

K O U Z E S
P O S N E R

LAS

CINCO PRÁCTICAS DE
LIDERAZGO
EJEMPLAR

La fuente
más confiable
sobre cómo
convertirse
en un mejor
líder

Derechos de autor © 2003 por James M. Kouzes y Barry Z. Posner.

Publicado por Pfeiffer,
una editorial de John Wiley & Sons, Inc.
989 Market Street, San Francisco, CA 94103-1741 www.pfeiffer.com

Ninguna parte de esta publicación se puede reproducir, almacenar en un sistema de recuperación o transmitir de ningún modo ni por ningún medio electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, escaneo ni por otro medio, a menos que esté permitido por los Artículos 107 ó 108 de la Ley Estadounidense sobre Derechos de Autor de 1976, sin el permiso previo por escrito de la Editorial. Las solicitudes de permiso a la Editorial deben dirigirse a Permissions Department, John Wiley & Sons, Inc., 111 River Street, Hoboken, NJ 07030, (201) 748-6011, fax (201) 748-6008, correo electrónico: permcoordinator@wiley.com.

Los libros y productos de Pfeiffer están disponibles en la mayoría de las librerías. Para contactarse con Pfeiffer directamente llame a nuestro Departamento de Atención al Cliente dentro de EE.UU. al (800) 274-4434, fuera de EE.UU. al (317) 572-3985 o comuníquese por fax al (317) 572-4002.

Pfeiffer también publica sus libros en una variedad de formatos electrónicos. Algunos contenidos que aparecen impresos es probable que no estén disponibles en formato de libros electrónicos.

Para obtener copias adicionales de este artículo, por favor contáctese con Atención al Cliente al (800) 274-4434.

ISBN: 9780787998028

Impreso en los Estados Unidos de América

Impresión 10 9 8 7 6 5 4 3 2

LAS CINCO PRÁCTICAS DE LIDERAZGO EJEMPLAR

EL LIDERAZGO ES UNA RELACIÓN entre aquellos que aspiran a liderar

y aquellos que eligen obedecer. A veces la relación es de uno a uno. A veces es de uno a muchos. Independientemente del número, para poder emerger, crecer y prosperar en estos tiempos inquietantes, los líderes deben dominar la dinámica de esta relación. Deben aprender cómo movilizar a otros para que quieran luchar por aspiraciones compartidas.

En las últimas dos décadas hemos estudiado en profundidad la relación líder-colaborador. A través de cientos de entrevistas, miles de análisis de casos y cientos de miles de cuestionarios de encuestas, hemos descubierto que los líderes en todos los niveles siguen rumbos más bien similares para guiar a otros a través de procesos de desarrollo innovadores. Mediante el estudio de los momentos en los que los líderes tuvieron su mejor desempeño personal, pudimos identificar cinco prácticas comunes a los logros de liderazgo más extraordinarios. Hemos plasmado estos patrones comunes en The Five Practices of Exemplary Leadership® (Las cinco prácticas de liderazgo ejemplar). Estas prácticas no son propiedad privada de las personas que estudiamos o de unas pocas y selectas personas brillantes. Han superado la prueba del tiempo y están disponibles para todos aquellos que, en toda organización o situación, acepten el desafío del liderazgo.

MODELAR EL CAMINO

La cualidad personal más importante que las personas buscan y admiran en un líder es la credibilidad personal. La credibilidad es la base del liderazgo. Si las personas no creen en el mensajero, no creerán el mensaje. Los títulos se pueden otorgar, pero el liderazgo se gana. Los líderes *modelan el camino poniendo en claro sus valores y dando el ejemplo.*

Se supone que los líderes deben defender sus creencias, así que es mejor que tengan creencias que defender. Los líderes deben dejar en claro cuáles son sus principios rectores. Deben descubrir sus propias capacidades y luego deben dar voz en forma clara y auténtica a sus valores. Sin embargo, los líderes no pueden simplemente imponer sus valores sobre los demás y esperar un compromiso. Tienen que captar



el interés de los demás en aspiraciones comunes. Modelar el camino comienza con la clarificación de los valores personales e involucra el desarrollo y la afirmación de valores compartidos que todos puedan adoptar.

Los discursos elocuentes sobre los valores comunes no son para nada suficientes. Los líderes ejemplares saben que es su comportamiento lo que les proporciona el respeto. La prueba real es si *hacen* lo que dicen, si sus palabras y sus acciones son consistentes. Los líderes ponen un ejemplo y crean compromiso mediante actos simples y diarios que generan progreso e impulso.

Los proyectos de mejor desempeño personal que estudiamos se distinguían por el hecho de que todos ellos requerían esfuerzo incesante, perseverancia, capacidad y atención a los detalles. No fue el gran gesto lo que tuvo el impacto más duradero. En su lugar, fue el poder de pasar tiempo con alguien, de trabajar al lado de los colegas, de contar historias que hicieran que los

valores cobraran vida, de ser altamente visible en momentos de incertidumbre, de manejar incidentes de gran importancia con armonía y disciplina y de hacer preguntas para que la gente se concentrara en los valores y las prioridades.

INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA

Cuando las personas describieron sus experiencias de liderazgo de mejor desempeño personal, hablaron acerca de momentos en los que imaginaban un futuro emocionante y altamente atractivo para su organización. Por ejemplo, Alan imaginó una empresa de personas de calidad provenientes de diversos ambientes trabajando todas juntas para producir nuevos programas imaginativos; Lindsay imaginó una asociación nueva y que brindaba más respuestas entre los empleados y sus clientes.

