

Bestseller internacional

JAMES M.  
KOUZES

BARRY Z.  
POSNER

Más de  
**2.500.000**  
de ejemplares vendidos  
Traducido a más de  
**20**  
idiomas

# EL DESAFÍO DEL LIDERAZGO

Sexta edición

Cómo hacer realidad  
cosas *extraordinarias* en  
una organización

**El desafío del liderazgo**  
**The Leadership Challenge. Sixth Edition**

Imagen de la cubierta: © alzajac/iStockphoto

Diseño de la cubierta: Wiley

Copyright © 2017 by James M. Kouzes and Barry Z. Posner.

*All rights reserved.*

© Editorial Reverté, S. A., 2018, 2019

Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España

revertemanagement.com

2ª impresión

Edición en papel

ISBN: 978-84-946066-3-2

Edición ebook

ISBN: 978-84-291-9451-7 (ePub)

ISBN: 978-84-291-9478-4 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté

Coordinación editorial: Julio Bueno

Traducción: Agnès González Dalmau

Maquetación: Reverté-Aguilar, S.L.

Revisión de textos: Mariló Caballer Gil

La reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, queda rigurosamente prohibida, salvo excepción prevista en la ley. Asimismo queda prohibida la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público, la comunicación pública y la transformación de cualquier parte de esta publicación sin la previa autorización de los titulares de la propiedad intelectual y de la Editorial.

Impreso en España – *Printed in Spain*

Depósito legal: B 17918-2018

Impresión y encuadernación: Reinbook Impres

Barcelona – España

EL  
DESAFÍO DEL  
LIDERAZGO

Sexta edición



# EL DESAFÍO DEL LIDERAZGO

Sexta edición

Cómo hacer realidad  
cosas *extraordinarias* en  
una organización

JAMES M. KOUZES  
BARRY Z. POSNER

✱ REM

**El desafío del liderazgo**  
**The Leadership Challenge. Sixth Edition**

Imagen de la cubierta: © alzajac/iStockphoto  
Diseño de la cubierta: Wiley

Copyright © 2017 by James M. Kouzes and Barry Z. Posner.  
*All rights reserved.*

© Editorial Reverté, S. A., 2018, 2019  
Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España  
revertemanagement.com

2ª impresión

Edición en papel  
ISBN: 978-84-946066-3-2

Edición ebook  
ISBN: 978-84-291-9451-7 (ePub)  
ISBN: 978-84-291-9478-4 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté  
Coordinación editorial: Julio Bueno  
Traducción: Agnès González Dalmau  
Maquetación: Reverté-Aguilar, S.L.  
Revisión de textos: Mariló Caballer Gil

La reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, queda rigurosamente prohibida, salvo excepción prevista en la ley. Asimismo queda prohibida la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público, la comunicación pública y la transformación de cualquier parte de esta publicación sin la previa autorización de los titulares de la propiedad intelectual y de la Editorial.

Impreso en España – *Printed in Spain*  
Depósito legal: B 17918-2018  
Impresión y encuadernación: Reinbook Impres  
Barcelona – España

# ÍNDICE

## **INTRODUCCIÓN:**

**Cuando ocurren cosas extraordinarias en una  
    organización..... ix**

## **QUÉ HACE UN LÍDER Y QUÉ ESPERAN DE ÉL LAS PARTES IMPLICADAS ..... 1**

### **1 Cuando un líder da lo mejor de sí mismo .....3**

*Las Cinco Prácticas del Liderazgo Ejemplar*

*Las cinco prácticas marcan la diferencia*

*Los diez compromisos del liderazgo ejemplar*

### **2 La credibilidad es el fundamento del liderazgo .....27**

*Qué busca y admira la gente en sus líderes*

*Juntar todas las piezas: la credibilidad es el fundamento*

## PRÁCTICA 1

### DEMUESTRA CÓMO HACERLO .....47

#### **3 Aclara los valores**.....49

*Encuentra tu propia voz*

*Afirma los valores compartidos*

ACTÚA: ACLARA LOS VALORES

#### **4 Da ejemplo**.....73

*Vive los valores compartidos*

*Enseña a otros cómo exponer los valores*

ACTÚA: DA EJEMPLO

## PRÁCTICA 2

### INSPIRA UNA VISIÓN COMPARTIDA .....97

#### **5 Visualiza el futuro** .....99

*Imagina las posibilidades*

*Encuentra un propósito común*

ACTÚA: VISUALIZA EL FUTURO

#### **6 Atrae a los otros** .....123

*Apela a ideales compartidos*

*Da vida a la visión*

ACTÚA: ATRAE A LOS OTROS

## PRÁCTICA 3

<b>CUESTIONA EL PROCESO</b> .....	149
<b>7 Busca oportunidades</b> .....	151
<i>Toma la iniciativa</i>	
<i>Observa la realidad exterior</i>	
ACTÚA: BUSCA OPORTUNIDADES	
<b>8 Experimenta y arriégate</b> .....	175
<i>Genera pequeñas victorias</i>	
<i>Aprende de la experiencia</i>	
ACTÚA: EXPERIMENTA Y ARRIÉSGATE	

## PRÁCTICA 4

<b>PERMITE QUE OTROS ACTÚEN</b> .....	201
<b>9 Fomenta la colaboración</b> .....	203
<i>Crea un clima de confianza</i>	
<i>Favorece las relaciones</i>	
ACTÚA: FOMENTA LA COLABORACIÓN	
<b>10 Refuerza a los demás</b> .....	227
<i>Promueve la autonomía</i>	
<i>Potencia la competencia y la autoestima</i>	
ACTÚA: REFUERZA A LOS DEMÁS	

## PRÁCTICA 5

<b>ALIENTA EL CORAZÓN .....</b>	<b>253</b>
<b>11 Reconoce las contribuciones ajenas.....</b>	<b>255</b>
<i>Espera lo mejor</i>	
<i>Personaliza los reconocimientos</i>	
ACTÚA: RECONOCE LAS CONTRIBUCIONES AJENAS	
<b>12 Celebra los valores y las victorias.....</b>	<b>279</b>
<i>Crea un espíritu de comunidad</i>	
<i>Implicate personalmente</i>	
ACTÚA: CELEBRA LOS VALORES Y LAS VICTORIAS	
<b>13 El liderazgo es cosa de todos.....</b>	<b>305</b>
<i>El liderazgo ejemplar es local</i>	
<i>El liderazgo ejemplar es importante</i>	
<i>Aprender a liderar requiere práctica</i>	
<i>Contrastes y contradicciones</i>	
<i>Primero, líderate a ti mismo</i>	
<i>Liderar es hacer</i>	
<i>Recuerda el secreto del éxito en la vida</i>	
<b>Notas .....</b>	<b>325</b>
<b>Agradecimientos .....</b>	<b>367</b>
<b>Acerca de los autores.....</b>	<b>369</b>
<b>Índice alfabético .....</b>	<b>373</b>

## INTRODUCCIÓN

# Cuando ocurren cosas extraordinarias en una organización

**EL DESAFÍO DEL LIDERAZGO** trata de cómo un líder moviliza a otras personas para que quieran hacer realidad cosas extraordinarias en una organización. Trata de las prácticas que los líderes utilizan para transformar valores en acciones, visiones en realidades, obstáculos en innovaciones, individualismo en solidaridad y riesgos en recompensas. Trata del liderazgo que marca una diferencia positiva en el entorno de trabajo y da lugar a un ambiente en el que las personas pueden convertir una dificultad en un éxito destacado.

La presente edición de *El desafío del liderazgo* celebra el 30° aniversario de la primera publicación del libro. Juntos, hemos dedicado casi cuatro décadas a investigar, asesorar, enseñar y escribir acerca de lo que hacen los líderes cuando dan lo mejor de sí mismos y la manera en la que todo el mundo puede aprender a liderar. Para nosotros, es un honor el éxito que ha tenido *El desafío del liderazgo* en el ámbito empresarial; también nos sentimos muy afortunados por el hecho de que estudiantes, educadores y profesionales sigan considerando que el libro les resulta útil, tanto en términos conceptuales como en la práctica.

