

Bestseller internacional

JAMES M.
KOUZES

BARRY Z.
POSNER



EL DESAFÍO DEL LIDERAZGO

Sexta edición

Cómo hacer realidad
cosas *extraordinarias* en
una organización

Bestseller internacional

JAMES M.
KOUZES

BARRY Z.
POSNER



EL DESAFÍO DEL LIDERAZGO

Sexta edición

Cómo hacer realidad
cosas *extraordinarias* en
una organización

Índice

Cuando ocurren cosas extraordinarias en una organización

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

Cuando un líder da lo mejor de sí mismo

Las Cinco Prácticas del Liderazgo Ejemplar®

Las cinco prácticas marcan la diferencia

Los diez compromisos del liderazgo ejemplar

La credibilidad es el fundamento del liderazgo

Qué busca y admira la gente en sus líderes

Juntar todas las piezas: la credibilidad es el fundamento

PRÁCTICA 1

DEMUESTRA CÓMO HACERLO

Aclara los valores

Encuentra tu propia voz

Afirma los valores compartidos

Actúa: Aclara los valores

Da ejemplo

Vive los valores compartidos

Enseña a otros cómo exponer sus valores

Actúa: Da ejemplo

PRÁCTICA 2

INSPIRA UNA VISIÓN COMPARTIDA

Visualiza el futuro

Imagina las posibilidades

Encuentra un propósito común
Actúa: Visualiza el futuro

Atrae a los otros
Apela a ideales compartidos
Da vida a la visión
Actúa: Atrae a los otros

PRÁCTICA 3

CUESTIONA EL PROCESO

Busca oportunidades
Toma la iniciativa
Observa la realidad exterior
Actúa: Busca oportunidades

Experimenta y arriésgate
Genera pequeñas victorias
Aprende de la experiencia
Actúa: Experimenta y arriésgate

PRÁCTICA 4

PERMITE QUE OTROS ACTÚEN

Fomenta la colaboración
Crea un clima de confianza
Favorece las relaciones
Actúa: Fomenta la colaboración

Refuerza a los demás
Promueve la autonomía
Potencia la competencia y la confianza
Actúa: Refuerza a los demás

PRÁCTICA 5

ALIENTA EL CORAZÓN

Reconoce las contribuciones ajenas
Espera lo mejor
Personaliza los reconocimientos
Actúa: Reconoce las contribuciones ajenas

Celebra los valores y las victorias
Crea un espíritu de comunidad
Implicate personalmente
Actúa: Celebra los valores y las victorias

El liderazgo es cosa de todos
El liderazgo ejemplar es local
El liderazgo ejemplar es importante
Aprender a liderar requiere práctica
Contrastes y contradicciones
Primero, líderate a ti mismo
Liderar es hacer
Recuerda el secreto del éxito en la vida

AGRADECIMIENTOS

Acerca de los autores

Créditos

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

Hoy en día seguimos formulando la misma pregunta básica que planteamos en 1982, cuando iniciamos nuestra aventura para entender el liderazgo ejemplar: «¿Qué hiciste cuando diste lo mejor de ti mismo como líder?». Hemos hablado con hombres y mujeres, con jóvenes, mayores y ancianos... con individuos que representan a todos los tipos de organización que existen, en todos los niveles, en todas las funciones y en muchos lugares del mundo. Sus historias, sus comportamientos y las acciones que describen han dado lugar a la creación del marco conceptual de las Cinco Prácticas de Liderazgo Ejemplar[®], 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 acorde con esos valores. Si no se respeta uno de los valores, un líder debe hacer o decir algo; ya que, si no, corre el riesgo de transmitir la idea de que no es algo importante». Así pues, los líderes deben *dar ejemplo*. Los hechos son muchísimo más importantes que las palabras cuando los miembros de una organización quieren determinar la seriedad de un líder en cuanto a lo que dice. Sus palabras se deben corresponder con sus acciones.

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

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

El compromiso no se puede forzar: hay que inspirarlo. Hay que *atraer a los otros hacia una visión común apelando a aspiraciones compartidas*.

Stephanie Capron, vicepresidenta de Recursos Humanos de Ritzman Pharmacies, nos contó que su negocio familiar, con más de veinticinco ubicaciones, pidió a empleados de cada localidad y cada departamento que crearan un tablón en el que reflejaran qué esperaban en el futuro; luego, reunieron todos los tableros para crear una visión compartida —y una nueva marca—. «Dibujamos una visión global», explica, «y conseguimos que todo el mundo la viera para que conjuntamente entiendiéramos qué significa dar un gran servicio y nos implicáramos a la hora de ofrecerlo».⁶ Demasiada gente piensa que es el líder quien debe crear la visión, cuando en realidad todo el mundo, como los empleados de Ritzman Pharmacies, quiere involucrarse en el proceso. Esta manera de operar, desde la base, es mucho más eficaz que predicar la perspectiva de una sola persona.

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

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

Cuestiona el proceso Cuestionar el orden establecido es la fuente de la excelencia. Todas las mejores experiencias personales de liderazgo implican un cambio de *status quo*. Nadie ha conseguido nada dejando las cosas tal

como están. Con independencia de cada situación específica, en todos los casos se trata de superar adversidades y aprovechar oportunidades para crecer, innovar y mejorar.

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

Los líderes no esperan sentados a que el destino les sonría; se atreven a salir a la aventura. Asumir riesgos es lo que Srinath Thurthahalli Nagaraj recordaba de su mejor —y primera— experiencia de liderazgo en la India, con Flextronics. «Cuando las cosas no salieron como esperábamos», explica Srinath, «seguimos experimentando y cuestionando las ideas de todo el mundo. Tienes que dejar un margen para el fracaso y, lo más importante, para tener la oportunidad de aprender del fracaso». Logrando que pasara algo, Srinath fue capaz de sacar adelante el proyecto.

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

conseguir cosas», cuenta, «reforzó notablemente su confianza en el proyecto y su voluntad de seguir participando en él».

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

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

Los líderes *fomentan la colaboración generando confianza y facilitando relaciones*. Hay que implicar a todas las personas de las que dependa el funcionamiento del proyecto... y, en cierto modo, a todas aquellas afectadas por sus resultados. La general Wendy Masiello, directora de la Agencia de Gestión de Contratos de Defensa de Estados Unidos, destacó la importancia de ser «un equipo, una voz» ante seiscientos líderes que asistieron a las jornadas de formación de la agencia. Para ilustrar su argumento, pidió que todos aquellos que tuvieran un contrato con Lockheed Martin se levantaran.

Un tercio de la sala se levantó. Entonces Wendy dijo: «Observen alrededor de la sala y miren a las personas con las que van a colaborar durante estas jornadas. En las sesiones de formación, reúnanse, siéntese juntos y compartan experiencias y conocimientos». A continuación, pidió que se levantasen los que trabajaran con Boeing y, luego, a los empleados de Northrop Grumman, de Raytheon, etc. En cada ocasión, comunicó el mismo mensaje y en la sala se oían los suspiros de aquellas personas que se percataban de que no habían estado actuando como «un equipo con una sola voz». Como observó Wendy: «Solo lo conseguiremos cuando hayamos desarrollado mejores relaciones entre todos».⁷

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

Centrarse en satisfacer las necesidades de los demás, más que las propias, genera confianza en un líder. Cuanto hay más confianza en el líder y entre los miembros del equipo, más riesgos se toman, más cambios se hacen y más se avanza. Los líderes deben crear un entorno en el que, como nos dijo Ana Sardeson, directora del Programa de Materiales de Nest, «las personas se sientan cómodas expresando su opinión, porque el equipo se siente con el poder de actuar. Esa comodidad a la hora de tomar decisiones es fundamental para crear espacios propicios a la colaboración». Añade: «Cuando la conversación deja atrás el individualismo para entrar en un espacio abierto y cooperativo, las relaciones se ven fortalecidas y se

vuelven más resistentes». Cuando se confía en las personas y estas tienen más información, más capacidad para tomar decisiones y más autoridad, es mucho más probable que dediquen su energía a generar magníficos resultados.

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

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

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

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

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

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

* * *

Estas cinco prácticas de liderazgo —demostrar cómo hacerlo, inspirar una visión compartida, cuestionar el proceso, permitir que otros actúen y alentar el corazón— constituyen un *sistema operativo* de lo que las personas hacen en calidad de líderes cuando dan lo mejor de sí mismas. Y existen numerosas pruebas empíricas de que estas prácticas son importantes. Centenares de estudios indican que las cinco prácticas tienen un impacto

positivo en la implicación y el desempeño de la gente y las organizaciones.⁸ Abordaremos este tema en la siguiente sección y, a lo largo de los próximos capítulos, hablaremos de otros estudios que avalan este sistema operativo.

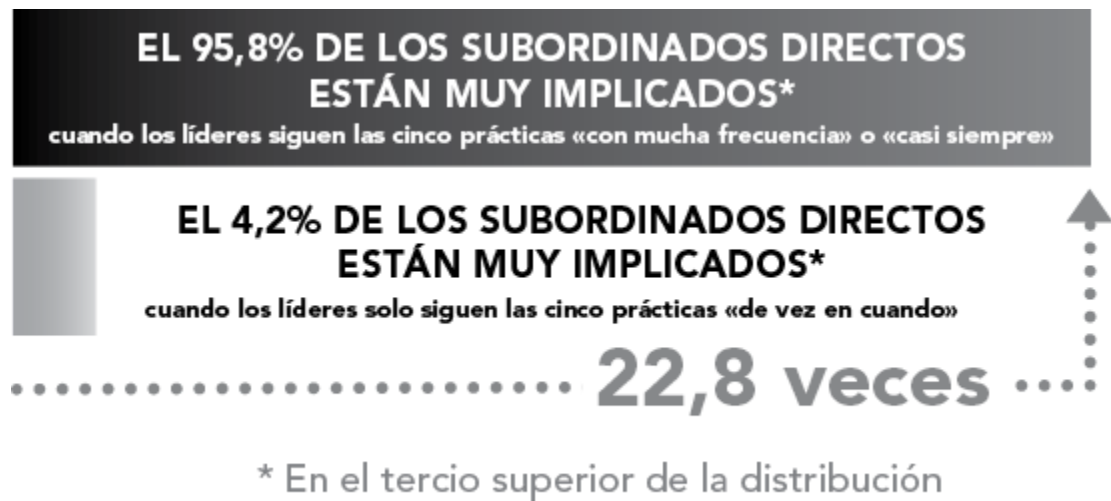
Las cinco prácticas marcan la diferencia

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

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

FIGURA 1.1

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



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

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

motivo por el que alguien trabaja duro; así como su compromiso, su orgullo y su productividad.

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

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

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

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

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

Los diez compromisos del liderazgo ejemplar

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

¿Qué busca la gente en un líder? ¿Qué esperamos de alguien cuyo liderazgo estamos dispuestos a seguir?

TABLA 1.1

Las cinco prácticas y los diez compromisos del liderazgo ejemplar

**DEMUESTRA
CÓMO HACERLO**



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

**INSPIRA
UNA VISIÓN
COMPARTIDA**



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

**CUESTIONA
EL PROCESO**



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

**PERMITE
QUE OTROS ACTÚEN**



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

**ALIENTA
EL CORAZÓN**



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

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

CAPÍTULO 2

La credibilidad es el fundamento del
liderazgo

LA CONCLUSIÓN INELUDIBLE, tras analizar miles de mejores-experiencias personales de liderazgo, es que *todo el mundo tiene una historia que contar*. Además, en términos de acciones, comportamientos y procesos, estas experiencias tienen muchas *más similitudes* que diferencias, con independencia del contexto. Los datos claramente cuestionan los mitos de que el liderazgo sea algo que solo se halla en el nivel más alto de una organización o una sociedad y de que sea algo reservado a unos cuantos hombres y mujeres carismáticos. La idea de que solo existan algunas magníficas personas que puedan conducir a los demás hacia la excelencia es totalmente errónea. Del mismo modo, es erróneo pensar que los líderes solo provienen de organizaciones pequeñas, grandes o enormes, o de economías incipientes o consolidadas, o de determinados sectores, funciones o disciplinas. La verdad es que el liderazgo es una serie de habilidades y capacidades concretas que están a disposición de cualquier persona. Justamente porque hay muchos líderes —y no pocos—, ocurren cosas extraordinarias en las organizaciones de forma habitual; sobre todo, en tiempos de gran incertidumbre.

Otra verdad esencial que podemos encontrar en cualquier situación y en cualquier acción de liderazgo es que las mejores experiencias personales de liderazgo nunca son historias de una actuación en solitario: un líder nunca consigue en solitario hacer realidad cosas extraordinarias. Los líderes movilizan *a los demás* para que quieran luchar por aspiraciones compartidas, y eso significa que, en lo fundamental, *el liderazgo es una relación*. Es una relación entre quienes aspiran a liderar y quienes optan por seguirles. No puedes tener a unos sin los otros. Para liderar de forma eficaz, hay que entender plenamente la dinámica fundamental de la relación entre un líder y los miembros del equipo. Una relación de este tipo que esté marcada por el miedo y la desconfianza nunca producirá nada que tenga un valor perdurable. Una relación caracterizada por el respeto mutuo y por la confianza superará las mayores adversidades y dejará un legado de peso.

Eso es precisamente lo que nos contó Yamin Durrani acerca de su relación con Bobby Matinpour, director de marketing en National Semiconductor, ahora parte de Texas Instruments, que empezó a trabajar en la empresa justo después de que la compañía fuera sujeta a una enorme reorganización que había dado lugar a un gran número de despidos. «En toda la empresa se palpaba una falta general de motivación, una sensación de desconfianza e inseguridad, y todo el mundo se preocupaba solo por sus propios intereses», explica Yamin. «Nuestro equipo en concreto sufría de poca motivación y no confiábamos los unos en los otros. Me aterrorizaba ir a la oficina y había demasiada competencia interna, por lo que se producían muchas interferencias de comunicación».

Bobby se dio cuenta de que tenía que restaurar la confianza entre los miembros del equipo. Su primera iniciativa consistió en reunirse individualmente con cada uno de ellos para entender sus deseos, sus necesidades y sus planes. Durante el primer mes, dedicó la mayor parte de su tiempo a aprender e intentar entender qué quería y qué disfrutaba haciendo cada persona. Se reunió semanalmente con los miembros del equipo, les hizo preguntas y escuchó atentamente lo que tenían que decir. «Gracias a su modo de hacer, amable, sincero y directo», dice Yamin, «los miembros del equipo se abrían y se sentían seguros. Nunca actuaba como si lo supiera todo y se mostraba abierto a aprender nuevas cosas del equipo. Bobby entendió que no podía ganarse el respeto del equipo si no los respetaba y les daba la libertad necesaria para que se apropiaran de sus proyectos. Bobby abrió líneas de comunicación dentro del equipo; sobre todo, favoreciendo las interacciones cara a cara».

En las reuniones de gestión, cuando surgía una pregunta, aunque él mismo podría haberla respondido, Bobby normalmente cedía la palabra a un miembro del equipo; por ejemplo, diciendo: «Yamin es un experto en el tema. Que responda él a esta pregunta». Durante el congreso de ventas anual, al que asistían centenares de empleados de la compañía, dejó que el

miembro de menor rango hiciera la presentación del grupo, con todos sus compañeros detrás de él para poder responder a preguntas. Yamin observó lo siguiente:

Puesto que acababa de entrar en el grupo, Bobby fácilmente habría podido caer en la trampa de intentar demostrar su valía contribuyendo individualmente a los proyectos o postulándose como el guardián de los flujos de información; sin embargo, optó por confiar en los miembros del equipo y siguió sus consejos a la hora de abordar distintos proyectos. Nunca imponía sus ideas. Dicho de otro modo, el «orden y mando» no era su estilo. Animaba a los miembros del equipo a que tomaran la iniciativa, actuaba como asesor en los distintos planes y dejaba que el mérito siguiera recayendo en las distintas personas.

Los resultados del liderazgo de Bobby fueron notables. Los ingresos de la unidad aumentaron un 25%, y su cartera de productos se vio inundada de nuevas ideas. Se expandió el espíritu de equipo, la gente se sentía implicada y el ambiente general pasó a ser de colaboración y trabajo en equipo. «Yo, personalmente, nunca me había sentido con tantas posibilidades y confianza», nos contó Yamin. «Con esa experiencia me di cuenta de que los grandes líderes hacen que sus seguidores también se conviertan en líderes».

Como bien demostró Bobby centrándose en los demás en vez de en sí mismo, el éxito a la hora de liderar, el éxito en el trabajo y el éxito en la vida dependen de lo bien que las personas trabajen y se desenvuelvan juntas. Puesto que el liderazgo es un proceso recíproco entre el líder y su equipo, cualquier debate acerca del liderazgo debe valorar la dinámica de dicha relación. Las estrategias, las tácticas, las técnicas y las prácticas quedan vacías si no se entienden las aspiraciones humanas fundamentales que conectan a un líder con los demás miembros a quienes atañe un proyecto.

Demostrar cómo hacerlo, inspirar una visión compartida, cuestionar el proceso, permitir que otros actúen y alentar el corazón son las prácticas de liderazgo que emergen de miles de mejores experiencias personales. No obstante, solo dibujan un mapa parcial de lo que ocurre, ya que un líder no hace realidad cosas extraordinarias por sí solo. Para completar el mapa es necesario entender y apreciar lo que los miembros de una organización esperan de su líder. La capacidad de liderar se obtiene de las personas a las que quiere liderar. A diario, la gente va decidiendo si va a seguir a alguien e invertir todo su talento, tiempo y energía en hacerlo. En última instancia, un líder no decide a quién lidera, lo deciden sus seguidores.

El liderazgo es algo que experimentamos en una interacción con otro ser humano. Dicha experiencia es diferente de un líder a otro, de un seguidor a otro... y de un día a otro. No hay dos líderes exactamente iguales, ni dos grupos de colaboradores exactamente iguales, ni en la vida de los líderes y sus seguidores hay dos días exactamente iguales. El potencial para ser un gran líder lo revelamos y desarrollamos cuando tratamos de entender los deseos y las expectativas de los miembros que conforman el equipo, y cuando actuamos al respecto de forma congruente con sus normas e imagen de lo que es y hace un líder ejemplar. Lo que un líder dice que hace es una cosa, pero lo que las partes implicadas dicen que quieren y la medida en la que el líder satisface dichas expectativas es otra. Saber lo que la gente quiere de sus líderes es el único modo que estos tienen para conseguir una visión completa de lo que deben hacer para crear y sostener el tipo de relaciones que convertirán en realidad cosas extraordinarias.

Qué busca y admira la gente en sus líderes

Para entender el liderazgo como una relación, hemos investigado las expectativas que las partes de una organización tienen de sus líderes.¹ A lo largo de los años, hemos ido preguntando qué rasgos, características y

atributos personales buscan y admiran en alguien a quien estén dispuestos a seguir. Las respuestas confirman y enriquecen la imagen que surge de los estudios sobre las mejores experiencias personales de liderazgo.

Empezamos nuestra investigación acerca de las expectativas de las partes implicadas en la organización entrevistando a miles de ejecutivos empresariales y gubernamentales. A raíz de una pregunta abierta sobre qué buscaban en alguien a quien estuvieran dispuestos a seguir, citaron centenares de valores, rasgos y características diferentes.² A continuación, varios jueces independientes analizaron el contenido de las respuestas, y luego realizamos varios análisis empíricos; lo que redujo las respuestas a una lista de veinte atributos, las llamadas «características de los líderes más admirados» (CLA).

Utilizando las CLA, pedimos a la gente que eligieran las siete cualidades que «más buscan y admiran en un líder, en alguien cuyas instrucciones seguirían voluntariamente». La palabra clave de la frase anterior es «voluntariamente». Una cosa es seguir a alguien porque piensas que lo tienes que hacer porque si no lo haces «ya verás», y otra cosa bien diferente es seguir a un líder porque *quieres*. ¿Qué esperamos de una persona a la que seguiríamos, no porque tenemos la obligación de hacerlo, sino porque queremos seguirla? ¿Qué se requiere para ser el tipo de líder al que los demás quieren seguir voluntariamente y con entusiasmo?

Más de 100.000 personas de todo el mundo han respondido a la lista CLA. La regularidad y la coherencia de los resultados de la encuesta ha sido notable a lo largo de los años, como reflejan los datos de la Tabla 2.1. Una persona debe superar varias «pruebas de carácter» para que los demás estén dispuestos a otorgarle el título de *líder*.

Es verdad que todas las características reciben votos, lo que significa que cada rasgo es importante para algunas personas; pero lo más obvio y llamativo es que, durante más de tres décadas, solo existen cuatro cualidades que hayan recibido más del 60% de los votos —salvo «motivador», en

1987, que fue seleccionada el 58% de las veces—. Pese a los espectaculares cambios que ha vivido el mundo, lo que la gente busca en un líder ha permanecido increíblemente estable.

TABLA 2.1

Características de los líderes más admirados

Porcentaje de encuestados que seleccionan cada característica en distintos periodos*

Característica	1987	1995	2002	2007	2012	2017
Honesto	83	88	88	89	89	84
Competente	67	63	66	68	69	66
Motivador	58	68	65	69	69	66
Visionario	62	75	71	71	71	62
Inteligente	43	40	47	48	45	47
Abierto	37	40	40	35	38	40
Fiable	33	32	33	34	35	39
Solícito	32	41	35	35	35	37
Imparcial	40	49	42	39	37	35
Directo	34	33	34	36	32	32
Cooperativo	25	28	28	25	27	31
Ambicioso	21	13	17	16	21	28
Atento	26	23	20	22	21	23
Decidido	17	17	23	25	26	22
Valiente	27	29	20	25	22	22
Leal	11	11	14	18	19	18
Imaginativo	34	28	23	17	16	17
Maduro	23	13	21	5	14	17
Sereno	13	5	8	10	11	10
Independiente	10	5	6	4	5	5

* Nota: puesto que pedimos que se seleccionen siete características, los totales superan el 100%.

Para seguir a alguien de buen grado, la mayoría de la gente considera que un líder debe ser:

- Honesto
- Competente
- Motivador
- Visionario

Además, hallamos sistemáticamente esas mismas cuatro características en la parte alta de la clasificación *en diferentes países*, tal como indican los datos de la Tabla 2.2. También hemos visto que la clasificación tampoco varía de forma significativa según su cultura, etnia, función organizativa y jerarquía, sexo, nivel de educación y grupo de edad (hablaremos de ello un poco más adelante).

TABLA 2.2

**Características de los líderes más admirados (CLA) en todo el mundo
(orden de clasificación por país)**

País	Honesto	Visionario	Motivador	Competente
Estados Unidos	1	2	3	4
Australia	1	2	3	4
Brasil	1	2	4	3
Canadá	1*	1*	3	4
China	3	2	1	4
Japón	1*	1*	4	3
Corea	1*	1*	4	3
Malasia	1	2	4	3
México	1	2	3	4
Países escandinavos	3	2	1	4
Singapur	4	2*	1	2*
Turquía	3	1	2	4
Emiratos Árabes Unidos	1	2	3	4

* Indica un empate en el orden de clasificación.

Cuando hemos preguntado a la gente sobre cuál ha sido el líder más creíble que han tenido, el análisis de los atributos de los líderes más admirados es muy regular en los centenares de entrevistas que hemos realizado. Fijémonos en cómo los rasgos «honesto», «competente», «visionario» y «motivador» están incorporados en lo que Melinda Jackson, reclutadora corporativa para una empresa tecnológica multinacional, nos dijo sobre su líder más admirado: «Recuerdo que conocía profundamente el trabajo, tenía una clara visión del futuro, nos ayudaba de forma increíble y

era totalmente auténtica. Creía de todo corazón en lo que hacíamos y lideraba con tal fervor que, incluso mis compañeros más pesimistas, acabaron siguiéndola». Estas historias y las características de los líderes más admirados reflejan las acciones que la gente describe en sus mejores experiencias personales de liderazgo. Las Cinco Prácticas del Liderazgo Ejemplar y los comportamientos de las personas más admiradas como líderes son perspectivas complementarias sobre la misma cuestión. Cuando están dando lo mejor de sí mismos, los líderes van más allá de solo conseguir resultados. También responden a las expectativas de comportamiento que tienen las partes implicadas en la organización; lo que pone de manifiesto la idea de que la relación es de servicio a un propósito y de servicio a la gente.

A medida que vayamos desgranando los temas de ser honesto, visionario, competente y motivador a lo largo de los próximos capítulos sobre las cinco prácticas, veremos más detalladamente cómo los líderes ejemplares responden a las necesidades de los miembros de su equipo. Por ejemplo, para que el líder pueda «demostrar cómo hacerlo» es esencial que lo consideren una persona honesta. La práctica de liderazgo de «inspirar una visión compartida» requiere ser pionero y motivador. Cuando un líder «cuestiona el proceso», también genera la percepción de que es dinámico. Ser digno de confianza, a menudo sinónimo de ser honesto, desempeña un papel fundamental en cómo un líder «permite que otros actúen», así como en su nivel de competencia. Del mismo modo, los líderes que reconocen y celebran contribuciones y logros importantes —que «alientan el corazón»— consiguen que los miembros del equipo entiendan mejor la visión y los valores, además refuerzan su compromiso con ellos. Cuando un líder demuestra el valor de las cinco prácticas, demuestra a los demás que tiene la competencia de hacer realidad cosas extraordinarias.

Examinemos ahora por qué cada una de estas características es esencial para crear una relación sostenible entre quienes aspiran a liderar y quienes

están dispuestos a seguirlos. También descubriremos los fundamentos sobre los que los líderes construyen esa relación duradera.

Honesto En todas las encuestas que hemos realizado, la honestidad es la característica de liderazgo que se selecciona con más frecuencia que cualquier otra. En conjunto, se revela el factor más importante en la relación entre el líder y las partes implicadas. Los porcentajes varían, pero el orden de clasificación final no. Sobre todo, y ante todo, la gente quiere un líder que sea honesto.

Queda claro que, para que alguien siga a otra persona de buen grado —sea en la lucha por un objetivo o en la sala de juntas, en una oficina o en una fábrica—, lo primero que va a querer saber es si es una persona digna de su confianza. Querrá asegurarse de que es una persona honrada, ética y ejemplar. Cuando hablamos con la gente sobre las cualidades que admiran en un líder, a menudo utilizan las palabras *integridad* y *auténtico* como sinónimos de honestidad. Sea cual sea el contexto, la gente quiere tener plena confianza en sus líderes, y para ello es necesario que crean que tienen un carácter auténtico y firme integridad. El que más del 80% de los que participan en una organización quieran que sus líderes sean honestos por encima de todo es un mensaje que cualquier líder debe tomarse muy en serio. «Al fin y al cabo», dice Jennifer McRae, ingeniera del Ayuntamiento de San José (California), «¿para qué vas a seguir a alguien si sospechas que te está mintiendo o intentando engañar? La honestidad es el fundamento de la confianza y tienes que creer que lo que dice o sabe el líder es verdad».

De todas las cualidades que la gente busca y admira en un líder, la honestidad es de lejos la más personal. Las personas quieren que su líder sea honesto, porque la honestidad del líder también se acaba reflejando en la suya propia. Es la cualidad que más puede acrecentar o dañar la reputación de alguien. Si todo el mundo sabe que la persona a la que seguimos tiene un carácter impecable y sólida integridad, lo más probable es que a nosotros también nos perciban del mismo modo. Si seguimos de buen grado

a alguien que es considerado deshonesto y poco ético, nuestra propia imagen se verá manchada. Además, posiblemente exista otra razón, más sutil, que explique por qué la honestidad ocupa el primer lugar: cuando seguimos a alguien a quien consideramos deshonesto, acabamos sintiendo que hemos renunciado a nuestra propia integridad. Con el tiempo, no solo dejamos de respetar al líder, dejamos de respetarnos a nosotros mismos. Como explica Anand Reddy, ingeniero jefe de Intel: «La falta de honestidad corrompe al equipo, daña la confianza entre las personas y mina la cohesión de grupo. Además, nadie quiere seguir a un líder que no sea honesto».

La honestidad está estrechamente relacionada con los valores y la ética. Las organizaciones valoran a los líderes que defienden principios importantes. La gente se niega rotundamente a seguir a aquellos que no confían en sus propias creencias. Que la postura del líder sea poco clara genera estrés. No conocer las creencias del líder da lugar a conflictos, indecisiones y rivalidades políticas. La gente sencillamente no confiará en un líder que no defienda o viva según un claro conjunto de valores, normas y principios éticos. Cumplir nuestra palabra es lo que nos define a ojos de las personas a las que queremos liderar.

Competente Para apuntarnos a la causa de otra persona, necesitamos creer que el líder tiene la capacidad de guiarnos en el camino hacia el futuro. Necesitamos ver que el líder es competente y eficaz. «La competencia es importante», explica Kevin Schultz, auditor de PricewaterhouseCoopers, «porque resulta difícil seguir sin reservas a alguien que no sabe lo que hace». Si la gente cuestiona la capacidad del líder, no van a apuntarse a su proyecto sin reparos. Los estudios indican que, cuando la gente piensa que su líder es un incompetente, rechazan tanto al individuo como el cargo que ocupa.³

La *competencia del líder* tiene que ver con su historial y su capacidad de conseguir llevar las cosas a la práctica. Este tipo de capacidad inspira confianza: el líder podrá guiar en buena dirección a toda la organización, sea

grande o pequeña. Otra ventaja, tal como apunta Rebecca Sanchez, analista presupuestaria de una Administración local: «Me convierto en una mejor seguidora porque confío en que mi líder sabe de lo que habla y lo que nos pide».

No obstante, como precisa Brian Dalton, gestor financiero de Rocket Fuel: «Un líder no tiene que ser un experto en todo; si lo fuera, ¿para qué necesitaría seguidores? Lo que se espera del líder, en realidad, es que conozca bien la organización y que sea capaz de reclutar a los expertos en el ámbito que sea necesario y de hacerles preguntas inteligentes y útiles». Cuando la gente habla de un líder competente, no se refieren específicamente a las capacidades del líder en la principal tecnología de la operación. La gente exige un nivel básico de conocimiento y una experiencia en el sector, el mercado o la profesión, pero también sabe que, a medida que vaya subiendo en la jerarquía de la organización, no se puede esperar que un líder sea la persona más competente a nivel técnico en una especialidad concreta. Las organizaciones son demasiado complejas y multifuncionales para que eso ocurra.

Al parecer, el tipo de competencia que se exige también varía en función del cargo del líder y de la situación de la organización. Por ejemplo, de quienes ejercen cargos directivos esperamos capacidad de planificación estratégica y formulación de políticas. Un líder de departamento, o del punto de contacto con el cliente, normalmente debe demostrar más conocimiento del producto que alguien menos involucrado en la provisión de servicios o la fabricación de productos. Un líder eficaz en una empresa de alta tecnología posiblemente no necesite ser un maestro de la programación, pero sí que debe entender las consecuencias para el negocio del intercambio de datos electrónicos, la creación de redes, la computación en la nube e Internet.

Para que alguien confíe en la competencia de su líder, es preciso que crea que la persona conoce el negocio y comprende el funcionamiento, la cultura

y la gente de la empresa. Debe saber que el líder cuenta con una amplia gama de experiencias que le permiten guiar a la organización a través de los desafíos que deba superar en cada momento. Por eso los líderes más sénior suelen haber estado expuestos a más funciones, mercados, países y culturas que aquellos que inician su carrera. Cuanto más amplia sea su experiencia, más probable será que puedan tener éxito en distintas organizaciones y sectores.

Motivador La gente espera que sus líderes sean energéticos, que estén motivados y que sean positivos respecto al futuro. Una persona que esté entusiasmada y se apasione por las posibilidades que ofrece el futuro transmite más confianza en esas posibilidades que alguien que muestre poca o ninguna emoción. Las personas creen más en lo que dice alguien si sienten que la persona realmente se lo cree. «En mi experiencia, el peor tipo de “líder”», dice Amber Willits, especialista en marketing de Maxim Integrated, «es el que se planta enfrente de un grupo de gente o una persona y no alimenta ni da energía a sus sueños. Un mensaje de ese tipo genera desesperanza y negatividad. ¿Cómo alguien va a sentirse motivado para dar lo mejor de sí mismo si su líder no le da palabras de ánimo ni motivos para ser optimista y entusiasmarse?».

Así pues, no basta con que el líder tenga un sueño. También debe tener la capacidad de comunicar esa visión de modo que anime a los demás a seguir hasta el final. Para Ellen Vargas, supervisora de enfermería, eso se traducía en «contagiar entusiasmo»: «Transmitía a todo el mundo mi pasión y, como estaba tan convencida de que ese nuevo procedimiento iba a cambiar vidas, todo el mundo se sumaba al proyecto». La gente quiere que su trabajo diario tenga más sentido y valor. Aunque el entusiasmo, la energía y la actitud positiva del líder no cambien el contenido del trabajo, sin duda sí que pueden hacer que el contexto resulte más satisfactorio. Sean cuales sean las circunstancias, cuando los líderes dan vida a sueños y aspiraciones, la gente está mucho más dispuesta a contribuir a una causa común. Un liderazgo que

motiva responde a la necesidad de las personas de tener una vida con significado y propósito.

Un líder tiene que levantar los ánimos de los miembros de su equipo y darles esperanza para que se comprometan de buen grado a hacer cosas que no habían hecho antes. El entusiasmo y la motivación son esenciales: son señal de que el líder está personalmente comprometido con el sueño que quiere perseguir. Si un líder no demuestra pasión por una causa, ¿por qué deberían hacerlo los demás? Además, ser alegre, positivo y optimista hace creer a la gente que el futuro puede ser mejor.⁴ Eso siempre es importante pero, en épocas de gran incertidumbre, liderar con emociones positivas es absolutamente esencial para que la gente no se derrumbe y siga adelante.

Cuando estamos preocupados, desanimados, temerosos e inseguros respecto al presente, a menudo nos cuesta ver las posibilidades que encierra el futuro, y lo último que necesitamos es un líder que alimente esas emociones negativas. El miedo no convence a nadie para seguir adelante haciendo cosas nuevas y corriendo riesgos, más bien nos lleva a mantener la cabeza gacha, a defender el *statu quo* y a no involucrarnos. Puede que el miedo genere obediencia, pero nunca generará compromiso. Al contrario, los líderes deben comunicar con sus palabras, su actitud y sus acciones que creen que se superarán los obstáculos y se cumplirán los sueños. «Trabajar en pos de una visión compartida», dice Kathryn Trapani, coordinadora administrativa en una organización sanitaria de una universidad, «requiere que los líderes hagan sentir a la gente en lo más profundo que, sumándose a la causa, mejorarán su vida y la de otras personas». Las emociones son contagiosas y las emociones positivas se transmiten a toda la organización y a las relaciones con otras partes implicadas. Para hacer realidad cosas extraordinarias en tiempos extraordinarios, un líder debe alimentar el esfuerzo con emociones positivas.

Visionario El 62% de los participantes en nuestra encuesta más reciente sobre características de los líderes admirados, de promedio, seleccionaron

la capacidad de hacer proyectos para el futuro como uno de sus rasgos de liderazgo más deseados. La gente espera que un líder siga una dirección y se preocupe por el futuro de la organización. Dicho de otra manera, dice la abogada Sarah Holden: «Si un líder quiere que los otros lo sigan, primero tiene que decirles adónde van y conseguir que todo el mundo vaya en la misma dirección». Comparada con todas las otras cualidades que se esperan de un líder, esta es la que más distingue a una persona como líder, ya que este rasgo se corresponde directamente con la capacidad de imaginar el futuro que la gente describe en sus mejores experiencias de liderazgo. Al fin y al cabo, si su visión es sencillamente mantener el *statu quo*, entonces ¿cuál es el propósito de ese líder? Los líderes no están satisfechos con cómo están las cosas ahora mismo, se centran en cómo tienen que mejorar en el futuro.

Da igual qué nombre le demos a ese futuro —visión, sueño, vocación, objetivo, misión...—, el mensaje es claro: un líder debe saber adónde va si espera que los demás lo acompañen en su aventura de buen grado. Necesitan elaborar un punto de vista sobre el futuro de su organización y poder conectar esa perspectiva con las esperanzas y los sueños de las partes que participan en él. Gloria Leung nos contó que el hecho de que su líder más admirado en el Hang Seng Bank (Hong Kong) fuera un visionario «nos dio la capacidad de dirigirnos hacia el futuro con mucha seguridad y nos fomentó valores compartidos, pues todos sabíamos hacia dónde íbamos». No podemos perdernos en los detalles y olvidar una visión más amplia. Un líder necesita tener presente a qué lugar quiere llegar cuando pide a otras personas que lo acompañen en un viaje hacia lo desconocido.

Si bien las otras tres características fundamentales de liderazgo no varían mucho en los distintos niveles jerárquicos, no resulta demasiado sorprendente que sí que ocurra con la importancia de ser visionario. Nuestras encuestas entre personas que desempeñan funciones en los niveles más altos de una organización indican que casi el 95% seleccionan *visionario* como un rasgo de liderazgo imprescindible, mientras que dicho

porcentaje desciende hasta el 60% entre personas que ocupan cargos de supervisión en primera línea. Para los estudiantes universitarios, es una característica que suele estar entre las siete primeras, pero nunca entre las cuatro primeras. Esa gran brecha señala una diferencia importante en relación con el alcance y el horizonte temporal del puesto de trabajo. A medida que alguien sube de jerarquía en la organización, su perspectiva sobre el futuro debe ir ampliándose.

No obstante, la capacidad de ser visionario no significa que la gente espere que sus líderes tengan los superpoderes de un adivino. En realidad, es algo mucho más sencillo y práctico. La gente quiere que su líder se oriente hacia el futuro de forma clara. Quiere que les explique cómo será la organización cuando lleguen a su destino en seis trimestres o seis años. Quieren que se lo describa con todo lujo de detalles para así poder reconocerlo cuando lleguen y para poder elegir el mejor camino para llegar ahí.

Coherencia a lo largo del tiempo y el espacio Estos cuatro requisitos para el liderazgo —*honestidad, competencia, motivación y visión*— han superado la prueba del tiempo y la geografía, aunque se han producido algunos cambios modestos en el énfasis. Por ejemplo, ser honesto sigue siendo la primera característica de la lista, pero su porcentaje no es tan alto como antes. Esta leve disminución de la *honestidad* como cualidad de liderazgo admirada se produce de forma paralela a una bajada en el nivel de confianza que la gente tiene en los líderes de las instituciones en todo el mundo.⁵ La gente se ha vuelto más escéptica respecto a lo que realmente puede esperarse de un líder, pero es importante señalar que la honestidad sigue siendo la primera cualidad que la gente busca en una persona para seguirla voluntariamente.

El mayor cambio de porcentajes se halla en la importancia de la cualidad de ser *visionario*, cuya selección ha disminuido con el tiempo. Aun así,

sigue estando entre las cuatro más valoradas y claramente por delante en cuestión de importancia respecto al resto de las características de liderazgo.

Los modestos cambios de preferencias exponen la notable coherencia que presentan las expectativas que tiene la gente de un líder en una amplia variedad de dimensiones personales, organizativas y culturales. Las veinte características de liderazgo solo han variado en unos pocos puntos porcentuales —más o menos— desde la primera ronda de datos que recopilamos hace más de treinta y cinco años. La gente sigue queriendo que sus líderes sean honrados, que sepan lo que hacen y lo que dicen, que demuestren un entusiasmo genuino y tengan una actitud positiva, y que sepan hacia dónde se dirigen.

Al mismo tiempo, hay que entender que el contexto importa y que el entorno externo puede influir en lo que busca y admira la gente en un líder en un momento dado o en una organización o un lugar específicos, y también en cómo se manifiestan las características clave del liderazgo. Las expectativas pueden variar de organización a organización, de función a función, de grupo a grupo y de nivel a nivel.

Por ejemplo, los datos recopilados en organizaciones sanitarias suelen indicar que *atento* es un rasgo más importante en esos entornos. La importancia de la característica *ser leal* aumenta espectacularmente al entrevistar a personas relacionadas con el ejército, mientras que *inteligente* recibe más puntos en círculos académicos y *maduro* obtiene más votos de lo normal entre personas mayores. Del mismo modo, las personas que ocupan cargos directivos eligen *visionario* mucho más a menudo que los empleados de a pie. Los profesionales de recursos humanos seleccionan *ser solícito* con más frecuencia que otros grupos, mientras que el personal de ventas tiende a elegir *motivador* más a menudo que los contables. Además, es probable que haya matices y posiblemente diferencias sutiles en cómo los líderes manifiestan dichas características en distintas culturas. Reconocer las

diferencias locales es importante, aunque las cuatro cualidades sigan siendo universales.

Juntar todas las piezas: la credibilidad es el fundamento

La honestidad, la competencia, la motivación y la visión son características esenciales que la gente busca en un líder, alguien a quien estarán dispuestos a seguir voluntariamente. Son la parte «transportable» del repertorio de cualquier líder y tenemos que llevarla con nosotros allá donde vayamos. Esta conclusión ha permanecido constante a lo largo de más de tres décadas en las que se ha dado crecimiento económico y recesión, nacimiento de internet, globalización de la economía, nuevas tecnologías, burbujas digitales, explosión de la accesibilidad móvil, auge del terrorismo, crisis migratorias y de refugiados, y el siempre cambiante entorno político. Que los líderes realmente respondan a esos valores es otra historia, pero lo que quiere la gente de sus líderes no ha cambiado.

Esta lista de cuatro cualidades es útil por sí misma, pero nuestra investigación revela una implicación más profunda. Estas características clave conforman lo que los expertos en comunicaciones llaman «credibilidad de la fuente». Al valorar la credibilidad de una fuente de información —de un presentador de noticias, un vendedor, un médico o un sacerdote, un ejecutivo, un militar, un político o un líder comunitario—, los investigadores suelen evaluarla según tres criterios: la percepción de su *fiabilidad*, su *experiencia* y su *dinamismo*. Cuanta mayor puntuación reciba alguien en esas facetas, se le considerará más creíble como fuente de información.⁶

Obsérvese la notable similitud entre estas tres características y las cualidades esenciales que la gente busca en un líder —*honesto, competente y motivador*—, tres de los cuatro primeros elementos seleccionados en

nuestras encuestas. Si relacionamos la teoría con los datos sobre las cualidades de liderazgo admiradas, la conclusión inevitable es que la gente quiere seguir a líderes que sean, más que nada, creíbles. *La credibilidad es el fundamento del liderazgo*. La gente, por encima de todo, tiene que poder creer en sus líderes. Para seguir a un líder *voluntariamente*, la gente necesita confiar en su palabra, ver que personalmente siente pasión y entusiasmo por su trabajo y saber que cuenta con el conocimiento y las habilidades para liderar.

La gente también necesita creer que sus líderes saben hacia dónde van y que tienen una visión de futuro. *Estar enfocado hacia el futuro y tener una visión* es lo que realmente diferencia a un líder de otras personas en una organización. De un líder se espera que tenga un punto de vista sobre el futuro y que articule posibilidades que motiven al equipo. La gente solo lo seguirá cuando esté segura de que sabe hacia dónde se dirige.

La coherencia y la omnipresencia de estas conclusiones sobre las características de líderes admirados ha resultado en la formulación de la *primera ley sobre el liderazgo de Kouzes-Posner*:

Si no crees en el mensajero, no creerás en el mensaje.

Un líder siempre debe esforzarse en proteger su credibilidad. Su capacidad de adoptar posiciones firmes, cuestionar el *statu quo* y apuntar en nuevas direcciones depende de su capacidad de ser muy creíble. Un líder nunca debe presuponer su credibilidad, independientemente del momento en el que esté y del cargo que ocupe. Para que la gente crea en las inspiradoras posibilidades para el futuro que un líder presenta, primero deben creer en él. Si les pides a los demás que te sigan hacia un futuro incierto —un futuro que tal vez no se haga realidad durante su vida— y si el viaje va a requerir sacrificios, entonces es imprescindible que la gente crea en ti. Todos los programas para formar a líderes, todos los cursos y clases, todos los libros y CD, todos los blogs y páginas web que ofrecen consejos y técnicas... no

sirven absolutamente de nada si las personas que van a seguir a un líder no creen en él.

