

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 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
<i>Toma la iniciativa</i>	
<i>Observa la realidad exterior</i>	
ACTÚA: BUSCA OPORTUNIDADES	
8 Experimenta y arriésgate	175
<i>Genera pequeñas victorias</i>	
<i>Aprende de la experiencia</i>	
ACTÚA: EXPERIMENTA Y ARRIÉSGATE	

PRÁCTICA 4

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



CAPÍTULO 10

Refuerza a los demás

CASEY MORK, ASESOR DE TRANSFORMACIÓN y estrategia de cadena de suministro de DSV-Global Transport and Logistics, ha trabajado con distintas organizaciones y, en numerosas ocasiones, ha sido testigo de cómo las acciones de un líder pueden incrementar o destruir la eficacia de un equipo. Explica la experiencia de transición de un nuevo director que tomó las riendas de alguien que se creía más listo que todos los demás.

Desde el primer momento, el nuevo jefe compartió información con todos los miembros del equipo de Casey, los hizo partícipes de debates y deliberaciones, dejó que tomaran sus propias decisiones y les dio suficiente margen de maniobra para que fijasen sus propios límites. En consecuencia, Casey y su equipo entendieron que tenían que dar cuentas tanto de sus éxitos como de sus fracasos. Se volvieron más autónomos, destaca Casey.

De repente, a raíz de ese traspaso de la toma de decisiones, nuestro equipo se sintió mucho más poderoso. Cuando el nuevo director nos dijo que el proyecto tenía un aspecto estupendo, nos hizo sentir que habíamos creado algo nosotros, que no habíamos ejecutado el plan de otra persona y ya está. Compartió su poder con nosotros, lo cual aumentó nuestra capacidad, y

nuestro deseo, de emprender proyectos. Puesto que realmente teníamos más oportunidades para actuar de forma independiente y para tomar decisiones, empezamos a sentirnos más competentes y seguros, pues sabíamos que nuestro éxito o fracaso dependía solo de nosotros.

Reflexionando acerca de esa experiencia, Casey destaca que: «Dar un auténtico margen de maniobra —y no someternos a una estrecha supervisión— fue lo que permitió establecer el método de colaboración más eficiente». Traspasar el poder a los miembros del grupo «también transmite confianza, lo que casi siempre dio lugar a un mejor producto de trabajo». Casey se percató de que un líder verdaderamente eficaz te ayuda a sentirte, y a ser, más poderoso y más capaz de hacer realidad cosas por tu cuenta.

La experiencia de Casey ilustra que un líder ejemplar se compromete con la práctica de *reforzar a los demás*. Permite que los individuos se apropien y se responsabilicen del éxito del grupo ampliando sus competencias y su autoconfianza, escuchando sus ideas y poniéndolas en práctica, haciéndoles partícipes de las decisiones importantes y reconociendo sus aportaciones.

Generar un ambiente en el que las personas estén plenamente involucradas y sientan que controlan su vida es fundamental para fortalecer a los demás. Un líder ejemplar crea entornos que desarrollan las capacidades de los miembros de su equipo y que potencian su autoconfianza. En un ambiente de competencia y seguridad, las personas no dudan a la hora de hacerse responsables de los resultados, sienten que los logros obtenidos son realmente suyos y se esfuerzan al máximo para convertir en realidad cosas extraordinarias.

Para fortalecer a los demás, un líder ejemplar debe hacer dos cosas fundamentales:

- ▶ ***Promover la autonomía.***
- ▶ ***Potenciar la competencia y la confianza.***

Un líder puede aumentar de forma significativa la confianza de las personas en su propia capacidad de marcar la diferencia. Pasa de *tener el*

control a dar el control a otros, para convertirse en su entrenador. Ayuda a los demás a que adquieran nuevas habilidades y desarrollen sus talentos innatos, y aporta los apoyos institucionales necesarios para un crecimiento y un cambio sostenidos. En última instancia, un líder acaba convirtiendo a los miembros del equipo en líderes.

Promueve la autonomía

Los líderes aceptan y practican esta paradoja del poder: si cedes poder, te vuelves más poderoso. Mucho antes de que la palabra *empoderamiento* fuera utilizada en todo el mundo, los líderes ejemplares ya eran conscientes de la importancia de que las partes implicadas se sintieran fuertes, capaces y eficaces. Las personas que se sienten débiles, incompetentes e insignificantes siempre obtienen resultados pobres; no se sienten implicadas, quieren huir de la organización y están al borde del desencanto, incluso de la revolución.