Hoy en día seguimos formulando la misma pregunta básica que planteamos en 1982, cuando iniciamos nuestra aventura para entender el liderazgo ejemplar: «¿Qué hiciste cuando diste lo mejor de ti mismo como líder?». Hemos hablado con hombres y mujeres, con jóvenes, mayores y ancianos... con individuos que representan a todos los tipos de organización que existen, en todos los niveles, en todas las funciones y en muchos lugares del mundo. Sus historias, sus comportamientos y las acciones que describen han dado lugar a la creación del marco conceptual de las Cinco Prácticas de Liderazgo Ejemplar<sup>o</sup>, que este libro presenta. Cuando un líder da lo mejor de sí mismo, demuestra cómo hacerlo, inspira una visión compartida, cuestiona el proceso, permite a los otros que actúen y alienta el corazón.

*El desafío del liderazgo* se basa en pruebas concretas. El análisis de miles de estudios de casos concretos y millones de respuestas a encuestas han dado lugar al marco conceptual de estas cinco prácticas. Los centenares de ejemplos citados en este libro, de personas reales haciendo cosas reales, documentan la naturaleza práctica del modelo. Cada capítulo aporta datos nuevos y originales sobre el impacto que el comportamiento de un líder tiene en el compromiso y el rendimiento de una organización.

Con cada nueva edición, tenemos más claras las acciones de liderazgo que marcan una diferencia. Reiteramos lo que sigue siendo importante, nos deshacemos de lo que no lo es y añadimos ideas nuevas. Actualizamos el marco conceptual y renovamos el lenguaje y el punto de vista para que el libro responda en gran medida a las circunstancias y condiciones actuales. Asimismo, podemos determinar con más autoridad las buenas prácticas de un líder. Cuanto más investigamos y escribimos acerca del liderazgo, más convencidos estamos de que ser un líder está al alcance de cualquiera. Las oportunidades para liderar no tienen límites ni fronteras.

Cada nueva edición nos da la oportunidad de dirigirnos a un nuevo público y, a veces, a una nueva generación de líderes emergentes. Ello nos anima a recopilar nuevos casos, a examinar nuevas investigaciones y a hablar con personas con las que no habíamos conversado todavía. Nos anima a poner a prueba la pertinencia de nuestros resultados: ¿Sigue teniendo sentido este modelo de liderazgo? Si empezáramos de nuevo,

¿encontraríamos nuevas prácticas de liderazgo? ¿Eliminaríamos algunas de ellas? En este sentido, nos servimos de los datos empíricos en desarrollo permanente que aporta la versión digital del *Inventario de Prácticas de Liderazgo*<sup>®</sup>. Dicho inventario, que evalúa las cinco prácticas, proporciona más de 400.000 respuestas anuales y nos ayuda a mantenernos expectantes y en el buen camino a la hora de identificar los comportamientos que marcan la diferencia.

Somos conscientes de que todo el mundo se enfrenta a problemas espinosos que no solo hacen que practicar el liderazgo sea más apremiante, sino que también exigen ser más consciente y escrupuloso con respecto a lo que supone ser un líder. Otras personas te consideran un referente para averiguar qué deben hacer y aprender a desarrollarse como líderes. Tienes que convertirte en el mejor líder que puedas ser no solo por ti mismo, sino también por los integrantes de la organización, que también esperan que des lo mejor de ti mismo.

## Una guía práctica para líderes

---

¿Cómo convertirte en el tipo de líder al que sigue la gente? ¿Cómo conseguir que otras personas, ejerciendo su libre albedrío y su libertad de elección, decidan moverse juntas en aras de una visión común? ¿Cómo movilizar a los demás para que quieran luchar por aspiraciones compartidas? Estas son solo algunas de las importantes preguntas que abordamos en *El desafío del liderazgo*. Este libro es una guía práctica que te acompañará a lo largo de tu viaje hacia el liderazgo. Es un manual que puedes consultar cuando necesites consejo y orientación sobre cómo hacer que ocurran las cosas y seguir avanzando.

El capítulo 1 ofrece dos estudios de caso sobre las «mejores experiencias personales de liderazgo». Se trata de dos historias que sucedieron en diferentes ubicaciones y sectores, y en ellas encontrarás cargos, personas y estilos distintos, pero ambos casos ilustran cómo se manifiestan las cinco prácticas cuando aceptas el desafío del liderazgo. A continuación, el capítulo da una visión global de las cinco prácticas e ilustra empíricamente que estas prácticas de liderazgo marcan la diferencia.

Pedir a los líderes que hablen de sus mejores momentos es importante, pero es solo la mitad de la historia. El liderazgo es una relación entre líderes y seguidores. Una imagen más completa del liderazgo surge cuando entendemos qué buscamos en alguien a quien estamos dispuestos a seguir *de buen grado*. En el capítulo 2, revelamos las características que más valora la gente en sus líderes y damos voz a personas que explican por qué son importantes esos rasgos.

Los diez capítulos siguientes describen los diez compromisos del liderazgo —los comportamientos esenciales que los líderes emplean para hacer realidad cosas extraordinarias— y explican los principios conceptuales en los que se basan las cinco prácticas. Damos pruebas procedentes de nuestra investigación y de estudios realizados por otras personas para respaldar los principios, ofrecemos ejemplos de personas que demuestran cada práctica en el mundo real y damos recomendaciones específicas para que puedas adoptar cada una de las prácticas. Todos los capítulos terminan con la sección «Actúa», que indica lo que se debe hacer para que la práctica de liderazgo sea algo habitual y natural en tus comportamientos y actitudes. Tanto si el foco lo pones en tu propio aprendizaje como si lo que quieres es ayudar a que se desarrollen distintas partes de la organización —tus subordinados directos, tu equipo, tus iguales, tu jefe, los miembros de tu comunidad, etc.—, siguiendo nuestras recomendaciones podrás actuar de forma inmediata. No es necesario un presupuesto ni la aprobación de nadie. Solo necesitas compromiso y disciplina.

En el capítulo 13, instamos a todo el mundo a que asuma su responsabilidad individual de ser un modelo de liderazgo. Tras seis ediciones, seguimos abogando por la idea de que el liderazgo es cosa de todos. El primer lugar donde tienes que buscar un líder es en ti mismo. Para aceptar el desafío del liderazgo hace falta reflexión, práctica y humildad, así como aprovechar cualquier oportunidad para marcar la diferencia. Como hemos hecho en cada edición, en esta llegamos a la siguiente conclusión: el liderazgo no es un asunto de la mente, es un asunto del corazón.

Recomendamos leer primero los capítulos 1 y 2, pero en el resto del libro no hace falta seguir ningún orden predeterminado. Puedes guiarte por tus propios intereses. Escribimos este libro para apoyarte en

el desarrollo de tu liderazgo. Basta con que recuerdes que cada práctica y cada compromiso de liderazgo son esenciales. Puedes saltarte partes del libro, pero no puedes saltarte ningún elemento fundamental del liderazgo.

\* \* \*

El tiempo de los líderes es el futuro. El trabajo de los líderes es el cambio. La mayor contribución que hace un líder no es la cuenta de resultados de hoy, es el desarrollo a largo plazo de personas e instituciones para que se adapten, cambien, prosperen y crezcan. Nuestra aspiración es que este libro contribuya a la revitalización de las organizaciones, a la creación de nuevos proyectos, a la renovación de las comunidades y a un mayor respeto y entendimiento en el mundo. También tenemos la ferviente esperanza de que enriquezca tu vida y la de tu familia y tu comunidad.

El liderazgo es importante, no solo en tu carrera y tu empresa, sino en todos los ámbitos, en todas las comunidades y en todos los países. Ahora más que nunca, necesitamos más líderes ejemplares. Queda mucho trabajo extraordinario por hacer. Necesitamos líderes que nos unan y nos despierten.