Los líderes están impulsados por la clara imagen de posibilidad y de lo que su organización podría llegar a ser. Los líderes *inspiran una visión compartida pensando en el futuro e integrando a otros en una visión común.*

Dar lo mejor de nosotros como líderes

En diferentes culturas y bajo circunstancias difíciles, Alan Keith y Lyndsay Levin (consultar los estudios de casos) aprovecharon la oportunidad para liderar. Eligieron rumbos innovadores y llevaron a sus organizaciones a nuevas cimas de excelencia. Si bien sus culturas y circunstancias son diferentes, podemos aprender algunas lecciones importantes sobre el liderazgo de parte de Alan, Lindsay y de las otras miles de personas que nos contaron sus experiencias de mejor desempeño personal. Podemos aprender qué es lo que se requiere para movilizar a otras personas—con la fuerza de su propia voluntad libre y a pesar del trabajo duro y el riesgo potencial—para que quieran escalar hasta la cima. Si bien cada historia es única en expresión, cada rumbo está marcado por algunos patrones comunes de acción, patrones que les brindan una ruta a los líderes para que sigan y mantengan sus propias conductas y para que guíen a los demás hacia logros máximos.

Tanto Alan Keith como Lindsay Levin comprendieron la necesidad de abrir sus corazones y hacerles saber a los demás lo que ellos creían. Comprendieron que los líderes dan el primer paso. Ninguno de ellos habría pensado en pedirle a otro que hiciera algo que él o ella no hubiese querido hacer primero. Es por ello que Alan comenzó consigo mismo cuando hubo que recibir comentarios y sugerencias de subordinados y Lindsay se tomó el tiempo para brindar orientación a un nuevo representante de ventas. Sabían que las personas primero siguen a la persona; luego siguen el plan. A fin de cuentas, el legado que uno deja es la vida que lleva.

Los líderes miran a través del horizonte del tiempo, imaginando las oportunidades atractivas que les esperan cuando ellos y sus colaboradores llegan a un destino lejano. Los líderes creen fervientemente que pueden marcar una diferencia. Tienen el deseo de hacer algo mejor de lo que es hoy, cambiar la forma en que son las cosas y crear algo que nunca nadie haya producido antes. Sin embargo, las visiones que tienen sólo los líderes no son suficientes para crear un movimiento organizado o un cambio significativo en un producto, mucho menos en una organización. Una persona sin seguidores no es un líder y las personas no lo seguirán hasta que acepten una visión como propia. Los líderes no pueden exigir el compromiso; sólo pueden inspirarlo. Lo que puede comenzar como “mi” visión se transforma en “nuestra” visión.

Para integrar a otros en una visión, los líderes deben conocer a sus colaboradores y deben aprender a hablar su idioma. Las personas deben estar convencidas de que los líderes comprenden sus necesidades y de que se preocupan por ellas si es que van a participar de procesos de desarrollo en el futuro. Los líderes forjan una unidad de propósitos mostrándoles a los colaboradores cómo el

sueño es para el bien común. Los líderes le dan vida a las visiones—a través de un lenguaje vívido y un estilo expresivo. Su propio entusiasmo y emoción son contagiosos y se transmiten del líder a los colaboradores. Su creencia y entusiasmo con respecto a la visión son las chispas que encienden la llama de la inspiración. Los líderes elevan los espíritus de las personas con una perspectiva que los ennoblece acerca de por qué deberían esforzarse por ser mejores de lo que son hoy.



DESAFIAR EL PROCESO

Los líderes se arriesgan. Aquellos que conducen a otros hacia la grandeza buscan y aceptan los desafíos. Por ejemplo, tanto Alan como Lindsay confrontaron sus culturas organizacionales tradicionales con algunas ideas radicales nuevas, ideas que les permitieron reinventar sus organizaciones. Todos los casos de liderazgo de mejor

Alan Keith

AL ADQUIRIR HANNA-BARBERA CARTOONS, INC., y su amplia colección de dibujos animados clásicos—including los Picapiedras, Scooby Doo y los Supersónicos—Turner Broadcasting System (TBS) obtuvo una programación inmediata de dibujos animados para Cartoon Network. Pero esa programación no era suficiente para el mercado y no era lo suficientemente divertida para la audiencia de niños que buscaba TBS. Se necesitaban nuevos dibujos animados. Ted Turner, por aquel entonces presidente de TBS, le dio al equipo de Hanna-Barbera dos años para producir nuevos contenidos y revolucionar el estudio: si no lo lograban, cerraría el estudio.

Se le pidió a Alan Keith que asumiera el cargo de vicepresidente de operaciones comerciales y que formara parte del equipo senior, cuyo desafío era reinventar completamente los estudios Hanna-Barbera. En aquel momento, según nos contó Alan, el estudio estaba dominado por una mentalidad de industria manufacturera. “Se trataba de hacerlo a bajo costo, lanzarlo y ponerlo en el aire lo más rápido posible”. El estudio tenía una estructura altamente centralizada en la cual todas las decisiones sobre temas de creatividad las tomaban una o dos personas, y todo el trabajo se dividía en departamentos funcionales. Se había perdido la creatividad y no había un flujo libre de ideas. Se debía hacer algo—y rápido.

Para re-crear Hanna-Barbera, el nuevo equipo tenía que hacer un cambio drástico pasando de una filosofía de industria manufacturera a un enfoque en la *creatividad*. Esto parece algo obvio cuando se habla de animación

desempeño personal que reunimos involucraban algún tipo de desafío. Ni una sola persona dijo que él o ella había alcanzado su mejor desempeño personal manteniendo las cosas como estaban. Los líderes desafían el proceso buscando oportunidades y experimentando, asumiendo riesgos y aprendiendo de la experiencia.

Los líderes son innovadores—están dispuestos a entrar en lo desconocido. El trabajo de los líderes consiste en el cambio, y el statu quo es inaceptable para ellos. Buscan oportunidades para innovar, crecer y mejorar. Pero los líderes no tienen por qué ser siempre los creadores o autores. De hecho, es probable que no lo sean. A veces, un evento externo drástico empuja a la organización a una situación totalmente nueva. Por lo tanto, los líderes deben estar abiertos para recibir ideas de cualquier persona y en cualquier lugar. La aportación



principal del líder radica en reconocer y apoyar las buenas ideas y en estar dispuesto a desafiar al sistema para hacer que se adopten nuevos productos, procesos, servicios y sistemas.

