



SESIÓN 5
UN MARCO
PARA
LIDERAR EL CAMBIO:
LIDERAZGO
ADAPTATIVO

TEMA

Un Marco para Liderar el cambio: Liderazgo Adaptativo

Nota para la persona facilitadora: En la presentación sobre Liderazgo Adaptativo, destaque *tres* de las *siete* habilidades que son relevantes para el grupo. Presente las otras cuatro, pero centre su atención en las tres que haya elegido.

PREPARACIÓN

Lea el siguiente artículo de 8 páginas antes de la sesión 5:

[Convertirse en un líder adaptativo: fe para toda la vida](#)



También discutiremos sus ideas sobre la conciencia de los prejuicios y la apertura a otras perspectivas.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- Invitar al Espíritu Santo a guiar nuestras conversaciones
- Tomar conciencia de nuevas maneras de identificar y afrontar los desafíos
- Reflexionar sobre cómo los problemas complejos requieren un diagnóstico más profundo y nuevos enfoques
- Aprovechar su liderazgo y sus recursos y aprender de las experiencias vividas por los demás
- Considerar nuevas actitudes y mentalidades esenciales para una nueva forma de liderar
- Aprender prácticas concretas que fortalezcan su capacidad de adaptación
- Comprometerse a practicar la sinodalidad en la vida cotidiana

ESQUEMA – 120 MINUTOS *(150 minutos con adiciones opcionales)*

Resumen	5 minutos
Oración inicial	5 minutos
Repaso de la sesión anterior	15 minutos
Presentación: Desafíos del liderazgo	20 minutos
Reflexión personal y en grupos pequeños	15 minutos
Presentación: Liderazgo adaptativo	20 minutos
Ejemplos de liderazgo adaptativo	10 minutos
Reflexión personal y en grupos pequeños	15 minutos
Compromisos finales	5 minutos
Oración final	5 minutos
De cara a la sesión final	5 minutos
Estudio de caso opcional sobre liderazgo adaptativo	15 minutos
Reflexiones y aplicaciones opcionales	15 minutos

SESIÓN 5 CONTENIDO

DESCRIPCIÓN GENERAL



- Bienvenida
- Revisar los objetivos y el orden del día de la sesión

ORACIÓN DE APERTURA



Oración por una Iglesia Sinodal

Tres voluntarios de entre los participantes leen:

Persona **1** : Aquí estamos, Señor. Espíritu Santo, enséñanos qué y cómo hablar y cuándo guardar silencio. Ayúdanos a ser una Iglesia sinodal, capaz de descubrir y transmitir el misterio de caminar juntos, encontrarnos y apoyarnos mutuamente.

Persona **2** : Enséñanos a salir de nosotros mismos para unirnos a los demás y hacer el bien. Que este encuentro grupal sea un camino de sanación y esperanza. Espíritu de Dios, que nos invita a arriesgarnos a encontrarnos con los demás con una actitud adecuada: haznos una Iglesia sinodal, en la que experimentemos un hogar y una escuela de comunión.

Persona **3** : Ayúdanos a impulsar a la Iglesia a salir de sí misma en misión, a saborear el aire puro del Espíritu que nos libera de centrarnos en nosotros mismos y nos invita a buscar a los indiferentes y a los que no creen.

Como grupo:

- Piensa, en una palabra, frase u enunciado de la oración que sea especial para ti
- Durante dos minutos cierra los ojos y repite en silencio varias veces las palabras que te resultaron especiales.
- Al final de los dos minutos, se les pedirá abrir los ojos y rezar juntos el final de la oración.

Todos: Haz que llegue a nosotros el Espíritu Santo de Dios, consérvanos en la unidad, siendo conscientes de que estamos en el mismo barco y vamos hacia el mismo puerto. Guíanos a ser Iglesia en la calle, llena de vida y paz, en la comunión de la solidaridad y la fecundidad misionera. Permítenos encontrarnos nuevamente para escucharnos, dialogar y tomar decisiones.

REVISAR LA SESIÓN ANTERIOR

15 min 

En un grupo de debate, discuta la siguiente pregunta: ¿Pudieron observar alguna manera en la que la Escalera de Inferencia mostró que diferentes personas pueden tener versiones alternativas de la «verdad»?

PRESENTACIÓN

20 min 

DESAFIOS DEL LIDERAZGO

¿Qué es un entorno VUCA (VICA siglas en español)?