Aceptar el desafío del liderazgo es un reto personal —y diario— para todo el mundo. Sabemos que, si tienes la voluntad y la manera de liderar, lo puedes conseguir. Tú preocúpate de querer hacerlo. Nosotros nos encargamos de explicarte cómo hacerlo.

James M. Kouzes  
*Orinda, California*

Barry Z. Posner  
*Berkeley, California*

Abril de 2017



# **QUÉ HACE UN LÍDER Y QUÉ ESPERAN DE ÉL LAS PARTES IMPLICADAS**



## CAPÍTULO 1

# Cuando un líder da lo mejor de sí mismo

**PARA BRIAN ALINK**, la Revolución Digital es tan profunda como lo fue la Revolución Industrial.<sup>1</sup> La manera en la que las organizaciones resuelven problemas, impulsan innovaciones y las transmiten a millones de personas rápida y eficientemente está cambiando de forma muy considerable los entornos laboral, comercial y social. Pero, por muy emocionante que parezca todo esto, hay algo aún más estimulante: la oportunidad de aprender a ser un líder aún más eficaz en ese nuevo contexto.<sup>2</sup>

A Brian, la ocasión para hacerlo se le presentó cuando le pidieron que ayudara a ofrecer a los clientes de Capital One Financial Corporation un mejor servicio de tarjetas de crédito a través de todos sus canales. Ese desafío era diferente de otros retos que había acometido hasta ese momento, porque: «Se trataba de cambiar la mentalidad de los líderes del negocio de tarjetas de crédito, para que priorizaran el canal digital en sus servicios. Se trataba de resolver problemas reales que causan preocupación, ansiedad y frustración en los clientes, y se trataba de ver cómo podíamos mejorar la situación pensando en ellos».

Cuando empezó a ejercer su cargo actual como vicepresidente ejecutivo de Canales Digitales de Tarjetas, Brian comenzó a trabajar con un equipo recién formado. «Por eso había mucha incertidumbre

en todo lo que hacíamos», admite. Durante las primeras semanas se reunió con ejecutivos y otros líderes que tenían experiencia en distintas partes del trabajo con el cliente: «para escuchar, aprender, reconocer el contexto y sumergirme de lleno en la situación». También se reunió con cada uno de los miembros de su equipo más inmediato. Durante ese proceso de establecimiento de relaciones, se inspiró en una filosofía de liderazgo que le ha funcionado muy bien a lo largo de los años. «En la fase inicial de una aventura de este tipo», dice, «se trata de conocerse mutua y personalmente».

Se trata de averiguar quiénes son las personas que trabajan conmigo, conocer sus valores, qué les gusta hacer, qué les importa y cuáles son sus principios. También me encanta tener la oportunidad de presentarme ante los miembros de mi equipo, no como líder o como estratega o como analista o lo que sea que estemos intentando hacer, sino sencillamente como un ser humano real que, junto a ellos, intenta potenciar su experiencia vital y hacer un mundo mejor.

Brian convocó a todos los miembros de su equipo directivo para mantener una conversación de cuatro horas. Empezó explicando su intención de generar un clima de confianza:

Es el tipo de clima que nos anima a querer hacer el mejor trabajo de nuestra vida, a querer marcar la diferencia de verdad, a sentir un compromiso y querer hacer algo que importe, que tenga un significado personal.

La confianza nace de entender los valores, las experiencias y los principios de todos los miembros. Para que eso ocurra, tenemos que mostrar nuestra vulnerabilidad y permanecer abiertos. Luego, sobre esa base de valores y confianza, podremos empezar a construir.

Cada vez que Brian había mantenido este tipo de conversación con un nuevo equipo, la experiencia había resultado «mágica». Sin excepción, la gente se sinceraba y se contaban unos a otros sus retos personales. Tal como lo ve Brian, todo el mundo se enfrenta a desafíos en su vida, y esos momentos difíciles acaban determinando quién somos y qué defendemos. «Lo que nos impulsa a todos», dice Brian, «es que queremos hacer algo significativo para las personas con las que trabajamos, que nos ayude a crecer y a hacer algo mejor para la gente que nos rodea. Queremos tener el mismo tipo de impacto en nuestros clientes».

Durante esas primeras reuniones, Brian y los miembros del equipo directivo definieron su visión y sus valores compartidos. Desarrollaron su estrategia básica y decidieron cómo iban a funcionar como equipo. Gracias a ese esfuerzo de colaboración, todos sintieron que habían contribuido a la adopción de un enfoque común y lo hicieron suyo.

A continuación, Brian y el equipo directivo diseñaron y realizaron un encuentro con los demás miembros del equipo, y también con equipos externos al Departamento de Satisfacción del Cliente. Les detallaron el proceso que su equipo había seguido, les presentaron el nuevo plan y, luego, dieron a conocer su misión a todo el mundo —los desarrolladores, los ingenieros de *software*, los diseñadores y otros—. Esta manera de proceder contribuyó a disipar gran parte de las preocupaciones y ambigüedades y, tal como apunta Brian: «Comunicamos claramente que los miembros del equipo directivo estábamos implicados emocionalmente con el proyecto, que nos apoyábamos mutuamente y estábamos dispuestos a ayudar a todo el equipo para hacer algo grande que fuera realmente importante».

Pero no querían que esa fuera la única prioridad del equipo encargado de la satisfacción del cliente. Necesitaban que los clientes utilizaran más el canal digital y que su uso fuera más fácil, una visión compartida en todo el negocio de tarjetas de crédito. Querían que todo el mundo —el personal de diseño de producto, de política de crédito, de fraude, de cobros, de líneas de crédito, de tarjetas perdidas y robadas, etc.— se viera ubicado en el contexto general. Los miembros del equipo de Brian se reunieron con líderes de toda la empresa, les expusieron sus aspiraciones, les mostraron las áreas en las que los clientes tenían problemas, les facilitaron datos y les explicaron cómo podían trabajar conjuntamente con el objetivo de hacer que las operaciones sean más cómodas para los clientes.

Crear una visión para tu equipo vertical y trabajar para él es fundamental —dice Brian—, pero es igual de importante hacer lo mismo con tus compañeros y con las personas a las que no diriges directamente:

Si conseguimos que líderes de áreas adyacentes a la nuestra vengan a ayudarnos y luego estamos dispuestos a reconocerles el mérito por la ayuda prestada, eso no resta absolutamente nada a mi liderazgo ni a la contribución de mi equipo. Es un instrumento poderoso para conseguir muchas más aportaciones intelectuales, más notoriedad y más apoyos para algo más grande en lo que todos debemos trabajar. Así lograremos que todo el mundo salga ganando.

Consciente de que no siempre resulta fácil que los demás colaboren, Brian ofreció recursos técnicos de su propio equipo para ayudar a los otros a que le ayudaran. Actuó partiendo de una premisa muy convincente: «Saldremos ganando si ayudamos a los demás a que salgan ganando. Tenemos que dar para recibir. Si conseguimos que toda la organización participe, lo que conseguiremos será mucho más grande de lo que podríamos haber logrado por nuestra cuenta... Cuando muestras tu humildad y dejas que los demás brillen, siempre te ves recompensando con creces. El equipo de Brian organizó varios encuentros para que los líderes de otras áreas de la organización pudieran exhibir su trabajo ante los demás. En este tipo de reuniones se exponían y analizaban sus aportaciones, además de valorar su talento y mostrarles el reconocimiento público que se merecían.