Los líderes son los primeros que apoyan y adoptan la innovación. Ellos saben bien que la innovación y el desafío incluyen la experimentación, el riesgo e incluso el fracaso. Los experimentos no siempre resultan como se había pensado. Las personas a menudo cometen errores cuando experimentan algo nuevo. En lugar de atribuir culpas por los errores, los líderes aprenden de ellos y alientan a los demás para que hagan lo mismo. Los líderes comprenden que la llave que abre la puerta de la oportunidad es el aprendizaje, especialmente cuando se enfrentan con obstáculos. Así como el clima da forma a las montañas, los problemas moldean a los líderes. Los líderes son personas que aprenden.

El cambio puede ser estresante, así que los líderes también deben crear un clima en el que las personas sean psicológicamente fuertes—en el que se sientan responsables del cambio. Parte de la creación de un equipo psicológicamente fuerte consiste en asegurarse de que la magnitud del cambio no sea abrumadora. Los líderes aportan energía y generalmente se aproximan al cambio a través de pasos graduales y de pequeños triunfos. Las pequeñas victorias, cuando se suman, generan la confianza de que se pueden alcanzar

pero, como comprendió Alan, requería un cambio profundo de perspectiva: “Una vez que pudimos llevar a cabo [ese cambio en el enfoque], muchas cosas surgieron de esa afirmación”.

“La visión”, explicó Alan, “era ser considerados a largo plazo como el líder mundial en producción de dibujos animados”. Pero la visión es una cosa y la acción es otra. Finalmente, el equipo decidió lanzar un programa de cortos únicos e individuales, con personajes totalmente distintos e historias totalmente distintas. El concepto era tan excepcional como arriesgado. La producción de dibujos animados es una propuesta costosa que se convierte en efectiva desde el punto de vista del costo sólo con programas que se venden para su transmisión a largo plazo. Entonces comenzó un enorme esfuerzo de investigación y desarrollo en tiempo real. Cartoon Network transmitiría los cortos en diferentes horarios, compitiendo contra otros programas, los promocionaría de distintas formas y reuniría información sobre los índices de audiencia y los comentarios de los espectadores. Esos comentarios indicarían cuáles eran realmente aquellos cortos que parecían atraer a las audiencias y por lo tanto aquellos con los que querían continuar.

Para apoyar este cambio drástico con respecto al pasado, se debía eliminar el viejo enfoque de fábrica. El equipo “causó una revolución en la organización y cuestionamos cada uno de los paradigmas que tenía la empresa acerca de cómo trabajaba, cómo estaba constituida, cómo estaba organizada y cómo operaba”, explicó Alan. Se reorganizó la antigua estructura departamental en unidades de producción altamente descentralizadas y en equipos de funcionamiento cruzado. Cada unidad se concentró en uno de los cortos, contrató a su propio equipo y desarrolló

incluso los mayores desafíos. Al hacerlo, fortalecen el compromiso para el futuro a largo plazo. Las cosas extraordinarias no se consiguen con grandes saltos hacia adelante. Se hacen de un paso a la vez.

HABILITAR A LOS DEMÁS PARA QUE ACTÚEN

Los líderes saben que no pueden solos. El liderazgo es un esfuerzo en equipo. Como muchos de los líderes que conocimos, Alan y Lindsay utilizaban la palabra “nosotros” casi tres veces más que la palabra “yo” para explicar sus experiencias de liderazgo de mejor desempeño personal. Los líderes *habilitan a los demás para que actúen fomentando la colaboración y fortaleciendo a los demás.*

En los casos que analizamos, los líderes explicaban orgullosos cómo el trabajo en equipo, la confianza y el otorgamiento de autoridad eran fundamentales para fortalecer la capacidad de todos de cumplir promesas y, en el proceso, con frecuencia superaban sus propias

expectativas. La colaboración es la habilidad principal que permite que los equipos, las asociaciones y otras alianzas funcionen en forma efectiva. De esta forma, los líderes involucran a todos aquellos que deben hacer funcionar el proyecto y,



de alguna manera, a todos aquellos que deben convivir con los resultados. En la organización “virtual” de hoy en día, la cooperación no puede limitarse a un grupo reducido de personas leales. Los líderes hacen posible que todos puedan realizar un trabajo extraordinario.

En el núcleo de la cooperación está la confianza. Los líderes ayudan a crear un clima de confianza. Comprenden que es el respeto mutuo lo que sostiene esfuerzos extraordinarios. Cuando se considera al liderazgo como una relación basada en la confianza, la gente asume riesgos, hace cambios y mantiene vivos a los programas, las organizaciones y los movimientos. Sin confianza, las personas no asumen riesgos. Sin riesgos, no hay cambio.

sus propias ideas. Se asignaron las funciones de apoyo, dependiendo de lo que hicieran, para que trabajaran con distintos equipos dentro de las instalaciones. Lo que surgió fue un sistema de apoyo más pequeño, pero más fuerte. El trabajo de todos aquellos con puestos de liderazgo pasó de controlar a brindar apoyo para que las personas hicieran lo que las habían llamado a hacer. Fue radical y arriesgado—y exigió un mayor sentido de la responsabilidad.