Alguien que no se sienta seguro de su poder, con independencia del lugar que ocupe en la organización, tenderá a acaparar la poca influencia que tenga. Un directivo sin poder tiende a ser mezquino y dictatorial. La falta de poder también genera sistemas organizativos en los que resulta esencial tener capacidad política y las maneras preferidas de gestionar las diferencias entre departamentos son «cubrirse las espaldas» y «sacudirse las pulgas».¹

Durante los últimos treinta años, hemos pedido a miles de personas que nos cuenten sus experiencias cuando se han sentido sin poder y con poder. Piensa en las acciones o situaciones que te han hecho sentir sin poder: impotente, débil o insignificante, como un peón en el juego de ajedrez de otra persona. ¿Son similares a las de otros?

Acciones y condiciones representativas de lo que hace que la gente se sienta SIN PODER

«Nadie mostraba ningún interés por mi opinión o mis preguntas».

(continúa)

«No me dejaron participar en una decisión importante que afectaba a mi manera de trabajar».

«Mi jefe discutió conmigo delante de mis compañeros, me llegó a insultar».

«Mi jefe me decía que me iba a apoyarme, pero al final mis decisiones no recibían ningún respaldo».

«Otra persona se atribuyó el mérito de mi trabajo y resultados».

«No me daban información esencial para que realizase mi trabajo».

«Me dieron más responsabilidad, pero no la autoridad para que otros me rindieran cuentas».

Ahora piensa sobre lo que te hace sentir con poder —fuerte, eficaz, como el creador de tu propia experiencia—. ¿Son tus recuerdos parecidos a los de otros?

Acciones y condiciones representativas de lo que hace que la gente se sienta *CON PODER*

«Compartían conmigo toda la información importante».

«Tenía discreción para decidir cómo gestionar una situación».

«Tomaba decisiones sobre aspectos clave del proyecto».

(continúa)

«La organización invertía recursos para ayudarme a aprender».

«El equipo directivo expresaba públicamente una gran confianza en mis capacidades».

«Mi supervisor hablaba con otros del gran trabajo que yo hacía».

«Mi jefe se tomaba el tiempo necesario para hablar conmigo de cómo lo hacía y en qué podía mejorar».

Al analizar lo que dice la gente sobre momentos con poder y sin poder, se observa un mensaje claro y coherente: sentirnos poderosos —literalmente, sentirnos «capaces»— surge de un profundo sentimiento de poder controlar nuestra vida. En todas partes la gente siente esta necesidad fundamental. Cuando te sientes capaz de determinar tu propio destino, cuando crees que puedes obtener los recursos y apoyos necesarios para llevar a cabo una tarea, entonces persistes en tus esfuerzos para lograrlo. En cambio, si te sientes bajo el control de los demás, si crees que te faltan recursos o ayuda, entonces tu compromiso por hacerlo bien será pequeño. Tal vez cumplas con lo mínimo, pero eres consciente de lo mucho más que podrías hacer, si quisieras.

Al reforzar a los demás, un líder indica que piensa que la gente es inteligente y capaz de arreglárselas. Como recuerda Ritesh Mehta, director de producto y arquitecto empresarial en SAP Success Factors:

Cuando me dieron una función de liderazgo por primera vez, lo concebí simplemente como una posición de poder. Tenía un estilo dictatorial y me encontré con que me costaba ganarme la confianza del equipo... y percibía resentimiento por todas partes. Rápidamente me di cuenta de mi error y entonces empecé a dar poder a los miembros del equipo. El

resultado fue que el grupo empezó a confiar en mis actuaciones; los logros del equipo nos dieron mucha visibilidad dentro de la organización, y yo recibí un especial reconocimiento por ser el líder de un equipo tan exitoso.

Del mismo modo, Kinjal Shah, ingeniero informático de Quisk, considera que ser un líder «no es una cuestión de tener más o menos poder», sino «de empoderar y habilitar a los demás para que lideren. La gente se siente más empoderada cuando puede tomar decisiones con un impacto real». Al desarrollar nuevos diseños informáticos, se espera que cada miembro del equipo aporte su granito de arena y, si alguien tiene alguna pregunta o inquietud, se resuelve antes de pasar a la fase de desarrollo. Según Kinjal, así se alcanzan dos objetivos: «Puesto que todos los miembros contribuyen al resultado final, se sienten empoderados, todo el mundo es consciente de lo que ocurre en otras partes del sistema Quisk y pueden opinar sobre cómo se desarrolla». En consecuencia, dice, «los miembros del equipo se sienten más responsables del sistema en su conjunto. Y, puesto que sienten que tienen más poder, están más dispuestos a tomar responsabilidades de liderazgo en otras partes de la organización cuando la oportunidad se presenta».