La credibilidad importa Llegados a este punto, es posible que el lector se haga el siguiente planteamiento: «Sé de personas en posiciones de poder y tremendamente ricas que no son consideradas como creíbles por la gente. ¿Realmente importa la credibilidad? ¿Marca una diferencia?». Son preguntas importantes y se merecen una respuesta. Para responderlas, decidimos preguntar a las personas cuyas respuestas más importaban —los subordinados directos del líder— y encontramos sólidas pruebas empíricas que respaldan la primera ley del liderazgo. Sirviéndonos de una medida de comportamiento para la credibilidad, les pedimos que pensarán hasta qué punto su jefe inmediato exhibía comportamientos que reforzaran su credibilidad.⁷ Descubrimos que, cuando alguien percibe que la credibilidad de su *superior inmediato* es muy elevada, es significativamente más probable que:

- Se sienta orgulloso de decir que forma parte de la organización.
- Tenga un fuerte espíritu de equipo.
- Considere que sus valores personales coinciden con los de la organización.
- Se sienta conectado y comprometido con la organización.
- Sienta la organización como algo suyo.

En cambio, cuando alguien percibe que su superior tiene poca credibilidad, es significativamente más probable que:

- Solo esté productivo si se le vigila de cerca.
- Su principal motivación sea el dinero.
- Diga cosas positivas de la organización en público, pero que la critique en privado.

- Se plantee buscar otro trabajo si la organización tiene algún problema.
- Se sienta poco apoyado y reconocido.

El notable impacto que la credibilidad del líder tiene sobre la actitud y el comportamiento de los empleados envía un claro mensaje a los líderes de una organización: su credibilidad marca una gran diferencia y tienen que tomarse esta cuestión personalmente. Dependen de ello la lealtad, el compromiso, la energía y la productividad de los empleados. Y, para subrayar esta idea una vez más, considérese lo que descubrieron unos investigadores cuando a partir de observar a soldados que se encontraban en zonas de combate activo, analizaban qué se requiere para que alguien se arriesgue a salir herido o incluso acabar muerto para lograr unos objetivos concretos de equipo. La percepción que tenían los soldados de la credibilidad de su líder determinaba el alcance real de la influencia que el líder podía ejercer sobre ellos.⁸ Y eso es lo que ocurre en un entorno tradicionalmente jerárquico y de control y mando. Primero, tiene que haber credibilidad y, luego, viene el resto.

La credibilidad va mucho más allá de la actitud de los trabajadores. Influye en la fidelidad de los clientes e inversores, así como en la lealtad de los empleados. En un extenso estudio sobre el valor económico de la lealtad en las empresas, Frederick Reichheld y sus colegas de Bain and Company descubrieron que las empresas que se centran en la lealtad de clientes, empleados e inversores dan mejores resultados que las que generan deslealtad. La deslealtad reducía el desempeño de la empresa entre un 25% y un 50%.⁹ La lealtad es claramente responsable de gran parte de la creación de valor. Así pues, ¿qué da lugar a la lealtad en las empresas? Cuando los investigadores analizaron dicha cuestión, nuestra primera ley del liderazgo se vio corroborada, pues concluyeron: «El centro de gravedad de la lealtad en las empresas —de clientes, empleados, inversores,

proveedores o distribuidores— es la integridad personal del equipo directivo y su capacidad de poner en práctica sus principios». ¹⁰

¿Qué es la credibilidad en términos de comportamiento? Los datos confirman que la credibilidad es el fundamento del liderazgo. Pero ¿qué es la credibilidad en términos de comportamiento? ¿Cómo reconocer la credibilidad?

Hemos hecho esta pregunta a decenas de miles de personas de todo el mundo, y la respuesta esencialmente es siempre la misma, con independencia de cómo la formulen en una u otra compañía, en uno u otro país o en distintos entornos. A continuación presentamos algunas de las frases que la gente suele utilizar para describir cómo reconocen la credibilidad:

- «Practican lo que predicán».
- «Predican con el ejemplo».
- «Lo que hacen coincide con lo que dicen».
- «Obran de acuerdo con sus opiniones».
- «Cumplen lo que prometen».
- «Hacen lo que dicen que van a hacer».

El último comentario es la respuesta más frecuente. Cuando alguien quiere decidir si un líder es creíble, primero escucha lo que dice y luego se fija en lo que hace. Primero escuchan las palabras y luego observan los hechos. Escuchan las promesas de recursos para promover iniciativas de cambio, y luego esperan a ver si el dinero y los materiales llegan. Oyen las promesas de terminar dentro de un plazo, y luego buscan pruebas de que los compromisos se hayan cumplido. Cuando palabras y hechos son congruentes, «creíble» es el juicio que emiten. El juicio que hace la gente cuando no ve coherencia es que el líder es, en el mejor de los casos, poco fiable y, en el peor de los casos, un absoluto hipócrita.

Cuando un líder predica y practica, la gente está más dispuesta a confiar en él en cuestiones de trabajo e incluso en cuestiones de vida o muerte. Esta

revelación establece con claridad qué debe hacer un líder para gozar de credibilidad. Esta es la *segunda ley del liderazgo de Kouzes-Posner*:

Haz lo que dices que vas a hacer.

Esta sensata definición de credibilidad coincide directamente con una de las Cinco Prácticas del Liderazgo Ejemplar identificadas en las mejores experiencias personales de liderazgo. La segunda ley tiene dos elementos esenciales: *decir* y *hacer*. Para que sus acciones sean creíbles, un líder debe dejar claras sus creencias; necesita saber qué es lo que defiende. Esa es la parte de «decir». Luego tiene que poner en práctica lo que dice: debe actuar según sus creencias y «hacer». La práctica «Demuestra cómo hacerlo» está directamente relacionada con estas dos dimensiones de la definición de la credibilidad en términos de comportamiento. Esta práctica conlleva ser claro respecto a un conjunto de valores y ser un ejemplo de dichos valores para los demás. Poner en práctica los propios valores es lo que significa ser auténtico, y es una manera de demostrar que somos honestos y dignos de confianza a través de nuestro comportamiento. La gente confiará y seguirá de buen grado a un líder cuyos hechos y palabras coincidan.

Para ganarse y conservar la autoridad moral necesaria para liderar, es fundamental demostrar cómo hacerlo. A causa de esta importante conexión entre palabras y acciones, hemos optado por empezar el análisis de las cinco prácticas con un examen minucioso de los principios y los comportamientos que dan lugar a la práctica «Demuestra cómo hacerlo».

DEMUESTRA CÓMO HACERLO



PRÁCTICA 1

DEMUESTRA CÓMO HACERLO

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

CAPÍTULO 3

Aclara los valores

«¿QUIÉN ERES TÚ?». Eso es lo primero que los miembros de tu equipo querrán saber de ti. Una aventura hacia el liderazgo empieza cuando te decides a encontrar esa respuesta y eres capaz de expresarla. Para Sumaya Shakir, directora estratégica de Sistemas Informáticos de Amtrak, ahí fue donde empezó, en una empresa anterior, su mejor experiencia personal de liderazgo.

La primera vez que estableció contacto con su equipo —nos contó Sumaya— se encontró un ambiente hostil y combativo. Se quedó desconcertada por la falta de respeto que tenía de la gente. No era el recibimiento que se esperaba. Pero no perdió los ánimos: tomó la decisión de romper las barreras que habían creado ese ambiente disfuncional y crear un equipo de primera, donde reinara el espíritu de colaboración. Entendió que para empezar no debía centrarse en los miembros del equipo, sino en sí misma. Nos contó que tuvo que determinar qué era importante para ella y por qué:

Tuve que preguntarme en qué creía, qué era importante para mí, qué tipo de planteamientos iba a seguir, qué quería comunicar y cuáles eran mis expectativas. En primer lugar, necesitaba saberlo y creerlo en mi interior. Me vinieron a la cabeza muchas cosas a la vez, pero tenía que centrarme en los valores fundamentales que quería representar.

Sumaya elaboró una lista de principios rectores básicos y compartió sus valores con cada uno de los miembros de su equipo. En lugar de decirle a todo el mundo lo que quería de ellos, anunció claramente qué valores defendía ella y qué pautas de actuación se exigía a sí misma todos los días. Comunicó abiertamente sus valores, con sus propias palabras, de modo que los miembros de su equipo pudieron entender claramente qué tipo de persona era y qué podían esperar de ella. Como les había anunciado y explicado sus valores, la gente estaba más preparada para entender el razonamiento que justificaba las decisiones y acciones que emprendía. Sumaya descubrió que

saber en qué creía y por qué les permitía a los otros explorar sus propios valores y comunicarlos de forma transparente a sus compañeros de equipo. En consecuencia, explica: «Pudimos reunir todo un conjunto de valores compartidos que nos permitieron trabajar juntos de forma eficaz».

Las mejores experiencias personales de liderazgo que hemos recopilado aquí en esencia son historias de individuos que, como Sumaya, dejaron claros sus valores personales y entendieron que eso les daba la fuerza para afrontar situaciones complejas y tomar decisiones difíciles. La gente espera que sus líderes tomen la palabra en cuestiones de valores y conciencia. No obstante, para tomar la palabra es necesario tener algo de lo que hablar. Para defender las creencias propias, es necesario saber cuáles son esas creencias. Para obrar de acuerdo con lo uno dice, primero debe predicar con el ejemplo. Para cumplir con lo uno dice, es necesario que sepa qué está diciendo.

Al comenzar tu aventura hacia el liderazgo, tienes que adquirir un compromiso con la práctica de «aclarar valores», y es esencial lo siguiente:

- ***Encuentra tu propia voz.***
- ***Afirma los valores compartidos.***

Convertirse en un líder ejemplar exige que uno mismo comprenda totalmente los valores profundos —las creencias, los principios, la ética y los ideales— que le motivan. Debe elegir libre y honestamente los principios que van a guiar sus decisiones y acciones. Debe expresar su auténtico «yo», comunicando de forma genuina sus creencias, de manera que refleje quién es de forma singular.

Es más, un líder no habla solo por sí mismo cuando habla de los valores que guían sus acciones y decisiones. Cuando un líder expresa de forma apasionada un compromiso con la calidad, la innovación, el servicio o algún otro valor fundamental, no solo dice: «Yo creo en esto». También adquiere un compromiso en nombre de toda una organización. Dice: «Todos nosotros

creemos en esto». En consecuencia, un líder no solo debe ser claro respecto a sus principios rectores personales, también debe asegurarse de que existe acuerdo con respecto a un conjunto de valores compartidos entre las personas a las que lidera. Además, debe pedir cuentas a los demás en relación con dichos valores y principios.

Encuentra tu propia voz

¿Qué dirías si alguien te preguntara cuál es tu filosofía de liderazgo? ¿Estás preparado para enunciar ahora mismo cuál es tu filosofía de liderazgo? Si no lo estás, deberías prepararte. Si lo estás, debes reafirmarla cada día.

Para convertirse en un líder creíble —alguien que conecte «lo que dice» con «lo que hace»—, primero debe encontrar su voz auténtica, la expresión más genuina de quién es. Si no encuentra su propia voz, acabará usando un vocabulario que pertenece a otra persona, pronunciando palabras escritas por un redactor de discursos o copiando el lenguaje de otro líder a quien en nada se parece. Si la voz que utiliza no es la suya, a la larga no podrá ser coherente en obra y palabras. No tendrá la integridad necesaria para liderar.

Esa fue la lección más valiosa que Michael Janis, director de marketing estratégico en Agilent Technologies, aprendió al reflexionar sobre su itinerario de liderazgo: «Tras buscar, rebuscar y copiar los comportamientos de los líderes con la esperanza de que de algún modo yo adquiriría sus puntos fuertes, sus talentos... y tras tener éxito y acabar exhausto», explica, «me di cuenta de que la verdadera fortaleza y el auténtico talento a la hora de liderar vienen de mí, de quién soy». Identificar los propios valores es una gran ayuda, como le sucedió a Michael, para definir la propia filosofía de liderazgo.

Es un error pensar que a nadie le importa tu voz, pues este comentario crítico de un analista financiero es típico de lo que muchas personas dicen de sus supervisores:

Cuando un líder no entiende su propia filosofía de liderazgo personal, sus comunicaciones y acciones pueden resultar confusas. Además, si la filosofía de liderazgo de alguien no está clara, su equipo no sabrá en qué valores y creencias basar sus acciones cuando afronten los retos del día a día. Esa confusión dará lugar a un bajo nivel de compromiso por parte del equipo, ya que la gente no podrá identificarse ni apoyar los valores del líder.

Para que una persona encuentre su propia voz, debe descubrir qué es lo que le importa, qué le define y qué le hace ser quien es. Debe explorar su propio «yo» interior. Una persona solo podrá liderar de forma auténtica si lo hace de acuerdo con los principios que más le importan. De lo contrario, lo único que está haciendo es fingir. Ivar Kroghrud, responsable estratégico de QuestBack, ha ido un paso más allá creando un «manual de usuario» de una sola página para que la gente pueda entender sus valores. Explica que la reacción ha sido «100% positiva». Abriéndose de este modo, Ivar se encuentra con que los demás también se abren, y así se conocen mutuamente desde el primer momento y se ahorran malentendidos y conflictos.¹

Cuando alguien no expresa su propia filosofía de liderazgo en palabras y acciones, debilita su propio compromiso y su eficacia, así como el de los miembros del equipo. Cuando preguntamos a los líderes si son claros sobre su filosofía de liderazgo, los que se puntúan entre el primer 20% de este comportamiento tienen unas actitudes de trabajo totalmente diferentes de las de los que están en el 20% inferior. Sus puntuaciones en variables como el orgullo de su organización, compromiso con el éxito de la organización, voluntad de trabajar duro y eficacia global son más del 110% más altas que las de quienes dicen que no son muy claros sobre su filosofía de liderazgo.

Además, los resultados de sus subordinados directos también son impresionantes. Quienes puntúan a su líder entre el 20% superior en cuestión de claridad sobre su filosofía de liderazgo tienen sentimientos significativamente más favorables acerca de su lugar de trabajo que aquellos

cuyos líderes se hallan en el 20% inferior. Por ejemplo, sus respuestas en determinadas dimensiones son:

- Un 130% más alto en «tener un fuerte espíritu de equipo».
- Un 122% más alto en «sentirse orgulloso de decir que forma parte de la organización».
- Un 126% más alto en «tener claro lo que se espera de mí».
- Un 115% más alto en «tener la voluntad de trabajar más duro y durante más horas si el trabajo lo requiriese».
- Un 135% más alto en «gestión de la confianza».
- Un 122% en «sentir que mis contribuciones cuentan».

La evidencia es clara: para ser más eficaz, un líder debe aprender a encontrar la voz que le representa. Las respuestas a la pregunta sobre hasta qué punto los subordinados directos están de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación «en conjunto, mi supervisor es un líder eficaz» demuestran de forma innegable que ser claro sobre quiénes somos y lo que defendemos es esencial. Quienes puntúan a su líder en el 20% superior en cuestión de claridad respecto a su filosofía de liderazgo lo consideran un 140% más eficaz que los líderes cuyos subordinados los sitúan en el 20% inferior en relación con este comportamiento clave.

Estos datos subrayan lo que un supervisor de primera línea nos dijo que quería desesperadamente que hiciera su jefe:

Si mi jefe hiciera una reflexión y entendiera qué valores y creencias son más importantes para él, podría comunicarlo a los miembros de nuestro equipo con sus propias palabras y su propia manera de expresarse. Si aclarase su filosofía de liderazgo, nuestro equipo podría identificarse con ella y apoyar los valores y creencias que conforman su estilo de liderazgo. Además, si tuviera un estilo que fuera realmente suyo y no el de otra persona, sus acciones

coincidirían con las creencias y los valores que comunica. Mi jefe podría promover un consenso en torno a su filosofía de liderazgo.

Tiene que conseguir que los miembros del equipo le digamos qué valores y creencias son más importantes para nosotros como colectivo. De este modo, mi jefe fomentaría la unidad del equipo, en lugar de imponernos su filosofía mal concebida y mal planteada. Si contara con el apoyo de todos los miembros, el trabajo del equipo tendría más coherencia y mantendría su credibilidad en toda la organización.

Es por eso por lo que el programa de desarrollo de liderazgo de Yum! Brands, la mayor cadena de restaurantes del mundo por unidades (KFC, Pizza Hut y Taco Bell) trata sobre todo de que los participantes miren en su interior. La idea es que «no podrás construir y liderar un equipo si no has trabajado primero en ti mismo».² Ruthy Ladonnikov, analista de cumplimiento de regulaciones comerciales de Genentech, nos ha contado su experiencia en este sentido: «Mis valores y mis pasiones son lo que impulsan mis argumentos y opiniones, por lo que necesito ser consciente de dichos valores si quiero tener influencia sobre los demás». Ruthy se percató de que conocer sus propios valores fundamentales le había ayudado «tanto a sentir más seguridad al hablar con otros como a transmitir autenticidad».

Liderar a otros empieza por liderarse a uno mismo. No es posible hacerlo hasta que no puedas responder a la pregunta fundamental de quién eres. Cuando hayas aclarado tus valores y encontrado tu voz, también encontrarás la seguridad interior necesaria para tomar el mando de tu vida.

Deja que tus valores te guíen Tras siete años de rigurosa investigación, un estudio histórico sobre las observaciones de más de cien CEO y 8.000 empleados reveló que los líderes que son claros respecto a sus valores generan beneficios para su organización hasta cinco veces mayores que los líderes con poco carácter.³ Este hallazgo, acerca de lo que el consultor de

gestión Fred Kiel llama «carácter fuerte», se corresponde con lo que nos contó Courtney Ballagh: «Encuentras tu voz dejándote guiar por tus valores, y luego compartiéndolos con los demás». Como supervisora de ventas de una tienda de accesorios de moda de Michael Kors, Courtney nos contó que, cuando se trabaja en el comercio minorista: «Es muy habitual tener empleados de diferentes etnias, edades, niveles educativos y grados de compromiso. Pero, si estás dispuesta a ser sincera y abierta, así como a escuchar sus valores, siempre encontrarás puntos de confluencia». Describió una situación con Tracey, una empleada que no estaba dando buenos resultados y con quien no acababa de congeniar. Como Courtney ya se sentía cómoda con su propia voz, se reunió con Tracey, le habló de sus valores y la invitó a hacer lo mismo.

Ayudé a Tracey a que expresara las razones por las que trabajaba en la tienda, además de darle la oportunidad de que me hablara de sus propios valores. Esos dos elementos fueron fundamentales para reparar nuestra relación profesional y contribuyeron al éxito de todo el equipo. He aprendido que no todas las personas con las que trabajas deben pensar igual que tú ni se plantearán los problemas del mismo modo. En consecuencia, afirmando nuestros valores compartidos y reconociendo el punto de vista del otro, conseguimos comunicarnos de forma más eficaz y fomentar un nivel de confianza mutua incomparable. El resultado de esa situación fue que mi relación profesional con Tracey salió muy reforzada y, en conjunto, la productividad y la moral del equipo de la tienda salieron ganando.

Un valor es una creencia perdurable, que los académicos suelen clasificar en dos categorías: medios y fines.⁴ En el contexto de nuestro trabajo sobre el liderazgo, usamos el término *valor* para referirnos a creencias actuales sobre cómo queremos conseguir cosas; esto es, valores de *medios*. En los capítulos

5 y 6, emplearemos el término *visión* para hablar de los valores de *fin*es a largo plazo que los líderes y los diferentes miembros del equipo aspiran a alcanzar. Liderar precisa los dos tipos de valores.

Los valores son la conclusión final personal. Influyen en cada aspecto de nuestra vida: por ejemplo, juicios morales, compromisos con metas personales y de la empresa, el modo en el que respondemos a los demás... Nos sirven de guía para actuar y determinan los parámetros de los centenares de decisiones que tomamos todos los días, consciente e inconscientemente. Dan forma a las prioridades que tenemos y a las decisiones que tomamos. Te señalan cuándo decir que sí y cuándo decir que no. También ayudan a explicar las elecciones que se hacen y por qué se hacen. Tener claro cuáles son los propios valores sirve de gran ayuda para actuar mejor en circunstancias difíciles.⁵ Pocas veces se tienen en cuenta o se actúa según opciones que van en contra del propio sistema de valores. Si así se hace, es más por obedecer que por compromiso.

Por ejemplo, si crees que la diversidad enriquece la innovación y el nivel de servicio, entonces sabrás qué hacer si ves que a las personas con puntos de vista discrepantes se las interrumpe constantemente cuando ofrecen ideas novedosas. Si valoras la colaboración por encima de los logros individuales, entonces sabrás qué hacer si tu mejor comercial se salta las reuniones de grupo y se niega a compartir información con sus compañeros. Si valoras la independencia y tener iniciativa por encima de la obediencia y mostrarse conforme, tenderás a cuestionar lo que dice tu jefe si crees que no está bien.

Sin duda, en estos tiempos caóticos, un líder, si cuenta con valores profundos, podrá mantenerse centrado y tomar decisiones entre una multitud de teorías, demandas e intereses contrapuestos. Paul di Bari nos contó que la sección operativa dentro del Departamento de Ingeniería que él dirigía había asumido una nueva responsabilidad: encargarse de la seguridad física de las instalaciones de 200.000 m² que albergan el Sistema Sanitario para

Veteranos de Palo Alto. La operación implicaba contratar a un nuevo técnico para que gestionase el sistema de seguridad y que estableciera una nueva relación con un contratista. Con la idea de poner en marcha el proyecto, Paul convocó una reunión con el nuevo técnico y el contratista para averiguar cuál era el estado actual del sistema de acceso, qué proyectos estaban abiertos y si había algún encargo a la vista. Aprovechó la reunión para enunciar sus valores con respecto a cómo tenía que funcionar el nuevo grupo, su visión de cara al futuro y sus expectativas respecto a cada miembro del equipo. Sus valores con relación a plazos, preparación, presentación y ejecución de proyectos, por ejemplo, iban a requerir una atención al detalle más pronunciada que en el pasado. También tenía la esperanza de que infundirían un mayor sentido de la responsabilidad. «Para el éxito a largo plazo del programa y del nuevo equipo, era imprescindible que explicara con claridad cuáles eran mis valores, mi manera de gestionar proyectos y mis expectativas», nos contó Paul.

Paul tenía que establecer su voz como líder enunciando claramente sus objetivos y metas de gestión, así como sus principios de liderazgo. Al definirlos sin ambigüedades, estableció un punto de partida para el funcionamiento del equipo en el futuro y creó una vara de medir para evaluar la responsabilidad. «Para mí habría resultado muy fácil», afirma Paul, «relajarme y supervisar el programa desde lejos pero, para ganarme la confianza y el respeto de todas las partes implicadas, tenía que generar confianza con mi ética de trabajo». Como Paul tenía claros sus valores, le resultó relativamente fácil hablar de ellos y a continuación utilizarlos para establecer directrices y expectativas. Paul desde el principio marcó la tónica para que los miembros del equipo contaran con directrices en las que basar sus actos y decisiones.

Tal como ilustra la experiencia de Paul, los valores son guías. Nos proporcionan una brújula con la que navegar por nuestra vida diaria. La claridad de valores es esencial para saber dónde están nuestros puntos

cardinales. Cuanto más claros tengas tus valores, más fácil te resultará a ti —y a todos los demás— comprometerte con el camino elegido y permanecer en él. Contar con esta brújula es especialmente importante en tiempos volátiles e inciertos. Cuando los desafíos son diarios y pueden hacernos perder el rumbo, resulta crucial contar con métodos que indiquen en qué dirección sopla el viento.

Dilo con tus propias palabras Solo podemos decir la verdad cuando hablamos con una voz auténtica. Si una persona solo imita lo que dicen otros, nadie podrá comprometerse con ella, pues no sabrán quién es ni en qué cree. Raymond Yu lo vivió en carne propia cuando, como él dice, lo «degradaron» de su cargo directivo a causa de una reorganización; algo que le produjo mucha frustración y baja autoestima. «Nunca encontré mi voz», explica.

Con el tiempo y tras reflexionar sobre ello, Raymond se dio cuenta de que «estaba yendo por un camino equivocado». «Me limitaba a gestionar, en lugar de a liderar», nos contó. Raymond tomó a su jefe como modelo a seguir y eso tuvo consecuencias inesperadas: «En lugar de encontrar mi propia voz, repetía como un loro lo que él decía y me servía a menudo de su nombre y su autoridad para sacar proyectos adelante. Visto en retrospectiva, al limitarme a ser su mensajero, perdía las oportunidades que se me presentaban para liderar». Considerando que no era necesario ocupar un cargo directivo para liderar, Raymond adquirió este compromiso: «encontrar mi propia voz a partir de valores personales de modo que pudiera convertirme en un líder ejemplar».

Las técnicas y herramientas que llenan páginas y páginas de los libros de gestión y liderazgo —incluido este— no te servirán para saber lo que te importa a ti. Una vez encuentres las palabras que quieres decir, también deberás dar voz a esas palabras. Tienes que poder expresar tu propia voz para que todo el mundo sepa que eres tú quien habla, no otra persona.

Este libro expone datos científicos y empíricos que indican lo importantes que son las Cinco Prácticas del Liderazgo Ejemplar. No obstante, es

importante no perder de vista que el liderazgo también es un arte y, como con cualquier otro arte —sea pintar, componer música, bailar, actuar o escribir—, el liderazgo también es un medio de expresión personal. Para convertirte en un líder ejemplar, es necesario aprender a expresarte de formas que sean exclusivamente tuyas.

Andrew Levine encontró la manera de expresar su voz individual y, al hacerlo, ayudó a sus colegas a hacer lo mismo. Andrew era el monitor jefe de la organización benéfica dedicada a la educación artística Young Storytellers. La pasión de Andrew es ofrecer el ambiente de un aula para despertar la imaginación de los niños a los que enseñan a contar historias. También le importan mucho los voluntarios que colaboran con el proyecto. Uno de los voluntarios, Pranav Sharma, nos contó que los valores personales de Andrew encajan perfectamente con los valores que definen la misión de la organización y nos explicó cómo le influyó la coherencia que demuestra Andrew: «Entre los distintos monitores, su voz era única. Su ejemplo me llevó a entender los valores que comparte con la organización. Me ayudó a ver lo importante que es para los niños tener una voz única».

Pranav había recibido el encargo de ayudar a una niña de once años, Rachel, a escribir una historia original en forma de guion de diez páginas, pero le estaba resultando difícil conseguir que Rachel se centrara en su historia. Mientras que los niños guiados por otros mentores iban avanzando, Pranav sentía que Rachel no estaba demasiado motivada. Tampoco ayudaba el hecho de que Pranav se hubiese ausentado un par de veces durante el programa, que duraba ocho semanas. La frustración de Andrew con Pranav y la falta de interés en el programa de otros monitores eran patentes.

Andrew tomó dos medidas para poner remedio a la situación. En primer lugar, les pidió que reflexionaran sobre por qué habían decidido colaborar con Young Storytellers, y les contó por qué él permanecía leal al programa. Les dijo que dejaran el programa si consideraban que Young Storytellers no era una prioridad, hecho que se evidenciaría si volvían a ausentarse en el

futuro. En segundo lugar, les pidió que vieran el programa a través de los ojos de una niña de once años. ¿Qué espera de su monitor? Les sugirió que dejaran de preocuparse por si estaban cualificados para ser monitores o por si les iban a caer bien a los niños. Lo único que tenían que hacer, explicó Andrew, era estar presentes y hablar con ellos. Pranav dijo:

Andrew tenía razón. Nos estaba pidiendo que afirmáramos nuestros valores compartidos y que encontráramos nuestra voz. Lo que nos pidió Andrew fue que volviéramos a examinar los motivos por los que habíamos entrado en Young Storytellers. Quería que nos implicáramos con los valores de la organización, que incluían conceptos como lealtad, compromiso, pasión y paciencia. Quería que entabláramos una relación con los niños hablando con ellos. La única manera de tener una influencia positiva en la vida de un niño era encontrar mi propia voz. Tenía que encontrar mi voz si quería dejar una huella imborrable en esa niña.

La lección de esta historia es que Andrew dio a los distintos monitores, incluido Pranav, tiempo para que redescubrieran sus valores personales y cómo se vinculaban con los de la organización. Al contarles su propia historia y por qué sentía pasión por su función como monitor de Young Storytellers, les ayudó a encontrar las palabras para que expresaran sus propios motivos para cuidar de la organización, su misión y, sobre todo, a los niños a los que apadrinaban. Andrew no les dijo en qué tenían que creer, les habló de sus propias creencias y les pidió que encontrasen en sus valores las razones por las que habían entrado en la organización. A través de esa reflexión, descubrieron sus voces y encontraron las palabras necesarias para conectar con niños como Rachel y ayudarles a crear sus propias historias personales.

No es posible liderar a través de los valores o las palabras de otra persona. No es posible liderar a partir de la experiencia de otra persona.

Solo es posible liderar partiendo de la propia experiencia. Si no es tu estilo, si no son tus palabras, no eres tú: no es más que teatro. La gente no sigue tu posicionamiento ni tu técnica. Te sigue a ti. Si no eres un artículo original, ¿realmente esperas que van a querer seguirte? Para ser un líder, tienes que darte cuenta de que no tienes que copiar a nadie más, no tienes que leer el guion escrito por otra persona y no tienes que ir vestido siguiendo el estilo de otro. Al contrario, tienes libertad para elegir lo que quieras expresar y la manera en la que quieras expresarlo. De hecho, ante los miembros de la organización tienes la responsabilidad de expresarte de forma auténtica, de un modo que inmediatamente reconozcan como algo tuyo.

Pensando sobre el hecho de expresar valores de forma auténtica, Kerry Ann Ostrea, interventora financiera de Niantic, nos ofreció una analogía sobre cómo comprobar que «lo que te pones» coincide con quién eres: «Lo que quiero decir, nos contó, «es que, cuando vas de compras, puedes ver algo que te guste, algo bonito, pero tienes que probártelo siempre para ver si te queda bien. El estilo no es lo único que importa; también tiene que sentarle bien a quien se lo ponga». Cuando alguien se mira al espejo, debe preguntarse: «¿soy yo así?». Para poder convertirse en un líder ejemplar, deberá preguntarse: «¿estas palabras se corresponden conmigo?».

Encuentra el compromiso aclarando valores Shandon Lee Fernandes, antigua responsable de investigación del Consulado General de la República de Corea de Mumbai, nos contó que su primer paso hacia el liderazgo ejemplar fue descubrir valores y creencias personales. Fue algo crucial, según ella: «Porque un líder tiene que descubrir lo que espera de sí mismo para que otros puedan empezar a seguirlo. Si explicas de forma fácil tus acciones y las razones que hay detrás de ellas, los demás podrán conectar con tus valores y seguir el camino adecuado para emprender sus acciones. Una cohesión intrínseca da lugar a una alineación externa». Las reflexiones de Shandon coinciden con lo que descubrió Bernie Swain tras entrevistar a más de un centenar de las eminentes personalidades a las que ha

representado como presidente del Washington Speakers Bureau: los líderes son conscientes de su forma de ser y de actuar. Dice que los líderes exitosos prestan atención a su voz interior. Por ello conocen sus puntos fuertes, sus limitaciones, sus prejuicios y sus motivaciones. Ese conocimiento activa una profunda fuente de energía y pasión, de la que se alimentan durante toda su vida con el objetivo de hacer realidad cosas extraordinarias.⁶

Los resultados de nuestra investigación respaldan claramente estas conclusiones y son una prueba más de que dejar claros nuestros valores marca una gran diferencia en nuestro comportamiento en el lugar de trabajo.⁷ En una serie de estudios a lo largo del tiempo y en diferentes tipos de organizaciones, preguntamos a los directivos hasta qué punto tenían claros sus valores personales, así como los valores de su empresa. También indicaron el nivel de compromiso que sentían hacia la organización; es decir, en qué medida están dispuestos a continuar en ella y trabajar duro. Estas preguntas dieron lugar a un clásico paradigma experimental 2×2 , como puede verse en la Figura 3.1. En el cuadrante 1 están quienes no tienen muy claros sus valores personales ni los de su organización; mientras que en el cuadrante 2 están los que tienen relativamente claros los valores de su organización, pero no los suyos propios. En el cuadrante 3 están las personas que son conscientes tanto de sus valores personales como de los de la organización; y en el 4 están quienes tienen claros sus valores personales, pero no los de su organización. Los números reflejan el valor medio de compromiso que los encuestados sienten hacia su organización, en una escala de 1 (bajo) a 7 (alto). ¿Se ve el patrón que siguen las respuestas? ¿Quién está más comprometido en función de si tiene claros sus valores personales o los de la organización?

Las personas que tienen claros sus valores personales (cuadrantes 3 y 4) presentan un compromiso significativamente más alto que las que han prestado atención al discurso organizacional pero nunca han escuchado su propia voz interior (cuadrante 2) o que la gente que no tiene claros sus

propios valores ni los de la organización (cuadrante 1). Lo que es aún más revelador es que no hay diferencias estadísticamente significativas en términos de nivel de compromiso entre los cuadrantes 3 y 4. Dicho de otro modo, los valores personales fomentan el compromiso y son un medio para aumentar la motivación y la productividad. Los resultados acerca de satisfacción profesional, intención de marcharse y orgullo de la organización son similares a los relativos al nivel de compromiso.⁸

FIGURA 3.1

El nivel de compromiso medio de los subordinados directos tiene un vínculo más fuerte con la claridad acerca de los valores personales que con la claridad acerca de los valores de la organización

CLARIDAD SOBRE VALORES DE LA ORGANIZACIÓN ALTA	2	4,87	3	6,26
	1	4,90	4	6,12
	CLARIDAD SOBRE VALORES PERSONALES BAJA		CLARIDAD SOBRE VALORES PERSONALES ALTA	

La gente de más talento, con independencia de su edad, formación, disciplina y función, se ve atraída hacia organizaciones en las que sienten ganas de ir a trabajar cada día porque sus valores «funcionan» en ese entorno organizativo. A los mejores empleados les atraen las compañías que son coherentes con su forma de ser.⁹ Julie Sedlock, vicepresidenta sénior de Aéropostale, comparte esta observación: «Me encanta ir a trabajar. No recuerdo ningún día, en veinte años, en el que me haya despertado sin querer ir a trabajar». Explica que, cuando compartes los valores de la compañía, «quieres ir a trabajar, trabajar duro y alcanzar los objetivos que haya marcado la organización».

El compromiso es más fuerte cuando parte de una coherencia con los valores personales. Las personas que tienen claros sus valores están más preparadas para elegir según sus principios: pueden analizar si los principios de la organización coinciden con los suyos y decidir si quieren entrar a formar parte de ella... o irse. En muchas organizaciones hay una distancia enorme entre lo que la organización dice que valora y hasta qué punto los empleados creen que pueden aplicar esos valores en su trabajo diario.¹⁰

Afirma los valores compartidos

El liderazgo no solo tiene que ver con los valores del líder. También se trata de los valores de los miembros del equipo. Del mismo modo que los valores del líder determinan su nivel de compromiso con la organización, los valores de los distintos empleados y colaboradores determinan su nivel de compromiso. Se sentirán mucho más implicados en un lugar en el que puedan ser fieles a sus creencias. Si bien tener claros los propios valores es fundamental, entender los valores de los demás y promover una alineación en torno a valores que todo el mundo pueda compartir es igualmente esencial.

Los valores compartidos son los cimientos sobre los que se construyen relaciones de trabajo auténticas y productivas. Los líderes ejemplares respetan la diversidad de sus muchas partes implicadas, pero también hacen hincapié en los valores compartidos. No intentan que todo el mundo esté de acuerdo en todo. Ese objetivo es poco realista, quizá sea imposible. Además, alcanzarlo anularía las numerosas ventajas de la diversidad. No obstante, un líder parte del consenso. Para dar el primer paso y luego el segundo y luego el tercero, la gente necesita tener algún tipo de entendimiento común. Al fin y al cabo, si no hay acuerdo respecto a valores, ¿en qué se va a basar la relación del líder con el resto de personas

implicadas? Si los desacuerdos respecto a valores fundamentales no se esclarecen, el resultado son intensos conflictos, falsas expectativas y capacidades limitadas. Un líder se asegura de que, durante todo el proceso de afirmación de valores compartidos, todo el mundo esté en sintonía: revelando y reforzando esos valores y rindiéndose cuentas mutuamente respecto a lo que *nosotros* valoramos.

Hilary Hall nos contó que su jefe ayudó a la gente a que analizaran sus valores, lo que implicó asentar los cimientos de unos valores compartidos que fomentaron el compañerismo y un espíritu de propósito compartido entre todo el mundo. En General Electric, Hilary formaba parte de un equipo de auditoría interna multinacional, formado por un alemán, dos estadounidenses, una persona de Bielorrusia y otra de la India. Ya antes de empezar el proyecto que les habían encargado, el jefe les pidió que respondieran a un cuestionario con preguntas sobre cosas como dónde crecieron, su plato favorito, aficiones, etc. También había preguntas un poco más profundas, sobre el tipo de trabajo que les gustaba hacer o no, el papel que solían desempeñar en un equipo y qué valoraban en sus superiores y compañeros de equipo. El jefe convocó una reunión de grupo y pusieron en común sus respuestas. Reflexionando acerca de esa experiencia, Hilary se dio cuenta de que su jefe estaba haciendo lo que hacen los líderes ejemplares: afirmar los valores compartidos. «Nuestro jefe estaba reuniendo al equipo en torno a un conjunto de valores comunes —tanto personales como profesionales— y enseñándonos también qué era importante para él», cuenta.

El desempeño de un grupo se ve perjudicado cuando sus miembros no tienen valores en común. Los miembros del equipo fácilmente pierden el contacto con los demás y trabajan según sus estándares personales; lo que da lugar a un compromiso y una motivación desiguales respecto a los objetivos laborales comunes. Los estudios de investigación confirman esas experiencias. Las organizaciones con fuertes culturas corporativas basadas en cimientos de valores compartidos consiguen resultados muchísimo

mejores que las otras. Sus ingresos y su tasa de creación de empleo crecen más rápido, a la vez que sus beneficios y el precio de sus acciones son significativamente más elevados.¹¹

Matt Ryan, jefe de estrategia global de Starbucks, corrobora esta afirmación: «Hemos encontrado un vínculo entre el porcentaje de colaboradores que piensan que estamos a la altura de nuestros valores y el desempeño de la tienda donde trabajan dichos colaboradores. Cuando los colaboradores creen que hacemos lo correcto en cuestión de valores, se observa una marcada mejora comercial en número de ventas en la propia tienda, teniendo en cuenta todas las otras variables». Esos resultados marcan una gran diferencia en su cuenta de resultados.¹² Se ha llegado a conclusiones similares respecto a organizaciones del sector público. Dentro de las agencias y los departamentos más eficaces, entre los empleados y los directivos existe un acuerdo profundo y un fuerte sentimiento acerca de la importancia de sus valores y cuál es la mejor manera de llevar a la práctica dichos valores.¹³

Los valores compartidos tienen un efecto notable y positivo en las actitudes profesionales y en el compromiso con el trabajo. En nuestros estudios, en los que han participado centenares de organizaciones, hemos demostrado que los valores compartidos fomentan un mayor nivel de motivación y un fuerte sentimiento de eficacia personal. Promueven el orgullo de grupo, un alto nivel de lealtad con la empresa —menor rotación de personal— y el trabajo en equipo, además de reducir el estrés y la tensión laborales.¹⁴

Tomar el pulso a la organización periódicamente para comprobar si sus valores están claros y existe consenso merece la pena. Renueva el compromiso. Consigue que el equipo y la organización debatan, aclaren y revisen valores para volver a comprometerse con los más pertinentes para el conjunto cambiante de sus partes implicadas —como la diversidad, la

accesibilidad, la sostenibilidad, etc.—. Richard Sasser, director de área del Departamento de Aviación de Austin Commercial, tiene una taza grande de café en el escritorio con sus siete valores escritos.¹⁵ Cuando alguien le pregunta por las palabras de su taza, Richard siempre responde: «Bueno, ya que preguntas...». Tal como nos explicó: «Eso me permite hablar de mis valores personales y hace que la otra persona se plantee qué es lo que más le importa a ella. Gracias a estas conversaciones, en general, descubrimos que estamos de acuerdo, que compartimos valores y que coincidimos en el propósito que explica lo que hacemos juntos».

Cuando se tienen claros los valores del líder, los valores propios y los valores compartidos, los miembros de un equipo tienen claras sus expectativas y sienten que pueden contar los unos con los otros. En consecuencia, se puede trabajar de forma más productiva, ser más innovadores, afrontar mayores desafíos y gestionar mejor los habituales conflictos que implica conciliar la vida laboral con la personal.

Dale a la gente motivos para implicarse Aunque sea importante que un líder articule explícitamente los principios que defiende, sus valores deben ser coherentes con las aspiraciones de sus partes interesadas. Los líderes que abogan por valores que no son representativos del colectivo no podrán movilizar a la gente para que actúen al unísono. Debe existir un entendimiento compartido acerca de las expectativas mutuas. Un líder tiene que ser capaz de generar consenso en torno a una causa común y a un conjunto compartido de principios.

Si existe armonía entre los valores individuales, de grupo y de organización, la energía que se genera es formidable. Intensifica el compromiso, el entusiasmo y el empuje del colectivo. Las personas siempre tienen algún motivo para implicarse en su trabajo y, si lo hacen, son más eficaces y están más satisfechas, pues sufren menos estrés y tensiones. Como recordaba Courtney Ballagh de su experiencia en Michael Kors con su empleada Tracey: «Al darnos la oportunidad de conocernos personalmente,

identificamos nuestros valores compartidos y dimos a cada uno un motivo para preocuparse de algo más allá de uno mismo. El estado de ánimo general mejoró de forma notable y toda la tienda funciona mejor». Los valores compartidos son la brújula interna que nos guía a actuar tanto de forma independiente como de forma interdependiente. Los estudios revelan que la gente siente que las organizaciones, y sus líderes, deberían pasar más tiempo hablando de valores.¹⁶

Nicole Matouk trabajaba en la oficina de expedientes escolares de la Facultad de Derecho de la Universidad de Stanford cuando la decana adjunta le pidió su opinión sobre cómo funcionaba todo y qué podían hacer para que los estudiantes encontraran menos obstáculos cuando llegaran a la facultad. Nicole sintió que todos tuvieron la oportunidad de hablar de los temas que más les importaban y dispusieron del tiempo necesario para expresarse sin presiones ni temor a posibles represalias. Lo que más recuerda es que, si bien la decana adjunta hacía muchas preguntas, «no le costaba nada pensar las preguntas que quería hacer, y tampoco le costaba relacionar lo que estábamos comentando con nuestros objetivos, porque eran sus valores los que guiaban sus preguntas».

Mientras hablábamos, me di cuenta de que ella me estaba llevando en una dirección predeterminada, pero no me pareció manipuladora. Esa conversación fue mucho más poderosa para mí que leer sobre los valores de la escuela en un manual. Tuve que encontrar respuestas a las preguntas que me hacía, por lo que sentí que lo que dije era lo que yo verdaderamente creía, no lo que se suponía que tenía que creer. Esa reunión no solo nos ayudó individualmente a dar respuestas que coincidieran con nuestros valores y los de la oficina, sino que también nos llevó a afirmar valores compartidos como equipo. Salimos de la reunión más unidos y sabiendo que todos trabajábamos para lograr el mismo

objetivo, en lugar de competir entre nosotros para conseguir tiempo y atención.

