problema de encima. Los desafíos adaptativos exigen que sean las mismas personas las que se enfrenten a las nuevas realidades y cambien algunas de sus prioridades, actitudes y comportamientos con el fin de prosperar en un mundo cambiante.

**5. Los retos de adaptación requieren experimentación** y marcos de tiempo más largos que el trabajo técnico. Resolver esta situación es más complejo de lo que parece. La experimentación requiere aceptar el fracaso y exige tiempo, lo que muchas veces va en contra de las demandas organizativas, muy orientadas a los resultados “a corto”. Tienes que ser persistente y debes estar dispuesto a soportar la presión que la organización ejerce para que tomes “atajos”.

## ¿Por qué son tan difíciles de resolver los desafíos adaptativos?

Las organizaciones tienden a evitar o a rechazar los retos adaptativos, y tratan de eximirse de cualquier responsabilidad. Esto es así, en gran parte, porque la resolución de estos retos implica la introducción de cambios en nuestros esquemas mentales, y en nuestra forma de hacer las cosas. Estos cambios en la cultura de una organización son realmente complicados, y suelen concitar un fuerte rechazo. Este rechazo se materializa prácticamente de la misma forma en todas las organizaciones con las que hemos trabajado. A saber: negando la realidad del problema, externalizando el enemigo o desplazando la responsabilidad hacia otra función, cuestionando a la autoridad formal y, muy frecuentemente, “matando” o marginando al mensajero. Si todo lo anterior falla, siempre habrá alguien que intente buscar un “chivo expiatorio” para hacerlo responsable de todos los problemas. ¿No te suena?

No podemos olvidar que, al final, todos somos prisioneros de nuestros paradigmas y nuestros esquemas mentales, y que los tenemos tan interiorizados que no somos capaces de visualizarlos y de reflexionar sobre ellos. Son esos paradigmas los que nos llevan a interpretar la realidad de una forma determinada. También somos prisioneros de nuestro miedo al rechazo, al fracaso, a la pérdida del poder... Estos miedos nos llevan -como muy bien expone Pilar Jericó (Jericó, 2006) en su libro “No miedo”- a desarrollar una cierta aversión al cambio, y nos impelen a rechazar las nuevas formas de hacer las cosas y de interpretar la realidad. Esta resistencia no tiene su origen en la aversión al cambio como tal, sino en la aversión a las pérdidas originadas por el cambio. La pérdida de competencia, la pérdida de las relaciones, la pérdida de puestos de trabajo, la pérdida de las tradiciones, la pérdida de la

lealtad, etc. Se trata, en cualquier caso, de pérdidas reales, y por ese motivo la resistencia es comprensible.

Es fundamental tener esto en cuenta para evaluar y desactivar las posturas de oposición a la innovación, que son las que en última instancia acaban poniendo en riesgo la supervivencia de la organización en un entorno cambiante.

## Por dónde empezar

Estos consejos pueden ayudarte a introducir la semilla del Liderazgo Adaptativo en tu organización:

Sal de tu “Zona de Confort”. Dedica una parte de tu tiempo a explorar la nueva realidad y a encontrar las tendencias que en un futuro próximo afectarán a tu vida, a tus mercados y a tu organización. Interactúa con la nueva realidad, lo esencial es acceder a las nuevas conversaciones que han surgido en la Web y participar en ellas de forma activa.

**Atrévete con los desafíos adaptativos.** Identifica la brecha existente entre las expectativas de la organización y la realidad. Separa los desafíos adaptativos de los problemas técnicos. Ya has visto que ambos precisan de soluciones totalmente diferentes. Plantea los nuevos retos a la organización y realiza las preguntas adecuadas para que entre todos podáis encontrar una respuesta colectiva.

**Preserva lo mejor de ti.** El Liderazgo Adaptativo tiene una parte experimental y de cambio, es cierto, pero también tiene una parte importante de selección y conservación. Tal y como nos recuerda Heifetz, muchos líderes se olvidan de recordar a su gente que un proceso de cambio implica una gran parte de reflexión selectiva sobre lo que se debe conservar. Se trata de cambiar un poco para que cambie todo.

**Trabaja mediante iteraciones.** Vivimos en un escenario de gran incertidumbre. Las soluciones ya no aparecen como resultado de un plan milimétrico, sino que emergen a medida que iteramos con la realidad y nos adaptamos a las nuevas exigencias que van surgiendo. Así que elimina la presión. Considera que tus decisiones son temporales. No te detengas. Decide y sigue adelante. Deja que el proyecto crezca. Debes ser capaz de apartarte del plan cuando descubras realidades que nos habías sido capaz de prever.

