

Bestseller internacional

JAMES M.
KOUZES

BARRY Z.
POSNER



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: © alzac/jStockphoto
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 HACERLO47

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 COMPARTIDA97

5 Visualiza el futuro99

Imagina las posibilidades

Encuentra un propósito común

ACTÚA: VISUALIZA EL FUTURO

6 Atrae a los otros123

Apela a ideales compartidos

Da vida a la visión

ACTÚA: ATRAE A LOS OTROS

PRÁCTICA 3

CUESTIONA EL PROCESO..... 149

7 Busca oportunidades..... 151

Toma la iniciativa

Observa la realidad exterior

ACTÚA: BUSCA OPORTUNIDADES

8 Experimenta y arriésgate..... 175

Genera pequeñas victorias

Aprende de la experiencia

ACTÚA: EXPERIMENTA Y ARRIÉSGATE

PRÁCTICA 4

PERMITE QUE OTROS ACTÚEN 201

9 Fomenta la colaboración..... 203

Crea un clima de confianza

Favorece las relaciones

ACTÚA: FOMENTA LA COLABORACIÓN

10 Refuerza a los demás 227

Promueve la autonomía

Potencia la competencia y la autoestima

ACTÚA: REFUERZA A LOS DEMÁS

PRÁCTICA 5

ALIENTA EL CORAZÓN	253
11 Reconoce las contribuciones ajenas.....	255
<i>Espera lo mejor</i>	
<i>Personaliza los reconocimientos</i>	
ACTÚA: RECONOCE LAS CONTRIBUCIONES AJENAS	
12 Celebra los valores y las victorias.....	279
<i>Crea un espíritu de comunidad</i>	
<i>Implicate personalmente</i>	
ACTÚA: CELEBRA LOS VALORES Y LAS VICTORIAS	
13 El liderazgo es cosa de todos.....	305
<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>	
Notas	325
Agradecimientos	367
Acerca de los autores.....	369
Índice alfabético	373

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 Ejemplar¹, 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*[®]. 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.¹ 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.²

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.³

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.⁴

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».⁵

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