Un líder ejemplar, como Ritesh y Kinjal, cede su autoridad reforzando la autonomía de los miembros del equipo, a partir de los principios fundamentales de la elección, la libertad y la responsabilidad personales. No tarda en darse cuenta de que las acciones de liderazgo que aumentan la sensación de independencia, seguridad y eficacia individual de los demás le dan más poder y mejoran notablemente la energía y el compromiso de todos.²

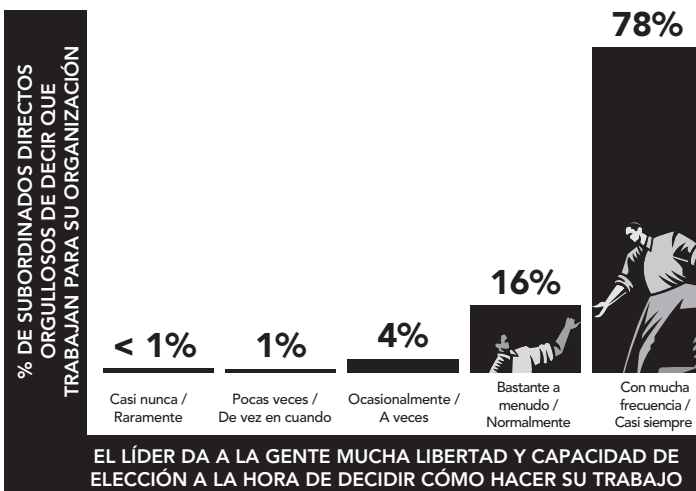
Ofrece opciones La libertad es la capacidad de elegir. Cuando percibimos que no tenemos elección nos sentimos atrapados y, como los ratones en un laberinto, cuando no nos quedan alternativas, solemos dejar de movernos y acabamos desconectándonos. Dando a los empleados auténtica autonomía, un líder puede reducir la sensación de impotencia y estrés que las personas sienten y puede aumentar su voluntad de desarrollar sus capacidades más plenamente. Los investigadores del Laboratorio Delgado

de Neurociencia Social y Afectiva de la Universidad de Rutgers explican que simplemente la percepción de tener más opciones activa los circuitos de recompensa del cerebro; lo que provoca que la gente se sienta más cómoda y esté más dispuesta a experimentar y aventurarse fuera de su zona de confort.³ Las organizaciones de alto rendimiento son fruto de personas dispuestas a trabajar más allá de la mera responsabilidad de su puesto de trabajo, y eso es así porque gozan del margen de maniobra y el criterio necesarios para elegir respecto al trabajo que hacen y sobre cómo lo hacen.

En nuestra investigación, preguntamos a la gente hasta qué punto su líder «da a la gente mucha libertad y capacidad de elección a la hora de decidir cómo hacen su trabajo», y analizamos cómo este comportamiento de liderazgo afecta a su actitud respecto al lugar de trabajo. La Figura 10.1 indica el nivel de orgullo que sienten al decir que trabajan para su organización. Cabe observar que menos del 1% de los subordinados directos dicen estar muy de acuerdo con sentirse orgullosos de decir que trabajan para su organización cuando su líder *casi nunca* o *raramente* les da libertad y capacidad de elección. Este sentimiento no mejora demasiado cuando el líder

FIGURA 10.1

El orgullo de la gente por su trabajo aumenta con la libertad y la capacidad de elección que tienen a la hora de hacer su trabajo



Guías Harvard Business Review

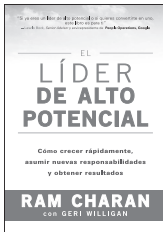


En las **Guías HBR** encontrarás una gran cantidad de consejos prácticos y sencillos de expertos en la materia, además de ejemplos para que te sea muy fácil ponerlos en práctica. Estas guías realizadas por el sello editorial más fiable del mundo de los negocios, te ofrecen una solución inteligente para enfrentarte a los desafíos laborales más importantes.

Monografías



Michael D Watkins es profesor de Liderazgo y Cambio Organizacional. En los últimos 20 años ha acompañado a líderes de organizaciones en su transición a nuevos cargos. Su libro, **Los primeros 90 días**, con más de 1.500.000 de ejemplares vendidos en todo el mundo y traducido a 27 idiomas, se ha convertido en la publicación de referencia para los profesionales en procesos de transición y cambio.



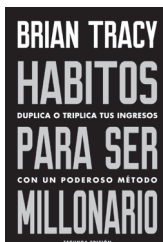
Las empresas del siglo XXI necesitan un nuevo tipo de líder para enfrentarse a los enormes desafíos que presenta el mundo actual, cada vez más complejo y cambiante.

Este libro presenta una estrategia progresiva que todo aquel con alto potencial necesita para maximizar su talento en cualquier empresa.



Publicado por primera vez en 1987 **El desafío de liderazgo** es el manual de referencia para un liderazgo eficaz, basado en la investigación y escrito por **Kouzes y Posner**, las principales autoridades en este campo.

Esta sexta edición se presenta del todo actualizada y con incorporación de nuevos contenidos.