La experiencia de Nicole confirma que, cuando alguien cree que sus valores coinciden con los de la organización, es cuando será más leal. La calidad y la precisión de la comunicación y la integridad del proceso de toma de decisiones aumentan cuando la gente siente que forma parte del mismo equipo. Nuestra investigación, junto con los hallazgos que han hecho otros, revela claramente que, cuando existe congruencia entre los valores individuales y los de la organización, los líderes y sus organizaciones se ven notablemente recompensados por ello.

Gracias a conversaciones y charlas como las que mantuvieron en la Facultad de Derecho, la gente recuerda por qué les importa lo que hacen. Este tipo de intercambios renuevan su compromiso y refuerzan el sentimiento de que todo el mundo pertenece al mismo equipo; algo especialmente importante cuando un lugar de trabajo está repartido por distintos puntos geográficos. La coherencia resultante entre los valores de los líderes y los miembros de una organización contribuye a que las expectativas sean más claras. Esa transparencia fomenta su capacidad de tomar decisiones y les permite lidiar de forma más eficaz con situaciones difíciles y estresantes, así como valorar y entender mejor las decisiones que toman otras personas.

Hablar de valores también contribuye a que la gente encuentre más sentido a su trabajo. Cuando conversas con los miembros de tu equipo sobre sus valores y cuando facilitas una charla sobre valores, les ayudas a ver la conexión existente entre el trabajo que realizan y quiénes son ellos. Les ayudas a conectar de una forma mucho más profunda con su trabajo de lo que conseguirías si les hablaras de tareas y normas. También creas un contexto en el que pueden vincularse entre ellos de forma más profunda.

Forja la unidad, no la fuerces Cuando un líder busca el consenso en torno a valores compartidos, las partes implicadas adoptan una actitud más positiva

y productiva. No se consigue unidad a base de dar órdenes: se puede forjar la unidad motivando a las personas en el proceso, demostrándoles que el interés por sus puntos de vista es genuino y que pueden hablar con libertad. Para que quieran hablar con el líder sobre sus ideas y aspiraciones, tienen que creer que este se preocupará por buscar puntos de confluencia de forma constructiva. No es de extrañar que quienes indican que sus superiores dialogan sobre valores sientan un mayor grado de eficacia personal que los individuos que sienten que tienen que arreglárselas solos para entender cuáles son los principios y prioridades que deben seguir y cómo se supone que deben comportarse.

Erika Long, directora de Recursos Humanos de Procter & Gamble (P&G), empezó en la empresa haciendo unas prácticas e inmediatamente se quedó impresionada por la forma en la que los líderes revelaban sus valores y los principios clave de la compañía al tomar decisiones. Explica:

Los líderes de P&G reafirman dichos valores constantemente. Cada vez que tienen que tomar una decisión difícil consultan los PVP [propósito, valores y principios de la empresa] para guiar sus acciones. Conocí al director de Ventas de Hong Kong y Taiwán y le pregunté cómo consigue saber en todo momento que toma la mejor decisión empresarial. Simplemente me respondió: «Consulto los PVP. Guían la manera en la que hago negocios. Si me encuentro en una situación que contravenga esas directrices, sencillamente no lo hago».

Erika dice: «La gente que trabaja en P&G está orgullosa de ello, y todo el mundo siente que forma parte de algo especial. Sus valores clave coinciden con los de la organización». Las personas que no están seguras o no saben cómo actuar tienden a ir a la deriva, a desconectarse y, en última instancia, a marcharse. La energía que requiere lidiar con valores incompatibles e

incluso discutir sobre ellos pasa factura tanto en cuestión de bienestar personal como en lo que a la productividad de la organización se refiere.

«¿Cuáles son nuestros principios fundamentales?» y «¿En qué cree—mos?» no son preguntas para nada sencillas. En un estudio se detectaron hasta 185 expectativas de comportamiento diferentes tan solo respecto al valor de la integridad.¹⁷ Incluso con valores habituales es posible que haya poco acuerdo respecto al significado de las declaraciones de valores. La lección que hay que sacar de todo ello es que un líder debe mantener un diálogo sobre valores con los miembros del equipo. Un entendimiento compartido de los valores surgirá a raíz de un proceso, no de un pronunciamiento.

Esa fue justamente la experiencia de Charles Law en American Express, cuando le encargaron lanzar una campaña de marketing con un equipo de seis personas de diferentes etnias y funciones empresariales. Al principio, avanzaba con lentitud, ya que los conflictos eran frecuentes y eso mermaba la moral del equipo. Cada miembro se centraba en sus objetivos individuales, sin tener en cuenta los intereses de los demás. Las diferencias entre ellos generaban desconfianza y, peor todavía —según Charles, pues él era el que tenía menos experiencia del grupo—, los distintos miembros del equipo tenían dudas acerca de su competencia como líder.

Charles se dio cuenta de que, para que el equipo funcionara bien, tenían que ponerse de acuerdo en una serie de valores. Observó que lo importante no era el nombre o la etiqueta que asignasen a un valor determinado, sino que todo el mundo coincidiera respecto a su importancia y su significado. Una de sus primeras medidas consistió en reunir a la gente solo con ese propósito. Podían llegar a entendimientos mutuos sobre cuáles eran sus principales prioridades y valores, así como lo que significaban a la hora de actuar. Se sentó con cada uno de los miembros para escucharlos individualmente; luego, en su siguiente reunión de grupo, expuso la opinión de todo el mundo. Promovió debates abiertos y resolvió los malentendidos.

Lo último que quería Charles era que sintieran que él imponía sus propios valores, de modo que cada miembro del equipo pudo hablar de sus valores personales y los motivos que los explicaban. De este modo, pudieron identificar los valores que eran importantes para el grupo. Charles cuenta:

A partir del conjunto de valores compartidos creado con el consentimiento de todos, los miembros del grupo se esforzaron por trabajar juntos en equipo para tener éxito. Los valores compartidos dieron lugar a una diferencia positiva en cuanto a actitud y desempeño en el trabajo. Mi actuación hizo que mis compañeros trabajaran más, destacó la importancia del trabajo en equipo y el respeto mutuo, y tuvo como resultado un mejor entendimiento de las capacidades de cada uno para satisfacer expectativas mutuas adecuadamente definidas.

Charles entendió que un líder no puede imponer sus valores a los otros miembros de la organización. Al contrario, debe tomar medidas para implicar a la gente en el proceso de creación de valores mutuos. El número de personas que sienten los valores como propios crece exponencialmente cuando los líderes implican a gente de todo tipo en su desarrollo. Los valores compartidos son fruto de la escucha, la apreciación, el consenso y la resolución de conflictos. Para que alguien entienda los valores y esté de acuerdo con ellos, tiene que participar en el proceso. La unidad se forja, no se fuerza.

Los valores intensamente compartidos son algo más que simples eslóganes publicitarios. Para las personas que los tienen, son creencias amplias y fuertemente respaldadas acerca de lo que es importante. Todos los miembros que participan en un proyecto deben poder enumerar los valores y coincidir en la interpretación de cómo ponerlos en práctica. Tienen que saber cómo influyen esos valores en la puesta en marcha de su trabajo y cómo contribuyen al éxito de la organización. Marwa Ahmed, directora de

operaciones en PG&E (Pacific Gas & Electric), nos contó cómo comunicó claramente sus valores a su equipo, y luego:

Les pregunté sobre sus valores personales y sobre su opinión acerca de los valores de la compañía. A partir de esas conversaciones determinamos los valores compartidos del equipo. Iniciaba mis reuniones semanales contando una historia sobre una situación personal en la que hubiese aplicado de mis valores, podía ser en mi vida personal o profesional. Al cabo de dos semanas, los miembros de mi equipo empezaron a hacer lo mismo y, con el tiempo, aumentó la coherencia entre los valores personales de la gente y los valores del grupo.

Una voz unificada respecto a los valores es fruto del descubrimiento y el diálogo. Un líder tiene que dar la oportunidad de entablar un diálogo con cada persona acerca del significado de los valores y el modo en el que los principios de la organización influyen en las creencias y los comportamientos de cada uno.

ACTÚA

Aclara los valores

El primer paso que debes dar en tu viaje hacia el liderazgo ejemplar es aclarar tus valores: descubrir las creencias fundamentales que guiarán tus decisiones y acciones en tu camino hacia el éxito y una meta con pleno sentido. Este viaje conlleva una exploración del territorio interior en el que se halla tu verdadera voz. Es esencial que recorras ese camino, pues es la única vía hacia la autenticidad. Además, debes elegir ese camino porque tus valores personales impulsan tu compromiso con la organización y el propósito al que sirve. No puedes practicar lo que predicas si no sabes en qué crees. Y tampoco podrás practicar lo que predicas si no crees en lo que dices.

Aunque la claridad acerca de los valores personales es fundamental para cualquier líder, no es suficiente. La razón es que un líder no habla solo por sí mismo, también habla en nombre de todas las partes implicadas. Tiene que existir acuerdo respecto a los valores con los que todo el mundo se va a comprometer. Los valores compartidos son motivos para que a la gente le

importe lo que hace, por lo que tienen un efecto notable y positivo en el desempeño y las actitudes en el trabajo. Un entendimiento común de los valores compartidos surge a raíz de un proceso, no de un pronunciamiento; la unidad se consigue a través del diálogo y el debate, seguidos del entendimiento y el compromiso. Un líder debe responder por los valores que comparte el grupo y hacer que los demás también respondan por ellos.

Para *demostrar cómo hacerlo* empieza por *aclarar tus valores encontrando tu propia voz y afirmando los valores compartidos*. Eso significa que es necesario:

1. Identificar los valores que utilizas para guiar tus elecciones y decisiones.
2. Encontrar tu manera genuina de hablar de lo que es importante para ti.
3. Ayudar a los demás a expresar con claridad por qué hacen lo que hacen y qué les importa.
4. Crear las ocasiones necesarias para que la gente pueda hablar de sus valores con los demás miembros del equipo.
5. Crear consenso sobre valores, principios y normas.
6. Verificar que la gente respete los valores y directrices acordados.

CAPÍTULO 4

Da ejemplo

A STEVE SKARKE no le cuesta reconocer que no estaba preparado para el puesto cuando le nombraron gestor de planta en la empresa Kaneka Texas Corporation. Después de analizar sus valores y creencias acerca de los principios que debía defender la organización, empezó a pensar en cómo marcar una diferencia mediante sus acciones de liderazgo.

Por ejemplo, a lo largo de los años, el equipo directivo había contemplado la visión de convertirse en una planta de primera categoría. Debatieron acerca de las características que debía tener para ser de primera categoría y coincidieron en la idea de que una fuerte cultura de seguridad y una buena organización y un cuidadoso mantenimiento estaban en los primeros puestos de la lista. Observando a su alrededor, Steve vio claramente que en cuestión de orden y limpieza Kaneka no cumplía con ese ideal. De hecho, siempre que un cliente visitaba la fábrica, Steve tenía que pedir a todos los trabajadores que hicieran un esfuerzo extra para mantenerlo todo limpio. Tenía que enviar a gente a recoger la basura de la fábrica, del aparcamiento y de las pistas. Steve sabía que tenía que haber una manera de convertir la limpieza en parte de la rutina diaria.

Un día que almorzó fuera de la fábrica, Steve paró en una ferretería, compró un cubo de plástico de diez litros y escribió «Planta de primera categoría» en uno de los costados. Volvió a la planta y se puso a recoger la basura que iba encontrando por toda la fábrica. El cubo no tardó en rebosar. Atravesó la sala de control principal cargando su cubo de basura y, mientras todo el mundo lo observaba con atención, lo vació en un contenedor. Luego se fue de la sala sin decir nada. Rápidamente corrió la noticia de que el gerente de la planta estaba recorriendo la fábrica con un cubo, recogiendo la basura.

Cada vez que Steve salía con el cubo, procuraba se le viera bien. Pronto aparecieron más cubos: otros gerentes empezaron a recorrer las distintas plantas recogiendo la basura cada día, dando el ejemplo que debía seguir todo el mundo. Ahora, siempre que Steve pasaba por la sala de control, los

operadores le preguntaban cuánta basura había encontrado. Cuando llenaba su cubo hasta arriba, pasaba por la oficina del supervisor y levantaba el cubo para que todo el mundo lo viera. Ese proceso que Steve había iniciado —ejemplo difícil de pasar por alto— no tardó en convertirse en una norma.

Además de contribuir literalmente a eliminar la basura, las acciones de Steve dieron pie a muchos debates y a nuevas ideas acerca de cómo podían conseguir que la limpieza de la fábrica resultara más fácil. Para facilitar la recogida de residuos, se volvieron a colocar los contenedores de basura en las zonas centrales. El personal de operaciones se comprometió a hacer el mantenimiento y aportó aún más ideas para organizar mejor las zonas de trabajo. Los técnicos de mantenimiento colocaron cubos por todas partes para que, junto con los contenedores de basura, la limpieza fuera más rápida y fácil. Durante la misma época, la fábrica lanzó un nuevo programa llamado «Mi máquina»: se asignaba una máquina a cada operador para que la mantuviera limpia y aprendiera a hacerla funcionar bien.

«Bastó con empezar a recoger la basura», nos contó Steve. «Lo que hice fue demostrar cómo hacerlo actuando de forma coherente con el valor compartido de tener una fábrica limpia. También me ayudó a “encontrar mi voz” respecto a la importante cuestión del orden y la limpieza. Lo convertí en algo personal para todo el mundo. Al cabo de poco tiempo, ya éramos muchos los que dábamos ese ejemplo».

La historia de Steve ilustra el segundo compromiso de la práctica «Demuestra cómo hacerlo»: un líder *da ejemplo*. Aprovecha cualquier oportunidad para demostrar con el ejemplo que su compromiso con los valores y las aspiraciones que defiende es profundo. Nadie creerá que un líder va en serio si no ven que hace lo que pide a los demás que hagan. O se lidera con el ejemplo o no se lidera en absoluto. Así es cómo se dan las pruebas de que uno está personalmente comprometido. Así es cómo se consigue que los valores propios se materialicen.

En el capítulo 2 explicamos que nuestra investigación ha revelado de forma sistemática que *la credibilidad es el fundamento del liderazgo*. La gente quiere seguir a un líder en el que puedan creer. ¿Pero cómo consigue un líder ser creíble? Cuando la gente define la credibilidad en términos de comportamiento, nos dicen que significa «hacer lo que dices que vas a hacer». Este capítulo, que trata de la idea de dar ejemplo, aborda la parte «hacer» de esa idea. La cuestión es hacer lo que decimos, practicar lo que predicamos, cumplir nuestras promesas, llevar a cabo nuestros compromisos y hacer coincidir los hechos con las palabras.

Para ser un líder ejemplar, tienes que vivir los valores. Tienes que llevar a la práctica lo que tú y otros creéis. Tienes que ser el ejemplo que los demás siguen. Y puesto que diriges a un grupo de gente, no solo a ti mismo, también tienes que procurar que las actuaciones de los miembros implicados sean coherentes con los valores de la organización. Una parte importante del trabajo de un líder consiste en educar a otras personas sobre lo que la organización representa, por qué esas cosas importan y cómo pueden resultar auténticamente útiles a la organización. Como líder, enseña, guía y orienta a los demás para que sus acciones respondan a los valores compartidos, pues también es responsable de las acciones de los demás miembros del equipo, no solo de las tuyas.

Para «dar ejemplo»:

- ***Vive los valores compartidos.***
- ***Enseña a otros cómo exponer los valores.***

Al ejercer estas prácticas esenciales te conviertes en un modelo ejemplar de lo que defiende la organización y creas una cultura en la que todo el mundo se compromete a seguir los valores compartidos.

Vive los valores compartidos

Los líderes son los embajadores de los valores compartidos de su organización. Su misión consiste en representar sus valores y normas ante el resto del mundo y su firme deber es cumplir con dichos valores con todas sus fuerzas. La gente observa cada una de tus acciones y considera si te tomas en serio lo que dices. Tienes que ser consciente de las decisiones que tomas y las acciones que emprendes, porque son señales de tus prioridades que los demás utilizan para decidir si realmente haces lo que dices.

El poder del ejemplo personal del líder es enorme. Los estudios revelan que los líderes que trabajan para alcanzar los objetivos de su empresa, que promueven la organización entre personas externas e internas y que inician cambios constructivos en el lugar de trabajo son muy propensos a tener subordinados que muestran sus mismos comportamientos; algo que no suele suceder en el caso de los líderes que no dan el mismo tipo de ejemplo. Este efecto se revela mucho más fuerte cuando el líder es más visible entre sus subordinados y cuando la gente considera que es un digno modelo a seguir.¹ Las investigaciones acerca de la «integridad conductual» demuestran de forma bastante clara que el hecho de que las acciones y las palabras de un líder coincidan ejerce una fuerte influencia en la confianza que las partes implicadas depositan en él y en su nivel de desempeño subsiguiente.² Así pues, si deja claros sus propios valores y las expectativas de desempeño que tiene respecto a sí mismo, está comunicando a los miembros del equipo qué espera de ellos. Dando ejemplo es como un líder puede encarnar valores compartidos y enseñar a los demás cómo personificar esos valores.

La experiencia de Poonam Jadhav ilustra la verdad que esos estudios revelan. Como administradora crediticia del Banco Central de India, trabajó con dos jefes distintos; el primero de los cuales dio un discurso muy motivador y estimulante el día en el que tomó el cargo dejando claro lo que esperaba de todo el mundo. Sin embargo, la motivación y el compromiso del equipo se desvanecieron muy rápido porque aquel jefe no practicaba aquello que predicaba. El personal de la sucursal vio que hablaba mucho de valores

pero no los llevaba a la práctica. Poco a poco dejaron de creer en él, y luego dejaron de creer en sus mensajes.

No es de extrañar que aquel jefe durase bien poco en su cargo. El siguiente director —explica Poonam— era alguien que sí practicaba un liderazgo ejemplar:

Daba ejemplo mostrándose muy comprometido con sus valores, su trabajo, su personal y su organización. Dejaba claros sus valores, los predicaba y también los practicaba. Su objetivo era ofrecer una excelente atención al cliente. Si veía que un cliente tenía que esperar porque todo el mundo estaba ocupado atendiendo a otras personas, el director de la sucursal se dirigía al cliente él mismo y le preguntaba en qué podía servirle. Su forma de gestionar las cosas hizo que nos responsabilizáramos de nuestras acciones y rindiéramos cuentas. El mismo personal, desmotivado por el anterior jefe, empezaba a mostrarse más animado y entusiasmado por ofrecer un servicio de alta calidad. Al ver su sinceridad, su compromiso y su dedicación, todos los miembros del equipo empezaron a dar más del 100% en su puesto de trabajo.

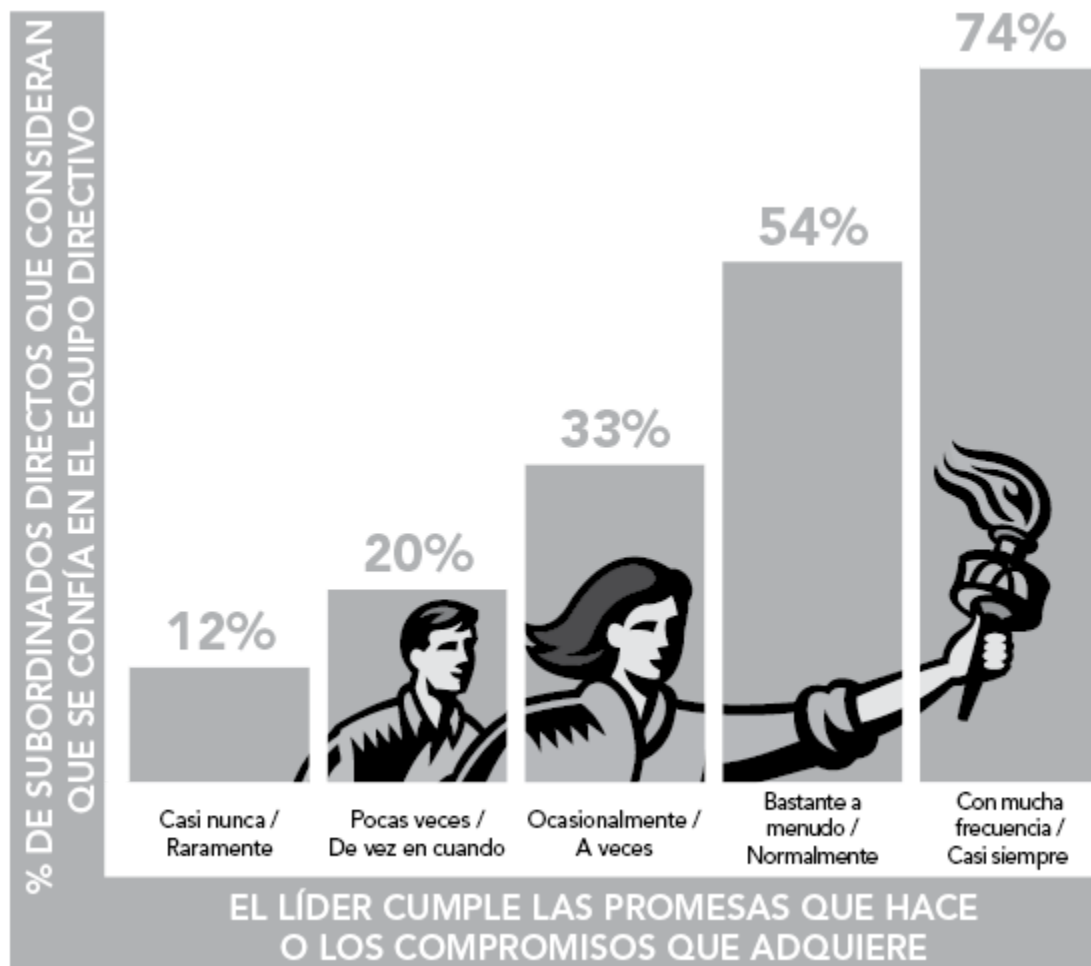
Si quieres conseguir los mejores resultados, tienes que practicar lo que predicas. John Michel, autor de *The Art of Positive Leadership* y antiguo general de brigada del Ejército del Aire estadounidense, señala: «Quienes sirven bajo un general eficaz saben bien que nunca les pedirá nada que no haría él mismo en primer lugar». Cita como ejemplo a George Washington, primer presidente de los Estados Unidos y comandante en jefe durante la Guerra de la Independencia. Pese a las penurias del invierno de 1777 y las derrotas contra los británicos en Filadelfia, que dejaron a las tropas desmoralizadas, los soldados nunca se rindieron. «¿Por qué?», se pregunta John. «En gran parte fue por el estimulante y altruista ejemplo de su líder. Nunca les pidió a los miembros de su ejército que hicieran algo que él no

haría. Si pasaban frío, él pasaba frío. Si pasaban hambre, él pasaba hambre. Si estaban incómodos, él también optaba por sufrir la misma incomodidad». ³

Como ilustra la Figura 4.1, existe una relación sistemática y espectacular entre el nivel de confianza que la gente tiene en el equipo directivo de una organización y la frecuencia con la que ven a sus líderes cumplir sus promesas y compromisos. El grado de confianza se multiplica por seis entre el nivel inferior y el nivel superior del intervalo de frecuencias con el que la gente ve a sus líderes *hacer lo que dicen que harán*.

FIGURA 4.1

Cumplir las promesas y los compromisos hace que crezca la confianza en el líder



Las señales más fuertes que un líder puede enviar para demostrar que vive los valores que defiende son: a qué dedicas su tiempo y su atención, el lenguaje —palabras y frases— que utiliza, su manera de gestionar incidentes críticos y su apertura ante los comentarios y las críticas.⁴ Dichas acciones hacen que su compromiso personal con una manera de ser compartida sea visible y tangible. Cada una de ellas le ofrece la posibilidad de demostrar cómo se posiciona en cuestiones de principios. Por sencillo que pueda parecer, no olvides que a veces la distancia más ancha es aquella que separa tu boca de tus pies.

Utiliza tu tiempo y atención de forma inteligente A qué dedica un líder el tiempo es el indicador más claro de lo que le importa. Los demás miembros

del equipo utilizarán esta información para decidir si está a la altura de los principios que promulga. Aquel que dedica tiempo a lo que pregona que es importante demuestra que hace lo que dice. Sean cuales sean sus valores, si quiere que la gente crea que realmente son importantes para él, tendrá que materializarlos en su agenda y en el orden del día de sus reuniones.

Si, por ejemplo, valora el hecho de servir a los demás y dice que los encargados de las tiendas son muy importantes, tendrá que reunirse con ellos en su puesto de trabajo. Si dice que su centro de atención son los clientes —o pacientes, alumnos, votantes, feligreses, etc.—, entonces tendrá que pasar tiempo con ellos. Si la productividad y la mejora del desempeño comercial son cruciales, entonces tendrá que atender las reuniones de ventas. Si la innovación es esencial, tendrá que hacer visitas al laboratorio y participar en debates online sobre código abierto. Estar «ahí» dice mucho más sobre lo que un líder valora que cualquier correo electrónico, *tweet* o vídeo.

Abhijit Chitnis nos habló de su experiencia en Accenture trabajando con un líder cuyas acciones «verdaderamente personificaban los valores que defendía» y los extraordinarios resultados que su equipo consiguió gracias a su liderazgo. Su equipo, de cinco personas —que trabajaba desde Mumbai, junto con un equipo internacional de ocho personas ubicadas en Boston e Irlanda—, tuvo algunos problemas cuando trataba de poner a punto un sistema de inteligencia empresarial que un cliente necesitaba para publicar sus cuentas anuales. Para finalizar el encargo a tiempo iban a tener que trabajar horas extra y dejar de lado sus planes con la familia y los amigos para fin de año.

Cuando el responsable sénior del servicio a ese cliente, que ya estaba de vacaciones, se enteró de lo que ocurría, canceló sus planes y volvió al trabajo, aunque no formase parte de ese equipo en concreto. Se quedó con el equipo, día y noche durante dos días, de modo que dejó claro su compromiso con el equipo, el proyecto y el cliente. Para Abhijit y sus compañeros, las acciones de su líder hicieron que su nivel personal de compromiso creciera

de forma considerable y elevaron la moral de todo el equipo: «Nos tomamos las palabras de nuestro líder muy en serio, porque creíamos en él y confiábamos en él aún más, y porque nos demostró que realmente cree en cada una de las cosas que dice». Todo eso ocurrió porque un líder puso sus valores en práctica y, en palabras de Abhijit: «Demostró claramente la importancia que tiene la idea de dar ejemplo».

Los líderes tienen que marcar el ritmo en lo que se refiere a vivir de acuerdo con los valores compartidos. Si ellos mismos no viven tales valores, tendrán nula credibilidad cuando los prediquen. Además, sin credibilidad, los valores se quedan vacíos de significado, no son más que meras palabras. Tyrone O'Neill, jefe de marketing de clientes en Optus (Australia), se tomaba muy en serio este principio y demostró no solo lo importante que es liderar con el ejemplo, sino también el hecho de que hacerlo permite que los demás también vivan los valores en primera persona.⁵

Tras varios años de crecimiento, Optus se enfrentaba a importantes desafíos, pues el sector estaba en plena transformación. Tyrone, que tenía el encargo de mejorar de forma significativa la retención y la implicación de los clientes, se dio cuenta de que el espíritu y las maneras de hacer de la organización tenían que dar un vuelco fundamental. En el centro de su diseño para hacer realidad ese cambio estaba el valor, claramente articulado y compartido, de centrarse en el cliente. No obstante, puesto que la gente ya tenía un calendario demasiado apretado, nadie prestó mucha atención a esa nueva iniciativa. En consecuencia, Tyrone empezó a fijarse en el comportamiento de la gente, empezando por el suyo propio. A todos los miembros del equipo que no tenían un trato directo con el cliente les asignó una lista de clientes a los que tenía que llamar para realizar una encuesta de satisfacción.

Uno de sus jefes nos contó que al principio a nadie le gustó tener que hacer esas llamadas, pero las acciones de Tyrone les ayudaron a cambiar de

perspectiva. Tyrone empezó a llamar y encuestar a los clientes él mismo, incluso una vez finalizada la jornada laboral. Visitaba el centro de llamadas y escuchaba las conversaciones. Hablaba de los resultados de la encuesta con los teleoperadores. El fin de semana se convertía en un «cliente de incógnito» para observar la realidad de los miembros del personal que atendían cara a cara al cliente sobre el terreno. Cuando volvía al trabajo el lunes comentaba sus hallazgos con todo el equipo. En resumen, cómo explica uno de los empleados: «Tyrone lideraba con el ejemplo».

Nos enseñó a llevar a la práctica el valor de poner al cliente en el centro. Bajaba a las trincheras con nosotros y hacía todo lo que podía para acercarse a tantos clientes como fuera posible para averiguar qué pensaban y sentían. Se implicaba personalmente para resolver los problemas que detectaba. El efecto de todo ello fue que todo el mundo quiso implicarse y copiar su comportamiento. Al principio, todos teníamos excusas para no hacer las llamadas o llevar a cabo otras iniciativas del programa de cambio. Pero su particular cruzada lo transformó todo.

Las experiencias de Abhijit y Tyrone ponen de manifiesto la importancia de la regla de oro de liderazgo: solo puedes pedir a los demás que hagan algo que tú estés dispuesto a hacer. Cómo utiliza su tiempo un líder es una muestra de que se toma en serio su dedicación al grupo, su función y los valores compartidos. No basta con predicar. Tiene que llevarlo a la práctica; lo que a menudo implica que tenga que ponerse manos a la obra y formar parte de la acción, sin quedarse al margen.

Vigila lo que dices Intenta hablar de una organización durante un día sin utilizar las palabras *empleado, directivo, jefe, supervisor, subordinado o jerarquía*. Puede que este ejercicio te resulte imposible, a menos que hayas formado parte de organizaciones donde utilizan otros términos: palabras como *asociados, grupo, reparto, miembros del equipo, socios* o incluso

partes implicadas. El vocabulario corporativo fácilmente puede atrapar a la gente en una manera determinada de pensar en funciones y relaciones.⁶

Los líderes ejemplares entienden el lenguaje y se fijan en las palabras que emplean, porque son conscientes del poder que tienen. Las palabras no solo revelan la mentalidad y las creencias de una persona; también evocan imágenes de lo que la gente espera crear con los demás y de cómo quiere que se comporten. Las palabras que alguien decide utilizar son metáforas de conceptos que definen actitudes, comportamientos, estructuras y sistemas.⁷ Gary Hamel, uno de los pensadores más influyentes e iconoclastas del mundo de los negocios, señala que: «Los objetivos del equipo directivo suelen describirse con palabras como *eficiencia, ventaja, valor, superioridad, centro de atención y diferenciación*. Por muy importantes que dichos objetivos sean, carecen del poder de galvanizar el corazón de la gente... [y los líderes] tienen que encontrar la manera de imbuir las prosaicas actividades empresariales de ideales más profundos y conmovedores, como el honor, la verdad, el amor, la justicia y la belleza».⁸

Cómo utilizar el lenguaje conscientemente para reflejar un conjunto único de valores es algo que entienden claramente en DaVita. Lo especial de su lenguaje ya se detecta en el nombre de la compañía: una adaptación de la frase italiana que significa «dar vida», que fue seleccionada por los DaVitanos —así es cómo se llaman a sí mismos los empleados de la empresa—. Todos los días, en todas las clínicas donde se realizan diálisis renales, los DaVitanos trabajan duro para dar vida a aquellos que padecen enfermedades del riñón.

En DaVita se sirven de lemas fáciles de recordar para iniciar conversaciones diarias y reforzar las prácticas del equipo directivo y los valores de la empresa. Por ejemplo, la máxima de los tres mosqueteros —«Uno para todos, todos para uno»— impregna toda la cultura de la compañía y refuerza la idea de que todas las personas que trabajan en DaVita van en el mismo barco y se cuidan mutuamente. Los empleados son

«compañeros de equipo»: si se te ocurre utilizar la palabra prohibida que empieza por la letra «e», tendrás que poner un dólar en un vaso de la sala de reuniones. Se refieren a la empresa como la «aldea». Los compañeros de equipo se convierten en «ciudadanos» de la aldea cuando están dispuestos a «cruzar el puente» y comprometerse públicamente con la comunidad. Cada miembro del equipo directivo cruzó el puente como parte de su rito de paso simbólico hacia esas funciones. El eslogan de la empresa «HC» (haz cosas) sintetiza el énfasis que siempre han puesto en la ejecución y la excelencia operativa, y el mayor cumplido que se le puede hacer a un compañero de equipo es decir que «se le da bien HC».

Javier Rodríguez, CEO de DaVita, comenta que, si se analiza superficialmente el lenguaje que emplean, puede parecer que se trata solo de semántica o de juegos de palabras. Para él es más bien lo contrario:

La palabras que utilizamos, aunque sean sencillas, están llenas de significado. Crean imágenes y comunican historia, tradiciones y creencias. Puesto que este lenguaje se encuentra en todos los niveles de la organización, tenemos la ventaja añadida de que funciona como alineamiento cultural y es una prueba decisiva de responsabilidad para los comportamientos: al igual que un órgano en el cuerpo humano, rechaza palabras y acciones contradictorias.

El lenguaje claramente comunica un mensaje más allá del significado literal de las palabras y las frases que se dicen. En su libro *Words Can Change Your Brain*, Andrew Newberg y Mark Waldman demuestran que: «Una sola palabra tiene el poder de influir en la expresión de los genes que regulan el estrés físico y emocional».⁹ Las palabras positivas refuerzan áreas de los lóbulos frontales y promueven la función cognitiva del cerebro, además de fomentar la resiliencia. En cambio, un lenguaje hostil y las palabras airadas envían señales de alarma al cerebro, como protección

contra amenazas a la propia supervivencia y apagan parcialmente los centros cerebrales de la lógica y el razonamiento.

El lenguaje y las palabras que los líderes emplean influyen en su autoimagen y en la respuesta de la gente ante lo que ocurre a su alrededor. Contribuyen a formar los marcos sobre los cuales se construyen las opiniones de la gente respecto al mundo, por lo que resulta esencial ser consciente de qué palabras elegimos. Este tipo de marcos dan contexto al pensamiento y la conversación acerca de hechos e ideas, y dirigen la atención del oyente hacia ciertos aspectos del tema en cuestión. Los marcos influyen en cómo vemos e interpretamos lo que ocurre a nuestro alrededor. Por ejemplo, términos como *jefe-subordinado* o *superior-inferior* establecen un marco jerárquico alrededor de un debate sobre las relaciones que se dan en una organización. Las palabras *colegas*, *compañeros de equipo* y *socios* ponen un marco diferente y más colaborativo alrededor del mismo tema. «Vigila lo que dices» toma así un significado muy diferente de lo que quería decir cuando un maestro nos regañaba en la escuela por una palabra inapropiada. Se trata de dar ejemplo a los demás sobre cómo tienen que pensar y actuar.

Haz preguntas intencionadas Cuando un líder hace preguntas sobre algo a los otros miembros del equipo, hace que estos emprendan un viaje mental. Sus preguntas eligen el camino que la gente seguirá y canalizan su búsqueda de respuestas. A través de las preguntas que hace, también les comunica sus prioridades. Por ejemplo, si realiza la pregunta «¿Cómo te has aliado hoy con un colega para conseguir hacer algo?», expresa la importancia que da a la colaboración. Si, en cambio, pregunta «¿Qué has hecho hoy para reducir los gastos del negocio?», el mensaje que envía será muy distinto. Ambas preguntas son legítimas, pero indican prioridades muy diferentes. Las preguntas son un indicador tangible de hasta qué punto se tomas en serio las creencias que promulga. Las preguntas dirigen la atención hacia los valores que merecen atención y el nivel de energía que hay que dedicarles.

Las preguntas promueven el desarrollo de las personas. Les permiten no caer en la trampa de sus propios modelos mentales, porque les amplían horizontes e incrementan su reperto de respuestas posibles responsabilizándolas de sus puntos de vista. Hacer preguntas pertinentes también les obliga a escuchar con atención lo que responden los otros miembros. Este tipo de acción pone de manifiesto que respetan sus ideas y opiniones. Si a un líder realmente le interesa lo que piensan los demás, tiene que preguntarles qué opinan y hacerlo antes de dar su propia opinión. Preguntar a otros lo que piensan facilita su participación en cualquier decisión que se acabe tomando y, en consecuencia, incrementa el apoyo que dicha decisión acabará recibiendo.

Cuando a Joshua Fradenburg le pidieron que cambiara el rumbo de una tienda de artículos deportivos en apuros, se dio cuenta de que todos los empleados tenían que contribuir a la búsqueda de maneras de mejorar las ventas. Josh pidió consejo abiertamente: «¿Qué crees que hace bien la tienda? ¿Qué piensas que precisa más atención?». Nunca criticaba ninguna idea: siempre seguía preguntando para ver si eso daba lugar a un pensamiento más productivo. Josh animó a sus empleados a que le hicieran sugerencias sobre cuestiones de marketing, promoción de las ventas y gestión del inventario. Por ejemplo, aunque la mayoría de los miembros de su personal tenían entre 15 y 18 años, les pidió que fueran a la pared de exposición de los productos y eligieran los esquís o la tabla de *snowboard* que quisieran. Luego les dijo que eligieran unas fijaciones y unas botas. Josh dejó pasar unos minutos para que tomaran una decisión y luego les preguntó en qué habían pensado a la hora de decidirse. Les pidió que cerraran los ojos y se imaginaran cómo se sentirían utilizando su nuevo equipo: «Siente el frío. Oye cómo sopla el viento. Huele el aire fresco de la montaña». Sus preguntas les hicieron pensar en el hecho de que, al comprar, la mayoría de la gente toma una decisión emocional —no técnica—. Como hacen todos los

líderes ejemplares, Josh se sirvió de preguntas para reenfocar el pensamiento de sus empleados y el modo en el que hacían las ventas.

Piensa en las preguntas que sueles hacer en reuniones, conversaciones cara a cara, llamadas y entrevistas. ¿Cómo contribuyen a dejar claros los valores compartidos y aumentar el compromiso con ellos? ¿A qué te gustaría que prestaran atención las partes implicadas cada día? Haz preguntas de forma deliberada e intencionada. Cuando no estás presente, ¿qué preguntas tienen que imaginarse los demás que vas a hacerles al volver? ¿Qué pruebas quieres pedir que demuestren que la gente toma decisiones de acuerdo con los valores compartidos? ¿Qué preguntas debes hacer si quieres que la gente se centre en la integridad, en la confianza, en la satisfacción del cliente, en la calidad, en la innovación, en el crecimiento, en la seguridad o en la responsabilidad individual? En la tabla 4.1 encontrarás varias preguntas que puedes hacer todos los días de forma intencionada para demostrar la importancia de algunos valores compartidos.

TABLA 4.1

Haz preguntas intencionadas

TRABAJO EN EQUIPO	<i>¿Qué hiciste hoy para echarle una mano a un compañero?</i>
RESPECTO	<i>¿Qué hiciste hoy para reconocer el trabajo realizado por uno de tus compañeros?</i>
APRENDIZAJE	<i>¿Qué error cometiste la semana pasada y qué aprendiste gracias a él?</i>
MEJORA PERMANENTE	<i>¿Qué hiciste la semana pasada para progresar y ser mejor esta semana que la anterior?</i>
ENFOQUE EN EL CLIENTE	<i>¿Qué cambio hiciste la semana pasada a raíz de una sugerencia hecha por un cliente?</i>

Sean cuales sean tus valores compartidos, piensa en una serie de preguntas que lleven a la gente a reflexionar sobre ellos y sobre lo que han hecho cada día para ponerlos en práctica.

Pide la opinión de los demás ¿Cómo sabrá un líder que hace lo que dice — que es la definición de la credibilidad en términos de *comportamiento*— si nunca pide opiniones respecto a sus acciones? ¿Cómo podrá comprobar que lo dicho y lo hecho coinciden si no sabe si los otros lo ven así? Conociendo la opinión de otras personas es posible obtener una perspectiva sobre uno mismo que solo pueden darle los demás. Con esa información tendrá la oportunidad de mejorar.

Este tipo de proceso toca de lleno un conflicto entre dos necesidades humanas básicas: la necesidad de aprender y crecer frente a la necesidad de que nos acepten tal como somos.¹⁰ En consecuencia, incluso una leve sugerencia aparentemente amable y relativamente inocua puede hacer que alguien se sienta enojado, ansioso, maltratado o profundamente amenazado. Una de las principales razones por las que la mayoría de la gente, y sobre todo quienes ocupan cargos de liderazgo, no pide activamente la opinión de los demás es el miedo a sentirse expuestos: *expuestos* en el sentido de no ser perfectos, de no saberlo todo, de no ser tan buenos liderando como deberían, de no estar a la altura del cargo que ocupan... En realidad, no hay manera de sortear el hecho de que no podemos crecer como líderes si no pedimos la opinión de los demás. Los estudios realizados indican que las personas que buscan opiniones discordantes —contrarias a su autopercepción— tienen un mejor desempeño —en este caso, es más probable que reciban primas financieras— que aquellas que solo escuchan a la gente que ve sus cualidades positivas. «Ser consciente de nuestros puntos débiles y defectos», dicen, «nos guste o no, es esencial para mejorar».¹¹

Ed Beattie, director general de Chorus (Nueva Zelanda), siempre está buscando la opinión de los demás.¹² «No hay comentario o sugerencia que Ed no se tome en serio», nos cuenta uno de sus subordinados directos. «No quiere que nos callemos nada, incluso y sobre todo si se trata de una opinión acerca de su desempeño personal. Quiere estar al tanto de todo lo que ocurra: lo bueno, lo malo y lo feo. Todo el mundo puede acudir a él abierta y francamente sin miedo de que se enfade o se ponga a la defensiva».

Bonnie Barger, vicepresidenta de Operaciones y Estrategia del Ciclo de Pago de Oracle, se comprometió de forma pública y personal a buscar la opinión de los demás y preguntarles cómo les afectaban las decisiones que tomaba. Su conferencia anual sobre crédito y cobros resultó ser un momento clave para su credibilidad y un punto de inflexión para su equipo, explica:

Fue una oportunidad para demostrarles que me tomaba seriamente lo que decía. Inicié la conversación hablando de la nueva dirección que iba a tomar el modelo de negocio de la compañía y de por qué era importante realizar esa transformación. Les dije que no tenía todas las respuestas y les pedí ayuda. Resultó ser un día muy bueno y, aunque fue agotador y en ciertos momentos tenso, todos sentimos un gran alivio al ver que podíamos hablar abiertamente entre nosotros. Después, muchos me agradecieron que hubiera marcado esta pauta. Siendo franca y preguntándoles su opinión conseguí que todos los miembros del equipo nos entiéramos de una manera que habría sido imposible de otro modo.

La autorreflexión, la voluntad de pedir la opinión de los demás y la capacidad de cambiar de comportamiento a partir de dicha información son factores predictivos del éxito en trabajos de gestión futuros.¹³ No se puede aprender mucho si uno no se está dispuesto a conocer el impacto que su comportamiento tiene en el desempeño de la gente que le rodea. Como líder es su responsabilidad no dejar de preguntar a los demás: «¿Cómo crees que lo estoy haciendo?». Si no lo pregunta, es poco probable que se lo digan. Para John C. Brocklebank, vicepresidente sénior de SAS, los comentarios que los miembros de su equipo hicieron en el *Inventario de Prácticas de Liderazgo* fueron tremendamente valiosos.¹⁴ Teniendo en cuenta que recibir la opinión de los demás puede resultar muy incómodo para ciertas personas, pues saca a la luz «vulnerabilidades», y al mismo tiempo sabiendo que el hecho de estar dispuesto a mostrarse vulnerable es lo que hace que un líder sea auténtico, John decidió contar tanto lo que había aprendido como lo que iba a hacer para mejorar como líder. En su blog, explica que sus comentarios hicieron que se sintiera «humilde e iluminado» y les pidió que siguieran comunicándole sus opiniones acerca de sus progresos; dio las gracias a su equipo específicamente por ese regalo.