- **Volátil:** el entorno exige que reacciones rápidamente a cambios continuos que son impredecibles y están fuera de tu control.
- **Incierto:** el entorno requiere que actúes con certeza.
- **Complejo:** el entorno es dinámico, con muchas interdependencias.
- **Ambiguo:** El entorno es desconocido, fuera de su ámbito de especialización.

¿Hay algún ejemplo de cómo su organización ha experimentado un aumento de VUCA (VICA), un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo?

PROBLEMAS TECNICOS CONTRA DESAFIOS ADAPTATIVOS

Según el profesor Ronald Heifetz de la Universidad de Harvard, la mayor debilidad de los líderes es tratar los desafíos adaptativos como si fueran problemas técnicos y buscar soluciones fáciles. Los problemas técnicos son aquellos que los expertos pueden resolver, mientras que los desafíos adaptativos son volátiles, impredecibles, complejos y ambiguos. Al abordar desafíos adaptativos, los líderes deben pensar de manera sistémica para comprender la gran cantidad de partes interesadas y factores que contribuyen al problema. El líder necesita habilidades para guiar cambios en valores, creencias, roles y relaciones, así como adoptar una mentalidad experimental.¹

REFLEXIÓN PERSONAL Y GRUPOS PEQUEÑOS

15 min 

Tómate **2 min** de silencio y reflexión para considerar los principales desafíos que enfrentas actualmente en tu vida. Estos desafíos pueden ser positivos (un objetivo que te esfuerzas por alcanzar) o negativos (una amenaza que quieres convertir en una oportunidad). Escribe una lista con dos o tres.

- ¿Cuál te parece más complicado?
- ¿Qué lo hace complicado?

¹ Liderazgo en juego: sobrevivir a los peligros del liderazgo, Linsky y Heifetz, Harvard Business Review Press, 2002

- ¿Qué tienen en común los retos complicados?

Tomen **10 min** para compartir el desafío más complejo con los miembros de tu grupo de debate. La intención es encontrar puntos en común entre nuestros desafíos y *no resolver los desafíos de los demás ni ofrecer consejos*.

PUESTA EN COMÚN

Comparta un punto destacado de cada grupo de trabajo sobre las cosas que los desafíos tienen en común.

PRESENTACIÓN



LIDERAZGO ADAPTATIVO

Las siete habilidades de adaptación son:

1. Salir al balcón, distinguir el sujeto del objeto: mantiene la perspectiva observando el sistema desde arriba de la acción.
2. Pensar políticamente: ¿Cuáles son los valores, lealtades, riesgos de pérdida y alianzas ocultas de cada parte interesada?
3. Orquestrar el conflicto: crea un «entorno propicio» en el que las personas puedan abordar cuestiones difíciles con honestidad.
4. Disciplinar la atención hacia los problemas reales: no te distraigas con el ruido y la confusión.
5. Devolver el trabajo a otros: evita intentar manejarlo todo y resiste la tentación de dar siempre la respuesta.
6. Regular el desequilibrio: aumenta o disminuye la tensión, la presión o la motivación.
7. Infundir sentido al trabajo: enfócate en el *porqué*, no solo en el *cómo*. Conecta las tácticas con la misión.



EJEMPLOS DE LIDERAZGO ADAPTATIVO

- No intenta liderar por su cuenta. Avanza hacia un liderazgo más distribuido con equipos que trabajan colaborativamente.
- Se enfoca en las creencias, necesidades y valores de los seguidores para lograr que quieran cambiar y liderar el cambio.
- Realiza una “gira de escucha” entre las personas de su organización para saber qué los motiva. Las personas quieren ser vistas, escuchadas y comprendidas.
- Recuerda a las personas la misión y visión (el qué y el por qué) cuando se distraen con el “ruido”.
- Siempre ponen un rostro humano a lo que hace y a lo que su equipo hace y a la contribución que generan.

- Comparte historias de éxito para comunicar a todos su papel y su importancia en el logro del éxito de la misión.
- Explora las diferencias y resuelve los problemas de forma creativa mediante la colaboración. Definir el problema y encontrar una solución requiere colaboración y co-creación.
- Practica la escucha, la mente abierta, el diálogo y el discernimiento.
- Hace preguntas reflexivas (por ejemplo, ¿Cuáles son los tres mayores retos a los que nos enfrentamos y que pueden socavar el éxito de la misión? ¿cuáles serían las dos cosas que podríamos cambiar para ser más eficaces?).
- Crea grupos pequeños y diversos para el diálogo y la colaboración con el fin de identificar problemas y crear soluciones.

