

**INFORME SEMINARIO NACIONAL SOBRE LIDERAZGO ADAPTATIVO  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES BOGOTÁ**

**JEFFERSON CORTÉS AVILA**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2021**

**INFORME SEMINARIO NACIONAL SOBRE LIDERAZGO ADAPTATIVO  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES BOGOTÁ**

**JEFFERSON CORTÉS AVILA**

**Informe realizado como requerimiento para optar el título de Administrador  
de Empresas.**

**Asesor**

**Mg. David Fernando Salas**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2021**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo se lo dedico a mi familia, esposa e hijos, que son el motor para seguir adelante, mis padres quienes han luchado diariamente sacarme adelante, a mi esposa por su amor, apoyo, y confianza en todo el proceso, a mis hijos quienes son el motor que me inspiran a seguir adelante.

## **AGRADECIMIENTOS**

A los profesores que dieron todo con el fin de formarnos para servir a la sociedad, a mis compañeros de universidad, por su ayuda en los trabajos grupales.

## TABAL DE CONTENIDO

1	LIDERAZGO DEL SIGLO XXI .....	10
1.1	LIDERAZGO ADAPTATIVO .....	10
2	CONCLUSIONES.....	16
3	RECOMENDACIONES .....	17
4	REFERENCIAS.....	18

## RESUMEN

Un líder se considera la clave del éxito en una empresa o proyecto ya que, gracias a esta persona se logra conseguir un equipo que realice sus funciones de manera efectiva a nivel individual y grupal, lo cual no es una tarea fácil, debido a que en un grupo de trabajo hay personas heterogéneas, con intereses propios y diferentes conocimientos, por lo tanto un líder, debe respetar la independencia de cada uno de sus empleados, estimulando su potencial y creatividad. Por lo anterior, en el seminario nacional en liderazgo adaptativo se busca ejercitar las características que comprenden a un líder, mejorando nuestras habilidades, ayudando a entender los retos a los que nos enfrentamos, aprendiendo a tener en cuenta a las personas que nos rodeas y a reconocer el papel que podemos jugar en diferentes escenarios.

**PALABRAS CLAVES:** Éxito, equipo, heterogéneo, creatividad, liderazgo, habilidades.

## **ABSTRACT**

A leader is considered the key to success in a company or project since thanks to this person, it is possible to get a team that performs its functions effectively at the individual and group level, which is not an easy task, because in In a work group there are heterogeneous people, with their own interests and different knowledge, therefore a leader must respect the independence of each of his employees, stimulating their potential and creativity. Therefore, the national seminar on adaptive leadership seeks to exercise the characteristics that comprise a leader, improving our skills, helping to understand the challenges we face, learning to take into account the people around us and to recognize the role we can play in different scenarios.

**KEYWORDS:** Success, team, heterogeneous, creativity, leadership, skills

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo es influir en las personas o grupos económicos, el objetivo principal de líder es lograr que el equipo con que trabaje de manera efectiva tanto individualmente como en forma grupal (Arvey, 2006). Un líder, es considerado como la clave para que un proyecto funcione debido a la habilidad de influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, delegar funciones, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar el proyecto, de forma eficaz y eficiente. La definición de liderazgo no tiene que ver con la jerarquía ni la posición de nadie en la empresa, no tiene que ver con imponer opiniones sino con escuchar a los que saben. El liderazgo es la actitud que asumen aquellas personas en busca de algo diferente, comprometidas con lograr un objetivo y cuya convicción logran inspirar a los demás para lograr un objetivo común (Heifetz, 2012)

Debido al gran peso que tiene un líder, es importante identificar las características necesarias para ejercer este papel , dentro de las que se encuentra tener visión, ser positivo, tener espíritu para motivar, tener empatía, creatividad, ser exigente, arriesgado y tener el anhelo de mejorar cada día (Maxwell, 1999). Debido a las características que presentan los líderes, son muy apetecidos por las empresas y en general la sociedad ya que los ellos saben cuál es la dirección correcta en la que deben caminar para conseguir la meta fijada y buscan resultados para todos, lo que permite la transformación de la sociedad.