Una ventaja añadida de ponerlo fácil para que te den la opinión que tienen sobre ti es que será más probable que la gente también acepte que tú les hagas comentarios. Tu deseo de mejorar debe ser sincero y tienes que demostrar que estás abierto de verdad a saber cómo te ven los demás. No obstante, sé consciente de que, si no haces nada en relación con los comentarios que te hagan, es probable que la gente deje de hacértelos. Tenderán a creer que eres tan arrogante que te crees más inteligente que todo el mundo o que sencillamente no te importa lo que los otros digan. En cualquier caso, tu credibilidad y eficacia como líder se verán gravemente mermadas.

Enseña a otros cómo exponer sus valores

El líder no es el único modelo a seguir de la organización. Todo el mundo tiene que dar ejemplo. Sus palabras y sus acciones deben coincidir en todos los niveles y en todas las situaciones. Su función consiste en asegurarse de que los miembros del equipo cumplen las promesas que se han acordado entre todos. La gente está observando hasta qué punto un líder hace que los demás rindan cuentas respecto a cómo viven los valores compartidos y cómo resuelve las desviaciones del camino elegido. Prestan atención a lo que otros hacen y dicen... por tanto, él debe hacer lo mismo. No es solo lo que un líder hace lo que pone de manifiesto una coherencia entre lo dicho y lo hecho.

Cada miembro del equipo, cada socio y cada colega envía señales sobre lo que se valora. En consecuencia, el líder no solo tiene que buscar oportunidades para enseñar con su propio ejemplo, sino que también tiene que ejercer de maestro y entrenador. Por ejemplo, Cheryl Chapman, directora de operativa de clientes de un fabricante mundial de memorias flash, antes de asignarle algunos clientes a un empleado que acababa de ser contratado y tenía muy poca información de carácter táctico, dedicó varias

horas al día a esa persona para enseñarle exhaustivamente los procesos, las acciones y los motivos de determinadas decisiones. Le dijo que tenía que ser siempre sincero con el cliente, incluso en situaciones difíciles. Cuando un problema de calidad dio lugar a problemas en la entrega que iban a perjudicar los objetivos financieros de final de trimestre del cliente, Cheryl le recomendó que mantuviera una conversación franca con el cliente acerca de la raíz del problema, las medidas correctivas que iban a tomar y los siguientes pasos que iban a dar. Cheryl se aseguró de que el nuevo empleado, así como los otros miembros del equipo, trabajaran según las mismas directrices y los mismos valores, sobre todo al interactuar con los clientes.

En lo que a los subordinados directos se refiere, existe una fuerte correlación entre cómo puntúan la eficacia global de sus líderes y la frecuencia con la que señalan que «dedican tiempo y energía a verificar que las personas con las que trabajan respetan los principios y directrices acordados». El 25% superior de los líderes descritos por sus subordinados directos como personas que afirman los valores compartidos consiguen puntuaciones favorables respecto a actitudes profesionales como el compromiso, la motivación, el orgullo y la productividad, que de media son un 115% más altas que las que obtienen los líderes cuyos subordinados directos indican con menor frecuencia que demuestran ese tipo de comportamiento de liderazgo (el 25% inferior).

Los líderes ejemplares saben que sacamos lecciones de cómo la gente gestiona tanto actos programados como hechos no planificados. Saben que la gente aprende de las historias que circulan en los pasillos, en la cafetería, en la tienda y en las redes sociales. Los líderes ejemplares saben que lo que se mide y refuerza es lo que se acaba haciendo. Si quieren crear una cultura de alto desempeño, tienen que conseguir que las personas que compartan los valores se sumen a su proyecto. Para enseñar a los demás lo que esperan y asegurarse de que sean responsables, tienen que abordar incidentes críticos,

contar historias y asegurarse de que los sistemas de la organización refuerzan los comportamientos que quieren que se repitan.

Aborda incidentes críticos No todo se puede planificar. Incluso los líderes más disciplinados no pueden evitar la intrusión de lo inesperado. Siempre suceden cosas. Los incidentes críticos —acontecimientos fortuitos, especialmente en momentos importantes y estresantes— forman parte de la vida de cualquier líder. Y, sin embargo, son momentos esenciales para que el líder y sus compañeros aprendan. Los incidentes críticos son oportunidades para enseñar lecciones importantes sobre las normas de comportamiento adecuadas.

Sharada Ramakrishnan volvió de unas cortas vacaciones para tomar el mando de un grupo encargado de un nuevo proyecto en la empresa Capgemini. Se encontró con que uno de los miembros del equipo quería irse de vacaciones durante una semana crucial para el proyecto. Su reacción inmediata fue rechazar la petición, explica Sharada. Luego se dio cuenta de que, como líder, no tenía que pensar en el proyecto, sino también en sus compañeros de equipo: «Sabía que todos tenían derecho a unas vacaciones; sobre todo, teniendo en cuenta que yo acababa de pasar unos días fuera». Aun así, esa semana, un empleado menos iba a causar un efecto negativo en sus entregas y sus plazos. Sharada decidió aceptar la petición, aunque sabía que tendría que hacer trabajo extra de desarrollo durante esos días. Entendió que así daba ejemplo de cómo los miembros del equipo podían tenderse la mano y ayudarse entre ellos durante un momento de crisis. Y ese incidente cambió totalmente la actitud del grupo respecto a ella. Para ilustrarlo, contó el siguiente ejemplo.

La persona que se iba de vacaciones trabajó horas extra para pasarme los detalles de lo que había hecho antes de irse. También se aseguró de estar disponible por si necesitaba alguna aclaración respecto a sus códigos y necesitaba llamarle. La actitud del resto de

los miembros del equipo hacia mí empezó a cambiar cuando se dieron cuenta de que hacía lo que decía que iba a hacer. Me quedé con mi equipo incluso cuando no me necesitaban, tomé la iniciativa, demostré mi disposición a intentar resolver sus problemas y les ayudé a lograr sus objetivos.

Se dan momentos cruciales, como el que afrontó Sharada, en los que un líder tiene que comunicar claramente qué es esencial y a qué debe prestar atención todo el mundo. Eso fue precisamente lo que Emily Singh experimentó al trabajar en la fusión de dos equipos en una empresa fabricante de bienes de consumo.¹⁵ Los equipos eran bastante competitivos y al principio no confiaban en Emily. Para dar la vuelta a la situación, empezó estableciendo el hábito de comunicarse continuamente con todas las personas implicadas. Convocaba reuniones a menudo y promovía debates abiertos en los que todo el mundo podía sentirse seguro al expresar su opinión sobre el trabajo y la configuración del nuevo equipo. Para fomentar la confianza, dio información y habló de su propia experiencia con los clientes, pidió que los demás hablaran de sus experiencias e incorporó sus recomendaciones respecto a cómo gestionar la asignación de los clientes. Tal como explica uno de sus subordinados directos: «Para ella hubiese resultado fácil mostrar favoritismo por algunos miembros del equipo, pero optó por hacer lo correcto —sus palabras y acciones eran coherentes— y al final eso se contagió al resto del grupo y todo el mundo empezó a creer que realmente éramos un equipo».

Los incidentes críticos son aquellos sucesos en la vida de un líder que le ofrecen la oportunidad de improvisar manteniéndose fiel a sus principios. Aunque no pueden planearse de forma explícita, resulta útil tener presente, como hicieron Sharada y Emily, que la manera de gestionar este tipo de incidentes —cómo enlazar acciones y decisiones con los valores compartidos— dice muchísimo sobre lo que es importante.

Cuenta historias Las historias son una herramienta muy útil para explicar a la gente qué es importante y qué no, lo que es y lo que podría ser.¹⁶ A través de historias, un líder puede dar lecciones acerca de los valores compartidos, definir la cultura y conseguir que los demás trabajen juntos. Paul Smith, antiguo director de investigación de comunicaciones y consumidores en Procter & Gamble y autor de *Lead with a Story*, explica por qué contar historias es tan importante para un líder:

Sencillamente no puedes ordenar a la gente que sea más creativa o que esté motivada o que esté encantada con su trabajo. El cerebro humano no funciona así. Pero puedes liderarlos con una buena historia. Ni siquiera puedes ordenarles con éxito que sigan las reglas porque nadie se lee el reglamento. Pero la gente sí que leerá una buena historia acerca de un tipo que infringió las normas y lo despidieron, y una mujer que las siguió y le aumentaron el sueldo.

Y eso, además, será más efectivo que leerse el reglamento.¹⁷

El autor de libros sobre administración de empresas Steve Denning aprendió de primera mano cómo puede cambiar una historia el curso de una organización siendo director del programa de gestión del conocimiento del Banco Mundial. Después de poner en práctica todos los métodos que tradicionalmente se utilizan para cambiar el comportamiento de la gente, Steve se percató de que las historias sencillas eran la forma más convincente de comunicar mensajes esenciales dentro de la organización. «Ninguna otra cosa funcionaba», explica Steve. «Con los gráficos la gente se quedaba desconcertada. Nadie se leía un escrito. El diálogo llevaba demasiado trabajo y resultaba lento. Una y otra vez, cuando tenía que entusiasmar a un grupo de directivos o al personal de primera línea de una gran organización con respecto a un gran cambio, comprobé que contar una historia era lo único que funcionaba».¹⁸ En un ambiente empresarial en el que todo el mundo está obsesionado con hacer presentaciones en PowerPoint, dar

complejos gráficos y tablas, y escribir largos informes, contar una historia puede parecer una manera facilona de conseguir lo más difícil. No es así, en absoluto. Los datos respaldan la experiencia de Paul y Steve respecto a la narración de historias. Los estudios indican que, cuando un líder quiere comunicar reglas y normas, una historia resulta mucho más poderosa como medio de comunicación.¹⁹ La gente recuerda más fácilmente y con más precisión una historia: más que las declaraciones de políticas corporativas, los datos sobre desempeño e incluso una historia acompañada de datos.

Desde la infancia, la narración de historias ha formado parte de la vida de Phillip Kane, y por eso incorporó la tradición familiar en su vida profesional. Al principio de su carrera, al verse con la necesidad de encontrar una manera de conectar personalmente con sus empleados cuando trabajaba en la Goodyear Tire & Rubber Company, empezó a escribir a su equipo cada viernes. La carta, titulada sencillamente «La semana», empezó como un resumen de los hechos importantes de la semana laboral. Pero no tardó en convertirse «en una comunicación que, en vez de centrarse en lo que hacíamos, trataba de cómo lo hacíamos, algo que para mí es tan o más importante», explica Phillip. En la actualidad, como director comercial de mercados clave de Pirelli Industrial, SpA, Phillip utiliza las historias para tender puentes sobre las brechas culturales y lingüísticas sirviéndose de experiencias humanas compartidas para unir a la gente. La narración de historias, cree Phillip, ofrece un marco conceptual para relatar el mensaje — algo que la gente se encuentra en su vida y que puede servir como enlace con el principal argumento— y le brinda la oportunidad de liderar con un ejemplo, en lugar de parecer que sencillamente está sermoneando a la gente.

Contar historias, como bien sabe Phillip, a la larga también tiene otra ventaja: te obliga a prestar mucha atención a lo que ocurre a tu alrededor. Si puedes escribir o contar una historia sobre alguien con quien tu audiencia se identifique, será más fácil que se vean reflejados haciendo lo mismo. No es habitual que alguien se canse de oír historias sobre sí mismo y la gente a la

que conoce. Luego, la gente vuelve a contar las historias, y las lecciones que comunican se difunden por todas partes.

Refuerza a través de sistemas y procesos Bert Wong, CEO de la empresa americano-japonesa Fuji Xerox Singapore, se dio cuenta de que su equipo y su empresa dependían demasiado de él. «Dirigía una orquesta de gente que sencillamente seguían mis indicaciones», nos contó Bert. «Cuando yo estaba físicamente presente, el negocio crecía pero, si me ausentaba, la empresa sufría. Las iniciativas eran ejecutadas a la perfección, pero el punto de partida y la fuerza motriz siempre tenía que ser yo». Bert inició un proceso multicapa para crear una organización sostenible en la que todo el mundo pusiese en práctica un conjunto de valores compartidos. Aunque al principio muchos cuestionaron su manera de hacer, la persistencia de Bert dio lugar a la creación de los cuatro valores fundamentales de Fuji Xerox Singapore: *espíritu de lucha; innovación y aprendizaje; colaboración para competir; e implicación e interés.*

Bert sabía, sin embargo, que entender y compartir esos valores no eran más que los primeros pasos. El siguiente desafío era que se convirtiesen en un modo de vida, que los valores fundamentales desempeñaran un papel clave en la toma de decisiones y las acciones diarias de los miembros de la organización. Era consciente de que todos los procesos y sistemas organizativos tenían que reforzar los valores. Por ejemplo, cada vez que conseguían la adjudicación de un contrato, Bert atribuía el éxito a la puesta en práctica de los valores fundamentales. Empezó a hablar de los valores en cada reunión. La empresa instituyó un premio anual al miembro más inspirador, votado por sus compañeros, para reconocer a quienes ejemplificasen los valores fundamentales de FX Singapore. Por ejemplo, para reforzar el valor de la colaboración para competir, varios departamentos empezaron a compartir indicadores clave de rendimiento. Antes, los departamentos de ventas y finanzas a menudo tenían conflictos, por lo que para reforzar el valor de la colaboración unificaron los

indicadores de los dos y se reconoció que el departamento de finanzas también participaba en los procesos de adjudicación de contratos.

Fuji Xerox Singapore empezó a cambiar gradualmente. Ahora que los valores fundamentales se veían reforzados en su actividad diaria, los trabajadores empezaron a incorporarlos a todo lo que hacían. Lo que en sus orígenes era el viaje de liderazgo personal de Bert acabó dando lugar a la institucionalización de un conjunto de principios que guiaban las decisiones y acciones de todo el mundo.

Hace poco le preguntaron a Lou Gerstner, a quien se atribuye la salvación de IBM por haber resucitado y luego revigorizado la empresa, casi en quiebra cuando se convirtió en su presidente y CEO en 1993: «¿Hasta qué punto son los valores importantes para llevar adelante una empresa?».²⁰ Lou respondió: «Creo que los valores son muy, muy importantes, pero también pienso que demasiados valores no son más que palabras». Explica que, si nos fijamos en los informes anuales de las diez principales empresas, lo que llama la atención es que «casi todos los valores son los mismos. Pero cuando entras en esas empresas, normalmente te das cuenta de que las palabras no se traducen en la práctica». Por ejemplo, puede que una empresa diga que el trabajo en equipo es crucial, pero luego el desempeño individual es lo que determina el nivel salarial de los empleados, o quizá se dice que un servicio de calidad es fundamental, pero solo se mide una vez al año. Lou explica: «Si las prácticas y los procesos internos de la compañía no dan lugar a la ejecución de los valores, entonces la gente no lo entiende. La cuestión es: ¿Has creado una cultura de comportamiento y acciones que realmente demuestra esos valores y un sistema de recompensas para quienes los ponen en práctica?».

Todos los líderes ejemplares entienden que es necesario reforzar los valores fundamentales que sean esenciales para fomentar y sostener el tipo de cultura que se persiga.²¹ Para ello, los indicadores clave de desempeño y los sistemas de recompensa son algunos de los numerosos métodos

disponibles. Los sistemas de contratación, selección, bienvenida, formación, información, retención y promoción son otras maneras importantes de enseñar a la gente cómo poner en práctica los valores y cómo tomar decisiones partiendo de ellos. Las normas y prácticas de un equipo y una organización envían señales acerca de lo que se valora y lo que no, por lo que tienen que ser coherentes con las directrices y los valores compartidos que se desee transmitir.

ACTÚA

Da ejemplo

Uno de los aspectos más difíciles de ser un líder es que siempre se tiene la sensación de estar en un escenario. Siempre te observan, siempre hablan de ti y siempre ponen a prueba tu credibilidad. Por eso, dar el ejemplo *correcto* es tan importante, y es esencial que utilices todas las herramientas de las que dispones para hacerlo.

Los líderes envían señales de varias maneras, y los miembros de su organización las leen como indicadores de lo que está bien y lo que no. A qué dedican su tiempo es el mejor indicador de lo que le importa. El tiempo es un recurso valioso porque, una vez pasado, ya no se puede recuperar. Pero, si lo invierte de manera acertada, puede reportarle ganancias durante años. El lenguaje que utiliza y las preguntas que hace también son maneras eficaces de condicionar la percepción de lo que valora. También necesita conocer las opiniones y sugerencias de los demás, para saber si realmente hace lo que dice o si envía mensajes contradictorios.

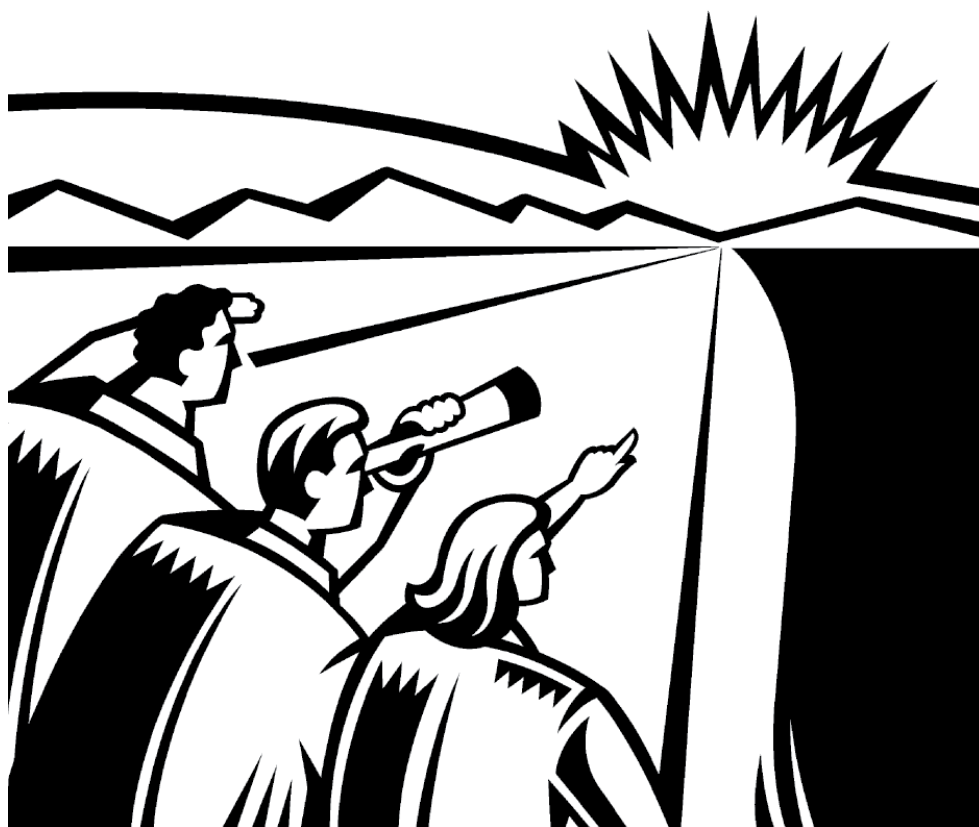
Sé consciente de que no solo importa lo que tú haces. También te van a valorar en función de lo coherentes que sean las acciones de tu equipo con los valores compartidos, por lo que debes enseñar a los otros a dar ejemplo. Los incidentes críticos —los hechos fortuitos que se producen en la vida de cualquier organización— son momentos oportunos para enseñar. Ofrecen la oportunidad de dar lecciones en tiempo real, no solo en teoría o en un aula. Los incidentes críticos suelen convertirse en historias, y esas historias suelen convertirse en las herramientas educativas más influyentes que existen. Recuerda que lo que refuerces será lo que reciba más atención. Tienes que llevar la cuenta para que la gente sepa cómo lo está haciendo y pueda mejorar. También tienes que premiar el comportamiento adecuado si quieres que la gente lo repita.

Para demostrar cómo hacerlo, es imprescindible *dar ejemplo actuando de forma coherente con los valores compartidos*. Eso se traduce en lo siguiente:

1. Cumplir con tus compromisos y promesas.
2. Verificar que tu agenda, tus reuniones, tus entrevistas, tus correos electrónicos y todas las otras actividades a las que dedicas tiempo reflejan que lo que dices es importante.

3. Hacer preguntas intencionadas para que la gente se centre en los valores y prioridades que sean más esenciales.
4. Divulgar ejemplos de comportamiento a través de historias vividas y memorables que ilustren cómo se comporta la gente y cómo debería comportarse.
5. Pedir públicamente la opinión de los demás respecto a cómo tus acciones les afectan.
6. Hacer cambios y ajustes en función de los comentarios que recibas; si no, la gente dejará de darte su opinión.

INSPIRA UNA VISIÓN COMPARTIDA



PRÁCTICA 2

INSPIRA UNA VISIÓN COMPARTIDA

- **Visualiza el futuro imaginando posibilidades estimulantes y ennoblecedoras.**
- **Atrae a los otros hacia una visión común apelando a aspiraciones compartidas.**

CAPÍTULO 5

Visualiza el futuro

EN UNA REUNIÓN nocturna del equipo de Anh Pham, el ambiente era de inspiración. La cena acababa de llegar y todo el mundo estaba alegre. Los miembros del equipo sonreían y hacían bromas. El nivel de energía era alto. Parecía «mágico», nos contó Anh. Hacía tiempo que imaginaba un momento como ese.

Esa alegre escena resultaba difícil de visualizar, pues unos pocos meses antes todos estaban en apuros. Anh era director de ingeniería de Analog Devices y la empresa había introducido un importante cambio organizativo. Bajo la nueva iniciativa estratégica, se disolvieron varias divisiones, se reestructuró el equipo directivo y la oficina en la que trabajaba el equipo de Anh sufrió grandes recortes. La plantilla se había reducido en un 30%. Los ánimos estaban por los suelos, y a Anh cada vez le resultaba más difícil que su equipo se concentrase en su tarea de desarrollo de productos. La productividad se vio perjudicada cuando la gente empezó a preocuparse más por su puesto de trabajo y por la dirección que estaba tomando el equipo que por el trabajo que tenía entre manos.

Anh sabía que tenía que pasar algo. Entendía que el equipo necesitaba orientación, pero no pensaba que eso formase parte de su trabajo. Sin embargo, en opinión de Anh, el nuevo director general no había sido demasiado eficaz a la hora de «resolver la falta de ánimo del equipo y articular una clara visión de futuro». Con la determinación de corregir la situación, Anh pensó seriamente en la estrategia y la visión de futuro para el equipo y, en una reunión con su jefe, le comunicó sus ideas. Su apasionado alegato causó impacto y, en la siguiente reunión trimestral, Anh subió al estrado para presentar su visión.

Anh empezó pidiendo perdón por la anterior falta de comunicación; sobre todo, cuando se produjeron los despidos. Explicó por qué había sido necesario liquidar algunas líneas de negocio, centrarse en su principal capacidad y dedicar el talento de la empresa a resolver los problemas más

difíciles de sus clientes. Luego expuso su apasionado mensaje acerca de lo que imaginaba para su futuro colectivo:

Somos un motor del diseño. Todos y cada uno de nosotros estamos aquí porque queremos construir el mejor convertidor, el sistema de comunicación más rápido y el sensor de automóvil más inteligente. Esta es nuestra oportunidad para hacerlo. Imaginaos el día en el que los Apple, Ericsson y Cisco del mundo nos llamen cada vez que sueñen en su próxima gran innovación. Nos llamarán por nuestra avanzada tecnología y por nuestra destreza a la hora de resolver sus problemas de forma eficiente y elegante. Si miráis nuestra página web hoy, veréis «Analog Devices, nos avanzamos a lo posible». No ocurrirá de la noche a la mañana, pero es nuestro compromiso y necesitamos a todo el mundo para que nuestra visión se haga realidad. Necesitamos vuestro talento, necesitamos vuestra dedicación y sobre todo necesitamos que luchéis por vuestros sueños y los hagáis realidad.

«Mi mensaje dio en el clavo», nos cuenta. «Las caras de preocupación entre mi público dieron paso a cierto alivio y emoción. Un ambiente relajado y jovial sustituyó la tensión que se había estado respirando». Tanto Anh como su equipo sabían que un discurso no iba a cambiar nada de la noche a la mañana. Pero su mensaje abordó directamente la situación del momento y apeló al espíritu competitivo de los miembros del equipo, así como a su propósito común de alcanzar la excelencia técnica. Recabó el apoyo del grupo y del equipo directivo: justo lo que necesitaban en ese momento.

Se llame como se quiera —visión, propósito, misión, legado, sueño, aspiración, vocación u objetivo personal—, la intención es la misma. Si quieres ser un líder ejemplar, debes tener la capacidad de imaginar un futuro positivo, como ilustra la historia de Anh. Cuando visualizas el futuro que quieres para ti y los demás y cuando sientes pasión por el legado que quieres

dejar, es mucho más probable que acabes dando el primer paso hacia delante. En cambio, si no tienes ni idea de cuáles son tus esperanzas, sueños y aspiraciones, entonces las posibilidades de que tomes la delantera son exiguas. De hecho, es posible que ni siquiera veas la oportunidad que tienes enfrente.

Los líderes ejemplares son visionarios: una cualidad que la gente claramente espera de un líder. Visualizan el futuro y, cuando observan el horizonte, ven todo un mundo de oportunidades. Imaginan que lo extraordinario es posible y que algo honorable puede emerger de lo ordinario. Crean una imagen ideal y única del futuro en aras del bien común.

Pero esa visión no solo pertenece al líder. Tiene que ser una visión compartida. Todo el mundo tiene esperanzas, sueños y aspiraciones. Todo el mundo quiere que el mañana sea mejor que el presente. Las visiones compartidas atraen a más gente, sostienen un mayor nivel de motivación y resisten más desafíos que las visiones que solo corresponden a unos pocos. Es importante asegurarse de que lo que uno ve sea algo que los demás también puedan ver.

Un líder se compromete con el objetivo de «visualizar el futuro» aprendiendo a:

- ***Imaginar las posibilidades.***
- ***Encontrar un propósito común.***

Empieza imaginando lo posible teniendo la finalidad en mente. Tener un propósito común inspira a la gente a querer hacer realidad la visión.

Imagina las posibilidades

«*El ser humano es el único animal que piensa en el futuro*», escribe (en cursiva) Daniel Gilbert, profesor de Psicología de la Universidad de Harvard conocido por su investigación en pronósticos afectivos. «El mayor

logro del cerebro humano», sigue, «es su capacidad para imaginar objetos y episodios que no existen en el reino de lo real, y es esa capacidad la que nos permite pensar en el futuro [...]. El cerebro humano es una “máquina de la anticipación”, y “hacer el futuro” es su tarea más importante».¹

Los líderes son soñadores. Los líderes son idealistas. Los líderes son pensadores de posibilidades. Todos los proyectos, grandes o pequeños, empiezan con la creencia de que lo que hoy no es más que un deseo se hará realidad algún día. Es la creencia que también sostiene a un líder y los miembros de su equipo en tiempos difíciles. Convertir posibilidades emocionantes en una inspiradora visión compartida ocupa uno de los primeros puestos en la lista de las responsabilidades más importantes que desempeña un líder.

Cuando le pedimos a la gente que nos diga de dónde surge su visión, a menudo les resulta muy difícil describir el proceso. Cuando responden, normalmente hablan de una sensación, un sentimiento o un instinto visceral. No suele haber una lógica explícita. Sencillamente sienten algo con mucha fuerza y necesitan explorar esa intuición en su totalidad.² Visualizar e intuir no son actividades lógicas y es extremadamente difícil explicarlas y cuantificarlas. Alden M. Hayashi, antiguo editor jefe de la *Harvard Business Review* que ha estudiado la toma de decisiones entre ejecutivos, explica: «En mis entrevistas a altos cargos directivos famosos por su astuto instinto para los negocios, ninguno de ellos pudo explicar con precisión cómo tomaba decisiones importantes que desafiaban cualquier análisis lógico. Para describir esa vaga sensación de saber algo sin saber exactamente cómo o por qué, utilizaban palabras como *juicio profesional*, *intuición*, *instinto visceral*, *voz interior* y *corazonada*, pero no podían describir el proceso más allá de eso».³ Y, sin embargo, los líderes también pensaban que esa capacidad difícil de describir era crucial para su eficacia en los negocios. Incluso llegaron a decir que era el «factor clave» que distinguía a los mejores del resto. De hecho, la intuición y la visión, por definición, van

conectadas. La raíz de *intuición* deriva de la palabra latina que significa «observar». ⁴

Las visiones son proyecciones de nuestras creencias y presuposiciones fundamentales acerca de la naturaleza humana, la tecnología, la economía, la ciencia, la política, el arte, la ética, etcétera. Una visión del futuro se parece mucho a una melodía musical. Es el mensaje primordial, persistente y penetrante que quieres transmitir; el tema a menudo recurrente que quieres que la gente recuerde. Y siempre que repites la melodía, les lleva a recordar toda tu obra. Un líder necesita una melodía, un principio rector alrededor del cual organizar todo un movimiento. ¿Cuál es tu mensaje central? ¿Cuál es tu tema recurrente? ¿Qué quieres que la gente imagine cada vez que piensa en el futuro?

Cuando a la gente se le pregunta si su líder «esboza la “visión general” de lo que quieren conseguir», o con qué frecuencia su líder «describe una inspiradora imagen de lo que podría ser el futuro», descubrimos que los subordinados directos de los líderes que más muestran este tipo de comportamientos son los que obtienen mayor puntuación en términos de actitud positiva en el lugar de trabajo. Por ejemplo, el 73% de aquellos cuyo líder está entre el 10% que más muestran esos dos comportamientos «están muy de acuerdo» con la idea de que trabajarían más duro y más horas si el trabajo lo requiriese; mientras que solo dicen lo mismo el 15% de aquellos cuyo líder está entre el 10% inferior. Menos del 8% de los subordinados directos de los líderes que están en el 10% inferior están muy de acuerdo con la afirmación: «Los miembros del grupo de trabajo de esta persona sienten que marcan una diferencia en la organización».

Las respuestas a la pregunta sobre hasta qué punto los subordinados directos están de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación «En conjunto, mi supervisor es un líder eficaz» demuestran de forma innegable que ser claro respecto al futuro es esencial. Solo el 6% de aquellos que puntúan a su líder en el 10% inferior en términos de su claridad respecto al futuro están

muy de acuerdo con la idea de que su líder es eficaz. En cambio, los subordinados directos que puntúan a su líder en el 10% superior son más de trece veces más propensos a decir que también es eficaz. Estos resultados son parecidos a la pregunta de con qué frecuencia tu líder «esboza la “visión general” y describe una inspiradora imagen de lo que podría ser el futuro». Los subordinados directos otorgan puntuaciones de eficacia casi 1,6 veces más altas a los líderes en el 10% superior de esta variable que a los que están en el 10% inferior. La conclusión clave que estos resultados sugieren es: un líder tiene que aprender a comunicar la visión de su propósito más amplio.

Decididamente, ser capaz de imaginar el futuro es importante y tiene un impacto tremendo en el nivel de motivación de la gente y en la productividad del lugar de trabajo. Para muchos líderes, sin embargo, no resulta fácil encontrar imágenes inspiradoras del futuro... al principio. Por suerte, hay maneras de ensalzar la propia capacidad de visualizar posibilidades estimulantes y descubrir la principal melodía de nuestra vida y tal vez de la de otros. Los descubrimientos surgen cuando *reflexionas* acerca del pasado, *prestas atención* al presente y *expresas* tu pasión.

Reflexiona acerca de tu pasado Por contradictorio que parezca, para visualizar el futuro primero hemos de volvernos hacia el pasado. Mirar hacia atrás antes de mirar hacia delante nos permite ver más allá en el futuro. Entender el pasado puede ayudarnos a identificar temas, patrones y creencias que explican por qué nos importan determinados ideales y por qué hacer realidad dichas aspiraciones tiene tanta prioridad para nosotros.⁵ Esa fue precisamente la lección que nos relató Jade Lui, entonces consultora de una empresa de contratación australiana: «Para mirar hacia el futuro, primero necesitaba buscar en mi pasado temas vitales recurrentes. Eso me da claridad a la hora de tener una visión de conjunto, así como para entender las tendencias del presente». De manera similar, «lee la historia» es el mejor consejo que Bob Rodriguez, director ejecutivo y CEO de la inversora First

Pacific Advisors (17.000 millones de dólares invertidos), dice que recibió cuando preguntó qué podía hacer para ser el mejor inversor posible.⁶ «Y así fue cómo me convertí en un buen historiador», explica: «leyendo historia económica y financiera, además de historia general».

Nuestra historia personal es nuestra compañera de viaje en cualquier aventura que emprendamos. Nos ofrece una útil orientación y da forma a las decisiones que tomamos. Como dicen John Seaman y George David Smith, socios del Winthrop Group: «La mayoría estará de acuerdo en que la labor de un líder es inspirar esfuerzos colectivos y trazar estrategias inteligentes para el futuro. En ambos frentes puede sacarse buen provecho de la historia».⁷ Liderar teniendo en cuenta la historia, afirman, no significa ser esclavo del pasado, sino reconocer que podemos aprender inestimables lecciones haciéndonos la siguiente pregunta: «¿Cómo hemos llegado al punto en el que estamos hoy?». Michael Watkins, vicepresidente del California Institute of Technology (Caltech) y famoso experto en la aceleración de transiciones, señala que sin esa perspectiva: «Te arriesgas a echar abajo paredes sin saber por qué se levantaron. Si estudias la historia, quizá descubras que efectivamente una pared no es necesaria y debe desaparecer. O quizá exista un buen motivo para dejarla tal como está».⁸

Cuando uno mira hacia el pasado por primera vez, se da cuenta de lo vivo que fue y se vuelve más consciente de todas las posibilidades que le depara el futuro. Mirar hacia atrás nos ayuda a entender mejor que la melodía recurrente y central de nuestra vida ha estado allí desde hace mucho tiempo. Otra ventaja de mirar hacia atrás antes de mirar hacia delante es que obtenemos una mejor apreciación de lo mucho que nos puede costar alcanzar nuestras metas.

Eso no quiere decir en absoluto que el pasado sea tu futuro. Sería como conducir mirando solo por el retrovisor. Lo que ocurre es que, si contemplas profundamente toda tu historia vital, acabas entendiendo cosas sobre ti mismo y tu mundo que no puedes comprender plenamente si te limitas a

mirar hacia el futuro como si fuera una hoja en blanco. Resulta difícil, pero no imposible, imaginarse un lugar en el que nunca hemos estado, ni directa ni indirectamente. Si se emprende un viaje hacia el pasado antes de explorar el futuro, el camino se vuelve mucho más significativo.

Presta atención al presente Las presiones cotidianas, la rapidez de los cambios, la complejidad de los problemas y las turbulencias de los mercados mundiales pueden acaparar toda tu atención y llevarte a concluir que no tienes ni tiempo ni energía para pensar en el futuro. Pero mirar hacia delante no significa necesariamente ignorar lo que ocurre en el presente. No obstante, sí que significa tener que prestarle más atención.

Ser plenamente consciente de los demás y de nuestro entorno es esencial, y cada vez más líderes y organizaciones confían en el poder de la atención plena o *mindfulness*.⁹ Tienes que quitar el piloto automático, dejar de creer que sabes todo lo que necesitas saber, dejar de observar el mundo a través de categorías preestablecidas y empezar a observar lo que ocurre a tu alrededor. Para ser más capaz de idear soluciones nuevas y creativas a los problemas de hoy, es necesario estar presente en el presente. Es necesario *parar, mirar y escuchar*. Como gestor de desarrollo de IBM, Amit Tolmare explica que ha aprendido que «para ser capaz de imaginar el futuro, tienes que entender el presente. Tienes que escuchar a tu equipo y compartir su sufrimiento. Si no entiendes los desafíos del presente, no podrás imaginar un mañana mejor».

Reserva algún tiempo cada día para dejar de hacer «cosas». Crea espacios en blanco en tu agenda. Recuérdate que tus dispositivos electrónicos pueden apagarse. Deja de estar en movimiento. Y entonces empieza a darte cuenta de lo que ocurre a tu alrededor ahora mismo. En *Leading the Revolution*, Gary Hamel, uno de los pensadores empresariales de mayor influencia mundial, observa que mucha gente no aprecia ni entiende lo que cambia a su alrededor «porque siempre están sobre el terreno, perdidos entre una maraña de datos confusos y contradictorios». Y sigue: «Tienes que dar un paso atrás

y preguntarte: ¿Cuál es la historia que está presente en todos esos pequeños hechos?». ¹⁰

Observa tu lugar de trabajo y tu comunidad. ¿Qué hace la gente ahora que no hacía hace unos años? ¿Qué viste, usa y desecha la gente? ¿Cómo interactúan? ¿Cómo han cambiado los lugares de trabajo y las comunidades respecto a hace unos años? ¿Cuáles son las tendencias más populares en la actualidad? ¿Por qué?

Escucha a tus compañeros. ¿Cuáles son sus principales temas de conversación? ¿Qué dicen que necesitan y quieren? ¿Qué piensan que les impide hacerlo mejor? ¿Qué piensan que habría que cambiar? Escucha también señales débiles, lo que no se dice.

Escucha aquello que no hayas oído nunca. ¿Qué te dice todo ello acerca del futuro? ¿Qué te dice acerca de lo que nos encontraremos a la vuelta de la esquina?

Al obtener un ascenso como director de producto en Labo America, Gautam Aggarwal se dio cuenta de que para ver el futuro tenía que prestar atención al presente. Para construir una «clara visión del grupo en el que debíamos convertirnos y descubrir la manera de conseguir nuestras metas», explica Gautam, «entendí que la visión que un líder tiene del futuro debe basarse en hechos tanto del pasado como del presente».

Una de las primeras cosas que hizo fue organizar un debate abierto en el que todo el mundo tuvo «la oportunidad de opinar sobre lo que hacíamos bien y lo que teníamos que mejorar, tanto de forma inmediata como a la larga». Quería saber cómo percibían la presencia de la línea de producto en el mercado en ese momento y dónde la veían en cuatro o cinco años, pues «teníamos que ponernos de acuerdo respecto a dónde estábamos, antes de dirigirnos hacia ningún lado en el futuro». Gracias a esas conversaciones, Gautam y sus compañeros hicieron una evaluación realista de las circunstancias, los puntos fuertes que tenían y los desafíos que afrontaban, y

podieron identificar y decidir qué camino seguir entre las múltiples posibilidades que tenían enfrente.

Para ser capaz de imaginar el futuro, hay que darse cuenta de lo que ya está ocurriendo. Es necesario identificar las tendencias y las pautas, así como saber apreciar tanto el todo como las partes. ¡Que los árboles no nos impidan ver el bosque! Imaginemos el futuro como si fuera un rompecabezas. Veamos las piezas y empecemos a descifrar cómo encajan, una a una, en el todo. Del mismo modo, con tu visión, tienes que rebuscar entre los bits y octetos de información que se acumulan a diario y averiguar cómo encajan en la imagen de lo que está por venir. Imaginar el futuro no es cuestión de mirar en una bola de cristal; se trata de prestar atención a las pequeñas cosas que suceden a tu alrededor y ser capaz de reconocer las pautas que apuntan hacia el futuro.

Explora el futuro Incluso cuando uno se detiene, observa y escucha los mensajes del presente, también tiene que levantar la cabeza y dirigir la mirada hacia el horizonte. Un líder tiene que estar siempre pendiente de las novedades en tecnología, demografía, economía, política, arte, cultura popular y todos los aspectos internos y externos que afectan a la organización. Tiene que prever lo que hay detrás de la montaña y lo que está a la vuelta de la esquina. Tiene que explorar el futuro.

Dan Schwab, como director de Formación y Desarrollo Organizativo del Trust for Public Land, animaba a la gente a que pensaran en el futuro preguntando a las personas recién llegadas a la organización: «¿Dónde quieres ver la organización en cinco años? ¿Y en diez años?». Dan creía que: «El mayor regalo que puedes dar a los demás es hacerles pensar más allá de lo que creen posible». Él era, como muchos líderes a los que entrevistamos nos dijeron, «el departamento de futuros de la organización».

El liderazgo nos exige pasar una cantidad considerable de tiempo leyendo, pensando y hablando de las perspectivas a largo plazo, no solo en relación con nuestra organización, sino también respecto a nuestro entorno. Este

imperativo se intensifica cuanto más amplio es el alcance del cargo y más elevada la responsabilidad.¹¹ Por ejemplo, cuando la función es estratégica —como lo son las funciones de CEO, presidente o director de desarrollo del negocio—, la orientación temporal es el largo plazo y se proyecta más hacia el futuro que cuando el cargo es más bien táctico —como lo es para un supervisor de producción o un director de operaciones—. Nuestros datos sobre la percepción de la importancia de *tener visión* como característica de liderazgo clave varían en función del nivel organizativo: los ejecutivos sénior la consideran esencial, mientras que para los directivos de niveles medios no lo es tanto, y tan solo la mitad de los supervisores de primera línea la consideran necesaria. Menos del 50% de los estudiantes universitarios incluyen dicho rasgo en su lista de las cuatro características de liderazgo que admiran. Claramente, quienes tienen bajo su responsabilidad proyectos y resultados a más largo plazo perciben el valor creciente de ser capaces de ver más allá hacia el futuro.

Es necesario plantearse qué hacer una vez solucionado el problema, la tarea, el encargo, el proyecto o el programa que uno tenga entre manos: «¿Y luego qué?», esta es la pregunta que debemos hacernos a menudo. Si no piensas en lo que va a pasar tras la finalización de tu proyecto de mayor duración, entonces piensas tan a largo plazo como los demás. Dicho de otro modo: ¡más de lo mismo! El líder tiene que pensar en el siguiente proyecto y en el que venga después de este... y en el que venga después de ese también. Para fomentar esta manera de hacer, cada año el equipo directivo de Recursos Humanos de Modern Terminals Limited (Hong Kong) reserva un tiempo para plantearse no solo «¿qué estamos haciendo ahora?», sino la pregunta aún más importante: «¿qué podemos hacer de manera diferente para mejorar aún más como equipo?». ¹² Animar a todo el mundo a soñar sin límites y a dar a conocer sus aspiraciones para el futuro.

Las investigaciones realizadas demuestran que los líderes que se centran en el futuro atraen a más seguidores con más facilidad, consiguen que los

miembros del equipo se esfuercen más y estén más motivados, promueven la identificación de grupo, movilizan acciones colectivas y, en última instancia, obtienen un mayor rendimiento en términos tanto individuales como de organización.¹³ En el futuro es donde se hallan las oportunidades. Es importante reservarse tiempo para pensar en el futuro y aprender a proyectar hacia delante. Sea leyendo sobre tendencias, hablando con futurólogos, escuchando *podcasts* o viendo documentales, adquirir un profundo conocimiento de hacia dónde se dirige el mundo constituye una parte importante del trabajo de un líder. Las partes implicadas en un proyecto esperan eso de él. Si quieres que tu futuro sea mejor respecto a tu presente, tienes que dedicar una parte del día de hoy a pensar sobre el mañana. Y durante todo el proceso de reflexionar sobre el pasado, debes estar atento al presente y proyectarte hacia el futuro, también debes mantenerte en contacto con lo que te mueve, lo que te importa y lo que te apasiona.