Si bien lo más importante del enfoque para liderar el departamento de satisfacción del cliente es enriquecer a los demás, quedarse en un segundo plano y reconocer el mérito ajeno, Brian procura que los que siempre dan recuperen sus energías para poder continuar dando. Cada semana, Brian y su equipo directivo celebran reuniones espontáneas para destacar en qué está trabajando cada miembro del equipo y revisar problemas, éxitos, lecciones aprendidas e incluso fracasos. Las personas que trabajan en diferentes zonas geográficas asisten a estas reuniones por videoconferencia. Durante los encuentros, el equipo directivo busca

«momentos de elogio»; es decir, momentos en los que, frente a todo el mundo, se señalan algunos comportamientos ejemplares. Cuando alguien ve u oye algo que merezca ser el foco de atención, dice: «Paremos un momento. Eso es un ejemplo maravilloso de lo que estamos intentando hacer». Cuando la gente ve los éxitos y oye comentarios tan positivos, todo el mundo se ve energizado.

«Si trabajas para transformar una compañía en una organización digital centrada en el cliente», explica Brian, «resulta enormemente útil concebir el trabajo del equipo directivo como una misión que va más allá de los límites de la organización. ¡Los clientes no saben con qué parte de la organización están tratando! Limitar el modelo de liderazgo al equipo más inmediato restringe notablemente el alcance y la velocidad del impacto que puede tener un líder a la hora de transformar el complejo recorrido que debe seguir el cliente a través de la organización».

No cabe duda de que se trata de una filosofía de liderazgo para una nueva era. Es una visión del liderazgo que da un giro de ciento ochenta grados: más inclusiva y más abierta de lo que muchas personas han vivido en el pasado. Y da resultado. En menos de un año, el esfuerzo de colaboración realizado en Capital One mejoró gran parte de las operaciones que debían realizar los clientes. Por ejemplo, en el año 2016, los clientes se ahorraron cientos de miles de horas en llamadas gracias a la mejora de las operaciones digitales y de los puntos de contacto con el cliente. La ratio llamadas/cuentas de cliente inició una trayectoria a la baja constante hasta llegar al nivel más bajo desde que empezara a medirse: un motor fundamental para incrementar la eficiencia del negocio. Asimismo, el porcentaje de personas que recomendaron Capital One alcanzó máximos históricos.

\* \* \*

Para Anna Blackburn: «La coincidencia de valores fue el factor principal» cuando tomó la decisión de trabajar para Beaverbrooks the Jewellers, Limited, una empresa minorista del Reino Unido perteneciente a una familia. Dieciocho años después, esos mismos valores son la base de su trabajo como CEO de la compañía: Anna Blackburn es la primera persona externa a la familia —y la primera mujer— que ocupa el cargo. Respetar los propios valores también es la esencia de la mejor experiencia personal de liderazgo de Anna.<sup>3</sup>

Fundada en 1919, Beaverbrooks tiene una larga y distinguida historia. En la actualidad, cuenta con setenta tiendas, tiene una notable presencia online y emplea a casi 950 personas. No solo se dedica a ofrecer joyería y relojes de calidad a sus clientes, sino que también se precia de su compromiso con contribuir a la misión de «enriquecer vidas». Beaverbrooks dedica el 20% de sus beneficios, después de impuestos, a organizaciones benéficas y realiza fuertes inversiones en sus empleados, lo que le ha valido el reconocimiento del *Sunday Times* —el periódico nacional más vendido de Gran Bretaña— como una de las «100 mejores empresas para las que trabajar» por decimotercer año consecutivo.

El nombramiento de Anna como CEO se produjo en una época turbulenta. Su predecesor, un miembro de la familia, dejó la empresa para dedicarse a otros proyectos. La compañía había cambiado su estrategia y su cultura esenciales, y los empleados no estaban adoptando los nuevos métodos. Sus quince años en la empresa, sin embargo, habían preparado bien a Anna para afrontar el reto. Había empezado desde abajo, trabajando en las tiendas, y había ejercido casi todas las funciones en varias oficinas de Inglaterra y Escocia, además de haber formado parte del equipo ejecutivo durante cinco años.

A pesar de ello, Anna no tenía muy claro qué esperaba la gente de ella en su nuevo puesto. Una de sus primeras actuaciones consistió en repartir una encuesta para que todos los empleados de Beaverbrooks pudieran expresar qué cualidades querían ver en la nueva CEO. En la siguiente reunión anual del equipo directivo, Anna presentó los resultados de la encuesta. La gente quería que fuera honesta, motivadora, competente, visionaria, atenta, ambiciosa y solícita —explicó—, y les prometió que haría todo lo que estuviera en sus manos para estar a la altura.

Esas primeras acciones fueron una señal de que Anna quería liderar de forma colaborativa e inclusiva, aspiración que se vio reforzada por los pasos que dio a continuación. Por ejemplo, a lo largo de los años, las operaciones de Beaverbrooks se habían ido formalizando y complicando tanto que la gente ya no sentía que el negocio les perteneciera. En lugar de hacer un cambio radical, Anna introdujo modificaciones que se realizaban «siempre con la intención de basarnos en nuestros puntos fuertes», decía.

Se trataba de volver a lo básico y de simplificar las cosas. Las estrategias suelen salir mal si pierdes la

conexión con la persona que marcará la mayor diferencia en tu negocio. Era preciso que entendieran el impacto que tenían.

Una gran desconexión que observó Anna era que, pese a que cada año Beaverbrooks conseguía estar en la lista del *Sunday Times*, los beneficios que obtenía eran relativamente bajos. Convencida de que «ser un excelente lugar de trabajo y crear un buen ambiente laboral tiene que reflejarse en la cuenta de resultados», Anna se propuso «demostrar que ser un excelente lugar de trabajo es rentable». No obstante, no quería que Beaverbrooks fuera rentable porque sí. Nos explicó:

Beaverbrooks es un negocio con consciencia. Cuanto más éxito tenemos, más podemos cuidar a la gente que trabaja para la empresa y ayudar a la comunidad que nos rodea. Cuanto más éxito tenemos, más cosas buenas podemos hacer.

En su opinión, parte de lo que se debía hacer era crear un mayor sentido de responsabilidad y de rendición de cuentas: «Necesitábamos que todo el mundo pusiera su granito de arena para cambiar la cultura de la empresa. Una sola persona no puede reparar, desarrollar y hacer evolucionar una cultura». Cuando informaron al equipo ejecutivo de que trabajaban de forma demasiado aislada y estaban desconectados de las tiendas, Anna introdujo nuevas maneras de generar mayor colaboración y sinergias. Las reuniones mensuales del equipo ejecutivo, por ejemplo, empezaron a centrarse más en la estrategia; mientras que los encuentros trimestrales del personal directivo y las oficinas corporativas se ocupaban de tomar decisiones operativas y de reconocer los éxitos de las tiendas.

Anna también mantuvo la tradición de los grupos temáticos iniciada por el presidente Mark Adlestone: pequeñas reuniones de ocho personas con funciones similares. Se realizan catorce reuniones anuales de este tipo: seis para los equipos de ventas, dos para los directores, dos para los subdirectores, dos para los supervisores y dos para el equipo de la oficina. Los encuentros duran medio día e incluyen debates sobre qué funciona y qué no, además de reconocer los éxitos individuales.

A partir de lo que aprendió de los grupos temáticos, Anna diseñó un nuevo marco conceptual para hablar del negocio, llamado «los tres pilares». Hay una sólida base sobre la que descansan tres pilares coronados por una viga. Escrito en la base está el propósito de Beaverbrooks: «Enriquecer vidas». En la viga vemos el nombre de la compañía. En el primer pilar dice «Atención al cliente y ventas»; en el segundo; «Éxito financiero», y en el tercero, «Excelente lugar de trabajo». «Lo fundamental», explica Anna, «es que los tres pilares estén alineados y a la misma altura. Si un pilar fuera más alto que los otros, el techo caería».

Otra de las principales iniciativas que llevó a cabo Anna fue una actualización de El Estilo Beaverbrooks: un documento de una sola página, originalmente publicado en 1998, que describía el propósito y los valores de Beaverbrooks. Los valores en sí no habían cambiado, pero el documento estaba incompleto y no era claro. «No decía nada sobre el hecho de ser un joyero y no se refería a los valores de la familia», nos contó Anna. Los valores también eran susceptibles de ser interpretados individualmente, pues el documento no explicaba qué significaban en el contexto de Beaverbrooks». Anna quería implicar al máximo de gente posible en la revisión del documento y se pasó doce meses recopilando información. Hizo preguntas al respecto en los grupos temáticos, lo comentó con los responsables de formación de nuevos empleados y envió formularios de sugerencias a todos los departamentos y tiendas.

