

DIRECTORES

Kaplan Fellows @LEATID

COHORTE 9

LEATID



THE JOINT





DIRECTORES
Kaplan Fellows @LEATID
COHORTE 9

LIDERAZGO DE ORGANIZACIONES COMUNITARIAS



Lic. Patricia Kahane
Julio 2025

LEATID



THE JOINT





“

Todas nuestras organizaciones han sido concebidas para gestionar su permanencia en un mundo donde la estabilidad sería la regla y el cambio la excepción. En poco tiempo este mundo ha explotado: el cambio se ha convertido en regla y la estabilidad en excepción.

”

Hervé Sérieyx

“El Big Bang de las Organizaciones”



Liderazgo

- Liderazgo no es una posición de autoridad o privilegio, sino que es una **actividad**.
- **El liderazgo** está orientado por la tarea de realizar un trabajo **adaptativo** – que es *el aprendizaje requerido para reducir la brecha entre los valores postulados y la realidad, a fin de lograr que el trabajo se haga. Un cambio requiere de valores, creencias y conductas.*
- **Liderazgo y cultura son dos caras de la misma moneda.**

Autoridad y liderazgo / Autoridad ≠ Liderazgo

La figura de autoridad concentra automáticamente expectativas, a menudo irracionales - Se vuelve depositaria de esperanza por solo asumir el cargo.

AUTORIDAD

La gente espera de la autoridad soluciones sin sufrimiento.

La autoridad es a menudo, para el liderazgo, una camisa de fuerza.



Cuanto más dura es la realidad, más se busca una autoridad que pueda “salvarnos del ajuste”.

Las situaciones para las cuales no hay pericia indudable, ni ningún “genio” con credibilidad general, ni procedimientos establecidos, son los momentos que requieren de trabajo adaptativo, y por ende de liderazgo.



Liderazgo como trabajo adaptativo

Roland Heifetz

Liderazgo como trabajo adaptativo implica

- Considerar no sólo los valores que la meta representa, sino la **capacidad de la meta para movilizar a las personas**
- Diseñar una estrategia adecuada que promueva que el trabajo se haga
- **Definir con claridad cuál es el desafío adaptativo** que la situación promueve

Principios estratégicos del liderazgo adaptativo

1.

Identificar el desafío adaptativo

2.

Graduar el malestar

3.

Dirigir hacia las cuestiones una atención disciplinada

4.

Devolver el trabajo a la gente

Principios estratégicos del liderazgo adaptativo

1.

Identificar el desafío adaptativo

2.

Graduar el malestar

3.

Dirigir hacia las cuestiones una atención disciplinada

4.

Devolver el trabajo a la gente

Desafío Adaptativo



- Consiste en una brecha entre los valores compartidos de la gente y la realidad de su vida, o en un conflicto sobre los valores o la estrategia
- No se puede resolver mediante la aplicación del conocimiento operativo rutinario. No es cuestión de “técnicas”

Cuando se plantean desafíos adaptativos, la respuesta mas común que se dispara son los “mecanismos de evitación del trabajo”



El Trabajo Adaptativo no es lo mismo que Trabajo Técnico

La medicina ilustra bien la diferencia entre trabajo técnico (tipo I) y trabajo adaptativo (tipo II y III):

Un paciente va al médico con signos de enfermedad y con la confianza de que el doctor podrá remediar el problema (SSS).

SITUACIÓN 1

Paciente con infección localizada.
Remedio: antibiótico

SITUACIÓN 2

El problema es definible pero no cuenta con una solución única. La solución es, en realidad, una propuesta.
El médico propone, pero es el paciente quien “crea” la solución. La respuesta es compartida.
Ej.: Problemas cardíacos

SITUACIÓN 3

La definición es vaga, y no hay solución técnica.
Se requiere de liderazgo que introduzca al aprendizaje.
Ej.: enfermedad crónica

Trabajo Adaptativo y Técnico

SITUACIÓN	DEFINICIÓN	SOLUCIÓN E IMPLEMENTACIÓN	SEDE PRIMARIA DE LA RESPONSABILIDAD POR EL TRABAJO	TIPO DE TRABAJO
TIPO 1	Clara	Claras	Médico	Técnico
TIPO 2	Clara	Requiere aprendizaje	Médico y paciente	Técnico y adaptativo
TIPO 3	Requiere aprendizaje	Requiere aprendizaje	Médico y paciente	Adaptativo

Liderazgo adaptativo



Que tipo de desafío abrió el 7-10?