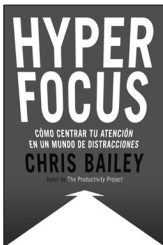
¿Por qué algunas personas son más exitosas que otras? El 95% de todo lo que piensas, sientes, haces y logras es resultado del hábito. Simplificando y organizando las ideas, **Brian Tracy** ha escrito magistralmente un libro de obligada lectura sobre hábitos que asegura completamente el éxito personal.



Crear un equipo y un entorno donde la gente pueda desarrollar bien su trabajo es el mayor reto de un líder, a quien también se le exige que mejore el rendimiento de su equipo a través de un liderazgo innovador. **La Mente del Líder** ofrece importantes reflexiones y puntos de vista que nos muestran el camino a seguir para que todo esto suceda.



Enfrentar el cambio radical que provocará la IA puede resultar paralizante. **Máquinas predictivas** muestra cómo las herramientas básicas de la economía nos dan nuevas pistas sobre lo que supondrá la revolución de la IA, ofreciendo una base para la acción de los directores generales, gerentes, políticos, inversores y empresarios.



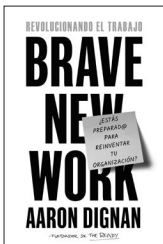
Nuestra atención nunca ha estado tan sobrecargada como lo está en la actualidad. Nuestros cerebros se esfuerzan para realizar múltiples tareas a la vez, mientras ocupamos cada momento de nuestras vidas hasta el límite con distracciones sin sentido.

Hyperfocus es una guía práctica para manejar tu atención: el recurso más poderoso que tienes para hacer las cosas, ser más creativo y vivir una vida con sentido.



Make Time es un manifiesto encantador, una guía amigable que nos ayudará a encontrar la concentración y la energía en nuestro día a día.

Se trata de dedicar tiempo a lo realmente importante fomentando nuevos hábitos y replanteando los valores adquiridos fruto de la actividad frenética y de la distracción.



La obra de **Aaron Dignan** es una lectura obligada para todos aquellos interesados por las nuevas formas de trabajo. Un libro del todo transgresor que nos explica exactamente cómo reinventar nuestra forma de trabajar, dejando atrás los clásicos sistemas jerárquicos verticales, y potenciando la autonomía, la confianza y la transparencia. Una alternativa totalmente revolucionaria que ya está siendo utilizada por las startups más exitosas del mundo.

Solicita más información en
revertemanagement@reverte.com
www.revertemanagement.com

También disponibles
en formato e-book

ELOGIOS A

EL DESAFÍO DEL LIDERAZGO

"*El desafío del liderazgo* sigue siendo uno de los cinco mejores libros que he leído en mi vida. Treinta años después de su primera publicación, aún sigo recomendándolo a todos aquellos que quieren ser mejores líderes".

John C. Maxwell, experto en liderazgo y autor del bestseller *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*

"Este libro es un clásico, uno de los pocos libros sobre liderazgo que realmente vale la pena leer. *El desafío del liderazgo* es ahora más importante que nunca: un recurso práctico, basado en evidencias, sobre cómo movilizar a las personas en torno a un objetivo común".

Adam Grant, autor de *Originals* y *Give and Take*, superventas en la lista del New York Times.

"*El desafío del liderazgo* se ha convertido en la referencia estándar para el liderazgo y es una lectura obligada en cualquier etapa de tu carrera. 'Las cinco prácticas del liderazgo ejemplar' proporcionan una hoja de ruta completa que nos ayuda a comprender lo que se necesita para inspirar a aquellos a quienes tenemos el privilegio de dirigir, y también nos enseña a liderar con empatía, convicción y autenticidad".

Mike Selfridge, Vicepresidente Ejecutivo Sénior y Director de Banca, First Republic Bank

"Actualizada, convincente y llena de corazón, la sexta edición del clásico de Jim Kouzes y Barry Posner se basa en un tesoro inigualable de nuevos datos para ofrecer un nuevo contexto a los fundamentos del liderazgo excelente. *El desafío del liderazgo* sigue siendo el texto esencial para los líderes que desean hacer cosas extraordinarias en el entorno hipercompetitivo de hoy".

Sally Helgesen, autora de *The Female Vision*, *The Web of Inclusion* y *The Female Advantage*

"Las cinco prácticas de liderazgo ejemplar constituyen la base y la hoja de ruta para desarrollar aquellas habilidades de liderazgo que actualmente se necesitan más que nunca. La sexta edición del *El desafío del liderazgo* muestra ejemplos del mundo real sobre cómo poner en práctica las acciones que hacen que las empresas y los líderes sean excelentes. Este libro debe estar en el escritorio de todos los líderes y debe tener muchas anotaciones".

Garry Ridge, Presidente y CEO, WD-40 Company, coautor de *Helping People Win in Work*

Visite:
www.LeadershipChallenge.com
www.reverte.com