Recibió muchos comentarios y, con la ayuda de los directores regionales, creó un documento de apoyo, que presentaron en la reunión de empresa anual. En su introducción a este cuaderno de treinta y dos páginas, Anna escribió:

He recibido muchos comentarios y opiniones acerca de lo que todo el mundo quería ver en El Estilo Beaverbrooks a partir de ahora: un lenguaje claro y sencillo, más explicaciones sobre nuestros valores y actitudes, así como un documento que fuera más de trabajo. El presente documento es fruto de los comentarios y opiniones de todos [...] Incluye «el estilo Beaverbrooks» —quiénes somos, qué hacemos, por qué existimos y nuestros valores— y describe nuestras actitudes... de

forma sencilla. Nuestras actitudes van acompañadas de ejemplos para ilustrar mejor nuestra cultura.

Anna se centra en mejorar los resultados de la empresa, pero también se toma muy en serio el deseo expresado desde los distintos departamentos: una líder atenta y solícita. Por ejemplo, nos contó: «Encontramos todas las excusas posibles para celebrar éxitos. Creo que es importante que la gente se sienta reconocida, recompensada y valorada por sus aportaciones». Tanto en revisiones trimestrales con directores regionales como en pequeñas reuniones informales, Anna dedica el tiempo necesario para poner en primer plano a las personas que hacen bien las cosas. Como dicen en El Estilo Beaverbrooks: «Cuando reconocemos lo que funciona bien, es más probable que repitamos el comportamiento que nos llevó al éxito en primera instancia». Repetir comportamientos que generan éxito sale a cuenta. En la lista más reciente del *Sunday Times*, Beaverbrooks era la primera empresa minorista. Sus beneficios también han alcanzado máximos históricos, lo que demuestra que una compañía puede ser a la vez rentable y un excelente lugar de trabajo.

A partir de su experiencia, ¿cuál es la lección de liderazgo que Anna daría a los líderes en ciernes? «Liderar con el ejemplo es absolutamente fundamental», dice. «Es algo que me ha importado muchísimo durante toda mi carrera, tanto en las tiendas como en la oficina ejecutiva. Las personas que muestran comportamientos decisivos a la hora de tener éxito empresarial son fuentes de inspiración para los demás».

## Las Cinco Prácticas del Liderazgo Ejemplar®

---

Cuando afrontaron los retos que les planteaba su liderazgo, Brian y Anna aprovecharon la oportunidad para cambiar la manera habitual de hacer las cosas. Y, aunque sus historias sean excepcionales, no son diferentes de las de muchas otras personas. Llevamos más de treinta años realizando una investigación original a escala mundial y hemos descubierto que este tipo de logros son comunes y corrientes. Cuando les pedimos a los líderes que nos cuenten sus «mejores experiencias personales de

liderazgo» —experiencias que consideran como sus estándares de excelencia individuales—, encontramos miles de historias de éxito como las de Brian y Anna. Las encontramos en empresas con y sin ánimo de lucro, compañías agrícolas y mineras, empresas manufactureras y de servicios públicos, bancos y hospitales, organizaciones gubernamentales y educativas, así como en el sector del arte y los servicios sociales. Los líderes pueden ser empleados o voluntarios, jóvenes o mayores, hombres o mujeres. El liderazgo no conoce límites raciales o religiosos, ni fronteras étnicas o culturales. En cada ciudad y cada país, en cada función y cada organización, hay líderes. En todas partes encontramos muestras ejemplares de liderazgo. También hemos descubierto que, en las organizaciones excelentes, se anima a todo el mundo a que actúen como un líder, con independencia de su título o cargo. En esos sitios, la gente no solo cree que todo el mundo puede marcar una diferencia, sino que se actúa con el objetivo de desarrollar el talento de las personas, incluida su capacidad de liderar. Ninguno se cree los mitos que impiden que la gente desarrolle su capacidad de liderar y que las organizaciones creen culturas de liderazgo.<sup>4</sup>

Uno de los grandes mitos acerca de la capacidad de liderazgo es que algunas personas «la» tienen y otras no. Otro mito que se deduce del anterior es que «si no la tienes, no puedes aprenderla». Ninguna de las dos creencias podría estar más lejos de la verdad empírica. Tras reflexionar sobre sus mejores experiencias personales de liderazgo, la gente llega a la misma conclusión que Tanvi Lotwala, contable de ingresos en Bloom Energy: «Todos nacemos líderes. Todos tenemos cualidades de liderazgo. Lo único que nos hace falta es pulirlas y ponerlas en un primer plano. Crecer como líderes es un proceso de permanente desarrollo; por lo que, si no afrontamos los retos que se nos presentan a diario en ese sentido, no podremos mejorar nuestras capacidades de liderazgo».

A principios de los años 1980 fue cuando empezamos a preguntar a la gente qué hacían cuando demostraban sus mejores aptitudes de liderazgo, y en la actualidad seguimos formulando esta pregunta a personas de todo el mundo. Tras analizar miles de estas experiencias de liderazgo, descubrimos —y seguimos comprobándolo— que, independientemente de la época y el contexto, las personas que guían a otras hacia caminos innovadores siguen pautas sorprendentemente similares. Aunque cada experiencia sea

única en su expresión individual, existen comportamientos y acciones claramente identificables que marcan la diferencia. Cuando consiguen que ocurran cosas extraordinarias en una organización, los líderes ejercen las llamadas Cinco Prácticas del Liderazgo Ejemplar:

- ▶ Demuestra cómo hacerlo.
- ▶ Inspira una visión compartida.
- ▶ Cuestiona el proceso.
- ▶ Permite que otros actúen.
- ▶ Alienta el corazón.

Estas prácticas no son competencia exclusiva de las personas que hemos estudiado. Ni tampoco pertenecen a unas pocas personas extraordinarias. El liderazgo no es una cuestión de personalidad. Es una cuestión de comportamiento. Las cinco prácticas están a disposición de cualquiera que asuma el desafío del liderazgo: el desafío de llevar a personas y organizaciones a sitios a los que nunca habrían ido. Es el desafío de ir de lo ordinario a lo extraordinario.

El marco conceptual de las cinco prácticas no es un accidente de un momento especial en la historia. Ha resistido el paso del tiempo. Si bien el *contexto* del liderazgo ha cambiado drásticamente a lo largo de los años, el *contenido* del liderazgo ha permanecido bastante igual. Los comportamientos y acciones clave de los líderes esencialmente siguen siendo los mismos, y son tan importantes en la actualidad como lo eran cuando iniciamos nuestro estudio sobre el liderazgo ejemplar. La verdad de cada mejor experiencia personal de liderazgo individual, multiplicada miles de veces y confirmada empíricamente por millones de encuestados y centenares de académicos, establece las Cinco Prácticas del Liderazgo Ejemplar como el «sistema operativo» que pueden utilizar líderes de todo el mundo.

En este capítulo presentamos cada una de las cinco prácticas y ofrecemos ejemplos breves que ilustran la manera en la que líderes, como Brian y Anna, se sirven de ellas en circunstancias muy distintas para hacer realidad cosas extraordinarias. Una vez analizadas en profundidad las cinco prácticas (del capítulo 3 al capítulo 12), exponemos centenares de experiencias reales de personas que han asumido el desafío del liderazgo.