REFLEXIÓN PERSONAL Y GRUPOS PEQUEÑOS



En grupos pequeños, debatiremos las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es un ejemplo de cómo está liderando de forma adaptativa?
2. ¿Cómo podría aplicar alguna de estas prácticas a su desafío más complicado?

COMPROMISOS FINALES



¿Qué compromiso quieres asumir para practicar el liderazgo adaptativo durante las próximas dos semanas? (Cada persona responde a ambas preguntas en el grupo grande).

ORACIÓN FINAL



¿Alguien tiene alguna petición de oración, tal vez por alguien que conozca que esté pasando por dificultades o celebrando una bendición?

MIRANDO HACIA LA PRÓXIMA SESIÓN



Sesión 6: Construyendo puentes en la Iglesia

Al comienzo de la próxima sesión, se le preguntará: ¿Cómo ha experimentado el uso de una de las siete prácticas del liderazgo adaptativo?

Vea el siguiente vídeo de tres minutos de la Universidad de Pittsburgh antes de la sesión 6:
[Humildad cultural.](#)



Lea este breve documento de la Conferencia de Obispos Católicos de los Estados Unidos (USCCB) *Diversidad cultural en la Iglesia, Competencias interculturales* Módulo 2:
[Competencias interculturales Módulo 2 | USCCB](#)



RECURSOS

[La práctica del liderazgo adaptativo: herramientas y tácticas para cambiar su organización y el mundo.](#) Ronald A. Heifetz y Marty Linsky, Harvard Business Press, 2009.



[Guía de supervivencia para líderes.](#) Ronald Heifetz y Marty Linsky, Harvard Business Review, junio de 2002.



CASO DE ESTUDIO SOBRE LIDERAZGO ADAPTATIVO OPCIONAL



Stefanie era una directora competente, respetada y admirada de la escuela católica Holy Wisdom. Era profesional y empática en su enfoque del trabajo. Stephanie se preocupaba por el profesorado y el personal con enorme respeto y gratitud. También tenía grandes expectativas y no aceptaba un rendimiento inferior.

Stefanie renunció y los empleados de la escuela se entristecieron por su partida. El director sustituto (David) llegó poco después. El profesorado y el personal estaban preocupados por las capacidades del nuevo director; pensaban que nunca podría sustituir a Stefanie.

David adoptó un enfoque adaptativo, consciente de que tenía un gran reto por delante. Podría haber liderado desde su posición de autoridad, pero optó por ser inclusivo en la toma de decisiones. Solicitó la opinión y las ideas de los empleados para asegurarse de que se sintieran valorados y respetados, tal y como Stefanie les había hecho sentir.

David no era apreciado por algunos padres, que querían que respondiera rápida y decisivamente con una solución fácil al descenso en las calificaciones de algunas pruebas estandarizadas. En lugar de eso, reunió a un comité ad hoc formado por profesores y padres para investigar los factores que habían contribuido a ello. Una medida que tomó rápidamente fue aumentar la conciencia de los profesores sobre los efectos perjudiciales a largo plazo del acoso escolar cuando observó la actitud de “son solo niños siendo niños” entre el personal docente.

Ni siquiera los miembros de su equipo administrativo esperaban que fuera tan inclusivo y adaptable desde el principio. En un par de meses, los resultados de su enfoque de liderazgo adaptativo eran evidentes. David siguió tomando en serio las ideas nuevas de los empleados. No necesitaba demostrar que era un jefe competente. David hacía muchas preguntas y animaba a todos a estar atentos a las nuevas tendencias en educación. Cuando surgía un problema de personal, rechazaba los juicios rápidos sobre la competencia y las motivaciones de una persona y lo consideraba de forma sistémica.

No tardó mucho en ganarse la confianza y el respeto de su profesorado por fomentar la colaboración y el desarrollo continuo. Dirigió con éxito la escuela a través de altibajos y disfrutó del éxito durante todo su mandato.

En el grupo grande, discutiremos las siguientes preguntas:

REFLEXIONES Y APLICACIONES



1. ¿Qué elementos de liderazgo adaptativo observas en las acciones de David?
2. ¿Cuál es un ejemplo de cómo estás liderando de manera adaptativa?

FIN DE LA
SESIÓN 5