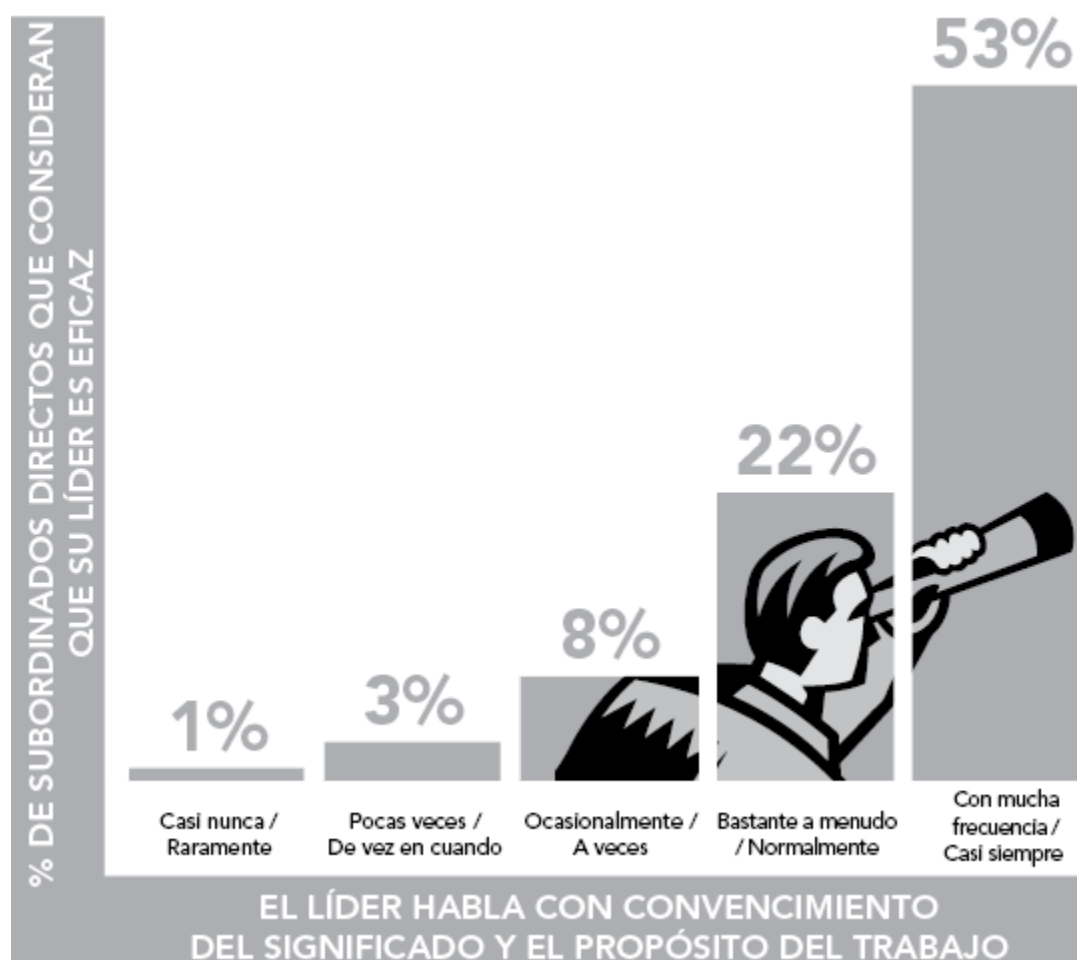
Expresa tu pasión A nadie le resulta fácil imaginar posibilidades si no siente pasión por lo que hace. Para visualizar el futuro es necesario conectar con nuestros sentimientos más profundos. Es necesario encontrar algo que sea tan importante como para estar dispuesto a dedicar tiempo, sufrir inevitables contratiempos y hacer los sacrificios necesarios. Sin un deseo intenso, una inquietud imponente, una pregunta imperiosa, una propuesta solemne, una esperanza muy deseada o un sueño largamente acariciado, no es posible encender el fuego necesario para movilizar aspiraciones y acciones. Tienes que dar un paso atrás y preguntarte: ¿Qué alimenta mi pasión? ¿Qué hace que me levante cada mañana? ¿Qué no puedo quitarme de la cabeza?

Un líder quiere hacer algo significativo, lograr algo que nadie haya conseguido antes. Qué es ese algo —tu sentido y tu propósito— tiene que venir de dentro. Nadie podrá imponerte una visión que te motive. Por eso, igual que con los valores, para poder atraer a los otros hacia una visión común primero es necesario aclarar la propia visión de futuro. Como ilustra la Figura 5.1, el porcentaje de subordinados directos que están de acuerdo

con la afirmación «En conjunto, esta persona es un líder eficaz» aumenta drásticamente cuando crece la frecuencia con la que dicen que su líder «habla con auténtico convencimiento acerca del significado y el propósito de nuestro trabajo». Las respuestas de los colegas y directivos de dichos líderes dan resultados similares. La gente valora más favorablemente a aquellos líderes que con regularidad hablan sobre el «por qué» del trabajo, no solo sobre el «qué» del trabajo.

FIGURA 5.1

Hablar con convencimiento del significado y el propósito del trabajo aumenta la puntuación que dan los subordinados directos en términos de eficacia de liderazgo



Tener un fuerte sentimiento de propósito —sobre todo si beneficia a otros, no solo a uno mismo— tiene un profundo impacto en nuestro desempeño y nuestra salud. Cuando una organización transmite un fuerte sentimiento de propósito, hay más implicación y mayor rendimiento financiero que cuando a la gente le falta motivación. Por ejemplo, los estudiantes con un propósito en la vida consideran sus clases más significativas que los que no tienen ninguna aspiración o que solo tienen motivaciones extrínsecas, como ganar más dinero. Además, dichos estudiantes persisten más tiempo cuando las tareas resultan aburridas y, en consecuencia, sacan más provecho de las asignaturas.¹⁴ En el lugar de trabajo, las personas que creen que su vida y su trabajo tienen sentido sienten mayor conexión con los demás, gozan de mayor bienestar psicológico, muestran más creatividad e implicación con sus tareas y desempeñan su labor mejor que las personas que no lo creen.¹⁵

El sentido y el propósito importan cuando queremos sacar buenas notas, cuando persistimos en nuestros esfuerzos, cuando buscamos un mayor bienestar personal y cuando queremos mejorar el rendimiento de la organización. Como líder, si quieres sacar tu mejor rendimiento, es imperativo que busques dentro de ti mismo para descubrir qué es lo que da sentido y propósito a tu trabajo y tu vida. Un estudio realizado por la consultora Deloitte confirma que tener un fuerte sentimiento de propósito es indisociable de tener valores y creencias claros.¹⁶

Eso es exactamente lo que Andrew Rzepa descubrió durante su propia mejor experiencia personal de liderazgo. Hacía un mes que Andrew era el presidente de un comité de abogados en prácticas en Manchester (Inglaterra) cuando la organización nacional decidió organizar un congreso para todos los abogados en prácticas del Reino Unido en su ciudad. El evento no estaba bajo su responsabilidad pero, como la organización local tenía una fuerte conexión con la nacional, Andrew se propuso hacer todo lo que estuviera en sus manos para que el congreso fuera un éxito. A tres semanas de la fecha del evento, los inscritos eran solo 75, así que Andrew les dijo a los otros

miembros del comité que iba a intentar con todas sus fuerzas conseguir que al menos asistieran 300 personas.

«Hablé con pasión de lo fantástico que sería estar ahí, en una sala abarrotada de gente, y pensar que lo habíamos conseguido», nos cuenta Andrew, y luego preguntó a los miembros del comité «si estaban dispuestos a comprometerse personalmente para lograr ese objetivo». Andrew dice que, puesto que el congreso no era uno de los objetivos del comité, no le habría sorprendido que la mayoría de los miembros hubieran dicho que no. «Para mi alegría», cuenta Andrew, «dieciséis de los veinte miembros dijeron que sí estaban dispuestos a hacer todo lo posibles para que el evento fuera todo un éxito». Y el hecho de que hubiese algunos «escépticos», en realidad, animó a todos los implicados. «Los miembros del comité estaban más apasionados que nunca», señala Andrew. Al final, con todo su trabajo, consiguieron que 316 personas asistieran al congreso. La pasión de Andrew no solo alimentó su propio empuje, sino que también se la contagió a los demás y consiguió que trabajaran duro para hacer realidad una posibilidad en el futuro.

Cuando sientes tu pasión, como le pasó a Andrew, sabes que tienes entre manos algo muy importante. Los demás se contagian de tu entusiasmo y empuje. Encontrar algo en lo que creas firmemente es la clave para articular una visión en primer lugar. Una vez conectes con ese sentimiento interior, podrás ver y pensar más allá de los límites de la situación actual y detectar las posibilidades disponibles en el futuro.

Encuentra un propósito común

Ocurre demasiado a menudo que se presupone que los líderes son los únicos responsables de ser visionarios. Al fin y al cabo, si centrarse en el futuro es lo que distingue a un líder de los demás, es comprensible que exista la idea

de que su labor es embarcarse solo en la búsqueda de una visión de futuro para la organización.

No obstante, la gente quiere escuchar algo más que la visión del líder. Si bien es cierto que se espera que un líder sea visionario, eso no quiere decir que pueda imponer su criterio sobre el futuro. Los demás también querrán que se incorporen y se tengan en cuenta sus propios ideales y aspiraciones, sus esperanzas y sus sueños. Quieren verse en el cuadro del futuro que el líder está esbozando.¹⁷ La principal labor de un líder es inspirar una visión *compartida*, no vender su visión personal del mundo. Debe imaginarse el resultado final y ser capaz de comunicar su visión de modo que los miembros implicados encuentren la manera de hacer realidad sus esperanzas y sueños a la vez que luchan por ese resultado. Para ello, es preciso encontrar un denominador común entre aquellas personas que van a participar.

Amit Tolmare, director de desarrollo en IBM, se dio cuenta de que «ningún líder puede soñar solo». Vio que solo podría lograr su propósito si todo el equipo sentía ese sueño como algo propio. La gente solo se compromete al cien por cien y da lo mejor de sí misma si siente la misma pasión que el líder, y es fundamental que puedan ver reflejadas sus propias aspiraciones en la visión compartida. Amit aprendió que las personas tendemos a comprometernos más con una causa colectiva cuando sentimos que realmente se nos escucha, que entienden nuestra verdadera vocación y que nos ayudan a alcanzar nuestras propias aspiraciones. Es entonces cuando la gente quiere aportar su granito de arena y tener un impacto significativo en su puesto de trabajo. Como líder, es muy importante encontrar ese propósito más elevado y apelar a ese deseo interior que todos albergamos de marcar la diferencia.

A nadie le gusta que le digan lo que tiene que hacer o adónde tiene que ir, por muy correcto que sea. La gente quiere participar en el desarrollo de la visión. Queremos acompañar a nuestros líderes. Queremos soñar junto a

ellos, inventar junto a ellos y participar en la creación de su futuro. La experiencia de Omar Pualuan, jefe de ingeniería de RVision, es un ejemplo más de esta observación. Explica que él creó el plan de negocio original para el proyecto, pero: «me di cuenta de que mis compañeros de equipo aportaban soluciones y ampliaban la visión de un modo que a mí nunca se me habría ocurrido. Recopilamos lo que aprendimos, repetimos el proceso y volvimos a ponerlo a prueba, varias veces. Todo el equipo sentía una profunda pasión y un fuerte compromiso, así que nuestra visión compartida dio lugar a un resultado mucho más espectacular. Mi visión ya no era solo mía: era nuestra visión, y eso se manifestó en la calidad de nuestra creación final».

No pienses que las visiones se transmiten de arriba abajo. Tienes que empezar a involucrar a los demás en un diálogo colectivo sobre el futuro. No conseguirás que la gente se mueva voluntariamente hacia un lugar al que no quiere ir. Por muy maravilloso que sea el sueño de alguien visionario, si los demás no ven en ese sueño la posibilidad de hacer realidad sus esperanzas y deseos, no le seguirán sincera y voluntariamente. También es necesario hablar de cómo los otros se beneficiarán de una visión a largo plazo del futuro y de cómo se verán cubiertas sus necesidades aún desatendidas. Como explica Theresa Lai, directora general de Recursos Humanos de Modern Terminals Limited: «Creemos que las personas tendrán un sentimiento de propósito y logro mucho más fuerte si se sienten partícipes de una visión común, razón por la que implicamos a todos los miembros del equipo en el desarrollo de la visión del departamento».

Escucha a los otros atentamente Conociendo y escuchando a las partes implicadas, así como haciendo uso de sus consejos, un líder da voz a los sentimientos de esas personas. Puede dirigirse a los demás y decir con seguridad: «Esto es lo que me habéis dicho que queréis. Así es cómo el que os suméis a esta causa común favorecerá vuestros intereses y necesidades». En cierto sentido, un líder es alguien que sostiene un espejo para que los

miembros que participan en el proyecto puedan ver cuáles son sus deseos más fuertes.

Un líder debe reforzar su capacidad de escuchar qué es importante para los demás. A un líder aislado en su pequeña torre de marfil, no se le aparece milagrosamente el esquema de una visión. Las ilusiones de futuro nacen de las interacciones con los empleados en la fábrica, en el laboratorio o en la cafetería. Surgen a raíz de conversaciones con los clientes en las tiendas. Viven en los pasillos, en las reuniones e incluso en las casas de la gente.

Los mejores líderes saben escuchar. Escuchan detenidamente lo que dice y siente la gente. Hacen buenas —y, a menudo, difíciles— preguntas, están abiertos a ideas diferentes a las suyas e incluso pierden discusiones en aras del bien común. Escuchando atentamente, un líder averigua qué quiere la gente, qué valora y cuáles son sus sueños. Esa sensibilidad hacia los otros no es una destreza cualquiera. Es una capacidad humana muy valiosa.¹⁸

Cuando Melinda Jackson, reclutadora corporativa de una empresa multinacional de tecnología, se dio cuenta de que a su equipo le faltaba cohesión, se propuso reunirse con sus compañeros periódicamente, sesiones que iniciaba preguntándoles cómo estaban y luego, como dice ella, los «escuchaba activamente». Cuando se enteró de que no todo el mundo se sentía cómodo con ella, les pidió su opinión, intentó sincerarse acerca de su experiencia y sentimientos, pidió perdón y entabló conversaciones sobre cómo pasar página. Melinda dice que se quedó «estupefacta» al comprobar que «mostrarme vulnerable, expresar mi opinión y crear un espacio para que todo el mundo se sintiera escuchado» hizo que el equipo pudiera resolver antiguos problemas y afianzó sus relaciones. Para Melinda, esas conversaciones fueron oportunidades para averiguar los principios, los valores, los deseos y las esperanzas para el presente y el futuro de todos los miembros del equipo.

Melinda también destaca que aprende mucho acerca de las aspiraciones de sus compañeros cuando les pregunta sobre sus planes para la noche o el fin

de semana y luego les pregunta qué tal les fue. De forma deliberada, hace estas preguntas cuando hay otras personas alrededor y promueve que la conversación sea colectiva, pues lo ve como una oportunidad para reforzar la cohesión de grupo. Como observa Melinda: «Tienes que prestar atención a sus intereses, sus preocupaciones y a los problemas con los que están lidiando y decidir cómo vas a responder a eso».

Cuando un líder escucha pueden ocurrir cosas extraordinarias: cuando hacen partícipes a los empleados en la identificación de problemas, les preguntan sobre sus frustraciones y aspiraciones, y encuentran maneras para responder con iniciativas que aborden esas preocupaciones. Generar entusiasmo en un lugar de trabajo es posible si los líderes prestan atención a lo que quiere y necesita la gente.

Conviértelo en una causa para comprometerse Cuando escuchas atentamente, descubres qué da sentido al trabajo. Según las investigaciones realizadas, las personas se quedan en una organización porque les gusta el trabajo que hacen, les parece exigente y significativo, y le encuentran una finalidad.¹⁹ Cuando escuchas con sensibilidad las aspiraciones de los demás, descubres temas comunes que dan sentido al trabajo y la vida.²⁰ La gente desea:

- *Integridad*: perseguir objetivos y valores coherentes con los suyos.
- *Propósito*: marcar una diferencia significativa en la vida de los demás.
- *Desafío*: hacer un trabajo innovador.
- *Crecimiento*: aprender y desarrollarse profesional y personalmente.
- *Sentido de pertenencia*: entablar relaciones estrechas y positivas.
- *Autonomía*: decidir el curso de su propia vida.
- *Relevancia*: sentir que los demás confían en uno y le valoran.

Si bien ha aumentado el interés por el sentido y el propósito a medida que los *millennials* (o generación Y) se han ido convirtiendo en el grupo

demográfico más numeroso en el mundo laboral, encontrar un sentido a la vida es un deseo universal que ha estado presente en todas las generaciones, ya hace décadas que se investiga y se escribe sobre el tema. Lo que quiere la gente no ha cambiado de forma radical a lo largo de los años.²¹

El trabajo es mucho más que ganar dinero. La gente quiere tener un propósito significativo, no solo intercambiar su trabajo por dinero. Las personas tienen un profundo anhelo de marcar la diferencia. Quieren saber que han hecho algo en la Tierra, que su existencia tiene alguna finalidad.²² Si quieres liderar a otras personas, tienes que poner los principios y el objetivo en primerísimo lugar. La misión más amplia es la que impulsa a todo el mundo. Los mejores líderes abordan esta motivación humana comunicando la importancia a largo plazo del trabajo que realiza su organización. Una investigación ha puesto de manifiesto que el 90% de los encuestados que dicen que su empresa tiene un fuerte sentimiento de propósito también dicen que sus resultados financieros han sido buenos en el último año. Y un porcentaje similar dice que su empresa tiene una larga historia de buenos resultados financieros. Esas cifras contrastan con las de quienes afirman que su organización no tiene un fuerte sentimiento de propósito: solo dos tercios dicen que su organización va bien económicamente en el último año o históricamente.²³ Cuando un líder comunica claramente una visión compartida de la organización, dignifica a quienes trabajan para ella. Ennoblecce el espíritu humano.

El sentido y el propósito del trabajo son vitales para todas las generaciones.²⁴ La gente no suele permanecer en el mismo sitio si lo que hacen es banal e insignificante. La generación más joven de empleados exige que esta cuestión reciba más atención que las generaciones anteriores. Por ejemplo, Niki Lustig, especialista sénior en Aprendizaje y Desarrollo Organizacional en Twitter, dice: «Uno de los retos que debemos abordar constantemente es ayudar a líderes y directivos a que definan el propósito de

la existencia de su equipo. ¿Cuál es el propósito en términos de conectar los objetivos del equipo con el trabajo que hacen y con la visión global de la empresa?». ²⁵ Para responder a ese desafío, Niki creó un taller interactivo con el que un equipo puede esbozar y definir su propósito. El proceso incluye trabajo preliminar alrededor de nueve preguntas relacionadas con el propósito en sí, con la singularidad del equipo y con la relación entre el equipo y la organización.

Antes de asistir al taller, los miembros del equipo leen las respuestas a las nueve preguntas de todo el mundo y luego las comentan durante la sesión. Este sistema fomenta el sentimiento de unión entre ellos, a la vez que les permite aprender de primera mano por qué sus colegas decidieron trabajar con esa empresa. «Aunque nos enfrentemos a retos y frustraciones», explica Niki, «recordar por qué llegamos aquí y qué es lo que queremos hacer, y oírlo de nuestros compañeros y colegas, resulta muy estimulante».

Las personas se comprometen con una causa, no con un plan. Si no, ¿cómo explicar por qué la gente se ofrece voluntaria para reconstruir pueblos asolados por un tsunami, para ir en bicicleta de San Francisco a Los Ángeles y recaudar dinero contra el sida, para rescatar a personas atrapadas entre los escombros de un edificio tras un terremoto o para trabajar duro las 24 horas del día y crear la próxima gran novedad cuando la probabilidad de fracasar es altísima? Steve Coats, socio director de International Leadership Associates, explica: «Un auténtico líder crea una cultura de gran desempeño y trabajo con sentido. Ayuda a las personas a que se sientan orgullosas de su trabajo y consigue que incluso el trabajo más engorroso —según la percepción de mucha gente— resulte agradable. Un líder te hace sentir importante y necesario». Afirma que no encontrarás la llave de un esfuerzo dedicado si solo te centras en el salario, las prestaciones o unas condiciones laborales de lujo. Al contrario, Steve cree: «tienes que dar a las personas oportunidades para marcar una diferencia en algo que les importe, hacer que les resulte agradable y tratarlas con el respeto y el honor que se merecen.

Mejora en esos aspectos y verás cómo la energía, la resolución de problemas, el compañerismo y la producción crecerán». ²⁶

Cuando las personas sienten que forman parte de una red que las lleva a niveles más altos de motivación y moralidad, se sienten fuertes y comprometidas; sienten que lo que hacen importa. Por ejemplo, unos investigadores pidieron a casi 2.500 trabajadores que analizaran una serie de imágenes médicas e indicaran «objetos de interés». A un grupo le informaron de que luego se desharían de su trabajo, mientras que al otro le dijeron que los objetos eran «células tumorales». Por cada imagen analizada, cada trabajador recibía dinero. El segundo grupo dedicó más tiempo a cada objeto, por lo que ganaron un 10% menos, de media, que el primer grupo, y la calidad de su trabajo fue sustancialmente más elevada. Tras encuestar a más de 20.000 trabajadores de todo el mundo, analizar a más de cincuenta grandes empresas y obtener datos de experimentos, Lindsay McGregor y Neel Doshi, en su libro *Primed to Perform*, concluyen: «La razón por la que trabajamos determina la calidad de nuestro trabajo». ²⁷

Mira hacia delante en tiempos de cambio La gente a menudo se pregunta: «¿Cómo voy a tener una visión de lo que va a ocurrir en cinco o diez años si ni siquiera sé lo que ocurrirá la semana que viene?». Esta pregunta apunta directamente al papel que tener una ilusión desempeña en la vida de las personas. En este mundo cada vez más volátil, incierto, complejo y ambiguo, tener una visión de futuro resulta aún más importante para el éxito y la supervivencia de los seres humanos que en épocas tranquilas, predecibles, simples y claras.

Piénsalo así. Imagínate que te diriges hacia el sur por una carretera al lado del mar en un día claro y soleado. Tienes montañas a tu izquierda, y el mar a la derecha. En algunas curvas, los acantilados caen varios centenares de metros antes de llegar al agua. Puedes ver a kilómetros de distancia. Mantienes una velocidad constante, al límite de lo permitido, con una mano

en el volante, te relajas, llevas la música a tope y no tienes ninguna preocupación en el mundo. Al girar una curva, te encuentras de repente con el banco de niebla más denso que jamás hayas visto. ¿Qué haces?

Hemos hecho esta pregunta muchísimas veces y estas son algunas de las respuestas que nos suele dar la gente:

- «Bajo mucho la velocidad».
- «Enciendo las luces».
- «Agarro el volante más fuerte y con las dos manos».
- «Me pongo tenso».
- «Me pongo más recto e incluso me inclino hacia delante».
- «Apago la música».

Luego pasas la curva siguiente, la niebla desaparece y todo vuelve a estar despejado. ¿Qué haces? Te inclinas hacia atrás y te relajas, aumentas la velocidad, apagas las luces, vuelves a poner la música y disfrutas del paisaje.

Esta analogía ilustra la importancia de la claridad de visión. ¿Vas más rápido cuando hay niebla o cuando está despejado? ¿A qué velocidad puedes ir en medio de la niebla sin poner en peligro tu vida y la de los demás? ¿Estarías tranquilo si fueras en un coche conducido por alguien que va a toda velocidad en medio de la niebla? Las respuestas son obvias, ¿no? Puedes ir más rápido cuando tu campo de visión está despejado. Puedes anticiparte a las curvas y los baches de la carretera cuando ves lo que tienes enfrente. Sin duda, hay momentos en la vida en la que tendrás que conducir en medio de la niebla, metafóricamente hablando. Cuando eso ocurra, te pondrás nervioso y no sabrás lo que te depara el camino. Reducirás la velocidad. Aun así, a medida que sigas adelante, el camino se volverá más claro y, al final, podrás volver a subir la velocidad.

Una parte muy importante del trabajo de un líder es despejar la niebla para que la gente pueda ver más allá, anticipar lo que se aproxima y estar atento a

los posibles peligros de la carretera. Tener una visión clara inspira esperanza: la esperanza de que, pese a la niebla y el mal tiempo, pese a los baches de la carretera, pese a desvíos inesperados y averías ocasionales, el equipo podrá llegar a su destino ideal y único.²⁸

Kyle Harvey, director de Producción y Productos Especiales en Caltronics Business Systems, cuenta una experiencia de cuando trabajaba en una empresa de semiconductores de Silicon Valley que refleja a la perfección esta analogía de conducir en la niebla. Kyle y su compañera de equipo habían recibido el encargo de crear materiales de marketing para la amplia gama de productos de la compañía. «Al principio era todo muy confuso», explica Kyle. «Mi compañera de equipo parecía muy poco interesada en el proyecto, y me daba la sensación de estar en medio de un denso banco de niebla. El proyecto no tenía perspectiva alguna, y nosotros no sabíamos hacia dónde nos dirigíamos».

Al cabo de dos semanas, Kyle desarrolló «una visión para saber cómo enfocar el proyecto». Sabía que a su compañera le gustaba mucho el arte y ser creativa, de modo que encontró maneras de incorporar sus capacidades e intereses en el proyecto.

Eso la motivó mucho, y entonces empezamos a trabajar en serio. Después de hablarle sobre cómo podría aplicar su creatividad durante diez o quince minutos, ella empezó a explicarme cómo quería que fuera el vídeo. La niebla empezó a despejarse, y nuestro campo de visión empezó a mejorar... Al cabo de un mes, por fin pudimos empezar a conducir más rápido y dejamos atrás las tinieblas.

Ambos contribuían de forma significativa al proyecto y se centraron intensamente en su meta con gran determinación. Kyle cuenta:

La analogía de la niebla es muy potente para mí en este caso. Me di cuenta de que, cuando nuestro campo de visión estaba nebuloso,

detuvimos el coche en el arcén y dejamos de avanzar. No obstante, como encontramos la manera de que ella se sintiese motivada, pudimos volver a la carretera y avanzar hasta dejar la niebla atrás.

Para ser un líder, tienes que poder visualizar el futuro. La velocidad del cambio no altera esta verdad fundamental. La gente quiere seguir a quienes ven más allá de los problemas del presente y visualizan un futuro más prometedor.

ACTÚA

Visualiza el futuro

El papel más importante que desempeña la visión en la vida de una organización es orientar la energía humana. Para que todo el mundo vea más claramente lo que viene, es necesario tener y comunicar una visión del futuro que resulte estimulante y dignificante. El camino hacia la claridad de visión empieza reflexionando acerca del pasado, luego se centra en el presente y finalmente se proyecta hacia el futuro. Los quitamiedos de esa carretera son tus pasiones: lo que más te importa.

Aunque primero tienes que ser claro acerca de tu visión para que los otros te sigan, realmente no podrás liderar a los demás hacia lugares a los que no quieran ir. Si quieres que la visión sea atractiva para muchas personas, tiene que gustar a todos los participantes. Solo una visión *compartida* tendrá la fuerza magnética suficiente para sostener el compromiso de todos a largo plazo. Escucha las voces de las partes implicadas; presta atención a sus esperanzas, sus sueños y sus aspiraciones. Puesto que una visión compartida abarca varios años y mantiene a todo el mundo centrado en el futuro, tiene que tratarse de algo más que del trabajo, la tarea o el encargo presentes. Tiene que ser una causa, algo significativo, y algo que marque una diferencia en la vida de la gente. Con independencia del tamaño de tu equipo u organización, una visión compartida marca la orden del día y da dirección y propósito a un proyecto.

Para inspirar una visión compartida, tienes que *visualizar el futuro imaginando posibilidades estimulantes y ennobecedoras*. Eso se traduce en lo siguiente:

1. Determina qué te motiva a ti y cuáles son tus pasiones para identificar lo que te importa lo suficiente como para imaginar cómo podría mejorarse en el futuro, impulsándote hacia delante.
2. Reflexiona sobre tus experiencias, buscando los grandes temas de tu vida y entendiendo qué vale la pena para ti.
3. Para, mira y escucha lo que ocurre ahora mismo: las tendencias importantes, los principales temas de conversación y los malestares sociales.

4. Dedicar un mayor porcentaje de tu tiempo a pensar en el futuro imaginando posibilidades estimulantes.
5. Escucha atentamente qué es importante para los demás en su futuro y dónde encuentran sentido y propósito en su vida.
6. Involucra a otras personas en la elaboración de una visión compartida del futuro. No lo conviertas en un proceso impulsado desde arriba.

CAPÍTULO 6

Atrae a los otros

JAN PACAS, DIRECTOR EJECUTIVO de la Hilti Corporation, quería llevar a su equipo a un lugar al que nunca habían ido.¹ Jan había trabajado en varias oficinas de Hilti, pero cuando llegó a la de Australia se encontró con «una empresa mediocre», según los puntos de referencia de Hilti International y de su sector en Australia. «Era hora de crear una dirección clara», explica Jan, «algo que mantuviera la compañía unida, algo en lo que nuestros empleados pudieran creer y algo que les motivase para trabajar juntos en una sola dirección. Todos queremos luchar por algo más grande y mejor en todo momento».

Jan sabía que tener objetivos estratégicos no era suficiente. «Creo que muy a menudo la gente no sabe traducir la lógica empresarial en algo tangible y fácil de entender para todo el mundo», explica. Tenían que expresar su estrategia de modo que cualquier persona pudiese entenderla y describirla fácilmente. «Vamos a pintar Australia de rojo», es lo que se les ocurrió. «Si entras en cualquier oficina, te encuentras con un mar de azul, amarillo, verde... todos los colores que representan a nuestros competidores: Bosch, Makita, DeWalt, Hitachi, etc. Expresamos que queríamos ver mucho más el color rojo que caracteriza a Hilti en cualquier lugar de trabajo».

«Pintar Australia de rojo» no tardó en tener un gran éxito. Cuando consiguieron un gran contrato con la segunda empresa de alquiler de herramientas de Australia, todos los empleados vieron qué significaba la frase, en términos muy concretos: las 140 tiendas de la empresa de alquiler cambiaron sus herramientas azules, amarillas y verdes por 200 herramientas de color rojo. Vieron que «Pintar Australia de rojo» significaba que la marca Hilti estaría en las casas, los garajes, los camiones y los lugares de trabajo de todos sus clientes.

Un líder como Jan entiende que, para que una idea resulte convincente, todo el mundo, en todos los niveles, debe entender qué significa. Jan cree que, si todos los empleados no saben qué significa la idea para ellos en términos concretos y tangibles, no servirá de nada. Dice:

Tienes que expresarla de modo que cada director y cada empleado pueda descomponerla en cosas concretas que sean importantes para él. La visión tiene que resultar atractiva para la cabeza, el corazón y las manos. Cabeza, en el sentido de que la entiendan en términos lógicos. Corazón, en el sentido de que les atraiga emocionalmente. Y manos, en el sentido de que puedan llevarla a la práctica, que sepan qué tienen que hacer y se les habilite para que puedan hacerlo.

«Pintar Australia de Rojo» fue un punto de encuentro que animó a todo el mundo a sentirse parte de la empresa y contribuir a su éxito. «Hay mucha gente que no sabe hacia dónde va su empresa», afirma Jan, «de modo que no ven un futuro prometedor». Al visualizar posibilidades estimulantes para el futuro, un líder consigue que la gente se sienta parte de algo especial. Todo el mundo se ve fortalecido al saber que su organización se dirige hacia un punto concreto, en lugar de quedarse en el mismo sitio haciendo lo que siempre ha hecho.

En los mejores casos de liderazgo que hemos recopilado, la gente habla de la necesidad de que todo el mundo esté de acuerdo con la visión y con «atraer a los otros» hacia un sueño, como hizo Jan. Hablan de comunicar y generar apoyos para la dirección única que deba tomar la organización. Esos líderes saben que, para hacer realidad cosas extraordinarias, todo el mundo tiene que creer fervientemente en un propósito común y comprometerse con él.

Parte de atraer a los otros consiste en crear un terreno común en el que todo el mundo pueda estar. Igual de importante es la emoción que los líderes expresan de la visión. Nuestras investigaciones indican que, además de esperar que un líder sea visionario, la gente quiere que sea alguien que les inspire. Las personas necesitan enormes reservas de energía y entusiasmo para sostener su compromiso con un sueño distante. Un líder es una importante fuente de esa energía. La gente no va a seguir a alguien que solo

muestre un entusiasmo moderado por algo. La gente apoya activamente a quienes hacen gala de un entusiasmo incontrolado.

Tanto si quieres movilizar a miles de personas de tu ciudad como si se trata de una sola persona de tu oficina, para «atraer a otros» tienes que hacer estas dos cosas esenciales:

- ***Apelar a ideales compartidos.***
- ***Dar vida a la visión.***

Para atraer a los otros, hay que despertar una pasión por un propósito y animar a la gente a que persistan contra todo pronóstico. Para hacer realidad cosas extraordinarias en una organización, hay que ir más allá de la razón, apelando al corazón, no solo al cerebro de las personas implicadas en el proyecto. Empieza entendiendo su fuerte anhelo de trabajar por algo significativo e importante.

Apela a ideales compartidos

En los mejores casos de liderazgo que hemos ido recopilando, los líderes hablan de ideales. Expresan un deseo de hacer cambios radicales en un entorno empresarial estático. Van en busca de algo grande, algo magnífico, algo que nunca nadie ha hecho antes.

Una *visión* trata de esperanzas, sueños y aspiraciones. Trata de un fuerte deseo de alcanzar algo más que bueno: algo genial y extraordinario. Es ambiciosa. Es una expresión de optimismo. ¿Te imaginas a un líder que intenta atraer a los demás hacia una causa diciendo: «Quiero convencerte de hacer algo normal y corriente, lo que hace todo el mundo»? Resulta poco probable. Una visión ayuda a la gente a imaginarse posibilidades estimulantes, tecnologías punteras y cambios sociales revolucionarios.

Los ideales revelan preferencias de un orden más elevado. Representan las fundamentales prioridades económicas, tecnológicas, políticas, sociales

y estéticas. Los ideales de paz, libertad, justicia, una vida interesante, felicidad y amor propio, por ejemplo, están entre los esfuerzos más sublimes de la existencia humana. Son fruto del propósito más alto que las acciones prácticas permitirán a la gente alcanzar a largo plazo. A partir de unos ideales concretos, las personas pueden dar un sentido y una finalidad a sus proyectos.

Cuando comunicas tu visión del futuro a los miembros de tu equipo, tienes que hablar de cómo marcarán una diferencia en el mundo, de qué impacto positivo van a tener en las personas y en su entorno. Hay que demostrarles que pueden hacer realidad sus intereses a largo plazo sumándose a una visión común. Hay que referirse al significado y al propósito más elevados del trabajo. Hay que describir una inspiradora imagen de lo que puede ser el futuro si la gente se suma a una causa común.²

Conecta con lo que es importante para los demás Un líder ejemplar no impone su visión del futuro a los otros; revelan la visión que ya está dentro de sus seguidores. Despierta sueños, les da vida y hace creer a la gente que pueden conseguir algo grande. Cuando comunica una visión compartida, habla de esos ideales. Lo que realmente hace que la gente avance —sobre todo, en los tiempos más difíciles y volátiles— es la estimulante posibilidad de que su trabajo pueda tener un gran impacto en la vida de sus familias, amigos, colegas, clientes y comunidades. Quieren saber que sus esfuerzos son importantes.³ Varios estudios realizados entre personas de cuarenta países —y dieciséis lenguas— indican que implicar a los empleados con un ideal incrementa su nivel de compromiso y productividad.⁴

La vicepresidenta de Discapacidades y Prestaciones de Atención Médica a Largo Plazo de Trustmark Companies, Nancy Sullivan, al enfrentarse a unos objetivos del departamento abrumadores, estaba convencida de que su equipo podía hacerlo, pero para ello tenía que conseguir que los miembros del equipo se sintieran implicados en algo más que un plan de su

departamento. Tenía que ofrecer un panorama más amplio de lo que podían lograr juntos y de por qué tendría un impacto relevante.

Nancy escribió un texto de cuatro páginas sobre su visión y lo colgó en un lugar donde todo el mundo pudiera leerlo: en la cocina de la oficina. En las reuniones de equipo y del departamento, en conversaciones de tú a tú y en los pasillos, hablaba con auténtica convicción sobre el significado y el propósito de su trabajo y de cómo eso ayudaría a que se vieran como ella los veía: como los mejores de los mejores. El mensaje no era tan solo qué podían conseguir para el negocio, sino también el importante papel que desempeñaban en la vida de muchas personas. Esta era una parte del mensaje:

Sueño en un lugar de trabajo en el que el equipo de ventas respeta y confía en nuestras decisiones no solo hoy, sino mañana y siempre; el constante cuestionamiento de nuestras decisiones sencillamente no existe. En el que nuestros asegurados confían en nuestras decisiones y creen en nuestro compromiso de darles un buen servicio en sus momentos de más necesidad. En el que nuestros clientes están seguros de que nuestra decisión fue contractual, sí; pero, aún más importante, éticamente sólida y correcta. En el que el único título que se te ocurre al presentar a tu compañero de equipo es «respetado colega y amigo».

Sueño en un lugar en el que el crecimiento y las oportunidades son enormes, por el tiempo y la energía que has invertido en tus compromisos y, por eso, nuestras opciones y potencial son infinitos. Un lugar que ya no gestiona reclamaciones, sino que gestiona decisiones sobre discapacidades. Un lugar que ya no es visto como de expertos en reclamaciones de discapacidad, sino de expertos en discapacidad. Un lugar en el que nuestros colegas y representantes del gobierno buscan soluciones. Un lugar en el que Trustmark es la compañía número uno en asistencia a discapacidades.

Día tras día, Nancy destacaba las estimulantes posibilidades que les deparaba el futuro. El mensaje de Nancy había convencido al equipo de que lo fundamental no era la mecánica de gestionar reclamaciones de discapacidad, sino la nobleza de lo que estaban logrando. Centrarse en el propósito y el significado del trabajo que hacía el departamento les levantó el ánimo y, gracias a esa visión, pudieron superar sus objetivos anuales por décimo año consecutivo.

Lo que le ocurrió al equipo de Nancy coincide con los resultados obtenidos en una investigación sobre lo que sucede cuando las personas relacionan su trabajo diario con un propósito significativo y trascendente. Por ejemplo, unos investigadores siguieron la vida de casi 400 personas durante un mes. En ese tiempo respondieron a una serie de encuestas acerca de sus actividades, sobre lo fácil o difícil que era la vida, sobre sus actitudes respecto al dinero, las relaciones, el tiempo y variables relacionadas. También les preguntaron hasta qué punto sentían que su vida era feliz o significativa.⁵ Lo que descubrieron fue que, «cuando las personas adoptan lo que nosotros llamamos una *mentalidad de significado* —es decir, buscan conexiones, dan a los demás y se orientan hacia un propósito más elevado—, reciben claros beneficios, como mayor bienestar psicológico, creatividad y desempeño profesional. Los trabajadores que piensan que sus trabajos son significativos se involucran más y son menos propensos a dejar su cargo actual».⁶ Cuando la gente tiene claro que su trabajo marca una verdadera diferencia —es decir, que ayudan a otros a través de su trabajo—, aumenta su motivación intrínseca.

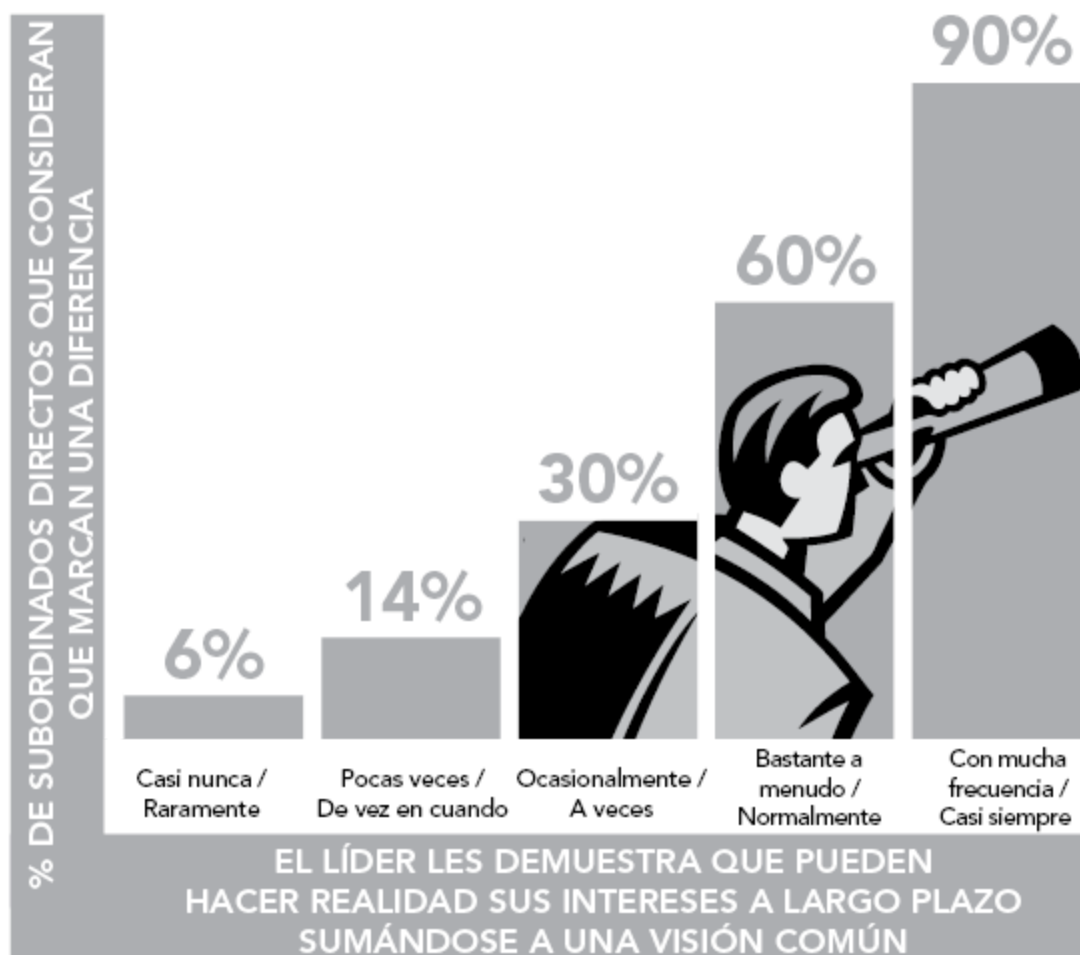
De un modo similar, nuestros datos revelan que los líderes que son vistos como personas que muy a menudo o casi siempre demuestran que sumarse a una visión común les ayudará a alcanzar sus intereses a largo plazo reciben evaluaciones dieciséis veces más favorables de sus subordinados directos que los líderes que raras veces o nunca muestran comparten tal perspectiva. Las investigaciones revelan que destacar el *porqué* —como cuando se

responde a la pregunta «¿Por qué hacemos esto y por qué importa?»— activa el sistema de recompensa del cerebro e incrementa no solo los esfuerzos que hace la gente, sino cómo se sienten respecto a lo que hacen.⁷ Por ejemplo, consideremos la diferencia entre los teleoperadores que ayudan a resolver problemas y los que tienen como objetivo conseguir que la gente finalice su consulta lo antes posible. Los últimos solo intentan convencer a la persona que llama de que la empresa ya ha hecho todo lo que está en su mano, mientras que los primeros buscan con entusiasmo maneras de que la empresa sirva de ayuda.

Un líder ayuda a sus seguidores a ver que lo que hacen es más grande que ellos y más grande incluso que el negocio. Su trabajo puede ser algo noble. Cuando esas personas se van a la cama, pueden dormir un poco mejor, pues saben que otros viven mejor gracias a lo que ellas han hecho ese día. Como muestra la Figura 6.1, la medida en la que los subordinados directos sienten que marcan una diferencia en su organización aumenta sistemáticamente cuando su líder les enseña a hacer realidad sus intereses a largo plazo atrayéndolos hacia una visión común.