Para enseñar a las personas a trabajar en este nuevo sistema de confianza, se llevaron a cabo numerosas reuniones de cooperación de trabajo en equipo fuera del lugar de trabajo, así como otras formas de capacitación. Alan se dedicó a desarrollar personalmente el liderazgo dentro de la organización. Una de las intervenciones que patrocinó Alan fue un proceso de revisión de “observaciones” a 360 grados, realizado varias veces al año para que pudiera llevarse un registro de las percepciones de los empleados a lo largo del tiempo. Alan dio el ejemplo siendo el primero. Nos dijo: “Esa fue probablemente una de las formas más significativas en las que demostré que hacía lo que decía”.

Si bien revolucionar el Estudio Hanna-Barbera fue una tarea seria, Alan nos dijo que puesto que la organización “se ocupaba de crear dibujos animados para niños, debería ser un lugar divertido para trabajar”. Con frecuencia hacían fiestas de celebración entre los programas y “Cualquiera que hiciera algo increíblemente útil o importante para la misión era reconocido públicamente”.

Alan comentó, “Cambió toda la fisonomía del lugar. Era un edificio muy gris que parecía frío y húmedo cuando vine por primera vez. Cuando me fui, teníamos muebles estrafalarios en el vestíbulo, los edificios estaban pintados

ALENTAR EL CORAZÓN

La creación de un clima donde las personas estén involucradas y se sientan importantes es el núcleo del fortalecimiento de los demás. Es fundamentalmente el proceso de convertir a los colaboradores en líderes—haciendo que las personas puedan actuar por iniciativa propia. Los líderes saben que las personas dan lo mejor de sí mismas cuando tienen un sentimiento de poder personal y de ser dueñas. Las estructuras de compromiso y apoyo han reemplazado a las estructuras de mando y control. Por ejemplo, Alan y Lindsay reconocieron que debían dar a las personas con trabajos más expuestos una visión y capacitación adecuadas y hacer un seguimiento de ello con responsabilidad, información y más capacitación para que pudieran cumplir con las decisiones.

El trabajo de los líderes es hacer que las personas se sientan fuertes, capaces, informadas y conectadas. Los líderes ejemplares utilizan su poder al servicio de los demás; los habilitan para que actúen, no acaparando el poder que tienen, sino cediéndolo. Cuando las personas disponen de mayor discreción, mayor autoridad y mayor información, es mucho más probable que utilicen sus energías para producir resultados extraordinarios.

La escalada a la cima es ardua; las personas pueden agotarse, frustrarse y desilusionarse. Con frecuencia tienen la tentación de abandonar. Los líderes *alientan el corazón reconociendo las aportaciones y celebrando los valores y las victorias*. Los actos genuinos de preocupación por los demás elevan los espíritus e impulsan a las personas a seguir adelante. Por ejemplo, Alan creó un lugar de trabajo donde era divertido estar y encontró formas creativas de asegurarse de que las aportaciones de los demás fueran reconocidas. Lindsay se aseguró de hacerle saber a cada uno, así como a todo el equipo, sobre el buen trabajo que se estaba haciendo.

Los líderes ejemplares establecen estándares elevados y tienen altas expectativas con respecto a sus organizaciones. Los líderes también esperan lo mejor de los demás y crean profecías de auto-cumplimiento acerca de cómo la gente común puede producir resultados extraordinarios. Los líderes estimulan, despiertan y concentran las energías de los demás prestando

con colores brillantes y las mesas de conferencia tenían grabadas en ellas los nombres de todos nuestros personajes. Era como ir a trabajar todos los días a un dibujo animado. Eso comenzó a ocurrir naturalmente cuando empezamos a cambiar verdaderamente el lugar”.

La revolución Hanna-Barbera fue una historia de gran éxito. Creó programas y mercadería que generaron miles de millones de dólares en ganancias para Cartoon Network—y un sistema completamente nuevo y confiable de producción de dibujos animados. A partir de allí, Alan comenzó a trabajar en Lucas Digital Ltd., LLC. Como jefe administrativo, está aplicando las lecciones que aprendió en Hanna-Barbera para hacer que se logren cosas extraordinarias. ¿Cuál es la lección clave para él? “Saber lo que uno vale, estar dispuesto a asumir un riesgo y liderar desde el corazón—liderar desde lo que uno cree”. No lo podríamos haber dicho mejor.

Lindsay Levin

CUANDO LINDSAY LEVIN TOMÓ LAS RIENDAS DE WHITES, un grupo de concesionarias y de reparación de autos con base en el sudeste de Londres, ella ya percibía que, si querían mantener la competitividad y prosperar, las cosas debían ser diferentes de lo que eran—y tenía una fuerte convicción interna acerca de lo que debía cambiarse. Dicho en forma sencilla, quería que cada cliente tuviera “una excelente experiencia en sus relaciones



atención, alentando, personalizando el agradecimiento y manteniendo una actitud positiva.

Parte del trabajo del líder consiste en mostrar agradecimiento por las aportaciones de los demás y crear un clima de celebración. El aliento puede provenir de grandes gestos o de actos simples. En los casos que reunimos, había miles de ejemplos de reconocimiento individual y de celebración de grupo—incluidas bandas que marchaban, campanas que sonaban, remeras, tarjetas con notas y agradecimientos personales. Los líderes saben que en un equipo ganador, los miembros necesitan compartir las recompensas de sus esfuerzos. Las celebraciones públicas hacen que todos sepan que “Estamos todos juntos en esto”.