De acuerdo con el tipo de organización y el significado de liderazgo que tengan, un líder puede adoptar diferentes estilos como autocrático, administrativo, democrático y colaborativo, los cuales su principal diferencia se refleja en la forma cómo opera la organización y la manera en que su personal se relaciona entre sí (Arvey, 2006). Uno de los estilo de liderazgo en los que se enfoca este trabajo es el liderazgo

adaptativo, el cual se basa principalmente en realizar cambios en la organización para solucionar algún inconveniente (Heifetz, 2009)

En conclusión, un líder es la clave para que un proyecto, empresa u organización funcione de forma correcta, ya que gracias al liderazgo es posible conocer al equipo de trabajo, incentivar la organización y responsabilidad, e incentivar a cada integrante a hacer su trabajo de la mejor manera.

# 1 LIDERAZGO DEL SIGLO XXI

## 1.1 LIDERAZGO ADAPTATIVO

El liderazgo adaptativo, es una forma de liderar, en la que se debe tener la mente abierta, dispuesto a escuchar todo tipo de aportes por parte de su equipo, por esto la persona líder debe tener muy claro las diferencias entre los conceptos de liderazgo, autoridad y poder, ya que al interaccionar con su equipo de trabajo no puede haber un desequilibrio entre autoridad y poder. Una persona con poder tiene la capacidad de forzar a alguien, pese a no estar de acuerdo, para que realice alguna actividad debido a la posición de su jefe, es por esto que las personas con estos pensamientos no tendrían la capacidad de ser líderes adaptativos, ya que las actividades que implementa estos líderes no deben ser tomadas como un trabajo, sino como una tarea que contribuye a alcanzar un objetivo. Por otro lado, tampoco hay que exceder el contacto que tiene un líder con su equipo, ya que en muchas ocasiones, esto conlleva a que la productividad del equipo disminuya, lo que constituye la principal crítica de este tipo de liderazgo. A manera de resumen, un líder adaptativo debe inspirar a todo su grupo de trabajo, dejando a un lado la figura de jefe, debe interactuar y conocer a su equipo de trabajo para ser considerado parte de la comunidad, pero si llegar al punto de tener una amistad.

En conclusión, un buen líder se rodea de gente inteligente, que sean francos en su comunicación, que expresen sus puntos de vista abiertamente, que sean mejores que ella o él y los deje trabajar libremente, el líder aprende de ellos. Además los líderes son la clave para que un proyecto, empresa u organización funcione de forma correcta, ya que gracias al liderazgo es posible conocer al equipo de trabajo, incentivar la organización y responsabilidad, e incentivar a cada integrante a hacer su trabajo de la mejor manera. Por esto, los líderes son de gran importancia en la sociedad, ya que gracias a ellos, diferentes enfoques que contribuyen a ella, crecen de tal forma que aportan al desarrollo en conjunto, además nos permite encontrar

personas con las habilidades necesarias para gobernar a la sociedad en la dirección correcta. Por lo tanto, las personas líderes tienen la gran responsabilidad de que una empresa o proyecto perdure y crezca, y es por esto que no todas las personas tienen las habilidades para cumplir este rol, y por lo que se deben escoger con sumo cuidado. Dependiente de los objetivos y enfoque de la organización, así mismo debe escoger a sus líderes, ya que hay diferentes estilos de liderazgo en la actualidad que favorecen a cierto tipo de enfoques. Por ejemplo, tenemos el liderazgo adaptativo, el cual se trata de un cambio que habilita la capacidad de prosperar, utilizando las experiencias de situaciones vividas anteriormente, para afrontar las situaciones del presente y aprender de ellas, acto para proyectos que vean una oportunidad de crecer al tener la mente abierta y estar dispuesto a realizar cambios.