**Demuestra cómo hacerlo** Algunos títulos se conceden, pero será nuestro comportamiento lo que hará que se nos respete o no. Cuando Terry Callahan pregunta: «¿Cómo puedo ayudarte?», lo dice de verdad. Un ejemplo de ello se produjo cuando era vicepresidente del Miller Valentine Group, empresa de servicios inmobiliarios. Necesitaban organizar una importante inauguración en un tiempo récord, por lo que era preciso que todo el mundo se pusiera manos a la obra. Lo que sorprendió a todos los miembros del equipo fue que Terry se quitó la chaqueta, se arremangó la camisa y se agachó para empezar a echar mantillo al jardín. «Terry me enseñó que el liderazgo no es una cuestión de títulos o rangos», explica uno de sus subordinados directos, «sino de responsabilidad individual y de dar un ejemplo positivo».<sup>5</sup>

Esta opinión se repite en todos los casos que hemos recopilado. «En última instancia», explica Toni Lejano, gerente de Recursos Humanos de Cisco, sobre su mejor experiencia personal de liderazgo, «el liderazgo es el comportamiento que marca una diferencia». Los líderes ejemplares saben que, si quieren aumentar el compromiso de los demás y alcanzar los niveles más altos, deben predicar con el ejemplo.

Para *demostrar cómo hacer las cosas* de forma eficaz, primero debes tener claros tus principios rectores. Debes *dejar claros tus valores encontrando tu propia voz*. Si entiendes quién eres y cuáles son tus valores, entonces podrás dar voz a esos valores. Como explica Alan Spiegelman, asesor de gestión patrimonial de Northwestern Mutual: «Antes de poder liderar a otras personas, debes tener claro quién eres tú y cuáles son tus valores fundamentales. Cuando lo sepas, entonces podrás dar voz a esos valores y te sentirás cómodo transmitiéndolos a los demás».

Arpana Tiwari, alta directiva de uno de los principales minoristas de comercio electrónico, explica: «Cuanto más hablaba con los demás acerca de mis valores, más claros empecé a tenerlos yo». Se dio cuenta, sin embargo, de que sus propios valores no eran los únicos que importaban. Todos los miembros de un equipo tienen principios que guían sus acciones y, como líder, debes *afirmar los valores compartidos* del grupo. Para ello, es preciso que todo el mundo se implique en la creación de valores. Así, dice Arpana, «resulta relativamente fácil reflejar en tu conducta los valores que todo el mundo ha aprobado». Otra ventaja que observó es que «también es menos difícil abordar la situación cuando alguien toma una decisión no

acorde con esos valores. Si no se respeta uno de los valores, un líder debe hacer o decir algo; ya que, si no, corre el riesgo de transmitir la idea de que no es algo importante». Así pues, los líderes deben *dar ejemplo*. Los hechos son muchísimo más importantes que las palabras cuando los miembros de una organización quieren determinar la seriedad de un líder en cuanto a lo que dice. Sus palabras se deben corresponder con sus acciones.

**Inspira una visión compartida** La gente describe sus mejores experiencias personales de liderazgo como momentos en los que imaginaron un futuro estimulante e interesantísimo para su organización. Tenían visiones y sueños acerca de lo que *podía* ser. Tenían una fe total y absoluta en que sus sueños se iban a cumplir y sabían que tenían la capacidad de hacer realidad esas cosas extraordinarias. Cualquier organización, cualquier movimiento social, empieza con una visión. Es la fuerza que crea el futuro.

Los líderes *visualizan el futuro imaginando posibilidades estimulantes y victoriosas*. Debemos tener un conocimiento suficiente del pasado y una imagen clara de los resultados que queremos conseguir antes de iniciar un proyecto, del mismo modo que un arquitecto dibuja planos o un ingeniero construye una maqueta. Como dice Ajay Aggrawal, gestor de proyectos informáticos de Oracle: «Debes conectar con lo que los demás consideran que tiene sentido y hacer que la gente crea que pueden conseguir algo grande. Si no, quizás no encuentren un verdadero sentido a su trabajo ni vean cómo contribuyen al proyecto conjunto».

El compromiso no se puede forzar: hay que inspirarlo. Hay que *atraer a los otros hacia una visión común apelando a aspiraciones compartidas*. Stephanie Capron, vicepresidenta de Recursos Humanos de Ritzman Pharmacies, nos contó que su negocio familiar, con más de veinticinco ubicaciones, pidió a empleados de cada localidad y cada departamento que crearan un tablón en el que reflejaran qué esperaban en el futuro; luego, reunieron todos los tabloneros para crear una visión compartida —y una nueva marca—. «Dibujamos una visión global», explica, «y conseguimos que todo el mundo la viera para que conjuntamente entendiéramos qué significa dar un gran servicio y nos implicáramos a la hora de ofrecerlo». <sup>6</sup> Demasiada gente piensa que es el líder quien debe crear la visión, cuando en realidad todo el mundo, como los empleados de Ritzman

Pharmacies, quiere involucrarse en el proceso. Esta manera de operar, desde la base, es mucho más eficaz que predicar la perspectiva de una sola persona.

En tiempos de incertidumbre y rápidos cambios, la gente quiere seguir a quienes ven más allá de las dificultades del presente e imaginan un futuro más prometedor. Como observa Oliver Vivell, director de Desarrollo Corporativo de SAP: «Los otros deben sentir que forman parte de la visión y que pueden contribuir a ella, así la sentirán como algo suyo». Los líderes generan unidad en un proyecto de equipo cuando pueden demostrar a todos los participantes que se trata de un sueño compartido y que contribuye al bien común.

Expresar la propia emoción y el entusiasmo por la visión despierta la misma pasión en los demás. Como señala en su mejor experiencia personal de liderazgo Amy Matson Drohan, directora del Programa de Clientes Satisfechos de ON24: «No puedes hacer proselitismo de una visión en la que no crees plenamente». En última instancia, dice Amy: «El entusiasmo del líder se transmite y convence a todo el equipo de que vale la pena dedicar tiempo y esfuerzo a una visión».

**Cuestiona el proceso** Cuestionar el orden establecido es la fuente de la excelencia. Todas las mejores experiencias personales de liderazgo implican un cambio de *status quo*. Nadie ha conseguido nada dejando las cosas tal como están. Con independencia de cada situación específica, en todos los casos se trata de superar adversidades y aprovechar oportunidades para crecer, innovar y mejorar.

Los líderes son personas pioneras que están dispuestas a adentrarse en lo desconocido. No obstante, los líderes no son los únicos creadores u originadores de nuevos productos, servicios o procesos. La innovación surge más de escuchar que de decir... y de buscar constantemente fuera de nosotros y de nuestra organización productos, procesos y servicios nuevos e innovadores. Hay que *buscar oportunidades tomando la iniciativa y explorando en el exterior maneras novedosas de mejorar*.

Los líderes no esperan sentados a que el destino les sonría; se atreven a salir a la aventura. Asumir riesgos es lo que Srinath Thurthahalli Nagaraj recordaba de su mejor —y primera— experiencia de liderazgo en la India, con Flextronics. «Cuando las cosas no salieron como esperábamos», explica

Srinath, «seguimos experimentando y cuestionando las ideas de todo el mundo. Tienes que dejar un margen para el fracaso y, lo más importante, para tener la oportunidad de aprender del fracaso». Logrando que pasara algo, Srinath fue capaz de sacar adelante el proyecto.

Puesto que la innovación y el cambio conllevan *experimentar y asumir riesgos*, nuestra principal contribución debe ser crear un clima de experimentación, de reconocimiento de las buenas ideas, de apoyo de dichas ideas y de voluntad para cuestionarse el sistema. Una manera de lidiar con los posibles riesgos y fracasos de la experimentación es *generar constantemente pequeñas victorias y aprender de la experiencia*. Pierfrancesco Ronzi, director de Relaciones con el Cliente de McKinsey & Company, recuerda que transformar el proceso de créditos de un cliente bancario del norte de África implicó dividir el proyecto en distintas partes para encontrar un lugar por donde empezar, determinar qué iba a funcionar y analizar qué podían aprender de sus progresos. «Demostrarles que podíamos conseguir cosas», cuenta, «reforzó notablemente su confianza en el proyecto y su voluntad de seguir participando en él».