Sin embargo, el reconocimiento y la celebración no consisten solamente en diversión y juegos. Tampoco se trata de hacer ceremonias pretenciosas diseñadas para crear un sentido falso de camaradería. El aliento es un asunto curiosamente serio. Mediante la celebración de los logros de los demás en forma notoria y en reuniones de grupo, los líderes crean y mantienen el espíritu del equipo; y basando las celebraciones en el logro de valores clave y eventos importantes, mantienen la concentración de los demás. Alentando el corazón es la forma en la cual los líderes vinculan, notoria y concretamente, las recompensas con el rendimiento y el comportamiento con los valores apreciados. Los líderes saben que las celebraciones y los rituales, cuando se realizan con autenticidad y desde el corazón, generan un fuerte sentido de identidad colectiva y de espíritu comunitario que pueden ayudar al grupo a afrontar momentos turbulentos y difíciles. La preocupación por los demás constituye el núcleo del liderazgo. ✨

comerciales con nosotros. No quería que estuviera bien; quería que fuese grandioso—siempre”. Era un gran objetivo—y Lindsay conocía el tamaño de la tarea. Ella había comenzado a trabajar en el negocio familiar (fundado por su bisabuelo) desde que era adolescente, pero aún sostiene que conoce poco acerca de motores y del sector de producto de la empresa. Lo que sí conoce son las personas. Esta fue la capacidad fundamental de valor agregado y de transformación que introdujo al liderazgo de Whites. Ella sabía, nos contó, “que nuestra capacidad de brindar un servicio grandioso al cliente dependía completamente de las personas—y de hacerlas sentir motivadas, con autoridad y que se confiaba en ellas”. Como ella dijo, “Si no estamos verdaderamente comprometidos con nuestra propia gente, ¿cómo podemos esperar que se comprometan con nuestros clientes? Ella sabía que todos en Whites debían conocer lo que estaba en juego y cómo ellos marcaban la diferencia; también debían sentirse involucrados y valorados.

Lindsay tuvo esta visión—sin embargo, Whites tenía una estructura, sistema y cultura organizacionales que habían permanecido sin cambios sustanciales durante muchos años. Sus tres departamentos—ventas, servicio y partes—operaban en gran parte en forma independiente, y con frecuencia se culpaban los unos a los otros por los problemas que pudieran surgir. Los empleados no estaban ni altamente motivados ni comprometidos. En resumen, ella enfrentó una situación que resulta muy familiar a todas las empresas de todo el mundo.

Lindsay comenzó tomando grupos representativos de clientes y mostrando a los empleados las cintas de video de los procedimientos. Los resultados fueron sorprendentes, puesto que los empleados reconocieron que eran ellos





APRENDER **A** LIDERAR


EL MITO MÁS PERJUDICIAL es aquel según el cual el liderazgo está reservado sólo para algunos de nosotros. El mito se perpetúa día a día cuando alguien pregunta, “¿Los líderes nacen o se hacen?” Ciertamente el liderazgo no está en los genes. Y definitivamente no es algo místico o etéreo que no pueda ser comprendido por la gente común. Como mencionamos, es un mito y sólo unos pocos afortunados logran descifrar el código del liderazgo. Nuestra investigación nos ha demostrado que el liderazgo es un conjunto de prácticas observables y que se pueden aprender.

De hecho, en más de dos décadas de investigación, hemos tenido la suerte de escuchar y leer historias de miles de personas comunes que han conducido a otros para realizar cosas extraordinarias. Hay millones de historias más. La creencia de que el liderazgo no puede aprenderse es un factor de disuasión mucho más potente para su desarrollo que la propia naturaleza del proceso de liderazgo. Si hay una lección especial acerca del liderazgo en todos los casos que hemos reunido, es la siguiente: El liderazgo es un asunto de todos.

mismos la causa de las quejas de los clientes. Para ayudar a resolver los problemas, Lindsay les preguntó a los empleados cuáles eran los cambios que ellos querían que se hicieran. Los empleados formaron pequeños grupos voluntarios para trabajar en la implementación de esos cambios. Inicialmente, estos no fueron pasos que tuvieran demasiado impacto en los clientes, pero les brindaron a los empleados de todos los niveles el correcto estado de ánimo y les dio a los equipos la confianza para pasar a proyectos más grandes. Finalmente, generaron cambios fundamentales en las prácticas de trabajo, más notablemente operando como unidades integradas y de administración propia en contacto directo con los clientes. “Como resultado,” comentó Lindsay “se desarrolló una forma muy nueva de trabajar en equipos”. Los equipos también transformaron las relaciones con los clientes y con los técnicos—tanto que a veces los empleados venían en sus días libres para controlar el progreso de los vehículos de los clientes.

Lindsay se comprometió con la capacitación—dieciséis horas al mes—una propuesta costosa y algunas veces poco popular—pero que ha dado sus recompensas. La transferencia de habilidades es una realidad. Aquellas personas que han asistido a cursos de capacitación (que cubren habilidades tanto técnicas como de personas) luego capacitan a otros en el trabajo. ¿El resultado? Las ganancias y el crecimiento se han más que duplicado, lo que ha contribuido a recibir reconocimientos tanto dentro como fuera de la industria. ¡La mismísima Lindsay ha recibido el reconocimiento de Empresaria revolucionaria del año de su país!

“Nos esforzamos realmente mucho en Whites”, comenta Lindsay, “para asegurarnos de que estamos ‘dando energía’ a la gente en forma regular y no ‘quitándola’. Dar energía significa hacer comentarios positivos a las



La confianza en uno mismo que se requiere para liderar proviene del aprendizaje sobre uno mismo—nuestras habilidades, prejuicios, talentos y defectos. La confianza en uno mismo se desarrolla al generar fortalezas y superar las debilidades. La capacitación formal y la educación pueden ser de ayuda. De hecho, muchas habilidades de liderazgo se aprenden con éxito en el aula. Pero la capacitación solamente no es suficiente. También aprendemos de otras personas y de las experiencias. Aquellos que se convierten en líderes aprovechan la mayor cantidad posible de oportunidades. Intentan, fallan y aprenden de sus errores. Los líderes se desarrollan mejor cuando son participantes entusiastas del cambio. En última instancia, el desarrollo del liderazgo es el desarrollo de uno mismo. Los músicos tienen sus instrumentos. Los ingenieros tienen sus computadoras. Los contadores tienen sus calculadoras. Los líderes se tienen a ellos mismos. Son sus propios instrumentos.