FIGURA 6.1

Los subordinados directos sienten que lo que hacen importa si su líder les demuestra que pueden hacer realidad sus intereses sumándose a una visión común



Siéntete orgulloso de ser único Un líder ejemplar, como Jan y Nancy, también comunica por qué las partes implicadas, su grupo de trabajo, su organización, su producto o su servicio son únicos y singulares. Una visión atractiva diferencia distinguiendo un «nosotros» de un «ellos» de maneras que atraen y retienen a empleados, voluntarios, clientes, donantes e inversores. El investigador de mercado Doug Hall ha descubierto que un nivel «radicalmente diferente» de *diferenciación* en un nuevo producto o servicio incrementa la probabilidad de éxito en más de un 350%. Lo mismo ocurre con una visión. Cuanto más única es, más alta es la probabilidad de éxito a la hora de convencer a la gente de que participe.⁸

No hay ninguna ventaja en trabajar para una empresa, comprar o invertir en ella si se hace lo mismo que la que hay en la acera de enfrente. Decir: «Te

damos la bienvenida a nuestra organización, somos como cualquier otra organización» no despierta entusiasmos precisamente. Cuando entendemos lo que nos hace diferentes y qué nos hace destacar entre la multitud, tenemos más ganas de sumarnos a una causa e invertir nuestra energía en ella.

Sentirnos únicos promueve un sentimiento de orgullo.⁹ Fomenta la autoestima y el amor propio de todas las personas vinculadas a la organización. Cuando estamos orgullosos de trabajar en una organización y contribuir a su propósito y sentimos que lo que hacemos es significativo, nos convertimos en embajadores entusiastas para el mundo exterior. Del mismo modo, si un cliente está orgulloso de tener nuestros productos o usar nuestros servicios, será más fiel y estará más dispuesto a recomendarnos entre sus amigos. Si los miembros de tu comunidad están orgullosos de tenerte como vecino, se esforzarán para hacer que te sientas cómodo con ellos.

Azmeena Zaveri aprendió lo importante que es que la gente sienta orgullo de su singularidad cuando lideraba un equipo de voluntarios encargados de las ventas y finanzas de una librería comunitaria de Karachi (Pakistán). La librería era una institución icónica, celebrada y querida por muchos, donde la gente se reunía para aprender y hacer vida social. Sin embargo, cuando Azmeena aceptó encargarse de su gestión financiera, la librería estaba en modo de supervivencia. Ya no ofrecía un alto nivel de servicio, la gestión de sus finanzas carecía de meticulosidad y el personal no mostraba la motivación necesaria para realizar esfuerzos extraordinarios. Según nos contó Azmeena, el motivo del declive «no era que el equipo fuera incompetente o incapaz de gestionar las tareas. Una de las causas principales era la falta de perspectiva y dirección del equipo. Mi objetivo era inspirar al equipo para que volviéramos a convertir la librería en el lugar al que la gente le encantaba ir, no solo por su gran colección de libros, sino por su ambiente acogedor y su espíritu comunitario».

Azmeena enseñó a los voluntarios a que llevaran mejor la contabilidad de la librería, les explicó cómo utilizar más eficazmente los escasos recursos

de la tienda y les habló de lo importante que era la librería en la vida de sus visitantes. Durante todo el proceso, puso el énfasis en «el hecho de que la institución contaba con ellos para sobrevivir y seguir siendo importante dentro de la comunidad; además, su situación no solo era honorable porque servían a la librería, sino porque era un icono comunitario con un legado muy apreciado».

Centrarse en la singularidad posibilita que pequeñas unidades dentro de grandes organizaciones, o los barrios de una gran ciudad, tengan su propia visión y, al mismo tiempo, contribuyan a lograr una visión más amplia y colectiva. Aunque cada unidad de una corporación, una agencia pública, una institución religiosa, una escuela o una asociación voluntaria deba alinearse con el objetivo general de la organización, cada una puede expresar su propósito único dentro del todo y subrayar sus cualidades más distintivas. Cada una puede sentir orgullo de su imagen ideal de futuro, a la vez que trabaja hacia el futuro colectivo de toda la organización.

En estos tiempos, sin embargo, cuando lo último y lo mejor están al alcance de un solo clic en un nanosegundo, la diferenciación resulta cada vez más difícil. Todo empieza a parecerse y casi todo suena igual. Ahí fuera hay un «mar de homogeneidad». La gente se aburre de las cosas más rápido que antes. Las organizaciones, nuevas y viejas, tienen que esforzarse más para distinguirse —tanto ellas como sus productos— de los demás. Siempre tienes que estar atento para ver todas las maneras en las que puedas convertirte en el faro que guía a la gente en la buena dirección en medio de esa densa niebla.

Alinea tu sueño con el de la gente Para aprender a apelar a los ideales de las personas, a tocarles el alma y a levantarles el ánimo —y animarte tú también—, un ejemplo clásico es el discurso «Tengo un sueño» del reverendo Martin Luther King. Cada año por su cumpleaños, día festivo en Estados Unidos, el país vuelve a retransmitir su discurso y recuerda, a jóvenes y mayores, el poder que puede llegar a tener una clara e inspiradora

visión del futuro.¹⁰

Imagínate que estás ahí, en un día caluroso y húmedo (28 de agosto de 1963), cuando en los escalones del Lincoln Memorial de Washington, ante una multitud de 250.000 personas, Martin Luther King proclama su sueño al mundo. Imagínate que escuchas al reverendo mientras miles de personas a tu alrededor aplauden y gritan su aprobación. Haz como que eres un periodista que intenta entender por qué este discurso resulta tan poderoso y cómo consigue Martin Luther King mover a tanta gente.

Eso es justo lo que hemos pedido a miles de personas a lo largo de los años: que escuchen el discurso y nos digan qué han oído, cómo se han sentido y por qué creen que este discurso sigue siendo tan emocionante hoy en día.¹¹ A continuación, ofrecemos una muestra de sus observaciones.

- «Apeló a intereses comunes».
- «Habló de valores tradicionales como la familia, la iglesia y el país».
- «Utilizó muchas imágenes verbales con las que el público podía identificarse. Les eran conocidas».
- «Mencionó cosas con las que todo el mundo podía identificarse, como la familia y los niños».
- «Sus referencias eran creíbles. Es difícil pronunciarse en contra de la Constitución o la Biblia».
- «Fue personal. Hizo referencia a sus hijos, así como a sus propias dificultades».
- «Incluyó a todo el mundo: diferentes partes del país, todas las edades, ambos sexos y las principales religiones».
- «Se sirvió de muchas repeticiones: por ejemplo, dice “tengo un sueño” y “dejen resonar la libertad” varias veces».
- «Habló de las mismas ideas muchas veces, pero de diferentes maneras».
- «Se mostró positivo y esperanzado».

- «Aunque fuera positivo, no prometió que sería fácil».
- «Cambió el énfasis del “yo” al “nosotros”».
- «Habló con emoción y pasión. Era algo que él sentía de verdad».

Estas reflexiones revelan las claves para conseguir atraer a los demás. Para que otras personas crean en tu sueño, tienes que hablar de significado y propósito. Tienes que *enseñarles* a hacer realidad *sus* sueños. Tienes que relacionar tu mensaje con sus valores, aspiraciones, experiencias y vidas. Tienes que demostrarles que no se trata de ti, ni siquiera de la organización, sino de ellos y sus necesidades. Tienes que hacer explícita la conexión entre una visión inspiradora del futuro y las aspiraciones y pasiones personales de tu público.

Andrew Carton, profesor de la Universidad de Pensilvania, subraya la importancia de que un líder use *palabras basadas en imágenes* al comunicar sus visiones.¹² Es exactamente lo que hizo Martin Luther King al describir a personas con atributos bien definidos —como los niños— y acciones observables —como sentarse a la mesa de la hermandad—. Como señala Drew:

Las palabras basadas en imágenes comunican información sensorial para dibujar un vívido cuadro del futuro que los empleados puedan imaginarse fácilmente. En este sentido, las visiones con palabras basadas en imágenes son más coherentes con el significado literal de la palabra *visión*. Cuando un líder incluye imágenes auténticas en sus comunicaciones, transporta a los empleados hacia el futuro contándoles fragmentos de una conmovedora historia: una historia que capta acontecimientos aún por ocurrir.

Sus investigaciones revelan que las palabras basadas en imágenes inspiran a la gente. Por ejemplo, encargó a varios equipos que desarrollasen un prototipo de juguete. Una visión comunicada con palabras basadas en

imágenes («Nuestros juguetes [...] harán reír a los niños, que se quedarán con los ojos bien abiertos, y sonreír a los padres») obtuvo mejores resultados que una visión con un contenido similar pero sin palabras visuales («Con nuestros juguetes [...] disfrutarán todos nuestros clientes»)¹³. Tienes que enmarcar las aspiraciones abstractas en términos del aspecto que tendrá el resultado, así como las sensaciones y los sonidos que generará. Con esas imágenes, la gente empieza a generar su propia pasión y convicción por la visión de su líder.

Servirse de un lenguaje basado en imágenes y crear una conexión entre aspiraciones personales y visión compartida no es solo cosa de líderes de movimientos sociales y equipos de desarrollo de productos. También es algo que puedes utilizar en tu lugar de trabajo. Kent Christensen lo descubrió cuando, después de graduarse, empezó su primer trabajo en una empresa. Durante los primeros meses como miembro del equipo de operaciones de la cadena de suministro de Cisco, se sintió un poco perdido. Los directivos iban y venían, y los equipos cambiaban con frecuencia. Kent entendía sus responsabilidades diarias como analista comercial, pero no veía cómo encajaba su trabajo en el plan global de la compañía.

No obstante, las cosas cambiaron el día que un candidato interno tomó las riendas como nuevo vicepresidente. Organizó una junta abierta, se presentó ante todo el mundo y habló de la importancia de la cadena de suministro en el marco de la compañía. El nuevo vicepresidente entonces puso una diapositiva que cambió lo que Kent sentía respecto a la empresa y su papel en ella. Tenía cuatro letras: V-E-E-M, siglas de visión, estrategia, ejecución y medidas. El vicepresidente explicó que la visión de la cadena de suministro era permitir que Cisco optimizara los resultados de sus clientes, capacitar a todos los miembros de la organización y ofrecer un plan de acción. Puso el énfasis en cómo todo el mundo desempeñaba un papel importantísimo y tenía que trabajar de forma colaborativa dentro y entre organizaciones. A raíz de esa charla, las cosas cambiaron para Kent:

Empecé a enfocar mi trabajo de un modo totalmente diferente. Me identifiqué con esa visión compartida, que fue como una luz en medio de la oscuridad de antes. Después de ese encuentro multitudinario, el ambiente en la oficina empezó a ser distinto. Se respiraba un nuevo entusiasmo en el ambiente, pues ahora todo el mundo sentía que pertenecía a algo más grande. Puede que la gente se alegrara simplemente porque los cambios habían terminado, pero parecía mucho más que eso. Parecía que todos teníamos un propósito. Tener una visión ayudó a supervisores y equipos a estar más inspirados y a comprometerse con un objetivo compartido.

Si se enseña a la gente las conexiones que hay entre su trabajo y un propósito más amplio, además de compaginar las aspiraciones individuales con las de la organización, se consigue que vean cómo forman parte de un todo, lo que ayuda a que colaboren en pos de un objetivo común.

Da vida a la visión

Apelar a los ideales de la gente es una de las maneras de motivar a los demás. Otra, como demuestra el discurso de Martin Luther King, es dar vida a la visión. Para atraer a los otros, es necesario ayudarles a que *vean* y *sientan* cómo se alinean sus intereses y aspiraciones con la visión. Es necesario dibujar un atractivo cuadro del futuro, una imagen que les permita experimentar cómo sería vivir y trabajar en ese inspirador y estimulante futuro. Es el único modo de que estén lo bastante motivados internamente para que consagren su energía a la realización de la visión.

No serás el primero que piense: «Pero yo no soy como Martin Luther King. Es absolutamente imposible que yo haga lo que él hizo. Además, él era un predicador, yo no lo soy. Sus seguidores estaban en una manifestación de protesta, los míos solo quieren hacer su trabajo». Muchas personas no se sienten capaces de inspirar a los demás y, sin duda, las organizaciones no las animan a que se comporten de este modo. Pese a la conocida fuerza que tiene

una poderosa visión comunicada con claridad, nuestras investigaciones revelan que la gente se siente más incómoda con la idea de inspirar una visión compartida que con cualquiera de las otras cuatro prácticas de liderazgo. Gran parte de su incomodidad viene dada por el hecho de tener que expresar sus emociones. A muchas personas resulta difícil transmitir emociones intensas, pero no por ello concluyas rápidamente que no tienes la capacidad de hacerlo.

La percepción que tenemos de nosotros mismos como personas poco inspiradoras está en marcado contraste con lo que describimos al hablar de nuestras mejores experiencias personales de liderazgo o cuando hablamos de nuestro futuro ideal. Cuando relatamos logros extraordinarios o grandes éxitos, casi siempre nos expresamos de manera emocional. Cuando hablamos de intensos anhelos por tener un futuro mejor, la expresividad suele aparecer de forma natural. Y da igual qué tipo de lenguaje utilicemos. Cuando sentimos pasión por algo, mostramos nuestras emociones.

La mayoría de la gente piensa que, para ser fuente de inspiración, se requiere algo místico. Lo consideran algo sobrenatural, como un don o un encanto que les ha sido mágicamente conferido, lo que solemos llamar *carisma*. Esta idea cohíbe a la gente muchísimo más que una supuesta falta de talento natural para ser fuente de inspiración. No es necesario ser una persona carismática para inspirar una visión compartida. Tienes que *creer* y tienes que desarrollar las habilidades necesarias para transmitir tu creencia. Tu pasión es lo que dará vida a una visión. Para liderar tienes que reconocer que tu entusiasmo y expresividad son tus principales aliados a la hora de generar compromiso entre los demás. No subestimes tus talentos.

Utiliza un lenguaje simbólico «Esta imagen representa mi visión para el Departamento de Desarrollo de Empleados», nos dijo Cheryl Johnson. Cheryl es directora adjunta de Recursos Humanos en la Universidad de Santa Clara, y nos mostraba una fotografía de un mercado de productos frescos repleto de gente comprando con entusiasmo sus frutas y verduras

favoritas. Nos explicó:

Este mercado es una parte fundamental de la comunidad. La clave para el éxito a largo plazo del mercado es que pueda satisfacer las necesidades de la comunidad ofreciendo los productos que quiere la gente, manteniéndolos frescos y teniendo siempre un gran surtido de productos.

Para mí, el Departamento de Desarrollo de Empleados es un equipo que ofrece una amplia selección de productos y ofertas. Algunos clientes irán con prisas y apenas serán conscientes de todo lo que ofrecemos. Otros se quedarán más rato para disfrutar y sacar provecho de nuestros productos. A la larga, crearemos un mercado al que acudirá la gente para buscar asistencia, orientación, recursos y aprendizaje.

Como cualquier tienda, debemos prestar especial atención a los deseos y las necesidades de nuestros clientes. Debemos estar dispuestos a innovar, a probar cosas nuevas y diferentes. También debemos estar dispuestos a cambiar nuestra selección cuando aparezcan nuevos productos o cambiemos de temporada. Además, hemos de estar dispuestos a sacrificar nuestras ofertas anticuadas o infrutilizadas. Del mismo modo que un mercado es necesario para tener una comunidad saludable, nosotros ofreceremos sustento a nuestro campus. Nuestro sustento tomará la forma de ideas creativas y nuevas para ofrecer las oportunidades de crecimiento profesional y personal que nuestros clientes quieran aprovechar.

La metáfora del mercado de Cheryl es un claro ejemplo de cómo dar vida a una visión a través de un evocador lenguaje. Los líderes como Cheryl se sirven del poder del lenguaje simbólico para comunicar una identidad compartida y dar vida a su visión. Utilizan metáforas y analogías. Dan ejemplos, cuentan historias y relatan anécdotas. Dibujan imágenes verbales,

ofrecen citas y recitan eslóganes. Consiguen que las partes implicadas se imaginen las posibilidades, que las oigan, las sientan y las reconozcan.

James Geary, subcomisario de la Fundación Nieman para el Periodismo de la Universidad de Harvard y experto en el uso del lenguaje metafórico, explica que la gente utiliza una metáfora cada 10-25 palabras o, dicho de otro modo, seis metáforas por minuto.¹⁴ Las metáforas están en todas partes: hay metáforas artísticas, lúdicas y deportivas, metáforas de guerra, metáforas de ciencia ficción, metáforas de máquinas, metáforas religiosas y metáforas espirituales. Influyen tanto en lo que pensamos como en cómo lo pensamos, lo que imaginamos e inventamos, lo que comemos y bebemos, lo que consumimos y compramos, y a quien votamos y damos nuestro apoyo. Aprender a utilizar estas expresiones figurativas mejorará en gran medida nuestra capacidad de atraer a los otros hacia una visión común del futuro.

Pensemos, por ejemplo, en el enigmático efecto que el lenguaje tuvo en unos experimentos en los que los investigadores les dijeron a los participantes que iban a jugar o bien al Juego Comunitario o bien al Juego de Wall Street.¹⁵ En ambos casos, la gente jugaba al mismo juego aplicando las mismas reglas. La *única* diferencia era que los investigadores dieron al mismo juego dos nombres distintos. De las personas que jugaron al Juego Comunitario, el 70% empezaron jugando de forma cooperativa y siguieron haciéndolo hasta el final. En el caso del Juego de Wall Street, ocurrió justo lo contrario: el 70% no cooperaron y el 30% que sí lo hizo dejaron de hacerlo en cuanto vieron que los otros no jugaban de forma colaborativa. Otra vez, recuerda: ¡*el nombre, no el juego* era lo único diferente!

Este experimento demuestra claramente por qué es necesario prestar atención al lenguaje que utilizamos. Se puede influir en el comportamiento de la gente sencillamente dándole a la tarea o al equipo un nombre que evoque el tipo de comportamiento que comunique el nombre. Si quieres que actúen como una comunidad, utiliza un lenguaje que evoque el sentimiento de comunidad. Si quieres que actúen como negociantes en los mercados

financieros, utiliza un lenguaje que despierte esas imágenes. Lo mismo se puede decir de cualquier otra visión que tengas para tu organización.

Crea imágenes del futuro Una visión es una imagen mental; es una impresión y una representación. Se vuelve real cuando un líder comunica la imagen en términos concretos a las partes implicadas. Del mismo modo que un arquitecto hace dibujos y un ingeniero construye maquetas, un líder encuentra la manera de expresar las esperanzas colectivas para el futuro.

Al hablar del futuro, la gente suele utilizar términos como *previsión*, *foco*, *pronóstico*, *escenarios de futuro*, *puntos de vista* y *perspectivas*. Lo que tienen en común todas estas expresiones es que son referencias visuales. La propia palabra *visión* encuentra su raíz en el verbo *ver*. Así pues, una declaración de visión no es una declaración en absoluto. Es una imagen, una imagen visual. Es una imagen del futuro. Para que la gente comparta una visión, tiene que poder verla en su mente.

En nuestros talleres y clases, a menudo ilustramos el poder de las imágenes con este simple ejercicio. Preguntamos a los estudiantes que digan lo primero que se les ocurra al oír las palabras «París, Francia». Las respuestas que surgen —la torre Eiffel, el Louvre, el Arco de Triunfo, el Sena, Nôtre Dame, comida deliciosa, vino y romanticismo— son todas imágenes de lugares y sensaciones reales. Nadie se refiere a los kilómetros cuadrados, la población o el producto interior bruto de París. ¿Por qué? Porque la mayor parte de lo que recordamos de lugares o acontecimientos memorables son cosas relacionadas con nuestros sentidos: imágenes, sonidos, sabores, sensaciones táctiles y sentimientos.¹⁶

Así pues, ¿qué significa eso para un líder? Significa que para atraer a los otros e inspirar una visión compartida, tiene que poder basarse en el muy natural proceso mental de crear imágenes. Cuando habla del futuro, tiene que generar imágenes con palabras para que los demás puedan formarse una imagen de cómo serán las cosas cuando lleguen al final del viaje. Al hablar

de lugares en los que nunca ha estado, tiene que poder imaginarse cómo son. Tiene que visualizar las posibilidades.

Debbie Sharp, directora de Aprendizaje y Desarrollo de la Organización en el Houston Community College, dibuja una imagen muy nítida en la declaración de la visión de su organización.¹⁷

Más que cualquier otra institución de educación superior, esta universidad comunitaria tiene como objetivo cambiar vidas. Vamos a buscar a nuestros estudiantes allí donde están y los ayudamos a definir y alcanzar sus objetivos. Ellos hacen realidad todo su potencial, y nosotros los ayudamos a distinguirse.

En tiempos pasados, cuando caía la noche, el farolero procedía a alumbrar diligentemente las farolas de las calles. Nosotros iluminamos las luces del aprendizaje ahuyentando la oscuridad de la incertidumbre y las dudas de nuestros clientes.

Cuando al farolero le preguntan por qué realiza con tanto ahínco una tarea tan repetitiva y mundana, responde: «Lo hago por la luz que dejo a mi paso».

Como profesionales del aprendizaje y el desarrollo, nosotros también somos faroleros, pues creamos las condiciones que encienden la chispa de nuevas ideas y nuevos puntos de vista. Damos ánimos, hacemos preguntas bien pensadas y ofrecemos espacios seguros para experimentar. Y así alimentamos el pensamiento innovador y el autodescubrimiento entre nuestros estudiantes.

La luz que dejamos a nuestro paso ilumina el camino de quienes acuden a nosotros y les permite esparcir su luz por toda la universidad.

Para conseguir que la gente vea un futuro común, no es necesario tener poderes especiales. Como Debbie, tú tienes esta habilidad. Es lo que haces

cada vez que te vas de vacaciones y compartes las fotos con tus amigos. Si dudas de tu capacidad de dibujar imágenes con palabras, haz este ejercicio: cuéntales a tus amigos cómo fueron tus vacaciones favoritas. Describe las personas a las que conociste, las vistas y los sonidos de los lugares a los que fuiste, el olor y el sabor de lo que comiste. Muéstrales fotos o vídeos. Observa sus reacciones... y las tuyas. ¿Qué haces tú y qué sienten ellos? La respuesta es que la gente siempre se siente con más energía y pasión. Cuando oímos hablar de un lugar que no conocíamos, solemos decir: «A mí también me gustaría visitarlo algún día». ¿Acaso no es eso lo que quieres que digan las personas implicadas cuando les describas tu visión de futuro?

Entabla una comunicación positiva Para fomentar el espíritu de equipo, alimentar el optimismo, promover la resiliencia y renovar la fe y la confianza, un líder se fija en el lado positivo de las cosas. Mantiene viva la esperanza. Refuerza la creencia de las partes implicadas de que las batallas cotidianas generarán un futuro más prometedor. Esa fe surge de una relación íntima y de apoyo, de una relación basada en la participación mutua en el proceso de renovación.

Buscamos un líder que demuestre creer de forma entusiasta y genuina en la capacidad de los otros, que refuerce la voluntad de la gente, que facilite los medios para conseguir resultados y que exprese optimismo de cara al futuro. Buscamos un líder que siga sintiendo pasión pese a los obstáculos y contratiempos. En los tiempos inciertos que corren, se necesitan desesperadamente a líderes que tengan una visión de la vida y los negocios positiva, confiada y resolutiva. Las personas que lo ven todo negativo solo consiguen detener el progreso; no lo ponen en marcha.

Consideremos el caso de Ari Ashkenazi, analista financiero de Valin Corporation, que tuvo experiencias opuestas con dos supervisoras diferentes. La primera supervisora —cuenta— siempre intentaba levantar el ánimo y ver el lado positivo de las cosas, fuera cual fuera la situación. Incluso cuando un proyecto no tenía éxito, les aseguraba que otros proyectos

iban a salir mejor en el futuro si seguían trabajando intensa y también inteligentemente.

Eso me hacía sentir mucha fe en ella y me ayudaba a no sentirme frustrado cuando las cosas no salían bien. Además, me facilitaba el intentar cosas nuevas y también el darle malas noticias, porque sabía que no «mataría al mensajero» que se las trajera.

La segunda supervisora a la que describe Ari se exasperaba con facilidad y, cuando estaba molesta o enfadada, lo expresaba claramente delante de todo el mundo. Lo único que le importaban eran los números y los resultados, y parecía que mirara a la gente por encima del hombro si las cosas no salían bien desde buen principio. En consecuencia, «intentaba evitarla lo máximo posible y no le comunicaba información negativa que ella necesitaba saber, sencillamente porque tenía miedo de su reacción».

Según una investigación sobre redes neurales, cuando nos sentimos despreciados o excluidos, el cerebro activa el área que registra el dolor físico.¹⁸ Cuando un líder amenaza o menosprecia a la gente, utiliza tácticas de intimidación y se centra únicamente en los problemas, les activa regiones del cerebro que harán que quieran evitarle. Además, la gente recuerda los comentarios pesimistas mucho más a menudo, con más detalle y con más intensidad, que las palabras de ánimo. Cuando los comentarios negativos se convierten en una inquietud constante, el cerebro de un empleado pierde eficiencia mental. En cambio, un enfoque positivo hacia la vida ensancha las ideas de la gente acerca de las posibilidades futuras, y estas opciones emocionantes se van acumulando, según Barbara Fredrickson, profesora de psicología de la Universidad de Carolina del Norte. Sus investigaciones revelan que ser positivo abre a las personas, por lo que ven más opciones y se vuelven más innovadoras. Quienes disfrutan de un mayor pensamiento positivo también son más capaces de afrontar la adversidad y son más resilientes en las épocas de más estrés.¹⁹

Expresa tus emociones Al explicar por qué determinados líderes tienen un efecto magnético, la gente suele describirlos como carismáticos. No obstante, el *carisma* se ha convertido en un término tan usado que ahora ya casi no sirve para describir a un líder. Ser carismático no es una cualidad ni mágica ni espiritual. Como en el caso de ser «inspirador», es más una cuestión de actitud.

En lugar de definir el carisma como un rasgo de la personalidad, algunos científicos sociales han investigado qué hace alguien cuando los demás dicen que es carismático.²⁰ Lo que han descubierto es que aquellas personas a las que percibimos como *carismáticas* sencillamente están más animadas que las que no lo son. Sonríen más, hablan más rápido, pronuncian las palabras con más claridad y mueven su cabeza y su cuerpo más a menudo. Ser energético y expresivo son señales clave de lo que significa ser carismático. El viejo dicho de que el entusiasmo es contagioso es cierto en lo que a un líder se refiere.

Despertar emociones tiene otra ventaja para un líder: las emociones hacen que todo sea más memorable. Añadiendo emoción a tus palabras y comportamiento, puedes aumentar la probabilidad de que la gente recuerde lo que dices. James McGaugh, profesor investigador de Neurobiología de la Universidad de California, Irvine, y principal experto en la creación de la memoria, ha demostrado que: «Los acontecimientos emocionalmente significativos generan recuerdos más fuertes y duraderos».²¹ Seguramente has experimentado eso cuando te ha ocurrido algo emocionalmente significativo: un trauma grave, como un accidente o una alegre sorpresa, como ganar un concurso.

Los acontecimientos ni siquiera tienen que ser reales para que sean memorables. También pueden ser historias. Por ejemplo, en un experimento, el profesor McGaugh mostró a los sujetos una serie de doce diapositivas. Para acompañar la presentación había una historia, una línea para cada diapositiva. Para un grupo, la narración era bastante aburrida; para el otro,

en cambio, era una historia emotiva. Al ver las diapositivas, los participantes no sabían eso, pero dos semanas más tarde volvieron, y les hicieron una prueba para ver hasta qué punto recordaban los detalles de cada diapositiva. Los sujetos de los dos grupos no difirieron respecto a su recuerdo de las primeras y últimas diapositivas, pero sí que mostraron una diferencia significativa en cuanto a las diapositivas del medio: «Los sujetos que habían escuchado la historia emocionalmente estimulante recordaban mejor los detalles de esas diapositivas en concreto que el grupo que había escuchado la historia neutra».²²

La estimulación emocional crea recuerdos más fuertes, y no hace falta una historia completa —ni diapositivas—; las palabras solas pueden ser igual de eficaces. En otro estudio, los investigadores pidieron a los sujetos que relacionasen pares de palabras. Algunos pares fueron elegidos porque provocaban respuestas emocionales fuertes —como indicaban los cambios en su actividad electrodérmica—. Una semana más tarde, la gente recordaba mejor las palabras emocionalmente estimulantes que las más neutrales.²³ Tanto si es una historia como si es una palabra, somos más propensos a recordar los mensajes clave si van vinculados a algo que nos provoque una respuesta emocional. Estamos programados para prestar más atención a cosas que nos estimulen o nos den miedo.

Además, dar a la gente un ejemplo concreto es mejor que hablarles de un principio abstracto que no les hará sentirse involucrados. Por ejemplo, en un estudio se revela que una historia sobre una niña de siete años de Mali dio lugar al doble de dinero en donaciones que el mensaje: «la falta de comida en Malawi afecta a más de tres millones de niños en Zambia».²⁴

Consigue que la gente experimente lo que estás intentando explicar y lo entenderán de forma más profunda. Por ejemplo, para ayudar a los voluntarios a que entiendan cómo se enfrentan a su situación las personas que están en cuidados paliativos y sus familiares, los formadores suelen servirse de un ejercicio en el que les reparten fichas y les piden que escriban

algo que no podrían soportar perder. La lista suele incluir el nombre de familiares (cónyuge, padres, hijos, hermanos, animales de compañía), actividades (caminar, jugar, escuchar música, viajar) y experiencias (leer, disfrutar de cenas de lujo, ver una puesta de sol). Entonces, un formador se pasea por la habitación y les quita fichas a los voluntarios al azar. Una persona pierde dos. Otra las pierde todas. La persona que ya perdió dos pierde dos más. El efecto es dramático. Los voluntarios agarran muy fuerte sus fichas y no las sueltan. Cuando lo hacen, están visiblemente molestos; algunos incluso se ponen a llorar.²⁵

Este conmovedor ejercicio dice mucho sobre la gran influencia que puede llegar a tener un líder si sabe acceder a las emociones de las personas, en vez de limitarse a decirles lo que tienen que hacer y sentir. Si los formadores solo hubiesen hablado de datos, los voluntarios tal vez habrían entendido teóricamente la experiencia de las personas que están en cuidados paliativos, pero no como para sentir auténtica empatía. A través del ejercicio, experimentaron brevemente el mismo tipo de pérdida de una manera que no iban a olvidar nunca.

El espectacular incremento en el uso de las tecnologías también ha tenido un impacto en el modo en el que la gente transmite mensajes. Cada vez más personas se sirven de sus dispositivos digitales y de las redes sociales — desde *podcast* hasta Facebook, pasando por YouTube— para encontrar información y conectar con los demás. Puesto que la gente recuerda más aquello que tiene un contenido emocional, es más probable que las redes sociales llamen más la atención que un correo electrónico, un informe o una presentación de PowerPoint. Ya no basta con escribir un buen guión, también hay que crear un buen espectáculo.

Ten en cuenta que solo el contenido no es suficiente para que el mensaje sea memorable: la clave es la medida en la que accedes a sus emociones. Para que alguien esté dispuesto a cambiar, hace falta que sienta algo. Pensar no es suficiente para poner cosas en marcha. El trabajo de un líder consiste

en conseguir que tengan motivación para cambiar, y expresar emociones contribuye a ello.²⁶

Habla con autenticidad Ninguna de estas sugerencias para ser más expresivo te servirá de nada si no crees en lo que dices. Si la visión es de otra persona y no te la haces tuya, te costará mucho atraer a otros. Si a ti no te resulta fácil imaginarte viviendo en el futuro que describe la visión, sin duda no podrás convencer a los demás de que se sumen al proyecto para hacerla realidad. Si las posibilidades no te emocionan a ti, no puedes esperar que emocionen a los demás. *La condición indispensable para atraer a otros hacia una propia visión compartida es la autenticidad.*

Cathryn Meyer conoció este tipo de autenticidad cuando entró en una pequeña sala de conferencias junto a otros veinte posibles voluntarios para asistir a un curso de orientación de dos horas organizado por el Departamento de Recuperación de la Fauna de la Península Humane Society (PHS). Patrick, el jefe de dicho departamento y organizador del encuentro, era «una persona modesta y de voz suave, cuyo uniforme oficial de la PHS contrastaba con todos los *piercings* y tatuajes que lucía», en palabras de Cathryn. Así narra ella la historia:

Patrick nos contó cómo empezó a trabajar para la organización y por qué sentía que su trabajo era importante. Nos habló de su historia como activista por los derechos de los animales: empezó siendo un chef vegano, y luego su carrera evolucionó hacia la recuperación de la fauna. Nos expuso su profunda creencia de que podemos convivir con los animales salvajes, incluso en un mundo en el que los seres humanos han destrozado la mayor parte de su hábitat natural. Nos explicó que sentía la responsabilidad de dar algo a cambio a esos animales a los que les habíamos quitado tanto. También nos habló de lo fundamentales que son los voluntarios para poder tratar a un gran número de animales y devolverlos a su

hábitat natural cada año.

Aunque Patrick no se mostrase muy energético, hablaba de forma auténtica y con una seriedad que transmitía la pasión que sentía por su trabajo. Dibujó una imagen del futuro positiva, en la que los animales salvajes podían desarrollarse junto a los seres humanos gracias al trabajo de su departamento y de todos los voluntarios. Fue capaz de cristalizar el significado y el impacto del trabajo que cada voluntario iba a hacer.

Cathryn explica que de su experiencia con Patrick también extrajo otra lección: una lección sobre el carisma. «Antes pensaba que la extraversión y una energía desenfrenada eran condiciones indispensables —o, al menos, inmensamente útiles— para liderar con éxito. Ahora sé que no es necesariamente así. Una confianza tranquila también funciona. Las personas introvertidas, como Patrick o yo, también podemos ser buenos líderes. Lo único que necesitas es convicción, sinceridad y pasión».²⁷

Las personas más creíbles son aquellas que, como Patrick, albergan una profunda pasión. No hay nada mejor que estar cerca de alguien que se muestre abiertamente entusiasmado por la magia que puede hacerse realidad. No hay nadie que tenga más determinación que quien cree fervientemente en un ideal. ¿Eres tú ese alguien?

ACTÚA

Atrae a los otros

Un líder apela a ideales compartidos. Conecta a los demás con lo más importante de la visión compartida. Eleva a la gente para que lleguen a mayores niveles de motivación y moralidad, y refuerza sin cesar la idea de que pueden marcar una diferencia en el mundo. Un líder habla de lo que hace que la organización sea única y singular, de modo que consigue que los demás se sientan orgullosos de formar parte de algo extraordinario. Un líder ejemplar entiende que lo importante no es su propio punto de vista del futuro, sino adoptar las aspiraciones más importantes de los miembros de su equipo.

Para que una visión sea sostenible, tiene que ser atractiva y memorable. Un líder tiene que dar vida a la visión para que los demás experimenten cómo sería vivir y trabajar en ese futuro ideal y único. Se sirve de varios medios expresivos para concretar su visión abstracta. A través del uso hábil de metáforas, símbolos, imágenes verbales, lenguaje positivo y energía personal, un líder genera entusiasmo y emoción por la visión común. Por encima de todo, un líder tiene que estar convencido del valor de la visión compartida y comunicar esa creencia genuina a los demás. Tiene que creer en lo que dice. La autenticidad es la prueba de fuego de la convicción y las partes implicadas solo le seguirán de buen grado cuando crean lo que él cree.

Para inspirar una visión compartida, tienes que atraer a los otros hacia una visión común apelando a aspiraciones compartidas. Eso significa que debes:

1. Hablar con los miembros del equipo y averiguar cuáles son sus esperanzas, sueños y aspiraciones para el futuro.
2. Asegurarte de que todos los individuos sepan por qué sus productos o servicios son únicos y especiales.
3. Demostrarles que pueden hacer realidad sus intereses a largo plazo si se suman a una visión común.
4. Ser positivo, alegre y energético al hablar del futuro de tu organización, y no ser parco en el uso de metáforas, símbolos, ejemplos e historias.
5. Reconocer las emociones de los demás y validarlas como algo importante.
6. Mostrar tu pasión de una forma que exprese quién eres de forma auténtica.

CUESTIONA EL PROCESO



PRÁCTICA 3

CUESTIONA EL PROCESO

- **Busca oportunidades tomando la iniciativa y buscando en el exterior maneras novedosas de mejorar.**
- **Experimenta y arriésgate para generar constantemente pequeñas victorias y aprender de la experiencia.**

CAPÍTULO 7

Busca oportunidades

CUANDO ARISTOTLE VERDANT se convirtió en director de proyectos de marketing en una empresa de almacenamiento en red, detectó defectos graves en el proceso de gestión de proyectos de la compañía: los objetivos y las metas se definían solo en líneas generales, los resultados concretos de cada fase del proyecto no se entregaban puntualmente y los excesos en el uso de capital y de recursos humanos eran habituales. Como consecuencia, en cualquier proyecto de la compañía había «pánico, caos, horas extra y extralimitaciones presupuestarias», según explica él.

Hablando con sus homólogos de otras unidades de negocio, Aristotle descubrió que esos problemas no eran exclusivos de sus proyectos: también los tenían otros. «De vez en cuando había rumores de que se iba a arreglar el proceso», dice, «pero la apatía estaba ya demasiado instalada como para que nadie quisiera cambiar el *statu quo* y asumir la tarea titánica que eso implicaba. Yo decidí asumir ese desafío con un cambio». Se dirigió a los compañeros que sabía que estaban tan frustrados como él para pedirles que le ayudasen a identificar los factores que obstaculizaban su trabajo en toda la empresa. Ya luego buscarían ideas para arreglar los defectos del sistema. «Los problemas que teníamos no podían ser exclusivos de nuestra empresa», dice Aristotle, «así que la mejor manera de conseguir la experiencia y los conocimientos que necesitábamos era buscar fuera de nuestra organización».

Aristotle acudió a su antigua empresa para solicitar ayuda a un excompañero, que le contó que habían tenido problemas similares en el pasado y que poco a poco habían ido modificando sus procesos para adoptar buenas prácticas. Su equipo hizo una formación especializada que les ayudó a diseñar el nuevo proceso que ahora toda la compañía seguía. Alentado por esos consejos, Aristotle se lo contó a su jefe; el cual reconoció que el problema afectaba a toda la empresa y aceptó utilizar los fondos destinados al desarrollo de los empleados para financiar la formación especializada del equipo de gestión de proyectos de marketing.

«La formación resultó muy útil», cuenta Aristotle. «Todo el mundo pudo ver que adoptar el nuevo proceso iba a ser beneficioso y productivo, ya que nos permitiría gestionar mejor las incertidumbres de nuestros proyectos». No obstante, antes de poner en marcha el nuevo proceso que habían diseñado, era necesario más trabajo.

Teníamos que experimentar si iba a ser eficaz en nuestro contexto. Los experimentos nos permitirían obtener un aprendizaje práctico, corregir lo que fuese necesario y gestionar mejor el esfuerzo que suponía hacer el cambio. La mejor manera de conseguirlo en un entorno controlado era realizar proyectos piloto de pequeño alcance. Dos compañeros se ofrecieron voluntarios para participar y liderar los proyectos piloto. Hicimos un seguimiento de esos proyectos a medida que íbamos avanzando por las diferentes fases, identificamos obstáculos y utilizamos las soluciones para introducir ajustes en el nuevo proceso y adaptarlo a nuestro entorno.

Los resultados fueron notables. «Vimos que podíamos reducir en un 20% los costos y los desfases de calendario», destaca Aristotle. «Los resultados elevaron los ánimos de todo el mundo. Ahora, mis compañeros se morían de ganas de adoptar el nuevo proceso».

A veces, un desafío encuentra a su líder; otras veces, un líder encuentra su desafío; las más de las veces, es un poco de cada, como en la situación de Aristotle. Lo que hizo Aristotle es lo que todos los líderes ejemplares hacen. Miró hacia fuera, se mantuvo sensible a la realidad exterior y al día de las tendencias de cambio. Convenció a los demás de que se tomaran en serio los desafíos y las oportunidades que afrontaban. Se convirtió en un agente catalizador del cambio, cuestionando cómo se hacían las cosas y persuadiendo a los demás de que tenían que incorporar nuevas prácticas para conseguir un mayor nivel de éxito.

Como en el caso de Aristotele, las mejores experiencias personales de liderazgo tratan de alguna desviación significativa respecto al pasado, de hacer cosas que nunca se habían hecho, de ir a algún lugar aún por descubrir. El cambio es el trabajo de los líderes. En el mundo actual, pensar por mera inercia es inaceptable, y un líder ejemplar sabe que debe transformar la manera en la que se hacen las cosas. Dar resultados más allá de lo esperado no es posible solo con buenas intenciones. La gente, los procesos, los sistemas y las estrategias... todo tiene que cambiar. Además, cualquier cambio requiere que un líder busque activamente maneras de mejorar las cosas: para crecer, innovar y progresar.

Un líder ejemplar adquiere el compromiso de *buscar oportunidades* para hacer realidad cosas extraordinarias. Se asegura de llevar a cabo estas actividades esenciales:

- ***Tomar la iniciativa.***
- ***Observar la realidad exterior.***

A veces, un líder agita las cosas un poco. Otras veces, simplemente aprovecha la incertidumbre que le rodea. Sea como fuere, un líder hace que ocurran cosas. Emplea activamente su capacidad de observar lo de fuera para encontrar ideas innovadoras más allá de los límites de las experiencias conocidas.

Toma la iniciativa

Cuando la gente recuerda su mejor experiencia personal de liderazgo, siempre piensa en momentos de desafíos, turbulencias y adversidades. ¿Por qué? Porque las dificultades personales y profesionales hacen que las personas tengan que enfrentarse cara a cara con quiénes son y con aquello en lo que son capaces de convertirse. Ponen la gente a prueba. Ponen a prueba sus valores, deseos, aspiraciones, capacidades y potenciales. Exigen

maneras innovadoras de lidiar con situaciones nuevas y difíciles. También tienden a sacar lo mejor uno mismo y de los demás.

Para afrontar un desafío, siempre es necesario que las cosas sean diferentes de cómo son en la actualidad. No se puede responder con las mismas soluciones de siempre. Es necesario cambiar el *statu quo*, que es lo que hace la gente en sus mejores experiencias personales de liderazgo. Se enfrentaron a un desafío con un «cambio», como muy bien observa Aristotele en su experiencia.