Existe una fuerte correlación entre el proceso de aprendizaje y el enfoque que adoptan los líderes para hacer que ocurran cosas extraordinarias. Los líderes siempre están aprendiendo de sus errores y fracasos. La vida es el laboratorio del líder, y los líderes ejemplares lo utilizan para llevar a cabo tantos experimentos como les sea posible. Kinjal Shah, alto directivo de Quisk, nos contó que su mejor experiencia le enseñó un montón de cosas: «Tropicé muchas veces, me levanté, me sacudí el polvo, aprendí del tropiezo e intenté hacerlo mejor en la siguiente ocasión. Aprendí muchísimo y, sin duda, la experiencia me hizo mejorar como líder».

**Permite que otros actúen** Los grandes sueños no se convierten en realidades extraordinarias a través de las acciones de una sola persona. Conseguir la excelencia requiere un esfuerzo de equipo. Precisa una fuerte confianza y unas relaciones duraderas. Exige la colaboración del grupo y la responsabilidad individual, que empieza, como observa Sushma Bhope, cofundadora de Stealth Technology Startup, «empoderando a las personas que te rodean». Igual que tantas otras personas, al analizar sus mejores experiencias, Sushma concluyó que: «Nadie podría haberlo hecho solo. Resultó esencial mantenerse abierta a todas las ideas y dar voz a todo

el mundo a la hora de tomar decisiones. El único principio rector del proyecto fue que el equipo era más crucial que cualquiera de sus miembros».

Los líderes *fomentan la colaboración generando confianza y facilitando relaciones*. Hay que implicar a todas las personas de las que dependa el funcionamiento del proyecto... y, en cierto modo, a todas aquellas afectadas por sus resultados. La general Wendy Masiello, directora de la Agencia de Gestión de Contratos de Defensa de Estados Unidos, destacó la importancia de ser «un equipo, una voz» ante seiscientos líderes que asistieron a las jornadas de formación de la agencia. Para ilustrar su argumento, pidió que todos aquellos que tuvieran un contrato con Lockheed Martin se levantaran. Un tercio de la sala se levantó. Entonces Wendy dijo: «Observen alrededor de la sala y miren a las personas con las que van a colaborar durante estas jornadas. En las sesiones de formación, reúnanse, siéntese juntos y compartan experiencias y conocimientos». A continuación, pidió que se levantasen los que trabajaran con Boeing y, luego, a los empleados de Northrop Grumman, de Raytheon, etc. En cada ocasión, comunicó el mismo mensaje y en la sala se oían los suspiros de aquellas personas que se percataban de que no habían estado actuando como «un equipo con una sola voz». Como observó Wendy: «Solo lo conseguiremos cuando hayamos desarrollado mejores relaciones entre todos».<sup>7</sup>

Los líderes son conscientes de que las distintas partes implicadas en el proyecto no darán sus mejores resultados ni se quedarán demasiado tiempo si se sienten debilitadas, dependientes o alienadas. Cuando *reforzamos a los demás promoviendo su autonomía y desarrollando sus competencias*, es más probable que den lo mejor de sí mismos y que superen sus propias expectativas. Omar Pualuan, jefe del Departamento de Ingeniería en RVision, al reflexionar sobre su mejor experiencia personal de liderazgo, se dio cuenta de que: «Dejar que cada miembro del equipo contribuyera al plan del proyecto y se lo hiciera suyo fue la herramienta más importante para conseguir el éxito».

Centrarse en satisfacer las necesidades de los demás, más que las propias, genera confianza en un líder. Cuanto hay más confianza en el líder y entre los miembros del equipo, más riesgos se toman, más cambios se hacen y más se avanza. Los líderes deben crear un entorno en el que, como nos dijo Ana Sardeson, directora del Programa de Materiales de Nest, «las personas se sientan cómodas expresando su opinión, porque

el equipo se siente con el poder de actuar. Esa comodidad a la hora de tomar decisiones es fundamental para crear espacios propicios a la colaboración». Añade: «Cuando la conversación deja atrás el individualismo para entrar en un espacio abierto y cooperativo, las relaciones se ven fortalecidas y se vuelven más resistentes». Cuando se confía en las personas y estas tienen más información, más capacidad para tomar decisiones y más autoridad, es mucho más probable que dediquen su energía a generar magníficos resultados.

**Alienta el corazón** La ascensión hasta lo más alto es ardua y empinada: la gente siente cansancio, frustración y desilusión, por lo que a menudo tiene la tentación de rendirse. Los actos auténticos de atención a los demás nos llevan a avanzar; una importante lección que Denise Straka, vicepresidenta de Seguros Corporativos de Calpine, aprendió de su mejor experiencia personal de liderazgo: «Cualquier persona necesita saber que sus superiores creen en ella y su capacidad de trabajo. Queremos sentirnos valorados por nuestros jefes, y que se nos reconozca un logro es una fantástica manera de demostrar ese valor».

Los líderes *reconocen las contribuciones ajenas demostrando que aprecian la excelencia individual*. Pueden hacerlo de tú a tú o en grupo. Con gestos espectaculares o con acciones sencillas. Mediante canales informales o a través de una jerarquía más formal. Eakta Malik, investigadora clínica que trabaja en una empresa internacional de instrumental médico, al darse cuenta de que muchas personas no se sentían valoradas y de que faltaba cohesión de grupo, se dedicó a organizar actividades sociales para el equipo, con el objetivo de que «los miembros se relajaran, se conocieran en un contexto más personal y surgiera entre ellos un espíritu de comunidad». Reconoció públicamente el duro trabajo que ejercían sus compañeros de equipo en reuniones quincenales; algo que, según ella: «alegra los ánimos. Antes pensaba que, si te felicitaban por un proyecto, era más eficaz que lo hiciera un directivo, pero he aprendido que no es necesario ocupar un alto cargo para que una alabanza sea importante».

Ser un líder requiere demostrar que aprecia las contribuciones de cada persona y crear una cultura de *celebración de los valores y las victorias a partir de un espíritu de comunidad*. Una lección que Andy Mackenzie, CEO de BioCardia, sacó de su mejor experiencia personal de liderazgo

fue que hay que «intentar que todos los miembros del equipo se lo pasen bien. No todos los días van a ser divertidos pero, si todo el trabajo es soporífero, apenas valdrá la pena levantarse por la mañana para hacerlo».

Curiosamente, dar ánimos es un asunto serio, pues es la manera de conectar mediante nuestro comportamiento las recompensas y el desempeño de forma visible. Las celebraciones y los rituales, si se hacen de modo auténtico y de corazón, generan un fuerte sentido de identidad colectiva y un espíritu de comunidad que pueden ayudar a un grupo a superar épocas extraordinariamente duras. Como nos explicó Deanna Lee, directora de Estrategia de Marketing en MIG: «Reunir a todo un equipo al alcanzar un hito importante refuerza la idea de que juntos podemos conseguir más que separados. Interactuar fuera de un contexto laboral también afianza las conexiones personales; lo que a su vez genera confianza, mejora la comunicación y fortalece los vínculos dentro del equipo».

Los reconocimientos y las celebraciones deben ser personales y estar personalizadas. Como dice Eddie Tai, director de proyectos en Pacific Eagle Holdings: «No hay manera de fingirlo». Al contarnos sus experiencias, observa: «Probablemente, alentar el corazón es la tarea más difícil para un líder, ya que es la que requiere más honestidad y sinceridad». Y, aun así, esta práctica de liderazgo, asegura Eddie: «es la que puede tener un impacto más significativo y duradero en las personas a las que toca e inspira».

\* \* \*

Estas cinco prácticas de liderazgo —demostrar cómo hacerlo, inspirar una visión compartida, cuestionar el proceso, permitir que otros actúen y alentar el corazón— constituyen un *sistema operativo* de lo que las personas hacen en calidad de líderes cuando dan lo mejor de sí mismas. Y existen numerosas pruebas empíricas de que estas prácticas son importantes. Centenares de estudios indican que las cinco prácticas tienen un impacto positivo en la implicación y el desempeño de la gente y las organizaciones.<sup>8</sup> Abordaremos este tema en la siguiente sección y, a lo largo de los próximos capítulos, hablaremos de otros estudios que avalan este sistema operativo.