ESTUDIOS QUE UTILIZAN EL INVENTARIO DE PRÁCTICAS DE LIDERAZGO

Tradujimos las acciones que componen las cinco prácticas de liderazgo ejemplar en afirmaciones sobre el *comportamiento* para que los gerentes y los no gerentes (colaboradores individuales), en organizaciones tanto privadas como públicas, pudieran evaluar sus habilidades y utilizar estos comentarios y sugerencias para mejorar sus capacidades como líderes. El resultado fue el *Inventario de Prácticas de Liderazgo* (IPL), al que se ha llamado “el instrumento sobre desarrollo de liderazgo más confiable disponible hoy en día”.

El IPL le otorga evidencia cuantitativa a la información cualitativa provista por los estudios de casos de liderazgo de mejor desempeño personal. Si estas son las prácticas de los líderes cuando estaban dando su mejor desempeño, entonces deberíamos esperar que aquellas personas que están comprometidas con Las cinco prácticas de liderazgo

personas—fomentar su motivación mediante el reconocimiento de un trabajo bien hecho y darles confianza para que se esfuercen por mejorar”. Después de todo, como dice ella, “Si todos están haciendo un gran trabajo, ¿cuál es el problema de hacérselos saber?”

Todos los gerentes se toman el tiempo para agradecer en forma personal cada vez que pueden. Todos los meses se generan entre veinticinco y cincuenta reconocimientos dentro de la organización para reconocer públicamente a las personas por haber “Realizado un esfuerzo extra” con el fin de servir al cliente. Lindsay comprende que alegra a todos saber lo que los demás están haciendo por su cuenta, ya sea viajar a Escocia para tratar con un cliente cuyo auto se averió o entregar un auto después de medianoche a un cliente que está regresando de un vuelo del extranjero.

Lindsay cree firmemente que “Hay que abrir el corazón y hacerles saber a los demás lo que realmente se piensa y se cree. Eso significa hablar acerca de los propios valores y de los valores de la organización”. Ella conoce claramente la importancia de hacer lo que se dice que se hará y de liderar desde el frente. Al demostrar habilidades ejemplares de liderazgo, Lindsay ha desarrollado y guiado un equipo comprometido para revolucionar la empresa y hacer que esté orientada al cliente y a las personas. En Whites, como en todas las organizaciones de alto rendimiento, el liderazgo es verdaderamente un asunto de todos. ✨

ejemplar sean más efectivas que aquellas que no lo están. De la misma manera, deberíamos esperar que los equipos de trabajo y las organizaciones representadas por líderes comprometidos con Las cinco prácticas estén más motivados y sean más productivos. Sus niveles de compromiso y satisfacción deberían ser mayores cuando las personas informan que son lideradas por aquellos cuyo comportamiento se ajusta a Las cinco prácticas de liderazgo ejemplar. De hecho, esos son justamente los resultados de nuestros estudios empíricos, así como también de las conclusiones de proyectos de investigación realizados por otros especialistas y estudiantes de doctorado (cuyos resúmenes pueden consultarse en www.leadershipchallenge.com). *Las cinco prácticas de liderazgo ejemplar marcan la diferencia*. Considere sólo algunas de las interesantes conclusiones documentadas en estos estudios:

- ✓ Los puntajes del IPL están definitivamente relacionados con los niveles de satisfacción laboral y compromiso de los empleados.
- ✓ La satisfacción laboral de los miembros del clérigo está ampliamente relacionada con los puntajes del IPL que les dan a sus pastores.
- ✓ Las maestras de escuelas de alto rendimiento dan puntajes consistentemente más altos de IPL a sus directores que las maestras de escuelas de rendimiento más bajo.
- ✓ Los puntajes del IPL de los gerentes de hospital están significativamente correlacionados con los informes de los colaboradores sobre mayor autoridad en el lugar de trabajo, satisfacción laboral y productividad.
- ✓ Los gerentes de banco eficientes tienen puntajes de IPL consistentemente más altos que los gerentes menos eficientes.
- ✓ Los estudiantes universitarios consideran que la efectividad de sus líderes en diversos grupos de organizaciones (por ejemplo, presidentes de sección de fraternidades o hermandades de mujeres,

funcionarios de organismos estudiantiles y consejeros residentes, etc) está directamente relacionada con los puntajes del IPL de estos líderes.

- ✓ El agotamiento de los profesionales de la salud mental disminuye cuando sus supervisores tienen puntajes altos del IPL.

Se han registrado resultados como estos en todo el mundo. Por ejemplo, estudios provenientes de Estados Unidos, Canadá, México, Europa, Asia, Japón y Australia revelan que la satisfacción laboral, la productividad y el compromiso organizacional están significativamente relacionados con Las cinco prácticas de liderazgo ejemplar.

DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO

El IPL está compuesto de treinta afirmaciones que describen los comportamientos fundamentales que se registran cuando las personas informan que están dando lo mejor de sí mismas como líderes. Además de la versión de “Autoevaluación”, la versión “Evaluador” permite obtener “observaciones” a 360 grados de colaboradores, gerentes, colegas y otros para poder obtener una imagen equilibrada de los comportamientos del líder y un debate constructivo sobre formas de mejorar. También hay una versión del IPL diseñada especialmente para utilizarse con estudiantes (IPL para estudiantes).