La planificación de un proyecto de cualquier ámbito implica ejecutar un conjunto de actividades articuladas, con el fin de producir bienes o servicios que satisfagan una determinada necesidad (Parodi, 2001). Una de las principales claves para que un proyecto funcione es tener una persona líder, el cual presenta habilidades para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, delegar funciones, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar el proyecto, de forma eficaz y eficiente (Western, 2019). Por lo tanto, en los hombros de la persona que lidera cae un gran peso, ya que de ellos depende que las empresas, organizaciones o proyectos perduren y crezcan.

En el transcurso de la historia, los líderes han jugado papeles relevantes en la historia del hombre, tanto para bien como para mal, en los grandes momentos históricos. En las diferentes épocas y circunstancias, en los distintos campos de la vida y actividad del ser humano encontramos grandes líderes que influenciaron el destino de la humanidad. Mediante pruebas se ha demostrado que el concepto de liderazgo ya se utilizaba desde la antigüedad, claro está que en esa época era un concepto que se en muchas ocasiones se confundía con autoridad y poder, ya que las decisiones que tomaran los reyes o mandatarios de la época, debían ser tomadas como correctas y seguidas sin ningún ánimo de protesta. Además, en la

mayoría de los casos estos líderes no se ganaban este rol por sus capacidades, sino que eran delegados por sus antecedentes familiares, y aquellas personas que si eran aptas para cumplir este papel en la sociedad, no eran tenidos en cuenta y muchas veces, las ganas de inspirar y mejorar a la sociedad les terminaba costando su vida (Estrada, 2007).

Su rol, también es muy importante para la sociedad ya que los líderes buscan resultados para todos, no solo para ellos, lo que permite la transformación de la sociedad. La sociedad actual necesita líderes que cuenten con una buena base y sepan cuál es la dirección correcta en la que deben caminar para conseguir la meta fijada. Vivimos en una época de grandes transformaciones, en lo social, político, económico, tecnológico. Necesitamos líderes en las diferentes áreas, que lleven al mundo a lograr un mejor futuro, líderes comprometidos y que cada uno, en su campo, dimensión, capacidad, experiencia y circunstancias, asuman su papel con integridad; y algo muy importante, unir la continuidad necesaria entre los líderes de hoy y los del futuro (Estrada, 2007).

Debido a la gran responsabilidad que tiene un líder, no todas las personas tienen las capacidades o habilidades para ejercer este importante rol. Hay quienes en su vida nacen con cualidades de liderazgo y quienes con su trayectoria las tienen que desarrollar, cualquiera que sea el caso, hay algo esencial para lograrlo: asumirse como líder y estar dispuestos a vivir plenamente con esta decisión. Dentro de las habilidades que debe tener un líder se encuentra: ser positivo, una de las características más importantes, ya que permite entender la mejor forma de implementar un aprendizaje de cualquier situación; ser honesto, ya que la verdad siempre debe ser la mayor arma de un líder; saber delegar funciones, es irrealista pensar, que un líder puede hacerlo todo; incentivar una buena comunicación, falta de comunicación es la responsable del fracaso de muchas operaciones en las empresas; inspirar al grupo de trabajo, uno de los roles de un líder, es inspirar y transmitir pasión a sus colaboradores; establecer estrategias para una vida equilibrada, ya que aquellas personas que logran un equilibrio en su vida, logran

aumentar su productividad a grandes niveles; alinear al equipo, es importante enfocar al grupo en una meta mediante los objetivos planteados; dar créditos cuando corresponda, las personas que hacen bien su trabajo o que alcanzan metas deben ser recompensadas, dar crédito para que se sientan motivadas y su confianza aumente; apreciar los logros, sin importar lo grandes o pequeños que sean hay que destacar cada logro; fomentar el crecimiento, un buen líder debe fomentar el crecimiento y desarrollo profesional y personal de sus colaboradores; ser guía, debe saber diferencia entre guías e imponer, un líder nunca deberá actuar como un jefe; fomentar los buenos hábitos, para que un proyecto sea exitoso, hace falta que sus colaboradores también sean felices y productivos, y la clave está en el fomento de los buenos hábitos de vida; Por último, ser neutral, los favoritismos no deben existir en un ambiente sano de trabajo, mucho menos por parte del líder (Maxwell, 1999). En conclusión, el liderazgo requiere de optimismo, pasión, resiliencia, reconocer los triunfos, pero también los fracasos sin desánimo para corregir y seguir adelante.