- Que cuestiones se dispararon?
- Que tenemos que aprender?
- Que nos exige como lideres?
- *Y que nos pasa en el plano emocional?*

Desafíos adaptativos



Cuando se plantean desafíos adaptativos, la respuesta mas común que se dispara son los “mecanismos de evitación del trabajo”, por ejemplo:

- *“siempre hubo antisemitismo, ya va a pasar”*
- *“el mundo actual no va a tolerar nuevamente la discriminación”,*
- *“los judíos estamos super integrados, es otra época”,*
- *“Trump (Macron, Netanyahu, quiensea) no lo va a permitir”*

Principios estratégicos del liderazgo adaptativo

1. Identificar el desafío adaptativo
2. Graduar el malestar
3. Dirigir hacia las cuestiones una atención disciplinada
4. Devolver el trabajo a la gente

Graduar el malestar

- Para movilizar a la gente a encarar un desafío adaptativo, es fundamental graduar el nivel de desequilibrio lo máximo posible y generar un ambiente contenedor en el que las personas que encaren el trabajo adaptativo puedan realizar el aprendizaje necesario.

Ámbito contenedor



Aglutinantes

- Estructura de autoridad
- Propósitos compartidos
- Información confiable
- Cultura e identificaciones comunes



Liderazgo distribuido

Definición

La complejidad de las organizaciones trae como consecuencia que los modelos de liderazgo verticales o excesivamente centralizados están en cuestión.

Consecuencias

- El liderazgo no puede ser más del tipo: “sígueme”.
- La organización es hoy más una “caja de contratos”, que “un hogar de por vida”
- Las identidades están fragmentadas y fragilizadas. Se acaba el “hasta que la muerte nos separe”
- Se trata de fomentar el liderazgo en medio de la organización.

Tarea del Líder

La confianza, al igual que la autoridad, ha de merecerse, probarse, y si es necesario, retirarse. Su tarea es brindar el “aglutinante” (en términos de visión y misión) al liderazgo distribuido.

Principios estratégicos del liderazgo adaptativo

1.

Identificar el desafío adaptativo

2.

Graduar el malestar

3.

Dirigir hacia las cuestiones una atención disciplinada

4.

Devolver el trabajo a la gente

Dirigir hacia las cuestiones una atención disciplinada

- La organización tiende a cerrar rápidamente cualquier manifestación de conflicto y desequilibrio
- La tarea de un líder es identificar la “evitación de trabajo”, y reorientar la atención hacia las cuestiones importantes
- Otra tarea diagnóstica clave es distinguir las cuestiones maduras de las inmaduras

Hay que desconfiar cuando alguna acción logra “de golpe” que todos se sientan bien

Mecanismos típicos de evitación de trabajo



- Negación: (...“es que la educación siempre tiene modas...”)
- Búsqueda chivos expiatorios: (...“la culpa es de los profesionales...”)
- La ilusión de que el problema es técnico: (...“si tuviéramos...”)
- El ataque a individuos y no a las dificultades (...“con este presidente, que quieres...”)

Principios estratégicos del liderazgo adaptativo

1.
Identificar el desafío
adaptativo

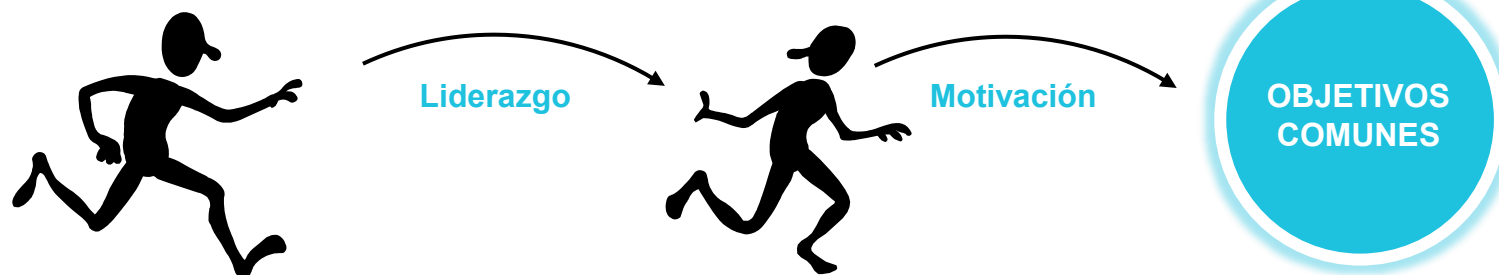
2.
Graduar el
malestar

3.
Dirigir hacia las
cuestiones una
atención disciplinada

4.
Devolver el
trabajo a la gente

Devolver el trabajo a la gente

- Liderar implica “orquestrar un conflicto” – En general hay partes con intereses contrapuestos y para liderar se requiere comprender lo que está en juego y las pérdidas potenciales
- Hay que ubicar y estimular a las personas a que asuman la responsabilidad que les corresponde



Liderar es “provocar” motivación, y la motivación implica que la gente trabaje voluntariamente en pos de la estrategia



Trabajo en grupos

Para Finalizar: *Sugerencias prácticas para sobrellevar el liderazgo*



DIRECTORES
Kaplan Fellows @LEATID
COHORTE 9

Gracias



PATRICIA KAHANE



patrikahane@gmail.com



+54 9 11 41738265



Patricia-Kahane

LEATID



THE JOINT