**Innova en la gestión, impulsa la colaboración.** Crea organizaciones más pequeñas, ágiles y transparentes, abiertas al cambio y la innovación. Crea nuevos espacios, procesos y herramientas que permitan la colaboración dentro y fuera de las fronteras de la organización. Apuesta por las estructuras redárquicas -frente al tradicional modelo jerárquico- para sacarle el máximo partido a las oportunidades de colaboración.

**Crear una cultura de conversaciones valientes.** En un período de sostenida incertidumbre, los temas más difíciles deben ser discutidos y nunca ocultados. Los “disidentes” pueden proporcionar información crucial, realmente útil para el cambio, así que deben ser protegidos de la presión que la organización tiende a ejercer sobre ellos para que permanezcan en silencio. Hoy más que nunca los ejecutivos necesitan escuchar a las voces positivamente discrepantes, siempre en un marco de lealtad corporativa y

asunción de riesgos. En un mundo incierto y en continuo cambio, la estabilidad es una “carga” más que un activo.

**Lanza tus “bote salvavidas”,** o lo que es lo mismo, introduce pequeñas iniciativas de innovación que te permitan experimentar las tendencias emergentes sin que esto afecte de forma negativa a la estabilidad del “portaviones” (el grueso de la organización). De esta forma la organización puede seguir su camino sin poner en riesgo sus objetivos operativos, al tiempo que empezamos a crear las nuevas competencias que nos ayudarán a conseguir nuestra viabilidad futura. Así ambos modelos conviven con distintos fines y quizá distintos ciclos de vida. Esto nos permite gestionar los riesgos de la innovación. Lo que bajo ningún concepto podemos hacer es quedarnos inmóviles, paralizados, en un momento en el que las necesidades de nuestros clientes y los modelos de creación de valor de nuestros mercados han cambiado de forma substancial.

**Construye los nuevos mapas.** Encuentra el tiempo que necesitas para explorar el futuro, para descubrir los nuevos retos y reflexionar sobre el impacto de los cambios en tu organización. Recuerda que estás explorando un escenario completamente nuevo, y que los enfoques y los esquemas mentales del pasado ya no sirven. Necesitamos construir los nuevos mapas porque, para gestionar el futuro, “lo que no sabemos “es más importante que “lo que sabemos”.

**Evita los passion killers.** Un profesional con pasión por lo que hace, con energía positiva y ganas de aprender es preferible a un “genio” pesimista y desanimado. La clave está en evitar las prácticas y costumbres que acaban minando la energía positiva de la organización.

**A modo de resumen.** El Liderazgo Adaptativo exige movilizar a las personas para que asuman las nuevas realidades y se enfrenten a los nuevos desafíos planteados por la Era de la Colaboración. Se trata de aprender colectivamente, de cambiar prioridades, actitudes y comportamientos con el fin de prosperar en un mundo incierto, cambiante y cada vez más complejo. A corto plazo debemos movilizar a las personas para superar los desafíos inmediatos, y a largo plazo debemos ser capaces de generar los nuevos genes, la nueva cultura que nos permitirá prosperar en el futuro.

En palabras de Michael Hammer, del Massachusetts Institute of Technology: “El secreto del éxito no es prever el futuro, sino crear una organización que prosperará en un futuro que no puede ser previsto.



## Sobre el autor

**José Cabrera**

Liderazgo en la Era de la colaboración



**José Cabrera** es Ingeniero Superior Industrial. Es un reconocido líder internacional en innovación tecnológica, y ha estado a la vanguardia del sector de Tecnologías de Información en España durante más de 30 años. Como consultor, ha asesorado y ayudado a las mayores y más respetadas empresas del Ibex 35; como líder empresarial, ha sido uno de los principales ejecutivos de Sun Microsystems en Europa, donde ha desempeñado las siguientes responsabilidades: Vicepresidente de Operaciones para la región EMEA, fundador y Presidente de Sun Microsystems Ibérica, y Director de Canales para el Sur de Europa.

Actualmente es **Presidente del Consejo Asesor** del Col.legi Oficial d'Enginyeria en Informàtica de Catalunya y miembro del **Consejo Asesor de Oracle Ibérica. Dirige su propia compañía**, Cabrera Management Consultants (dedicada al asesoramiento de la alta dirección en áreas de Innovación Estratégica. Su blog: <http://blog.cabreramc.com>

---

## Bibliografía

Heifetz, R. L. (2009). *The practice of adaptative leadership*. Boston, Massachusetts, USA: Cambridge Leadership Associates.

Jericó, P. (2006). *No miedo: en la empresa y en la vida*. Madrid, España: Alienta editorial.