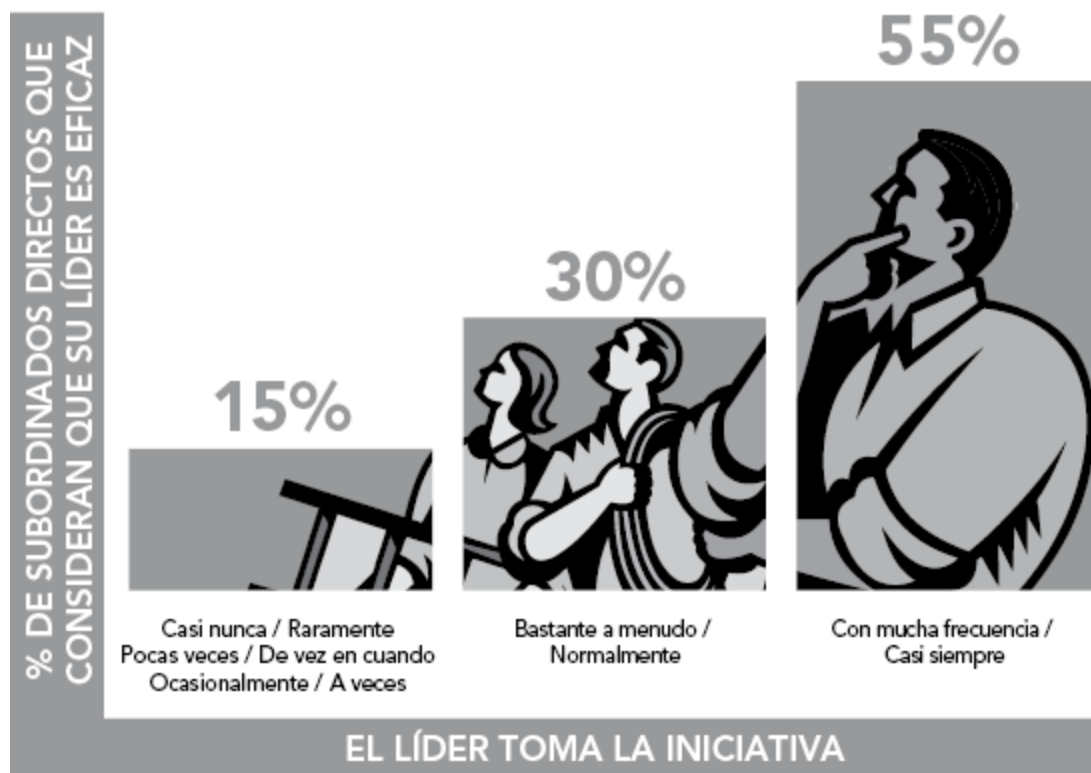
Rosabeth Moss Kanter, presidenta y directora de la Iniciativa de Liderazgo Avanzado de la Universidad de Harvard, ha investigado las prácticas de recursos humanos y diseño organizacional de empresas innovadoras para entender qué promueve y qué obstaculiza la innovación en una compañía. Nuestros estudios y los suyos han sido realizados de forma independiente, en regiones diferentes y en épocas distintas. Nosotros estudiamos el liderazgo, ella estudia la innovación. Y, aun así, hemos llegado a conclusiones similares: *el liderazgo está intrínsecamente relacionado con el proceso de la innovación*, de poner en práctica nuevas ideas, nuevos métodos o nuevas soluciones. Como explica Rosabeth, innovación significa cambio y «el cambio requiere liderazgo [...] un “empreendedor primordial” que presione para que se implementen decisiones estratégicas».¹ Sus casos y los nuestros son una prueba de ello.

No pedimos a la gente que nos explicara cambios. Podían contarnos cualquier experiencia de liderazgo. Decidieron hablar de los cambios que habían hecho como respuesta a los desafíos a los que se habían enfrentado. Que optaran por hablar de tiempos de cambio pone de manifiesto el hecho de que el liderazgo exige alterar el entorno habitual. Existe una clara conexión entre desafío y cambio, y existe una clara conexión entre desafío y ser un líder eficaz. Cuanto la gente más ve a su líder «buscar más allá de los límites formales de su organización maneras innovadoras de mejorar», más de acuerdo están con la afirmación de que su líder es eficaz. Del mismo modo,

como ilustra la Figura 7.1, la puntuación sobre eficacia de un líder aumenta en la medida en que sus subordinados directos lo ven buscando activamente maneras innovadoras de mejorar.

FIGURA 7.1

Un líder es considerado más eficaz por sus subordinados directos cuando toma la iniciativa



Estudiar el liderazgo es estudiar cómo hombres y mujeres guían a otras personas para superar adversidades, incertidumbres y otros importantes desafíos. Es estudiar a la gente que triunfa a pesar de tenerlo todo en contra, que toma la iniciativa cuando hay inercia, que se enfrenta al orden establecido, que moviliza a personas e instituciones frente a fuertes resistencias. También es el estudio de cómo la gente, en tiempos de constancia y complacencia, busca activamente alterar el *statu quo* y mostrar

a los demás nuevas posibilidades. El liderazgo, los desafíos y la capacidad de tomar la iniciativa van de la mano. Sencillamente, las situaciones cotidianas no van relacionadas con actuaciones merecedoras de un premio.

Esa es la actitud con la que Robin Donahue se sumó al equipo de ingeniería de calidad de una empresa sanitaria para abordar numerosos problemas de disconformidad en sus productos. Si bien el área general que tenían que mejorar ya estaba definida, el método que utilizaran para reducir el índice de disconformidad, con un objetivo del 20%, dependía de ellos. Puesto que ese objetivo era suyo, Robin y sus compañeros sintieron que podían cuestionar todas las partes del sistema existente, pero se dieron cuenta de que eso no iba a ser suficiente y, en palabras de Robin, tendrían que «pensar de forma creativa y original, no tomarse ninguna práctica como algo inamovible y experimentar con nuevas ideas». Empezaron con una lluvia de ideas sobre «lo que cambiaríamos si todo fuera posible». A continuación, se compararon con otros sitios, tanto de dentro como de fuera de la organización para adquirir nuevas perspectivas sobre los problemas. Al final del año, habían conseguido triplicar su objetivo de reducción del número de informes de disconformidad. Robin sintió que ser proactivos, buscando cosas que pudieran mejorarse y estar dispuestos a mirar a su alrededor —interna y externamente— para encontrar ideas «había promovido una cultura de curiosidad, innovación y aprendizaje».

Esta experiencia le recordó a Robin que el cambio es la ocupación de los líderes. «Tener regulaciones no significa que no puedas hacer cambios», explica. «Siempre existen maneras de mejorar un proceso y tienes que aprovecharlas». La lección para un líder es que, en lo que a su trabajo se refiere, no se puede limitar a moverse por inercia. Aunque vaya por buen camino, si no hace algo más, es muy probable que se lo lleven por delante. Para hacerlo lo mejor posible como líder, es necesario tomar la iniciativa para cambiar las cosas.

Haz que algo ocurra Tener un gran rendimiento necesariamente significa

trabajar más allá de lo que marca estrictamente tu trabajo y ver oportunidades donde otros no las ven. Por ejemplo, algunas prácticas, políticas y procedimientos estándares son fundamentales para la productividad y el aseguramiento de la calidad. No obstante, en muchos casos simplemente están ahí por tradición, como explica en su mejor experiencia personal de liderazgo Emily Taylor, que trabajaba para una empresa europea de servicios financieros:

Fui testigo de cómo una persona trabajadora y razonable como mi jefe estaba tan anclado en una forma concreta de hacer las cosas que le resultaba difícil ver deficiencias obvias o mirar hacia adelante. No podía, o no quería, ver lo ineficiente que era el sistema establecido y lo desastrosa que habría sido la manera manual de hacer las cosas si se hubiese mantenido sin cambios.

Esa reflexión me ayudó a reconocer la importancia de que un líder busque constantemente oportunidades de mejora, cuestione los sistemas que no funcionan bien y fomente un entorno en el que todo el mundo esté abierto a compartir nuevas ideas.

Como explica Emily, un nuevo trabajo o una nueva responsabilidad son una oportunidad ideal para explorar cuestiones y poner en duda tu manera de hacer las cosas. Son los momentos en los que tienes que preguntar: ¿por qué hacemos esto? No obstante, no solo te hagas esta pregunta cuando empieces a trabajar en un nuevo puesto. Haz que forme parte de tu rutina de liderazgo. Hacer preguntas es lo que te permitirá revelar constantemente las mejoras necesarias y fomentar la innovación. Los estudios sobre avances empresariales indican que a menudo tienen su origen en alguien que hacía preguntas sobre un problema y las maneras de abordarlo.² Sé proactivo y haz preguntas que pongan a prueba lo que la gente presupone, fomenta distintas maneras de pensar y busca nuevos caminos para explorar.

Los estudios existentes demuestran que los directivos con mayor puntuación en proactividad son considerados por sus jefes directos como líderes más eficaces.³ Los colaboradores que evalúan a sus compañeros como muy proactivos también los consideran mejores líderes.⁴ Y se han obtenido resultados similares sobre el vínculo entre proactividad y desempeño entre emprendedores, personal administrativo e, incluso, estudiantes universitarios que buscan trabajo. Ser proactivo da siempre mejores resultados que ser reactivo o permanecer inactivo.⁵ A partir de muestras transculturales, hemos descubierto que, en la práctica de cuestionar el proceso, los directivos proactivos consiguen mayor puntuación que la media, tendencia que es independiente tanto del sexo como de la nacionalidad.⁶ La gente rinde mejor cuando toma el control del cambio. Como se dice en baloncesto, el 100% de los tiros que *no* lanzas nunca llegarán a la canasta.

Un líder quiere que ocurra algo y a menudo se siente frustrado por la mentalidad de «si no se ha roto, no hay que arreglarlo». Se gana el respeto de la gente que le rodea cuando cuestiona el *statu quo*, piensa ideas innovadoras, realiza los cambios que sugiere hasta el final, pide la opinión de los demás, entiende sus errores y aprende de sus fallos. La importancia de tomar la iniciativa es lo que Marina Iatomase's aprendió cuando entró a trabajar en el grupo de servicios financieros globales de HP y tuvo que dirigir un proyecto muy amplio. Su equipo, explica, «me veía como alguien que se esforzaba por simplificarles la vida y ponerles el trabajo más fácil; y mi jefe se dio cuenta de que yo quería mejorar el estado de las cosas incluso frente a la adversidad. Yo era la persona más joven del equipo y su miembro más reciente, pero aun así pude actuar como una líder y marcar la diferencia».

Un líder no pide permiso o instrucciones específicas antes de saltar. Hace que algo ocurra cuando detecta que algo no funciona, crea una solución para

el problema, se gana la aprobación de las partes implicadas y pone en práctica el resultado deseado. Por ejemplo, el Frappuccino de Starbucks fue lanzado al mercado porque una directora de distrito, Dina Champion, estaba decepcionada porque veía que sus clientes se iban a otros sitios cuando querían una bebida fría mezclada. Starbucks no ofrecía el producto, y el equipo directivo de la compañía denegó muchas solicitudes al respecto. No obstante, Dina vio una oportunidad y estaba más que dispuesta a experimentar. Convenció a un compañero que trabajaba en el Departamento de Operaciones de la sede en Seattle para que apoyara su causa, y él le proporcionó una licuadora para que experimentara con diferentes fórmulas de la bebida. No pidieron permiso; tomaron la iniciativa, crearon el producto en una de las tiendas de Dina y comprobaron el resultado entre sus clientes. Puesto que cada vez más gente pedía la bebida, la empresa acabó convenciéndose de que tenía que invertir en ella y, tras varios intentos, empezaron a ofrecerla en todas sus tiendas. Frappuccino acabó convirtiéndose en el nuevo lanzamiento más exitoso de la historia de la empresa.⁷

Anima a los otros a que tomen la iniciativa El cambio precisa liderazgo y cualquier persona, incluso el miembro más reciente de toda una organización, puede impulsar innovaciones y mejoras en los procesos de un equipo. John Wang, director de producto de Visa, verificó la importancia de ese principio en su primer trabajo después de la universidad. Su jefe fomentaba un ambiente de experimentación e innovación, de modo que John y otros podían encontrar maneras de mejorar los procesos existentes y llevar a cabo sus tareas con más rapidez y eficiencia. Uno de los ámbitos que renovaron fue la realización semanal de las copias de seguridad del principal servidor del grupo, que provocaba retrasos porque estaba anticuado. John y sus compañeros tomaron la iniciativa de buscar alternativas y le recomendaron al gestor una alternativa bastante cara.

El gestor mostró su satisfacción porque habían encontrado una manera de mejorar el proceso y, a su vez, se lo comentó a su jefe, que también aplaudió la iniciativa. «Su apoyo», recuerda John, «fue una respuesta clara y positiva a lo que habíamos hecho, y nos animó a encontrar otras maneras de agilizar los procesos del departamento en los años siguientes. Ese episodio mostró claramente a todo el mundo que las sugerencias eran bienvenidas de verdad». La lección que John aprendió es una que los líderes valoran mucho: dar a todos los miembros de un equipo la oportunidad de tomar la iniciativa puede provocar inesperados cambios positivos. John dice: «Este es un principio que he intentado seguir en mi propia vida: dar a la gente con la que trabajo la opción de hacer las cosas de manera diferente a la mía».

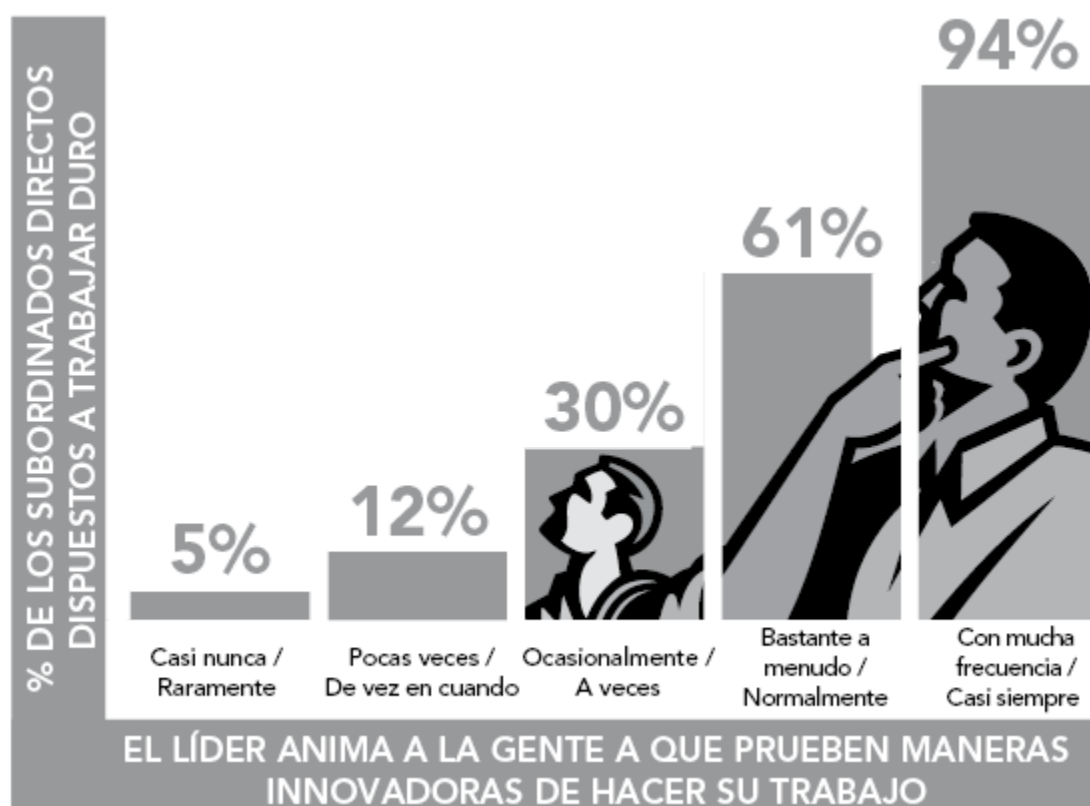
Azmeena Zaveri había visto que la tradición, junto con las demandas y presiones diarias del mundo empresarial, podía reducir la innovación y la sensibilidad a nuevas ideas, y vio lo fácil que era caer en esa misma trampa cuando trabajó con un grupo de voluntarios de un centro comunitario local de California. Se dio cuenta de que en ese momento solo se ocupaba de labores logísticas y administrativas, «asegurándome de que actividades cada vez más monótonas se hicieran correcta y predeciblemente», y ya no estaba abierta a nuevas maneras de pensar.

Para romper con eso creó un nuevo foro, que se reunía después de cada actividad para hacer una lluvia de ideas sobre cómo podían mejorar las cosas de cara al siguiente acto. En esos debates, invitaba a los miembros del equipo a que dieran sus opiniones y sugerencias para perfeccionar el programa y les animaba a que contaran lo que habían leído o experimentado en otras actividades. También creó un diario digital para que todo el equipo pudiera aportar nuevas ideas, entrar en detalle en las que habían decidido poner a prueba y tener un registro de lo que habían aprendido de esas experiencias. Azmeena y su equipo entienden que no todo será un éxito, pero, como ella dice: «Intentar nuevas cosas era necesario para que el programa mejorase y se mantuviera al día en una época de cambios constantes».

Un líder toma la iniciativa y anima a los otros a que lo hagan. Quiere que la gente alce la voz, ofrezca sugerencias de mejora y exprese abiertamente sus críticas constructivas. Cuando más a menudo los subordinados directos indican que su líder «anima a la gente a probar maneras innovadoras de hacer su trabajo», más fuertes son su sensación de logro y su creencia de que marcan una diferencia. Sus respuestas a la pregunta «¿Trabajarías más duro y más horas si el trabajo lo exigiera?» están directamente relacionadas con el grado con el que sienten que su líder les ofrece oportunidades para tomar la iniciativa, como ilustra la Figura 7.2.

FIGURA 7.2

Animar a la gente a probar maneras innovadoras de hacer su trabajo incrementa su «disposición a trabajar duro»



Los análisis empíricos son similares cuando los subordinados directos valoran la frecuencia con la que observan a su líder hacer lo mismo; es decir: «buscar oportunidades para poner a prueba sus habilidades y capacidades». El nivel de compromiso, motivación y productividad por parte de los subordinados directos aumenta proporcionalmente con la frecuencia con la que indican que su líder se cuestiona a sí mismo, así como también lo hace su evaluación de la eficacia del líder.

Puedes crear las condiciones para que todos los miembros del grupo estén listos y dispuestos a tomar la iniciativa en épocas tranquilas y en periodos convulsos. En primer lugar, fomenta una actitud resolutiva ofreciéndoles oportunidades para que acaben dominando una tarea paso a paso. La formación es crucial para que las personas ganen la confianza necesaria para saber que pueden enfrentarse a situaciones difíciles. Asimismo, busca maneras de que se superen. Pon el listón cada vez un poco más alto, pero a un nivel en el que la gente sienta que puede tener éxito. Si lo pones demasiado alto, fracasarán; si fracasan demasiado a menudo, dejarán de intentarlo. Sube el listón un poco cada vez y, cuando más y más personas dominen la situación y se sientan con la confianza necesaria para continuar, súbelo de nuevo.

También puedes fomentar la iniciativa dando acceso a modelos a seguir —sobre todo, entre compañeros—, que consigan responder a los desafíos. Nuestros datos indican que, cuantas más personas consideran a sus líderes modelos de referencia a la hora de tomar la iniciativa, poner a prueba habilidades y aprender de la experiencia, más favorable es su opinión respecto al lugar de trabajo. Observando comportamientos ejemplares, aprendemos sobre la naturaleza dinámica de la habilidad que intentamos adquirir. Los modelos de referencia positivos son necesarios, porque es imposible que alguien sobresalga a partir de lo negativo. Solo lo puede hacer a partir de un ejemplo positivo. Si sabes las cien cosas que no debes hacer, pero no sabes ni siquiera una cosa que sí debas hacer, entonces no

podrás realizar una tarea demasiado bien. Consigue que la gente se centre en una o dos habilidades que quieran aprender y busca a alguien que las domine para que aprendan de él. Conecta a las personas con modelos de referencia de los que puedan aprender y ayúdales a dar los pasos siguientes: crearse una imagen mental de sí mismas realizando la misma tarea e internalizar por qué es importante que desarrollen esa competencia.

Cuestiona el proceso con un propósito Tener un motivo es una poderosa fuente de motivación, y la gente no puede perseverar demasiado tiempo sin él.⁸ Por eso, un líder no anima a los demás a hacer algo nuevo sin motivo alguno. No se trata de cambiar las cosas solo para que la gente se mantenga alerta. Las personas que se limitan a quejarse de cómo van las cosas, que refunfuñan sobre lo que no funciona, que critican las nuevas ideas y maneras de pensar o que señalan los problemas en lo que dicen los demás sin ofrecer alternativas no cuestionan el proceso ni lideran nada. Un líder ejemplar cuestiona el proceso en nombre de algo con sentido y siempre tiene el impulso de tomar medidas de mejora. Un líder cuestiona un proceso, a menudo con gran pasión, porque quiere mejorar la vida de la gente. Cree fervientemente que la vida de todos los miembros implicados será mejor si los procesos, los productos, los servicios, los sistemas y las relaciones se mejoran continuamente. Pero, para involucrarse totalmente en el cambio, la gente necesita saber por qué. La sensación de hacer algo con sentido aumenta cuando la gente entiende el propósito de su organización y el trabajo que llevan a cabo.

La mayor motivación para lidiar con un desafío y la incertidumbre de la vida y el trabajo viene de dentro de la gente, no de fuera. Normalmente, no sale de algo que otra persona te pone delante, como una zanahoria o un palo.⁹ Las pruebas que surgen de nuestra investigación, y de estudios de muchos otros investigadores, demuestran que si alguien da lo mejor de sí mismo cuando se encuentra un desafío es porque tiene una motivación interna

para ello. Sus tareas o proyectos tienen que ser interesantes por sí mismos. Algunos investigadores han cuestionado la presuposición de que dar a la gente más dinero —por ejemplo, más incentivos financieros— mejore su rendimiento de forma significativa. El pensamiento actual es que los premios contingentes —por ejemplo, dinero por resultados— quizá sean una propuesta perdedora.¹⁰ Los estudios aportan pruebas convincentes de que ofrecer motivaciones extrínsecas en realidad puede disminuir el desempeño y crear una cultura de división y egoísmo, precisamente porque reduce el sentido interior de tener un propósito.¹¹ Cuando se trata de alcanzar la excelencia, la cuestión no es «lo que se premia se hace», sino «lo que es gratificante se hace».

Nunca podrás pagar lo suficiente para que a alguien le importen productos, servicios, comunidades, familias... ni siquiera beneficios. Al fin y al cabo, ¿por qué hay gente que supera sus propios límites para hacer realidad cosas extraordinarias? Y, de hecho, ¿por qué hace la gente tantas cosas por nada? ¿Por qué hay voluntarios para apagar fuegos, recolectar dinero para causas justas o ayudar a niños necesitados? ¿Por qué poner en riesgo tu carrera para iniciar un nuevo negocio o tu seguridad para cambiar las condiciones sociales? ¿Por qué arriesgar tu vida para salvar a otras personas o defender la libertad? ¿Por qué la gente encuentra satisfacción en trabajos que no dan demasiado dinero, beneficios o prestigio? Las recompensas externas sin duda no pueden explicarlo. Un líder accede al corazón y a la mente de la gente, no solo a su bolsillo.

Arlene Blum conoce de primera mano la importancia de cuestionar el proceso con un propósito. Arlene, que tiene un doctorado en Química Biofísica, ha dedicado gran parte de su vida adulta a subir montañas. Ha realizado más de trescientos ascensos con éxito. Su desafío más importante —y por el cual se la conoce más— no fue la montaña más alta que haya subido. Fue el desafío de liderar el primer equipo formado solo por mujeres en su ascenso al Annapurna I, la décima montaña más alta del mundo. «La

cuestión que todo el mundo plantea a los alpinistas es: “¿por qué?”», cuenta Arlene:

Y cuando se enteran de la larga y difícil preparación que se precisa para hacer un ascenso, aún lo preguntan con más insistencia. Para nosotras, la respuesta era mucho más que «porque está ahí». Todas habíamos experimentado la euforia, la alegría y la camaradería de las alturas, y ahora íbamos a alcanzar el objetivo definitivo para cualquier alpinista: el décimo pico más alto del mundo. Pero, como mujeres, nos enfrentábamos a un reto aún más alto que la montaña. Teníamos que creer en nosotras mismas lo suficiente como para intentarlo pese a las convenciones sociales y a doscientos años de historia del alpinismo en los que las mujeres se han visto relegadas a un segundo plano.¹²

Según Arlene, la pasión es la línea divisoria entre quienes consiguen subir a la montaña y quienes no: «Mientras creas que lo que haces tiene sentido, podrás superar el miedo y el cansancio para dar el siguiente paso».¹³

Un liderazgo apasionado y con un objetivo es especialmente importante en tiempos de gran incertidumbre. Cuando aumentan el riesgo y la complejidad, la gente necesita más dirección y orientación que en periodos más seguros y simples. La gente necesita una razón para seguir subiendo, para seguir esforzándose, para seguir luchando. El motivo tiene que ser algo más que una recompensa a corto plazo. Tiene que ser algo más perdurable. Cuando animes a alguien a crecer, innovar y mejorar, explícale cómo va a beneficiar a sus compañeros, sus clientes, sus familias y su comunidad. Conecta el desafío con un bien colectivo. Dale a la gente un motivo para que le importe.

Observa la realidad exterior

Un día que visitamos la escarpada costa del norte de California, nos topamos con un importante consejo para líderes. Impresa en la parte superior de un folleto que describía un tramo del océano Pacífico había esta advertencia: «Nunca les des la espalda al océano». El motivo por el que no debes darte la vuelta y mirar hacia tierra para ver la ciudad es porque una ola puede llegar por detrás y arrastrarte hacia el mar, como le ha ocurrido a más de un turista despistado. Es una advertencia que encierra un sensato consejo tanto para turistas como para líderes. Si dejas de observar las realidades externas y solo te fijas en el interior para admirar la belleza de tu propia organización, puede que las turbulentas aguas del cambio se te lleven por delante.

Lo mismo ocurre con la innovación: es necesario observar constantemente las realidades externas. Para innovar, es necesario observar lo de fuera. Además de tener la capacidad de entender la naturaleza interior de las cosas, hay que comprender y ser consciente de las fuerzas externas, algo que se consigue mediante amplitud de miras. La razón es que, tal como han descubierto varios investigadores, las innovaciones surgen de todas partes.¹⁴ Según un estudio global realizado entre varios CEO, las fuentes más importantes de ideas innovadoras vienen de fuera de la propia organización.¹⁵ A veces, las ideas vienen de un cliente, otras de usuarios avanzados, de un proveedor, de un socio empresarial... y, en ocasiones, de los laboratorios de I+D de otras organizaciones.

Un líder siempre debe estar atento a los indicios más leves y a las señales más débiles para anticiparse al surgimiento de algo nuevo en el horizonte. Si mantiene las puertas abiertas a la entrada de ideas e información, sabrá qué ocurre a su alrededor. Centrarse en lo de dentro sin observar lo de fuera es como tener puestas las cortinas: no permiten que uno tenga una visión completa de la situación.

Busca fuera de tu experiencia Anne Wong, directora de Marketing Digital de Illumio, siempre ha tenido una gran curiosidad por lo que la rodea. Es

conocida por hacer siempre muchas preguntas. Uno de sus subordinados directos la describe así: «No para de hacer preguntas hasta que entiende a la perfección el tema de conversación».¹⁶ El objetivo, en palabras de Anne, «es intentar entender claramente las situaciones desde la perspectiva de otras personas».

Unos investigadores que siguieron a ejecutivos sénior mientras estos hacían su trabajo descubrieron que los más exitosos no esperaban que la información les llegara, sino que salían a buscarla para tener más conocimientos y poder decidir qué hacer a continuación.¹⁷ Por ejemplo, leían las noticias por la mañana, se pasaban por la oficina de un colega para ponerse al día rápidamente, se paseaban por los pasillos o la fábrica, iban a la cafetería a tomarse un café o almorzar con sus compañeros, participaban en reuniones y celebraciones informales, asistían a programas de formación y conferencias, etc. Una de sus máximas preocupaciones «era mantenerse al día de lo que ocurría dentro y alrededor de la organización». Se mantenían alerta para no encontrarse en la situación de tener que preguntar: «¿Cómo ha podido ocurrir eso sin que yo me enterase?».

Liderar deambulando por la organización, y haciendo preguntas, no solo le permite a un líder buscar ideas fuera de su experiencia, sino que también promueve un diálogo externo e interno que posibilita encontrar oportunidades innovadoras. También tiene una gran influencia en el orgullo y la lealtad que siente la gente por su organización, así como en la voluntad de hacer el esfuerzo extra necesario para que un proyecto tenga éxito. Por ejemplo, nuestros datos revelan que, cuanto más observamos que un líder «busca activamente maneras innovadoras de mejorar lo que hacemos», más sentimos que nuestro trabajo marca una diferencia.

Los estudios sobre la manera en la que el cerebro procesa la información indican que para ver las cosas de un modo distinto —y, por lo tanto, creativo— hemos de bombardear a nuestro cerebro con cosas que nunca haya visto. Este tipo de novedad es esencial, según el neurocientífico Gregory Berns de

la Universidad de Emory, porque el cerebro, que ha evolucionado para ser eficiente, toma atajos de percepción de forma constante para ahorrar energía. Solo si te fuerzas a romper con la visión preexistente, conseguirás que tu cerebro recategorice la información. Ir más allá de los patrones de pensamiento habituales es el punto de partida para imaginar alternativas novedosas.¹⁸

Puesto que la mente humana es sorprendentemente hábil a la hora de seguir viendo el mundo del mismo modo de siempre descartando pruebas que la contradigan, unos investigadores de McKinsey & Company sugieren que la experiencia personal directa es el mejor antídoto: «Ver y experimentar algo de primera mano puede revolucionar a la gente de un modo que un debate abstracto en una sala de conferencias no puede. Por eso es tan beneficioso iniciar ejercicios de creatividad y generación de ideas fuera de la oficina, diseñando experiencias personales que cuestionen directamente las ideas preconcebidas, implícitas y explícitas, de los participantes».¹⁹ Se suele decir que entender lo que pasa a tu alrededor no es algo que puedas conseguir si te quedas sentado en tu despacho.

Courtney Ballagh lo comprobó cuando trabajaba como directora adjunta de una tienda cuyo equipo de ventas se había quedado tan atrapado en la rutina que no cumplía con sus objetivos. En el mundo de la venta al por menor, como en muchas organizaciones, las personas suelen utilizar una táctica que les funciona hasta que se ven obligadas a cambiarla. La tienda iba bien, cuenta Courtney:

Hasta que un día la táctica que utilizábamos para vender nuestro producto dejó de ser eficiente. A nadie se le ocurrían ideas para cambiar nuestra manera de hacer las cosas, así que le pedí a cada miembro del equipo que escogiera dos o tres tiendas del centro comercial para observarlas. Quería inspirar y desafiar al equipo para que prestaran especial atención a la manera en la que esos

vendedores vendían sus productos y para que volvieran con nuevas ideas para compartir. Fueron a todas las tiendas: desde Gap, marca no agresiva de nivel medio centrada en la satisfacción del cliente, hasta Louis Vuitton, tienda de lujo basada en comisiones cuyo objetivo es siempre conseguir la venta. Cuando volvieron y compartieron la información que habían recopilado, pudieron pensar de forma original y vieron que lo que les funcionaba a otras personas también les podía funcionar a ellos. Gracias a esas nuevas técnicas de ventas, el equipo pudo romper con la rutina y volver al buen camino.

Como explica Courtney: «Si solo hablas con la gente que tienes a tu alrededor y no te esfuerzas por conocer nuevas perspectivas, nunca se te ocurrirá nada nuevo. Las cosas nuevas son difíciles y estimulantes, y para verlo tienes que salir de tu zona de confort».

Un líder entiende que la innovación requiere más escucha y comunicación que el trabajo rutinario. Una innovación exitosa no surge del piso número 52 del edificio de oficinas de una empresa, ni tampoco de los servicios administrativos del ayuntamiento. Tienes que establecer relaciones, redes, conexiones... y deambular por ahí. La necesidad de mantenerte en contacto con el mundo que te rodea fue justamente la experiencia de Priya Saudagaran cuando trabajó para una ONG que instalaba sistemas de purificación de agua en zonas rurales de la India. Estaba consternada porque se había enterado de que el equipo directivo había decidido abandonar un determinado sistema de tratamiento, lo que iba a impedir que los habitantes del pueblo accedieran a agua limpia. Aunque entendía la decisión financiera que había tomado la entidad, Priya consideraba que no era coherente con la misión de la organización. Habló con su supervisor y le pidió si podía hablar directamente con los aldeanos para averiguar por qué no compraban el agua. También empezó a buscar información fuera de las cuatro paredes de su

organización, investigando cómo sus competidores abordaban situaciones similares y hablando con organizaciones comparables.

Priya salió de la oficina para investigar sobre el terreno: quería «saber cuál era el problema, en lugar de recurrir a la solución tradicional de cerrar el negocio si no se obtienen buenos resultados durante un largo periodo de tiempo». Como consecuencia de sus hallazgos y análisis, finalmente consiguieron que la comunidad se implicara más en el proyecto, modificaron su modelo de negocio y en doce meses lo habían convertido en una unidad rentable; más tarde copiaron el mismo modelo en otras localidades. La experiencia de Priya es un ejemplo de la importancia de escuchar y promover perspectivas diversas.

Escucha y promueve perspectivas diversas Las demandas de cambio llegarán tanto desde dentro como desde fuera de la organización. Si todo funcionase a la perfección, entonces quizá no existiría la urgencia de hacer las cosas de un modo distinto. Pero la verdad es que, si la aspiración es mejorar, entonces algunas cosas tendrán que cambiar, incluso antes de que dejen de funcionar. Los procedimientos operativos normalizados (PON) hacen que las cosas sigan funcionando, pero a menudo no son demasiado útiles en tiempos de turbulencia, incertidumbre o exigencia de mejores resultados.

Al principio de su carrera como analista financiero en Wells Fargo Bank, a Luis Zavaleta le enseñaron los procedimientos operativos normalizados que tenía que seguir en su departamento. Parte de sus responsabilidades eran informes diarios, semanales y mensuales que funcionaban bien con los PON, «pero mis otras responsabilidades precisaban un pensamiento más creativo». Cuando el número de encargos más complejos empezó a crecer, le resultó más difícil justificar el uso de los PON de la empresa.

Al ganar más experiencia y desarrollar mis habilidades de gestión en el trabajo, empecé a cuestionar la manera en la que se realizaba

el trabajo. Empecé a preguntar a trabajadores con más experiencia y a mi jefe la razón por la que se utilizaba un PON para resolver todos los problemas del departamento. No tardó en descubrir que el motivo era sencillamente la falta de alternativas. En los últimos diez años, todos los empleados habían aprendido a hacer su trabajo mediante el uso de los PON, y a nadie se le había ocurrido actualizarlos o utilizar un método diferente para resolver un problema.

Cuando se presentó un nuevo desafío, Luis tuvo que escoger entre seguir el mismo procedimiento ineficiente o cuestionar los procesos establecidos del departamento. Si bien Luis sabía que «un líder tiene que ser lo bastante valiente como para ir a contracorriente con el objetivo de mejorar un proceso», también sabía que un líder tiene que ser consciente de las limitaciones de sus conocimientos y estar abierto a explorar cualquier idea. Así pues, Luis se entrevistó con compañeros de trabajo, jefes de otros departamentos y algunos directores. El mejor consejo que recibió —explica— le llegó de una fuente inesperada, de un compañero que entonces trabajaba como oficinista de una de las sucursales locales. «Saber que las ideas pueden venir de cualquier persona te permite no desaprovechar nunca una oportunidad para innovar», señala Luis. «En mi ejemplo, pregunté a varias personas de dentro de la empresa cómo resolver mi problema y me mantuve abierto y receptivo a las ideas de fuera del departamento».

La receptividad a nuevas ideas que demostró Luis es una destreza necesaria para un líder si quiere cuestionar el proceso de forma eficaz. Es imprescindible valorar que cualquier persona puede tener un punto de vista útil sobre un problema, pero personas de diferente formación y origen tendrán perspectivas diversas sobre el mismo problema. La información adicional y los distintos puntos de vista ayudan a formular respuestas más adecuadas y a mejorar sistemas anticuados. Un líder de éxito tiene que fomentar el intercambio de información entre todos los miembros que

participan en la organización, ser receptivo a diferentes ideas con independencia de su fuente y servirse del conocimiento colectivo para encontrar una solución eficaz frente a cualquier desafío.

Según varias investigaciones, si las personas no fomentan de forma activa la comunicación externa ni buscan puntos de vista externos, tienden a interactuar con personas de fuera cada vez con menos frecuencia, por lo que se interrumpe el flujo de nuevas ideas. Unos estudios clásicos examinaron la relación entre el tiempo que las personas llevaban trabajando juntas en un proyecto determinado y tres tipos de comunicación oral interpersonal — intraproyecto, organizacional y profesional— en varios puntos de la existencia del grupo. También analizaron el rendimiento técnico de cada grupo, medido por los jefes de departamento y laboratorio.²⁰

Descubrieron que los grupos de mayor desempeño mantenían mucha más comunicación con personas de fuera de su laboratorio: con unidades de la organización, como Marketing o Producción, o con asociaciones profesionales externas. Curiosamente, los grupos que más tiempo llevaban juntos mostraron un nivel de comunicación más bajo en las tres áreas: «Estaban mucho más aislados de fuentes externas de nuevas ideas y avances tecnológicos y de la información procedente de otras divisiones de su organización».²¹ Los grupos más duraderos estaban desconectados del tipo de información necesaria para aportar nuevas ideas, por lo que su rendimiento se iba reduciendo con el tiempo. Al parecer, llevaban tanto tiempo juntos que sentían que ya no necesitaban hablar con extraños; les bastaba con hablar entre ellos.

Uno de los motivos por los que a menudo tenemos miedo de ir pidiendo consejo e información a los otros es que percibimos que hacerlo significa, o al menos sugiere, que somos incompetentes, que no sabemos algo que ya deberíamos saber. No obstante, los estudios demuestran que este tipo de miedo es infundado. La gente percibe a quienes piden consejo como a personas más competentes que las que no lo hacen. Y esta creencia aumenta

aún más cuanto más difícil es la tarea.²² Puedes mejorar la opinión que la gente tiene de tu competencia si haces preguntas y pides consejo a las personas que saben de lo que hablan. Para empezar, hacerlo hace que esa persona se sienta reconocida. Así pues, cuando te encuentres con un problema especialmente desconcertante, no dudes en hablar con alguien que se haya encontrado en situaciones similares. Es probable que luego te tengan en mayor consideración por ello.

Una manera de abrirse a nueva información es considerar múltiples perspectivas. ¿Qué puedes hacer para adquirir una visión más amplia de tus circunstancias actuales? Los investigadores sugieren tres enfoques:²³

- Adopta la perspectiva de alguien que te frustre o te moleste, y piensa en lo que esa persona pueda enseñarte.
- Escucha lo que otras personas tengan que decir; esto es, escucha para aprender, en lugar de hacerlo para cambiar su punto de vista.
- Busca la opinión de la gente más allá de tu zona de confort, personas con las que normalmente no hablarías.

Hacer preguntas y buscar el consejo de otros naturalmente conduce al intercambio de conocimientos dentro de una organización. Dicha curiosidad también refuerza las relaciones interpersonales. Es imperativo escuchar el mundo exterior y hacer buenas preguntas. Nunca se sabe de dónde surgirá una gran idea, lo que significa que es necesario adoptar la actitud de emprender cada trabajo como una aventura.

Emprende cada trabajo como una aventura Cuando preguntamos a la gente quién inició los proyectos que seleccionaron al describir su mejor experiencia personal de liderazgo, presupusimos que la mayoría dirían que ellos mismos. Eso no fue lo que descubrimos. En más de la mitad de los casos, lo hizo otra persona, normalmente el jefe inmediato del líder. Al principio, eso nos sorprendió, hasta que nos percatamos de que la mayor

parte del trabajo que realiza la gente les es asignado. Así es cómo funcionan las cosas en las organizaciones; pocas personas pueden empezar algo desde cero. En consecuencia, el hecho de que alguien inicie un proyecto o le sea asignado no es la variable importante. Lo que marca la diferencia es cómo ve el encargo la persona que lo recibe. Lo puede ver simplemente como un trabajo más —una tarea por completar— o lo puede ver como una aventura: una posibilidad de hacer realidad algo extraordinario. Sin lugar a dudas, un líder ejemplar opta por la aventura.

Siempre pasan cosas en la vida de una empresa o una persona. Lo importante no es si el desafío te encuentra a ti o si tú vas a buscarlo. Lo importante son las elecciones que haces. Lo importante es el propósito que encuentres para cuestionar cómo son las cosas. La cuestión es esta: cuando surge la oportunidad, ¿estás preparado? ¿Estás listo para abrir la puerta, salir y aprovechar la oportunidad? Cuando Clay Alm se convirtió en uno de los responsables del Departamento de Operaciones de OneRent Inc., se vio inmerso en una serie de minicrisis. En un momento dado, se sintió muy frustrado con las respuestas que recibía de su homólogo en el Departamento de Ventas, que no paraba de decir que no era un problema de operaciones. Clay vio que tenía que enfocar el problema desde otra perspectiva si quería llamar la atención del equipo de ventas y se dispuso a probar varias estrategias. Clay nos contó que aprendió «que lo más probable es que te digan que “no” cuando presentas una propuesta para cambiar el *statu quo* y que probablemente te lo dirán más de una vez. No obstante, un buen líder no se rinde ante la adversidad; se enfrenta a ella con soluciones alternativas y no deja de presentar nuevas soluciones hasta que supera la adversidad».

Aunque lleves años haciendo el mismo trabajo, actúa como si hoy fuera tu primer día. Pregúntate: «Si acabara de empezar, ¿qué haría?». Empieza a hacer esas cosas ahora. Mantente siempre alerta a nuevas maneras de mejorar tu organización. Identifica los proyectos que siempre has querido

llevar a cabo, pero nunca te has animado a hacerlo. Pide a los miembros de tu equipo que hagan lo mismo.

Sé un aventurero, sé un explorador. ¿En qué parte de tu organización no has estado? ¿En qué parte de la comunidad a la que sirves no has estado? Haz un plan para explorar esos lugares. Haz trabajo de campo en una fábrica, un almacén, un centro de distribución o una tienda. Organiza una visita con gente de una función, un departamento, una ubicación o una base de clientes que te llame la atención.

No hace falta que formes parte del equipo directivo de la organización para aprender sobre lo que ocurre a tu alrededor. Busca nuevas ideas, estés donde estés. Si te tomas en serio promover la innovación y conseguir que los demás escuchen a personas de fuera de su unidad, convierte el buscar nuevas ideas en una prioridad personal. Anima a los demás a abrir los ojos y a afinar el oído para que estén pendientes del mundo que hay más allá de la organización. Recopila ideas a través de grupos temáticos, comités consultivos, buzones de sugerencias, desayunos, sesiones de lluvia de ideas, formularios de evaluación, clientes espías, invitados espía, visitas a la competencia, etcétera. Las salas de charlas de internet son buenos sitios para compartir ideas con personas de fuera de tu campo de especialidad.

Convierte la recopilación de ideas parte de tu calendario diario, semanal y mensual. Llama a tres clientes que no hayan utilizado tus servicios durante un tiempo y pregúntales por qué. Por supuesto, existe el correo electrónico, pero la voz humana es mejor en estos casos. Ponte a trabajar en el mostrador y pregúntale a la gente qué les gusta, y qué no, de la organización. Compra en la tienda de la competencia o, mejor aún, compra de forma anónima uno de los productos de tu organización y descubre qué dicen de él los vendedores de la tienda. Llama a tu lugar de trabajo y descubre cómo responde la gente a diferentes preguntas. Asegúrate de que dedicas al menos el 25% de cada reunión de equipo semanal a escuchar ideas externas para mejorar procesos y tecnologías, y para desarrollar nuevos productos y servicios. No permitas

que una reunión del personal sea solo una puesta al día sobre actividades rutinarias. Invita a clientes, proveedores, compañeros de otros departamentos y otras personas externas a tus reuniones para que aporten sugerencias sobre cómo puede mejorar tu unidad. Mantén tus antenas abiertas, estés donde estés. Nunca sabes dónde o cuándo vas a encontrar una nueva idea.

Estos métodos nos mantendrán alerta a nuevas ideas. Es necesario permanecer receptivos y exponernos a perspectivas más amplias. Es necesario mantenerse dispuesto a oír, considerar y aceptar ideas de fuentes externas a la compañía. Al líder que nunca da la espalda a lo que ocurre más allá de los límites de su organización, las olas del cambio nunca le pillan por sorpresa.

ACTÚA

Busca oportunidades

Un líder que quiera hacer realidad cosas extraordinarias está abierto a recibir ideas de cualquiera y donde sea. Está habituado a observar lo externo para conocer el panorama tecnológico, político, económico, demográfico, artístico, religioso y social en busca de nuevas ideas. Está preparado para buscar oportunidades que le permitan abordar los cambios constantes que se producen en el entorno de la organización. Además, puesto que es proactivo, no se limita a surcar las olas del cambio: crea las olas que los demás surcan. Está preparado para tomar la iniciativa y abordar los cambios constantes que se producen en el entorno de la organización.