Las respuestas están marcadas en una escala de diez puntos, con anclas de comportamiento. Para cada afirmación, los encuestados indican la frecuencia con la cual se presenta ese determinado comportamiento en el individuo. Las respuestas abarcan del 1, indicando “casi nunca” al 10, indicando “casi siempre”. Son seis las afirmaciones que comprenden cada una de las cinco medidas de prácticas de liderazgo. Un programa de puntaje computarizado brinda comentarios y sugerencias para una cantidad de dimensiones, que incluyen comparaciones según la categoría de la persona encuestada o relación con la base de datos normativa, clasificaciones según frecuencia y discrepancias entre los puntajes de “Autoevaluación” y los del “Evaluador”. El *Libro de tareas del participante del IPL* brinda comentarios y sugerencias

interpretativos útiles y espacio para que los participantes puedan realizar planificaciones para mejorar en cada una de las prácticas de liderazgo evaluadas. Hay secciones acerca de cómo “entender” los comentarios y sugerencias, cómo identificar tanto las fortalezas personales como las áreas que requieren más desarrollo, así como también consejos acerca de cómo reunir información adicional y hablar de esa información con los colaboradores. El *Planificador de desarrollo del liderazgo del IPL*, un elemento que acompaña el *Libro de tareas del participante del IPL*, presenta un proceso de continuo desarrollo del liderazgo a lo largo del tiempo e incluye más de cien consejos y estrategias específicas para aprender cómo ser un líder más efectivo y a continuar desarrollando y mejorando las propias capacidades de liderazgo.

PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS DEL IPL

El *Inventario de Prácticas de Liderazgo* ha sido probado y ha demostrado ser confiable para identificar los comportamientos que marcan la diferencia en la efectividad de los líderes. Se requieren alrededor de diez minutos para completar el IPL, que está compuesto de sólo treinta afirmaciones. Para poder obtener “observaciones” a 360 grados de todos los que lo rodean, se pueden generar respuestas del propio gerente, de los pares o de los subordinados directos. Con información de más de doscientos mil encuestados, el IPL ha demostrado tener propiedades psicométricas sólidas (la información más actualizada del IPL puede encontrarse en nuestro sitio web en www.leadershipchallenge.com).

Confiabilidad

La confiabilidad interna (medida en la que los elementos de una escala están asociados el uno con el otro) es muy fuerte. Las cinco prácticas de liderazgo tienen puntajes de confiabilidad interna (medidos estadísticamente) que superan el 0.75 para la versión de Autoevaluación y todos

los puntajes de la versión del Evaluador están en forma consistente por encima del nivel 0.85. Los puntajes de confiabilidad de prueba y repetición de la prueba son muy buenos y generalmente están en el rango de 0.90 o más. Las pruebas no mostraron ninguna distorsión social significativa por preferencias.

Validez

La validez es la respuesta a la pregunta: “¿Entonces qué diferencia marcan los puntajes del IPL?” Esta pregunta debe contestarse empíricamente observando cómo los puntajes del IPL están correlacionados con otras mediciones, típicamente de resultados importantes como por ejemplo satisfacción laboral, compromiso de los empleados, productividad del trabajo de grupo, credibilidad, rendimiento de ventas y cosas similares. Para minimizar las distorsiones de los informes de autoevaluación se utilizan las respuestas del IPL-Evaluador (colaboradores) en este análisis en lugar de las respuestas del IPL-Autoevaluación. En un estudio, los puntajes del IPL explicaron más del 55 por ciento ($p < 0.0001$) de la discrepancia en la efectividad de trabajo de grupo (como se conceptualizó en seis dimensiones). En otro estudio, los puntajes de IPL fueron utilizados para predecir con éxito los niveles de rendimiento de los gerentes ($p < 0.0001$). Los investigadores han encontrado en forma consistente que el liderazgo, medido con el IPL, está relacionado con resultados positivos a nivel de empleados y de organización. Se ha informado sobre estas relaciones en industrias y disciplinas, dentro de organizaciones públicas y sin fines de lucro así como también en empresas del sector privado, a pesar de las posibles diferencias individuales (por ejemplo, género, origen étnico, edad, etc.). Los resultados son relativamente consistentes tanto dentro como fuera de las organizaciones con o sin base en los Estados Unidos y en los países del mundo. ✨

LAS CINCO PRÁCTICAS Y LOS DIEZ COMPROMISOS DEL LIDERAZGO EJEMPLAR

1 **MODELAR**
el camino 

2 **INSPIRAR**
una visión
compartida 

3 **DESAFIAR**
el proceso 

4 **HABILITAR**
a los demás
para que
actúen 

5 **ALENTAR**
el corazón 

- 1. PONGA EN CLARO LOS VALORES** descubriendo sus capacidades y afirmando los ideales compartidos.
- 2. PONGA EL EJEMPLO** alineando las acciones con los valores compartidos.
- 3. PIENSE EN EL FUTURO** imaginándose posibilidades apasionantes y dignificantes.
- 4. INTEGRE A LOS DEMÁS** en una visión común apelando a las aspiraciones compartidas.
- 5. BUSQUE OPORTUNIDADES** tomando la iniciativa y buscando abiertamente formas innovadoras de mejorar.
- 6. EXPERIMENTE Y ASUMA RIESGOS** generando constantemente pequeños logros y aprendiendo de la experiencia.
- 7. FOMENTE LA COLABORACIÓN** desarrollando confianza y facilitando las relaciones.
- 8. FORTALEZCA A LOS DEMÁS** aumentando la auto-determinación y desarrollando las capacidades.
- 9. RECONOZCA LAS APORTACIONES** demostrando la valoración de la excelencia individual.
- 10. CELEBRE LOS VALORES Y LAS VICTORIAS** creando un espíritu de comunidad.

Derechos de autor © 2003 por James M. Kouzes y Barry Z. Posner.

Publicado por Pfeiffer, una editorial de Wiley, San Francisco, CA. Todos los derechos reservados.
Para más información, por favor visite www.leadershipchallenge.com o llame al 1-800-274-4434.

Ahora que usted ha descubierto

La fuente más confiable para convertirse en un mejor líder. . .