## Las cinco prácticas marcan la diferencia

El comportamiento ejemplar de un líder tiene un impacto profundamente positivo en el compromiso y la motivación de la gente, en su desempeño profesional y en el éxito de sus organizaciones. Es una conclusión definitiva que sacamos analizando las respuestas de casi tres millones de personas de todo el mundo mediante el uso del *Inventario de prácticas de liderazgo* (IPL) para calibrar con qué frecuencia los líderes siguen las Cinco Prácticas del Liderazgo Ejemplar. Aquellos líderes que utilizan más a menudo las cinco prácticas son considerablemente más eficaces que los que las siguen con menos frecuencia.

En esos estudios, los subordinados directos de un líder rellenan el IPL señalando con qué frecuencia su superior muestra los comportamientos específicos asociados con las cinco prácticas. Asimismo, responden a diez preguntas en relación con: a) sus sentimientos acerca del lugar de trabajo —por ejemplo, nivel de satisfacción, orgullo y compromiso—; y b) valoraciones sobre su líder en cuestiones como su credibilidad y desempeño global.

FIGURA 1.1

Las Cinco Prácticas del Liderazgo Ejemplar influyen en el nivel de implicación de los subordinados directos



\* En el tercio superior de la distribución

Tal como ilustra la Figura 1.1, la relación entre el nivel de implicación de la gente y la frecuencia con la que ven a sus líderes utilizar las cinco prácticas no es ambigua. Casi un 96% de los subordinados directos con un mayor nivel de implicación —esto es, en el tercio superior de la distribución— señalan que sus líderes aplican las cinco prácticas «con mucha frecuencia» o «casi siempre». En cambio, menos del 5% de los subordinados directos están muy implicados cuando indican que sus líderes pocas veces utilizan las cinco prácticas —como mucho, lo hacen solo «de vez en cuando»—. La diferencia de impacto es enorme.

Asimismo, los encuestados facilitan información acerca de quiénes son y su posición dentro de la organización. Los análisis multivariantes muestran que las características individuales y la posición en la organización *combinadas* explican menos del 1% de la distribución vinculada al nivel de implicación de los subordinados, mientras que las cinco prácticas explican casi el 40% de la varianza. El comportamiento del líder influye en el nivel de implicación de las personas, y es independiente de quiénes sean sus subordinados —edad, sexo, etnia, educación, etc.— y de sus circunstancias —cargo, antigüedad, disciplina, sector, nacionalidad, etc.—. Cómo se comporta su líder es lo que marca la diferencia a la hora de entender el motivo por el que alguien trabaja duro; así como su compromiso, su orgullo y su productividad.

Cuanto más seguimos las Cinco Prácticas del Liderazgo Ejemplar, más probable es que influyamos positivamente en los demás y la organización. Esto es lo que indican todos los datos: si alguien desea ejercer una influencia significativa en una persona, una organización o una comunidad, lo mejor será que invierta su energía en adquirir los comportamientos que le lleven ser el mejor líder dentro de lo posible. Además, los datos también muestran con claridad que la medida en la que los subordinados directos «recomendarían su líder a un colega» también está directamente relacionada con la medida en la que su líder sigue las cinco prácticas.

Numerosos investigadores han documentado que los líderes que utilizan las cinco prácticas son más eficaces que los que no lo hacen.<sup>9</sup> Así es, tanto dentro como fuera de Estados Unidos, en el sector privado y en el público, en escuelas, organizaciones sanitarias, empresas, prisiones, iglesias, etc. A continuación, damos unos cuantos ejemplos de la

influencia que, con mayor frecuencia, ejercen los líderes que siguen las cinco prácticas:

- ▶ Crean equipos con mayor desempeño.
- ▶ Generan más ventas y un mayor nivel de satisfacción del cliente.
- ▶ Promueven una lealtad renovada y un mayor compromiso con la organización.
- ▶ Fomentan la motivación y la disposición para trabajar duro.
- ▶ En un centro médico, dan lugar a altos índices de satisfacción del paciente y satisfacen las necesidades de sus familiares más eficazmente.
- ▶ Incrementan el nivel de implicación de alumnos y profesores en las escuelas.
- ▶ Aumentan el número de miembros de sus congregaciones religiosas.
- ▶ Reducen el absentismo, la rotación de personal y el abandono escolar.
- ▶ Tienen una influencia positiva en el rendimiento de contratación.

Si bien las Cinco Prácticas del Liderazgo Ejemplar no explican *en su totalidad* por qué un líder y su organización tienen éxito, está muy claro que utilizarlas marca una considerable diferencia, se trate de quien se trate y esté donde esté. Cómo se comportan los líderes como líderes importa... e importa mucho. Por otro lado, las evaluaciones de eficacia del líder por parte de sus subordinados directos, y otras, están directamente correlacionadas con la frecuencia con la que se emplean las cinco prácticas.

Consideremos estos hallazgos a un nivel macro. Los investigadores analizaron el rendimiento financiero de las organizaciones en un periodo de cinco años, y compararon aquellas en las que sus altos directivos aplicaban las cinco prácticas con las organizaciones cuyos líderes las empleaban muchísimo menos. La conclusión: el crecimiento neto de los ingresos fue casi dieciocho veces superior, y el aumento del precio de sus acciones fue casi tres veces mayor en aquellas organizaciones que cotizan en bolsa cuyo equipo directivo participa plenamente en la aplicación de las cinco prácticas, en comparación con las otras.<sup>10</sup>

## Los diez compromisos del liderazgo ejemplar

---

Incorporados en las Cinco Prácticas del Liderazgo Ejemplar hay comportamientos que pueden servirte como base para convertirte en un líder ejemplar. Los llamamos «los diez compromisos del liderazgo ejemplar» (Tabla 1.1). Son comportamientos y acciones con los que un líder debe sentirse cómodo. Estos diez compromisos sirven de modelo para explicar, entender, valorar y aprender cómo consiguen los líderes hacer cosas extraordinarias en una organización, y los abordaremos en profundidad del capítulo 3 al capítulo 12. Antes de profundizar en cada uno de ellos, pensemos primero en el liderazgo desde el punto de vista de las distintas partes de una organización. Al fin y al cabo, el liderazgo es una relación. ¿Qué busca la gente en un líder? ¿Qué esperamos de alguien cuyo liderazgo estamos dispuestos a seguir?

## TABLA 1.1

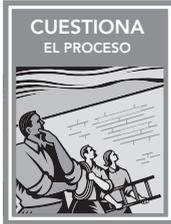
# Las cinco prácticas y los diez compromisos del liderazgo ejemplar



1. Deja claros tus valores encontrando tu propia voz y afirma los valores compartidos.
2. Da ejemplo actuando de forma coherente con los valores compartidos.



3. Visualiza el futuro imaginando posibilidades estimulantes y ennobecedoras.
4. Atrae a los otros hacia una visión común apelando a aspiraciones compartidas.



5. Busca oportunidades tomando la iniciativa y buscando en el exterior maneras novedosas de mejorar.
6. Experimenta y arriégate para generar constantemente pequeñas victorias y aprender de la experiencia.



7. Fomenta la colaboración creando un clima de confianza y facilitando las relaciones.
8. Refuerza a los demás promoviendo su autonomía y desarrollando competencias.



9. Reconoce las contribuciones ajenas demostrando que aprecias la excelencia individual.
10. Celebra los valores y las victorias creando un espíritu de comunidad.

Copyright© 1987-2017. James M. Kouzes y Barry Z. Posner. *The Leadership Challenge*. Todos los derechos reservados. Para pedir permiso de reproducción con finalidades educativas, póngase en contacto con la editorial John Wiley & Sons.