Si alguien considera que tiene habilidades para asumir el rol de líder, es importante que se plantee las siguientes preguntas, ¿qué tipo de líder se quiere ser?, ¿cómo ser más eficaz como líder?, ¿qué tipo de estilo de liderazgo sería de mayor beneficio para la organización y permitiría ser el mejor líder? Luego de responder estas preguntas, es necesario construir un estilo de liderazgo, para esto inicialmente se debe utilizar lo que sabe sobre su propia personalidad y sobre cómo ha ejercido el liderazgo en el pasado, adicionalmente se deben reconocer las propias creencias y ser fiel a ellas. En segundo lugar, se debe pensar en las necesidades de la organización, observar y aprender de otros líderes, utilizar la investigación sobre el liderazgo, confiar en lo que se está haciendo y por último estar preparado para cambiar. También es necesario e importante que un líder sea reconocido por todos los miembros del grupo, que no haya otro que pueda discutir su rol, que el liderazgo sea claro y coherente, que demuestre experiencia y conocimiento en la tarea, que sea sociable, etc.

Las personas que tienen las habilidades necesarias para ser líder son muy apetecidas por las empresas, principalmente para puestos gerenciales o cualquiera que deba ser responsable de un grupo de personas. Desde antes de formar una empresa o proyecto, es fundamental conocer quién va hacer el líder, ya que la etapa inicial es la más crucial para el futuro del proyecto, en ella se encuentra con los problemas de escalabilidad, y tendrá que debatirse entre obtener créditos rápidos para poder crecer, o llevar a cabo ese crecimiento en base al dinero que la propia empresa genera. También es el momento en el que hay que entender si el mercado está contento con tu producto o servicio o puedes mejorarlo. Es el momento de optimizar procesos, y el momento de eliminar competidores por medio de ofrecer más por menos. Por último, cuando una empresa se estabiliza, el líder sigue siendo necesario. Es cierto que es la etapa en la que menos necesario es, porque una empresa que domina un sector y está fuerte en él, puede sobrevivir incluso con un mal gestor al frente. Pero las grandes empresas son aquellas que mantienen líderes capaces en las tres etapas (Arvey, 2006).

Si bien la idea de liderazgo se relaciona mayoritariamente con el ámbito del trabajo, la realidad nos muestra que la importancia del liderazgo se puede hacer visible en unas muchas situaciones y vínculos como: en grupos de amistad, en la familia, en los ámbitos educativos, etc. De hecho, queda claro que en todo vínculo humano existe o puede existir un individuo que cumpla el rol de líder frente a los demás. Debido a que el liderazgo se relaciona principalmente con ámbitos laborales, es importante diferenciar a un líder y a un jefe. Un líder puede o no ser gerente, por su parte un jefe puede o no ser líder; un líder debe inspirar a sus seguidores, un jefe puede o no inspirar a los que están por debajo de él; un líder enfatiza la innovación, un jefe enfatiza la racionalidad y el control; un líder, es indiferente a las estructuras existentes en la empresa, un jefe preserva las estructuras corporativas existentes; un líder, suele operar con relativa independencia, un jefe suele ser eslabón en la cadena de mando corporativa (Vásquez, 2008). También es importante diferenciar los términos liderazgo y administración. El liderazgo requiere rasgos que se

extienden más allá de las funciones administrativas. Tanto los líderes como los gerentes deben administrar los recursos a su disposición, pero el verdadero liderazgo requiere más. Otra diferencia entre líderes y gerentes es que los líderes enfatizan la innovación por encima de todo. Mientras que un gerente busca inspirar a su equipo para que cumpla las metas mientras sigue las reglas de la empresa, un líder puede estar más preocupado por establecer y lograr metas elevadas, inclusive sin importar las estructuras corporativas existentes. Cuando un trabajador tiene una idea nueva y radical sobre cómo abordar un problema, es probable que un líder anime a esa persona a seguir la idea (Van, 2008).