Agregue a su biblioteca de temas de liderazgo estos éxitos de ventas de Kouzes y Posner

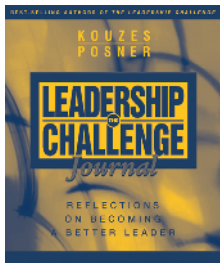
THE LEADERSHIP CHALLENGE, TERCERA EDICIÓN



El libro más importante de Jim Kouzes y Barry Posner. Utilizando y mejorando la base de conocimiento de ediciones

anteriores, este clásico actualizado se basa en una investigación exhaustiva y en entrevistas a todo tipo de líderes en todos los niveles en organizaciones tanto públicas como privadas de todo el mundo.

LA PUBLICACIÓN THE LEADERSHIP CHALLENGE

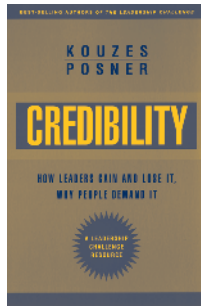


Esta obra de reflexión personal es perfecta para aquellos lectores (y escritores)

que buscan comenzar o continuar su proceso de desarrollo como líderes. (Próximamente disponible)

CREDIBILITY

Una guía personal, inspiradora y genuina para ayudar a los líderes a comprender la importancia fundamental de la credibilidad para alcanzar el éxito personal y profesional.



LA TARJETA DE THE LEADERSHIP CHALLENGE



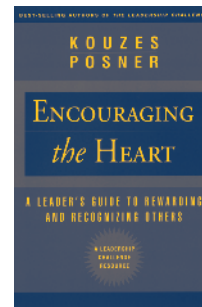
Esta práctica tarjeta de tamaño de bolsillo para escritorios, organizadores y billeteras ofrece una rápida referencia del modelo utilizado en *The Leadership Challenge* y en el IPL.

EL PÓSTER DE THE LEADERSHIP CHALLENGE

Un recordatorio visible de Las cinco prácticas y los diez compromisos de liderazgo ejemplar.

ENCOURAGING THE HEART

Este libro profundiza en el arte de alentar y revela las prácticas y técnicas que utilizan los líderes excepcionales para inspirar un rendimiento extraordinario en los demás.



También disponible:

El Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL), tercera edición.

IPL en línea (www.lpionline.com)

Inventario de Prácticas de Liderazgo para estudiantes (IPL para estudiantes)

Lo que los seguidores esperan de los líderes (audio)

Próximamente:

El libro de tareas
The Leadership Challenge

Para más información sobre estas herramientas de capacitación o para realizar un pedido, visítenos en www.leadershipchallenge.com o llame al 800-956-7739.

EL LIDERAZGO ES IMPORTANTE

EL LIDERAZGO NO ES UNA MODA PASAJERA. Es un hecho. No es algo de hoy, que mañana ya no estará. Está aquí hoy y permanecerá aquí para siempre.

EL LIDERAZGO ES IMPORTANTE. Intente nombrar algún movimiento importante en los libros de historia que no haya tenido un líder. Además, el liderazgo importa más en momentos de incertidumbre. El estudio del liderazgo es el estudio de cómo los hombres y las mujeres nos guían en momentos de adversidad, incertidumbre, dificultades, trastornos, transformaciones, transiciones, recuperación y nuevos comienzos. El desafío es la oportunidad para la grandeza. Con los grandes desafíos que enfrentamos hoy en día, el potencial de grandeza es enorme.

LAS PERSONAS SON IMPORTANTES. Incluso en el mundo comunicado de hoy en día, lo más importante no es la red de tecnología sino la red de personas. Los líderes no pueden solos. El éxito en los emprendimientos y en la vida ha sido, es y seguirá siendo una cuestión de qué tan bien las personas trabajan y se relacionan con los demás. El éxito en el liderazgo depende de nuestra capacidad para generar y mantener relaciones humanas de colaboración.

USTED ES IMPORTANTE. Las personas que se convierten en líderes no siempre buscan los desafíos a los que se enfrentan. Los desafíos también buscan a los líderes. No es importante si usted encuentra los desafíos o los desafíos lo encuentran a usted. Lo que sí es importante son las elecciones que usted hace cuando ocurre algo. La próxima vez que se diga a sí mismo “¿Por qué *ellos* no hacen algo acerca de esto?”, mírese al espejo. Pregúntele a la persona que ve, “¿Por qué no hago algo *yo* acerca de esto?” El legado que usted deje será la vida que usted lleve.

Empresa/Liderazgo



El liderazgo, un lenguaje universal



¡The Leadership Challenge® y el Inventario de Prácticas de Liderazgo ahora en ESPAÑOL!

¡Por primera vez, las herramientas para el liderazgo, éxito de ventas, desarrolladas por Jim Kouzes y Barry Posner están disponibles en español! ¡Comience a formar a sus líderes hoy con esta nueva traducción de los recursos de liderazgo más confiables del mundo!

Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL), 3ra edición, versiones en español:

- El Instrumento IPL-Autoevaluación (4 páginas) (978-0-7879-9801-1)
- El IPL-Evaluador (4 páginas) (978-0-7879-9800-4)
- El Libro de tareas del participante del IPL (978-0-7879-9803-5)
- El Programa de puntajes del IPL, edición en varios idiomas (978-0-4702-2718-3)
- El Planificador de desarrollo del IPL (978-0-7879-9804-2)

The Leadership Challenge Workshop®, 3ra edición, versiones en español:

- El Libro de tareas del participante del taller El desafío del liderazgo (978-0-7879-9805-9)
- Las cinco prácticas de liderazgo ejemplar (cuadernillo) (978-0-7879-9802-8)

AVAILABLE SEPTEMBER 2007

Pfeiffer®
An Imprint of
 WILEY

PARA HACER UN PEDIDO contáctese con un representante de atención al cliente o
LLAME AL 415.782.3220 • CORREO ELECTRÓNICO specialsales@wiley.com
www.leadershipchallenge.com