De acuerdo con el tipo de organización y el significado de liderazgo que tengan, un líder puede adoptar diferentes estilos, los cuales se reflejan en la forma en que opera la organización y la manera en que su personal se relaciona entre sí. Entre algunos estilos de liderazgo se encuentran: autocrático, el cual es un líder que controla totalmente, tomando por sí mismo todas las decisiones; administrativo, el líder que se interesa en el buen funcionamiento de la organización, en vez de sus objetivos y eficacia; democrático, líder que consulta con otros, fomenta la igualdad dentro de la organización, pero toma las decisiones finales por sí mismo; colaborativo, líder que comparte el liderazgo, involucra a otros en todas las decisiones importantes y esparce el sentido de propiedad de la organización (Western, 2019); Por último, se encuentra el liderazgo adaptativo, implementado por Ronald Heifetz y Marty Linsky, este estilo se trata de un cambio que habilita la capacidad de prosperar, utilizando las experiencias de situaciones vividas anteriormente, para afrontar las situaciones del presente y aprender de ellas. Además, un líder adaptativo se une al grupo de trabajo como un miembro, y cualquier persona de este equipo puede cumplir este papel en la organización. Entre una de las diferencias de este estilo de liderazgo con respecto a los mencionados anteriormente, es que en este caso el líder está más consciente de que la organización está constituida por personas y entre sus objetivos se encuentra escuchar a su equipo de trabajo y que estos colaboradores se fijen metas más altas.

## 2 CONCLUSIONES

Gracias al liderazgo es posible conocer al equipo de trabajo, incentivar la organización y responsabilidad, e incentivar a cada integrante a hacer su trabajo de la mejor manera.

Un líder puede adoptar diferentes estilos, los cuales se reflejan en la forma en que opera la organización y la manera en que su personal se relaciona entre sí.

Los líderes buscan resultados para todos, no solo para ellos, lo que permite la transformación de la sociedad.

Dentro de las características necesarias para ejercer el papel de líder, se encuentra tener visión, ser positivo, tener espíritu para motivar, tener empatía, creatividad, ser exigente, arriesgado y tener el anhelo de mejorar cada día.

El liderazgo adaptativo, trata de un cambio que habilita la capacidad de prosperar, utilizando las experiencias de situaciones vividas anteriormente, para afrontar las situaciones del presente y aprender de ellas.

### **3 RECOMENDACIONES**

Con el Seminario Nacional en Liderazgo Adaptativo, se alcanzan los objetivos propuestos, al comprender la relación entre los conceptos de liderazgo, autoridad y poder, se fortalecen las capacidades de escuchar, observación e interpretación y se adquieren las herramientas necesarias para afrontar entornos complejos.

Además, gracias a este seminario, se logró entender la importancia que tiene el papel de líder en una organización, las habilidades que debe tener la persona encargada y los cambios que se deben realizar en el momento de adoptar algún estilo de liderazgo.

#### 4 REFERENCIAS

Dweck. (2006). *Mindset para el éxito*. SIRIO.

Hartford, T. (2017). *Metodología de la investigación*. Obtenido de <https://lcmetodologiainvestigacion.wordpress.com/2017/04/23/ensayo-error-y-el-complejo-de-dios/>

Heifetz. (2009). *La teoría tras la práctica*. Harvard Business Review Press, 2009.

Arvey. (2006). The determinants of leadership role occupancy: Genetic and personality factors. *Leadership Quarterly*, 17(1), 1–20. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.10.009>

Estrada, (2007). LIDERAZGO A TRAVES DE LA HISTORIA. *Scientia et Technica* Año XIII, 34, 343–348.

Vásquez, (2008). Liderazgo, poder y autoridad • *gestiopolis*. Liderazgo, Poder y Autoridad. <https://www.gestiopolis.com/liderazgo-poder-autoridad/>

Western, (2019). *Leadership: A critical text*. Sage.