No hace falta que cambies la historia, pero sí que tienes que dejar de pensar por inercia. Tienes que ser proactivo: invita y crea constantemente nuevas iniciativas. Vigila aquello que dé —a ti o a tus compañeros— una falsa sensación de seguridad. El cambio, la innovación y el liderazgo son casi sinónimos. Eso significa que prestas menos atención a las operaciones rutinarias, y más a lo aún no probado. Ten en cuenta que las ideas más innovadoras no suelen ser las tuyas ni las de tu organización. Están en otro sitio, y los mejores líderes buscan a su alrededor para encontrar los lugares donde se esconden las ideas rompedoras. Hacen preguntas y piden consejos. Un líder ejemplar tiene que mirar hacia fuera, no solo hacia dentro.

La búsqueda del cambio es una aventura: pone a prueba tu voluntad y tu capacidad. Es duro, pero también estimulante. Gracias a la adversidad, te conocerás mejor. Para sacar lo mejor de ti mismo y de otros, tienes que entender qué da sentido y propósito a tu trabajo.

Para cuestionar el proceso, tienes que *buscar oportunidades tomando la iniciativa y buscando en el exterior maneras novedosas de mejorar*. Eso significa que es necesario:

1. Hacer algo todos los días para ser mejor que ayer.
2. Tener experiencias fuera de tu zona de confort y más allá de tus habilidades.
3. Preguntarte siempre: «¿Qué hay de nuevo?», «¿Qué viene ahora?», «¿Qué es mejor?...» y no solo a ti mismo, sino también a los que están a tu alrededor.
4. Buscar un propósito importante para abordar tus responsabilidades más difíciles.
5. Hacer preguntas, buscar consejo y escuchar perspectivas diversas.
6. Ser aventurero; no te quedes atrapado en la rutina.

CAPÍTULO 8

Experimenta y arriésgate

HACÍA TIEMPO QUE PIVOTAL SOFTWARE empleaba métodos ágiles en su proceso de desarrollo de *software*, pero raras veces los utilizaba en otras áreas de la organización. Cathryn Meyer, después de hacer un curso de formación en desarrollo ágil y principios de *lean startup*, tenía muchas ganas de trasladar la teoría a la práctica: «Decidí adoptar un enfoque más ágil e iterativo en el nuevo proyecto que iba a liderar», nos cuenta.

Su desafío era un proyecto para englobar los puestos de trabajo de toda la compañía en una estructura sencilla y coherente. En el pasado, algunas personas de Recursos Humanos se habían encargado de problemas similares: diagnosticaban el problema, buscaban una solución y, por último, la lanzaban en toda la organización. «Normalmente, la solución se desarrollaba en el vacío», señala Cathryn, «y, si cuando se lanzaba no era perfecta, mala suerte, ya era demasiado tarde para cambiar nada.»

El enfoque *lean* que adopté para este proyecto era muy diferente. Se trataba de identificar el objetivo final y una hipótesis para alcanzarlo, realizar miniexperimentos para poner a prueba la hipótesis y servirse de los resultados para aprender y buscar iterativamente una solución. El equipo del proyecto se dio cuenta desde el principio de que nadie tenía una solución ideal para el problema. Diseñamos experimentos para buscar buenas ideas en todas partes y para recopilar el máximo número de posibilidades.

Cathryn y su equipo enviaron pequeñas encuestas a los empleados para conocer sus opiniones e ideas. Hablaron individualmente con miembros del personal para investigar más a fondo. Investigaron buenas prácticas de fuera de la organización. Llamaron a un experto en métodos *lean* para que los asesorara. «El resultado fue una propuesta de la que estábamos seguros», explica Cathryn, «pues era fruto de múltiples iteraciones a partir de las opiniones y los comentarios que habíamos obtenido de varias fuentes. Finalizamos la propuesta sabiendo que habíamos hecho la mejor elección

posible teniendo en cuenta la información que habíamos podido recopilar». Por último, el equipo de Cathryn obtuvo el visto bueno de las partes implicadas pertinentes gracias al exhaustivo y meditado proceso que habían seguido.

Su siguiente desafío era implementar los nuevos puestos de trabajo en toda la organización. Cathryn desmenuzó el proceso de implementación en pequeños trozos a partir de las distintas funciones de la organización: «Implementar los nuevos puestos función por función era una manera eficaz de ir progresando hacia nuestro objetivo final, a la vez que íbamos recabando nuevos apoyos cada vez que completábamos una etapa con éxito».

Gracias a lo que aprendió en los experimentos realizados en las fases iniciales, Cathryn encontró la inspiración para empezar a optimizar y consolidar tareas, de modo que modernizó aún más la metodología que la empresa utilizaba para asignar los distintos puestos de trabajo. «Siempre supe que era un área que necesitaba ser estudiada», nos dijo. «El impulso de la propuesta inicial me dio la seguridad necesaria para tomar la iniciativa e introducir los cambios necesarios».

Al principio, mucha gente nos dijo que nuestro objetivo era inviable y que nunca encontraríamos una solución capaz de satisfacer las necesidades de todos. Asumimos el desafío con muchas ganas y nos negamos a rendirnos, incluso cuando nuestra investigación no daba resultados concluyentes. Seguimos aprendiendo, experimentando y haciendo ajustes hasta que llegamos a la mejor solución. Ahora sé que puedo cuestionar los convencionalismos y liderar un equipo para adoptar una nueva manera de hacer las cosas, incluso frente a la adversidad.

Para llegar a algo extraordinario, tienes que estar dispuesto, como Cathryn, a hacer cosas que no hayas hecho nunca. Cada una de las mejores experiencias personales de liderazgo habla de la necesidad de asumir

riesgos con ideas atrevidas. No se puede conseguir nada nuevo o extraordinario cuando las cosas se siguen haciendo como siempre se han hecho. Hay que poner a prueba estrategias desconocidas. Hay que liberarse de las normas que ponen límites, que aventurarse más allá de las restricciones que nos ponemos a nosotros mismos y que ponemos a los demás, probar cosas nuevas y arriesgarnos.

Un líder tiene que llevarlo un paso más allá. No solo tiene que estar dispuesto a poner a prueba ideas atrevidas y riesgos calculados, sino que también tiene que convencer a otros para que se embarquen en aventuras inciertas. Una cosa es emprender un viaje a lo desconocido solo, y otra muy diferente es conseguir que otros nos sigan hacia la oscuridad. La diferencia entre un líder ejemplar y alguien que corre riesgos en solitario es que un líder crea las condiciones para que la gente quiera sumarse a su aventura.

Un líder hace que los riesgos sean seguros, aunque suene paradójico. Convierte los experimentos en oportunidades de aprendizaje. No define la osadía en términos de apostar el todo por el todo. Por lo general, plantea el proceso de cambio como algo que hay que empezar a pequeña escala, con proyectos piloto, para ir ganando impulso. La visión tal vez sea grande y distante, pero la manera de llegar a ella es ir poniendo un pie delante del otro. Si se dan pasos pequeños y visibles, es más probable conseguir triunfos y también seguidores desde un buen principio. Por supuesto, cuando no todo sale como estaba previsto, se producen errores y falsos comienzos, eso forma parte del proceso de innovación. Lo fundamental, por lo tanto, es que un líder fomente el aprendizaje de esas experiencias y que le sirvan de base para continuar.

Un líder ejemplar se compromete a *experimentar y asumir riesgos*. Sabe que para hacer realidad cosas extraordinarias debe:

- ***Generar pequeñas victorias.***
- ***Aprender de la experiencia.***

Estas actividades esenciales ayudan a los líderes a transformar un desafío en una exploración, la incertidumbre en una aventura, el miedo en determinación y el riesgo en un premio. Son las claves para seguir avanzando de forma imparable.

Genera pequeñas victorias

Hay un proverbio africano que dice: «Nunca sondees la profundidad del agua con los dos pies». Un sabio consejo siempre que vayamos a probar algo nuevo. Un líder tiene que soñar en grande, pero empezar a pequeña escala. Piensa, por ejemplo, en lo que nos contó Gary Jamieson, director ejecutivo del Centro de Innovación de Silicon Valley de Comcast, acerca de un proyecto en el que trabajó cuando estaba en una empresa multinacional de operaciones en red:

Al principio del proyecto, había una especie de creencia generalizada de que nunca iba a poderse terminar. Era importante demostrarle al equipo desde el principio que sí podía lograrse. Para ello, estructuré el proyecto de modo que los primeros hitos clave dieran resultados importantes y concretos que pudieran considerarse claros logros en circunstancias difíciles. Alcanzar esos primeros objetivos dio confianza a los miembros del equipo. A continuación, me aseguré de que los hitos intermedios fueran anunciados como pequeños logros dentro del proyecto más amplio y subrayé los beneficios de alcanzar esas metas. Así, no solo creció el entusiasmo, sino también el impulso del equipo.

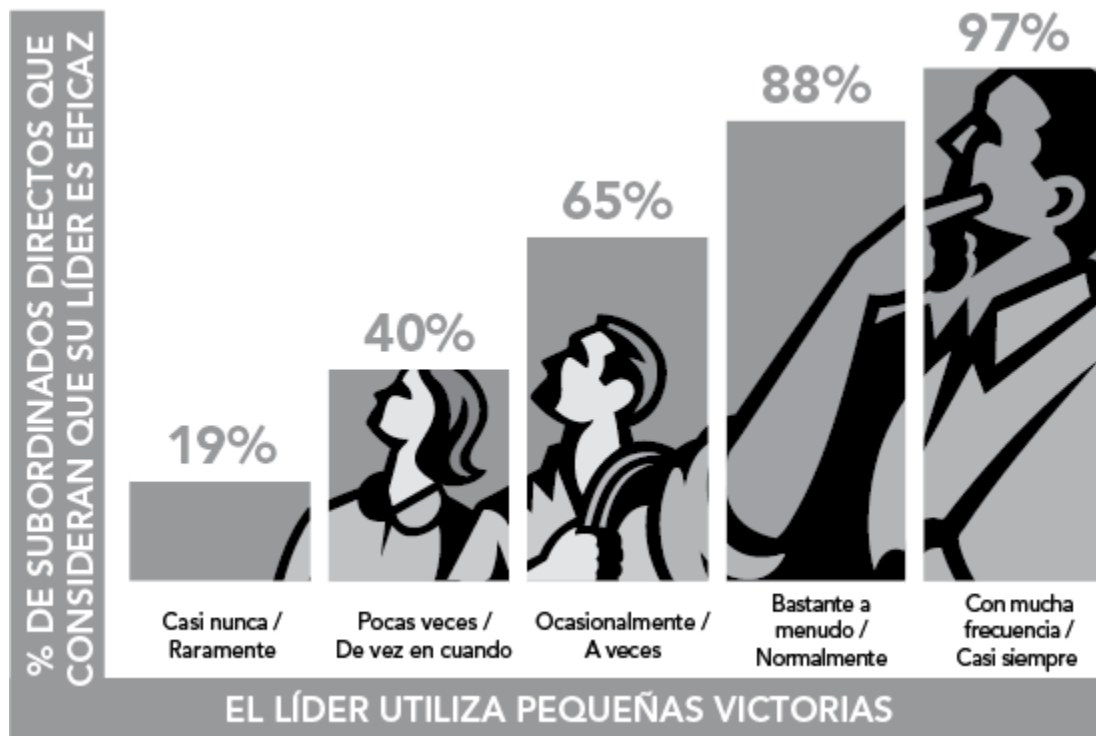
Para conseguir que la gente haga cosas que nunca habían hecho, se debe ir paso a paso, como hicieron Cathryn y Gary. Hay que dividir el largo viaje en etapas más cortas. Hay que ir subiendo de nivel a nivel y generar una sensación de impulso hacia delante mediante la creación de lo que Karl

Weick, profesor emérito de la Universidad de Michigan, llama *pequeñas victorias*. Una pequeña victoria es «un resultado concreto, completo e implementado de importancia moderada».¹ Indica un lugar por el que empezar. Gracias a las pequeñas victorias, el proyecto parece factible; esto es, dentro de los parámetros de los recursos y habilidades existentes. Minimizan el costo de intentarlo y reducen los riesgos de fracasar. Lo interesante de este proceso es que, una vez el equipo consigue una pequeña victoria, se ponen en movimiento fuerzas naturales que favorecen el progreso frente a los contratiempos. Plantar un árbol no va a detener el cambio climático, pero plantar un millón de árboles puede marcar una diferencia. Es ese primer árbol lo que pone el proceso en marcha. Si bien la fábrica Google X es inspiradora y ambiciosa y se lleva toda la publicidad, el camino del que se habla menos pero que siguen muchas de las grandes innovaciones de Google son las pequeñas victorias: los intentos sistemáticos, a corto plazo y progresivos, que mejoran los productos de la empresa año tras año.²

La Figura 8.1 muestra que el porcentaje de gente que están de acuerdo/muy de acuerdo con el hecho de que su líder sea eficaz aumenta espectacularmente cuanto más lo ven sirviéndose de las pequeñas victorias. Su eficacia pasa de poco menos del 19% en la parte inferior de la escala a un 97% en el nivel más alto, un porcentaje cinco veces superior. Factores clave de implicación para los subordinados directos indican opiniones similares. Por ejemplo, cuando un líder emplea con *mucha frecuencia* o *casi siempre* las pequeñas victorias, más del 90% de sus subordinados directos señalan que se sienten muy productivos en su trabajo y saben qué se espera de ellos y cómo satisfacer las exigencias de sus responsabilidades.

FIGURA 8.1

Utilizar pequeñas victorias incrementa la puntuación de eficacia de un líder



La comunidad científica siempre ha sabido que los grandes avances son fruto del trabajo de centenares de investigadores, cuando innumerables contribuciones por fin empiezan a aportar una solución. Todas las «pequeñas mejoras» en tecnología, con independencia de cuál sea el sector, han contribuido en mayor medida a incrementar la productividad de las organizaciones que todos los grandes inventores y sus inventos.³ La creación rápida y abundante de prototipos introduce en el mercado productos de alta calidad a más velocidad.⁴ Por lo general, los estudios realizados indican que la gente, en todo tipo de trabajos y disciplinas, tiende a ser capaz de generar más ideas de las que inicialmente pensaba.⁵

La profesora de la Escuela de Negocios de Harvard Teresa Amabile y el investigador independiente Steven Kramer, a través de amplias investigaciones sobre qué contribuye a la eficacia de los trabajadores del

conocimiento, descubrieron que: «Las personas son más creativas y productivas cuando su vida interior profesional es positiva: cuando están felices, sienten una motivación intrínseca por la labor que realizan y tienen percepciones positivas de sus colegas y de la organización en la que trabajan».⁶ Para generar esos sentimientos hay que promover la práctica de ir progresando en el marco de un trabajo significativo: «Cuando pensamos en el progreso, solemos imaginar lo gratificante que es alcanzar un objetivo a largo plazo o conseguir un gran avance. Esas victorias grandes son fantásticas... pero son relativamente infrecuentes. Por suerte, las victorias pequeñas también ennoblecen la vida interior profesional en gran medida».⁷ Dar pasos pequeños, progresivos y sistemáticos influye enormemente en la motivación de la gente. Nuestros datos indican que existe una relación directa entre el grado en el que un líder «identifica hitos medibles que hacen avanzar los proyectos» y el nivel de claridad respecto a lo que se espera de ellos que sienten sus subordinados directos, así como su nivel de motivación y compromiso con el éxito de su organización.

Si los miembros de un equipo perciben que se les pide algo que son capaces de hacer, se sentirán bastante seguros de que pueden realizar la tarea en cuestión. Cuando la gente no se siente abrumada por un encargo, dirige su energía a realizar el trabajo en sí, no a preguntarse «¿cómo vamos a resolver este problema?». Un líder ejemplar, buscando todas las pequeñas maneras en las que alguien puede hacer las cosas de un modo diferente, consigue que quiera implicarse... y que quiera seguir implicado.

Promueve la resistencia psicológica Si un problema se presenta de forma demasiado general o amplia, puede desmoralizarnos y asfixiar nuestra capacidad de concebir lo que podremos hacer en el futuro, y mucho menos lo que podemos hacer ahora mismo. Un líder se enfrenta a este dilema porque quiere que la gente apunte muy alto, pero sin que les entre miedo de caerse. Quiere que se sientan interpelados pero sin agobios, que sientan curiosidad

pero sin sentirse perdidos, que se sientan estimulados pero sin estrés. Por ejemplo, Kirstyn Cole, analista de operaciones en Intel, nos explica que cuando asumió su primera responsabilidad como líder sentía a la vez «ilusión y ansiedad» y era consciente de que «ser un líder significa tener miedo en determinadas ocasiones». Señala que habría podido hacer el trabajo como siempre por miedo a «agitar las aguas» o por no invertir las horas extra necesarias, pero entendió que tenía la determinación, el aguante y el entusiasmo necesarios para mejorar las cosas.

Los psicólogos han descubierto que la gente que experimenta un alto nivel de estrés pero puede afrontarlo de forma positiva se caracteriza por una actitud concreta, a la que llaman «resistencia psicológica».⁸ Sean directivos empresariales, emprendedores, estudiantes, enfermeros, abogados, soldados de combate o prisioneros, los individuos con una elevada resistencia psicológica son mucho más propensos a aguantar frente a notables desafíos y a recuperarse tras un fracaso que las personas con poca resistencia psicológica.⁹ Esta cualidad es algo que la gente puede adquirir y que un líder puede fomentar.

Para promover la resistencia psicológica se precisan tres factores clave: *compromiso, control y desafío*. Para convertir la adversidad en una ventaja, primero tienes que comprometerte con lo que está ocurriendo. Tienes que involucrarte, implicarte y ser curioso. No puedes sentarte a esperar que algo ocurra. También tienes que tomar el control de tu vida. Tienes que hacer un esfuerzo para influir en lo que ocurre. Aunque sea poco probable que todos tus intentos sean fructíferos, no puedes abandonarte a la pasividad. Por último, tienes que ver el desafío como una oportunidad para aprender tanto de las experiencias positivas como de las negativas.

Consideremos, por ejemplo, la difícil situación que afrontó Della Dsouza en su transición de trabajar en el Departamento de Informática, en un despacho, con poca interacción con otras personas, a trabajar en el Departamento de Ventas de otra empresa, donde interactuaba directamente

con los clientes. Su nuevo trabajo, explica, significó adentrarse en territorio desconocido y la obligó a «pensar creativamente».

El desafío presentaba tres facetas: Estaba en un sitio diferente fuera de mi país; el inglés no es mi lengua materna; y no tenía experiencia en ventas. Durante las primeras semanas, apenas podía hacer una venta al día —el mínimo necesario eran cuatro—. Así pues, me propuse aumentar ese número, con al menos una venta más cada semana. Eso me obligó a quedarme un poco más de tiempo para cerrar las ventas. Tenía que mantener la perspectiva de que debía alcanzar el objetivo marcado. Tenía que centrarme en las pequeñas victorias y progresar a partir de ahí.

Al cabo de un tiempo, Della descubrió que se sentía más segura al tratar con los clientes. Sus ventas empezaron a aumentar. Ponerse esas pequeñas metas la ayudó a seguir adelante, asegura:

Entonces dejé de preocuparme tanto por el número mínimo de ventas, pues con cada nueva venta me sentía más segura y eso me animaba de cara a la siguiente. Cada día me encontraba con algo nuevo, era un aprendizaje constante. A lo largo de un año, mis habilidades sobre el terreno mejoraron de forma espectacular. De ser una tímida principiante que no tenía ni idea de nada pasé a ser una representante comercial muy segura de sí misma. Para avanzar necesité mucha perseverancia y determinación.

Della se sirvió de las pequeñas victorias para no perder de vista su objetivo y seguir motivada, a la vez que incrementaba su resistencia psicológica para afrontar los obstáculos que se le iban presentando y mejorar constantemente. Como demuestra su experiencia, la capacidad de enfrentarse al cambio y al estrés depende de tu punto de vista. Para empezar un nuevo proyecto, para dar el primer paso, tienes que creer que puedes

influir en el resultado. Es necesario tener curiosidad por lo que ocurre y buscar maneras de aprender de cada etapa. Con una actitud resistente, es posible transformar acontecimientos estresantes en oportunidades positivas para crecer y renovarse. Más aún, es posible ayudar a los miembros del equipo a que también se sientan así.

Divide el progreso en partes y enfatízalo Una líder como Della entiende que tiene que dividir los grandes problemas en acciones más pequeñas y realizables. También sabe que para iniciar algo nuevo tiene que hacer muchos pequeños intentos para encontrar la fórmula mágica. No todas las innovaciones surten efecto, y la mejor manera de llegar al éxito es experimentar con muchas ideas, no solo con una o dos ideas grandes. Un líder ejemplar enseña a los demás que dividir el viaje en hitos medibles les ayudará a avanzar y estimulará un progreso continuado.

La doctora Geeta Ramakrishnan entró a trabajar en uno de los principales hospitales privados de Nueva Delhi (India) como responsable del Departamento de Microbiología y se dio cuenta de que muchos de sus procesos precisaban mejoras. Geeta era consciente de que cambiar el sistema existente iba a ser complicado y arriesgado. También sabía que, si descomponía los cambios necesarios en sus distintas partes y los implementaba metódicamente, podía mitigar los riesgos y obtener resultados positivos. Antes de proponer una idea, Geeta realizó una profunda investigación para comprobar si su plan podía funcionar y estudió los procesos que seguían los mejores laboratorios del país.

Hizo una lista de prioridades de los posibles cambios, empezando por los tests manuales de su departamento, que consumían gran cantidad de tiempo y tenían altos índices de error. Convenció al jefe del laboratorio de que comprar el equipamiento necesario para automatizar el proceso disminuiría los costos laborales de forma significativa, mejoraría los plazos de entrega y reduciría los índices de error. Decidieron que su departamento implementaría el cambio primero y, según los resultados, lo ampliarían a

todo el laboratorio. La propuesta que presentó al equipo directivo del hospital incluía su detallada investigación sobre la inversión inicial en equipamiento, la reducción de los costos laborales, la formación necesaria para que el personal pudiera trabajar con esas máquinas, la recolocación de técnicos de laboratorio, los futuros ahorros en tiempo y dinero, y el porcentaje de reducción de errores, que a su vez haría disminuir las responsabilidades legales de la empresa. No es de extrañar, pues, que el equipo directivo le diera el visto bueno para seguir adelante.¹⁰

Como suele ocurrir, Geeta se percató de que «las grandes cosas se consiguen haciendo muchas pequeñas cosas», un lema recurrente en las mejores experiencias personales de liderazgo. Llames como llames tus experimentos —maquetas, estudios piloto, proyectos de demostración, pruebas de laboratorio, experimentos sobre el terreno, ensayos de mercado...—, son métodos que sirven para intentar lograr muchas cosas pequeñas con el objetivo de conseguir algo mucho más grande. Estas tácticas generan continuamente numerosas posibilidades de conseguir pequeñas victorias.

Un experimento es un laboratorio para hacer pruebas y aprender. También sirve como soporte visual. Al mostrar una «pequeña cosa» con la que hayas estado experimentando, das a la gente una percepción tangible de lo que significa el éxito, de modo que levantas la moral y la confianza. Evidencias que las pequeñas victorias posibilitan grandes resultados. Verán que es posible solucionar aquel problema que hasta entonces parecía irresoluble.

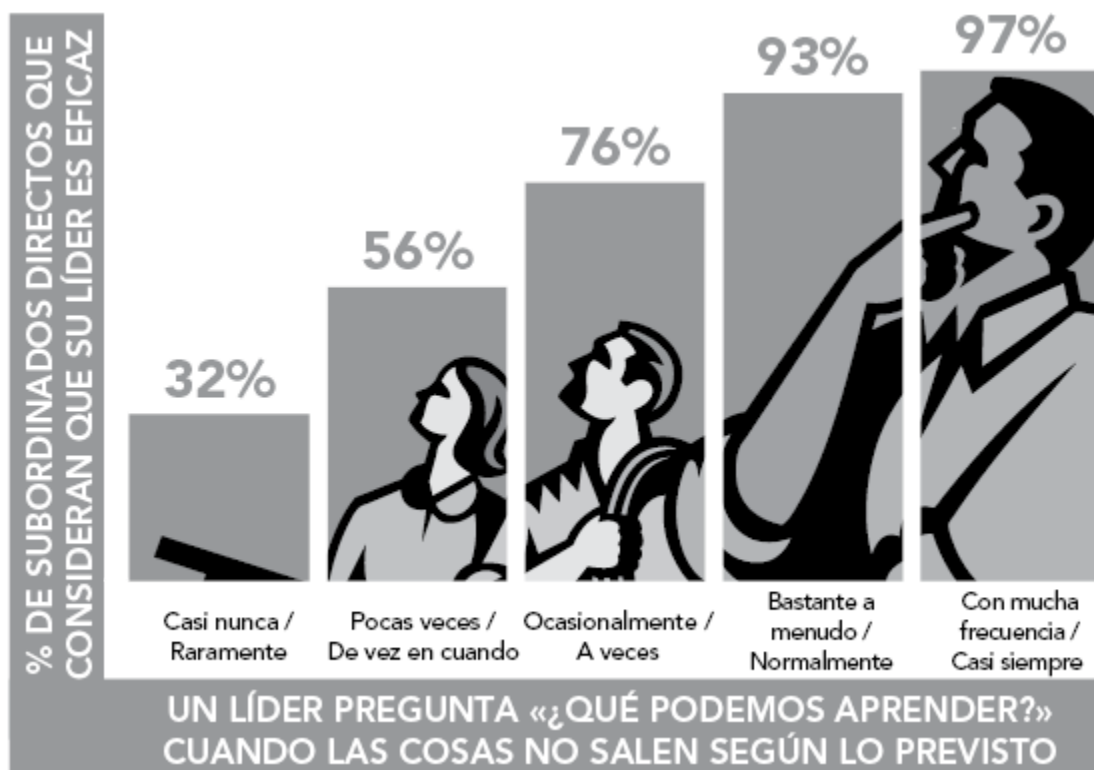
Justina Wang, subdirectora general del China Merchants Bank, nos habla de una de sus primeras experiencias de liderazgo: cuando era la responsable del control de ventas globales de una multinacional, descubrió algunos problemas en determinados procesos internacionales. Sabía que el sistema tenía que cambiar, pero no exactamente cómo; sobre todo, porque se trataba de un proceso largo y complejo, repartido por numerosas secciones distintas. Tras pedir información a todos los responsables de la cadena de ventas globales, pudo dividir el problema en varias partes y decidió poner a prueba

su idea en una sucursal ubicada en el extranjero. El experimento salió muy bien, así que se amplió a treinta sucursales situadas en los cinco continentes. Reflexionando sobre su experiencia, Justina dice: «Un cambio nunca se puede introducir de un solo salto. Muchas pequeñas victorias pueden generar grandes triunfos».

Las mejores experiencias personales de liderazgo se enmarcan implícita y, a menudo, explícitamente en una mentalidad de aprendizaje. Un líder ejemplar siempre se pregunta «¿qué podemos aprender?» cuando las cosas no salen según lo previsto. En la Figura 8.2 se puede comprobar lo rápido que sube la puntuación de los subordinados directos respecto a la eficacia de su líder cuando demuestra este tipo de comportamiento. Solo por el hecho de formular esa pregunta de forma moderada aumenta notablemente la evaluación de eficacia por parte de los subordinados directos.

FIGURA 8.2

Preguntar «¿qué podemos aprender?» aumenta la puntuación del líder en eficacia



Aunque ciertamente es humano centrarse en lo negativo, un líder debe fijarse en los progresos, no en la distancia entre aspiraciones y realidad, sino en lo mucho que ya ha avanzado. La negatividad puede generalizarse y contagiarse rápidamente, algo que mermará el desempeño. Es necesario que sea consciente de que muchos factores externos influyen en una situación, muchos de los cuales no están bajo su control. Debe reformular el resultado enfatizando los logros de la gente y el aprendizaje que aportan el proceso. Un error no se transforma en aprendizaje si la gente no para de repetirlo. Un líder ejemplar hace lo necesario para rectificar un fallo y se sirve del incidente para promover el aprendizaje de todo el mundo. También se asegura de que todo el equipo sea consciente de los avances que han hecho. Si aprendes de la experiencia y te centras en lo positivo, es poco probable que se repitan los mismos errores. De este modo, los miembros del equipo y tú mismo estaréis mejor preparados para el siguiente desafío u oportunidad.

Un líder que se centra en lo positivo no solo aumenta sus probabilidades y las de las partes implicadas de aprender y tener éxito en futuros proyectos;

porque, además, según las investigaciones realizadas, si mantenemos una actitud positiva somos más creativos e innovadores al no regodearnos en los contratiempos y las decepciones. Seguimos abiertos a nuevas posibilidades. Personalmente, tenemos niveles más bajos de depresión y de enfermedades cardiovasculares y, por lo tanto, vivimos más.¹¹

Un líder ejemplar acepta la realidad, pero no acepta fácilmente la derrota ni se deja consumir por la pena o la autocompasión. Se reorganiza, reevalúa la situación y se prepara para seguir adelante.¹² Inspira a los demás compartiendo su determinación de superar todos los pronósticos. Pongamos el ejemplo de Carolina Rojas Salcedo, gestora de proyectos de Hormigón Reforzado (Colombia), cuyo líder más admirado se caracterizaba por tener una actitud de «sí, es posible». «Si bien ese talento no hace que los problemas desaparezcan», cuenta Carolina, «a mí y a otros nos ayudaba a creer que el futuro sería mejor. Además, el pensamiento positivo te permite descubrir el poder asombroso que tiene la gente cuando piensa así». Para convertir los contratiempos en ventajas, es imprescindible adoptar una actitud positiva y comprometerse con la idea aprender de la experiencia.

Aprende de la experiencia

Siempre que cuestiones el *statu quo*, experimentarás fracasos. Por mucho que veas claramente el desafío como una oportunidad, por mucho que no pierdas de vista tu objetivo y por muy motivado que estés para triunfar, habrá contratiempos. Si empiezas algo nuevo y diferente, cometerás errores. Es lo que ocurre cuando se experimenta y, como bien saben los científicos, cuando se ponen a prueba nuevos conceptos, nuevos métodos y nuevas prácticas se requiere un largo proceso de ensayo y error.

Los líderes más eficaces según sus subordinados directos, como señala la Figura 8.2, son aquellos que preguntan «¿qué podemos aprender cuando las cosas no salen según lo previsto?» en lugar de apuntar con un dedo acusador

y buscar culpables. Sus jefes y colegas indican la misma relación entre la percepción sobre la eficacia de un líder y su capacidad de aprender de la experiencia. Además, cuando su líder demuestra dicho comportamiento se dobla el número de subordinados directos que sienten que la organización valora su trabajo, respecto a quienes señalan que su líder pocas veces hace esa pregunta.

Al llevar a cabo nuestros estudios, la gente nos cuenta constantemente que los errores y los fracasos han sido esenciales para su éxito, tanto personal como profesional. Sin errores, no sabrían qué pueden hacer y qué no pueden hacer —al menos en ese momento—. Sin algún fracaso ocasional, señalan los encuestados, no habrían podido alcanzar sus aspiraciones. Puede parecer paradójico, pero muchos coinciden en que la calidad global de su trabajo mejora cuando la gente puede fracasar. Esa fue precisamente la lección que, mediante un experimento, quiso dar un profesor de cerámica. Al principio del semestre, el profesor dividió en dos grupos a los alumnos. Le dijo al primer grupo que sacarían mejor nota si producían más macetas —treinta si querían un notable, cuarenta si querían un sobresaliente—, independientemente de su calidad. Al segundo grupo les dijo que sus notas dependían solo de la calidad de las macetas que fabricaran. No es de extrañar que los alumnos del primer grupo se pusieran manos a la obra para producir el máximo número de macetas, mientras que los del segundo grupo se mostraron muy cuidadosos y se dispusieron a hacer lo más perfectas posible las macetas. Para su sorpresa, el profesor descubrió que los alumnos que hicieron más macetas —los evaluados según la cantidad, no la calidad— también hicieron las mejores macetas. La práctica de fabricar un gran número de macetas, naturalmente, dio lugar a una calidad más elevada; por ejemplo, los alumnos se familiarizaron con las complejidades del horno y con lo que las diferentes posiciones del fuego afectaban a la estética de sus productos.¹³

En ese experimento, los alumnos que más fracasaron fueron los que más triunfaron, hecho totalmente coherente con otros estudios acerca del proceso de innovación. Por ejemplo, un estudio realizado entre empleados del programa del transbordador espacial de la NASA concluyó que aprendieron más de sus fracasos que de sus éxitos y, en proyectos posteriores, esos aprendizajes eran lo que más recordaban.¹⁴ El éxito no genera éxitos, concluyen los investigadores; el éxito genera fracasos. Es el fracaso lo que genera éxitos. Por supuesto, el fracaso nunca es el objetivo de ningún proyecto. No obstante, el éxito siempre precisa algún tipo de aprendizaje y, a su vez, aprender siempre conlleva errores, fallos y equivocaciones.

Sé un aprendiz activo Como teníamos curiosidad por saber más acerca de la relación entre liderazgo y aprendizaje, realizamos una serie de estudios para averiguar si la gama y la profundidad de diferentes tácticas de aprendizaje afectaban al comportamiento de liderazgo. Investigamos hasta qué punto los líderes estaban comprometidos con aprender, sabiendo que las personas tienen preferencias varias en cuestión de métodos de aprendizaje. Descubrimos que las personas más comprometidas con aprender eran las que más se servían de las Cinco Prácticas del Liderazgo Ejemplar, con independencia de su estilo de aprendizaje.¹⁵ Un líder comprometido con el objetivo de aprender está más preparado para aceptar las ambigüedades, las complejidades y los cambios de paradigma que caracterizan la experimentación y, también, el liderazgo.

Otros investigadores han descubierto una fuerte relación entre el aprendizaje y la eficacia del liderazgo. Ser capaz de reflexionar sobre tu experiencia y, a continuación, adaptarte y adoptar nuevos comportamientos es el mejor predictor de éxito en nuevos y diferentes puestos de trabajo de dirección.¹⁶ Debes analizar tus valores y acciones con honestidad, pedir la opinión de otras personas, mantenerte abierto a sugerencias y sentirte cómodo con la idea de experimentar con nuevos comportamientos. Este

proceso es bastante similar a la experiencia de aprendizaje que el coronel Scott «Scooter» Drennon nos contó refiriéndose a la temporada que pasó como comandante de un grupo operativo médico en el aeropuerto de Kandahar (Afganistán).

Al principio de su despliegue, el comandante de su destacamento le sugirió una idea que lo tomó por sorpresa: «¿Por qué no desafiamos al jefe del Hospital Quirúrgico de la Marina de Kandahar a un partido de fútbol el mismo día que el auténtico clásico Army-Navy tenga lugar en Estados Unidos?». Antes de dar su visto bueno, Scooter reflexionó acerca de sus riesgos y sus oportunidades. Algunos tal vez pensarían que jugar a un partido de fútbol americano en medio de un despliegue de combate no reflejaba la correcta actitud respecto a la misión. Si se producían lesiones, podían verse perjudicados miembros del personal imprescindibles. Además, puesto que el hospital de la Armada contaba con más del doble de personal que el hospital del Ejército de Tierra, era muy probable que les dieran una paliza; lo que quizá resultaría perjudicial para la moral de la tropa. Tras reflexionar sobre los pros y los contras, Scooter decidió que los riesgos eran aceptables y que, además, las ventajas los superaban con creces. Como él mismo explica: «Llegué a la conclusión de que, incluso si perdíamos el partido, el mero hecho de dejar que los soldados participaran y se distrajeran del despliegue durante un rato ya sería bueno». Lanzó el desafío, y el responsable de la marina lo aceptó con entusiasmo.

La noticia se difundió rápidamente, y lo que Scooter pensaba que iba a ser una pequeña contienda entre servicios, de la que solo unos pocos se enterarían, cobró vida propia. Empezó a pensar que la cosa se les estaba escapando de las manos cuando la Oficina de Moral, Bienestar y Entretenimiento de Kandahar se enteró de lo del partido y se ofreció para facilitarles árbitros y presentadores de verdad, así como un sistema de sonido para retransmitir el partido y hacer sonar el himno nacional. Por si

eso fuera poco, la cadena de las fuerzas armadas (AFN) decidió televisar el partido.

Cuando finalmente llegó el día del partido, el espectáculo estuvo a la altura de toda la expectación. El campo de césped artificial en el que jugaron estaba en medio de un campo base de Kandahar, en un sitio que llamaban Boardwalk, una pasarela circular elevada con tiendas y restaurantes alrededor. Personas de todos los sectores del Ejército estadounidense, así como los socios de la coalición procedentes de varios países, llenaron el Boardwalk para ver a los dos equipos jugar con muchas ganas en un partido de fútbol verdaderamente histórico. Cuando sonó el pitido final, el Ejército de Tierra había anotado 39 puntos frente a los 22 de la Armada.

¿Qué aprendió Scooter de esa experiencia? Al principio, nos dice, «no supe apreciar el impacto que esa “pequeña victoria” iba a tener en mi unidad».

Cuando volví a trabajar al día siguiente, y durante semanas y meses, no pude evitar notar la actitud positiva de la gente: todo el mundo sonreía, y se respiraba confianza y orgullo de formar parte de nuestro grupo. También noté una gran mejora en el trabajo de todas las áreas y una disminución de las acciones disciplinarias. De hecho, la moral de nuestra unidad estaba tan alta que hasta pensaban que ¡el aeropuerto era suyo! La guinda del pastel fue que la cadena AFN siguió retransmitiendo las entrevistas con el equipo ganador durante meses. Cada vez que nuestras tropas empezaban a sentir morriña, volvían a ver la victoria en AFN y recuperaban su espíritu ganador. Fue todo un regalo.

Aprender es la habilidad maestra. Si te comprometes totalmente con la práctica de aprender —si te dedicas de todo corazón a experimentar, reflexionar, leer y recibir asesoramiento—, tendrás el placer de vivir la emoción de mejorar y saborear el éxito. En lo que a aprender se refiere, más

es más. Está claro que un líder ejemplar se enfrenta a cada experiencia nueva y desconocida con ganas de aprender y reconociendo la importancia de dicho aprendizaje, así como el hecho de que aprender inevitablemente implica cometer errores.

Consideremos lo que dice A. G. Lafley, expresidente y director ejecutivo de Procter & Gamble: «Creo que durante los años que dirigí la compañía aprendí más de mis fracasos que de mis éxitos. Considero que mis fracasos fueron un regalo. Si uno no los ve así, no aprende del fracaso, no mejora... y entonces la empresa tampoco mejora».¹⁷ Su punto de vista es muy similar al del campeón de béisbol Hank Aaron: «Mi lema era no dejar nunca de balancear el bate. Si estaba pasando una mala época, si me sentía mal o si tenía problemas fuera del campo, lo único que tenía que hacer era seguir balanceando el bate». La perspectiva de la autora de *Harry Potter*, J. K. Rowling, es la misma: «Es imposible vivir sin fracasar en algo, a menos que vivas con tanta cautela que igual daría si no hubieras estado vivo, en cuyo caso fracasas por defecto».¹⁸ Los estudios sobre emprendedores revelan que quienes han intentado trabajar por cuenta propia —o emprender— y luego lo han dejado están en mejor posición económica que los empleados asalariados que no tienen dicho «fracaso» en su historial profesional.¹⁹

Hay que prestar atención a esas lecciones. La historia no te juzgará con severidad por tus fracasos si aprendes de ellos, pero no será amable si no lo intentas, si dejas de balancear el bate o si vives con demasiada cautela. Quienes han dejado tras de sí los legados más duraderos son aquellos que han cometido errores, que han fracasado, pero luego han vuelto a intentarlo. Ese último intento es el que marca la diferencia. En cualquier ámbito, no existe el éxito sin la posibilidad del fracaso.²⁰

Para fortalecer nuestra capacidad como aprendices activos, primero es necesario lo que la profesora de psicología de Stanford Carol Dweck llama *mentalidad de crecimiento*, que según ella «se basa en la creencia de que tus

cualidades básicas son cosas que puedes cultivar con el esfuerzo». Dweck lo compara con una *mentalidad fija*, que presupone «que tus cualidades son inamovibles». ²¹ Las personas con una mentalidad de crecimiento creen que la gente puede aprender a liderar mejor. Quienes tienen una mentalidad fija creen que un líder nace, no se hace, y que por mucha formación que alguien haga no será mejor líder de lo que ya es por su propia naturaleza. Por ejemplo, algunas investigaciones revelan que, cuando trabajan en problemas empresariales simulados, las personas que tienen una mentalidad fija se rinden antes y obtienen peores resultados que las personas con una mentalidad de crecimiento. Lo mismo les ocurre a los niños en la escuela, a los deportistas en el campo, a los maestros en el aula e incluso a los miembros de una pareja. ²² A la hora de abordar una situación difícil, lo que marca la diferencia fundamental es la mentalidad, no las competencias.

Para desarrollar una mentalidad de crecimiento y promoverla en los demás, un líder debe recibir con los brazos abiertos los desafíos a los que se enfrenta. Ahí es donde es posible aprender. Cuando encuentres obstáculos — y habrá muchos—, tienes que persistir. Debes darte cuenta de que tu esfuerzo, y el de los demás, es lo que te permitirá acabar dominando algo. Ni el talento innato ni la buena suerte te llevarán por sí solos a convertirte en el mejor; trabajar duro es lo que te conducirá ahí. ²³ Pide la opinión de los demás sobre cómo lo estás haciendo. Aprende de sus críticas constructivas. Considera el éxito de quienes te rodean como una fuente de inspiración, no como una amenaza. Cuando creas que puedes aprender constantemente, lo harás. Solo quienes creen que pueden mejorar hacen el esfuerzo necesario para lograrlo.

Crea un ambiente de aprendizaje Lo más importante para promover el aprendizaje y fomentar la mentalidad de crecimiento, según una encuesta que realizamos entre 225 formadores en liderazgo, es la confianza. ²⁴ Para que un líder crezca y prospere, debemos confiar los unos en los otros. Tenemos

que sentirnos seguros con los demás y saber que podemos ser abiertos y sinceros. Necesitamos apoyar el crecimiento de todo el mundo, protegernos mutuamente y animar a quien caiga o tropiece. Tenemos que poder colaborar y levantar los ánimos de todos. Debemos mostrar respeto por las diferencias y mantener la mente abierta a puntos de vista y planteamientos alternativos. Los estudios sobre individuos que mejor desempeño presentan indican claramente que para dar lo mejor de nosotros mismos necesitamos un clima de apoyo. Un estudio revela que, cuando existen relaciones de alta calidad en el lugar de trabajo, la gente presenta más comportamientos de aprendizaje.²⁵ Además, un ambiente que favorezca las acciones de colaboración será más propicio al desarrollo de un líder que un entorno de carácter competitivo que, a la hora de seleccionar y promocionar a empleados, adopte un sistema al estilo «el ganador se lo lleva todo».

Phil Martens, antiguo director ejecutivo de Novelis, cuenta que una de las primeras lecciones que aprendió acerca del liderazgo tiene que ver con la importancia de la confianza.²⁶ Se dio cuenta de que basarse en la microgestión no lo conduciría al éxito:

Tienes que aprender a dejar que los demás cometan errores, siempre y cuando no sean fallos catastróficos. Lo más importante que puedo hacer es crear una carretera segura en la que circular, así como definir claramente dónde están los guardarraíles, que representan un código de conducta o un método para tomar decisiones. Si la gente permanece dentro de los límites de esa carretera, entonces deja que vayan tan rápido como puedan. Pero, si chocan con el guardarraíl, entonces deténlos y recuérdales qué es el guardarraíl y para qué sirve.

En su libro *The Best Place to Work: The Art and Science of Creating an Extraordinary Workplace*, Ron Friedman cuestiona el mito de que en los mejores lugares de trabajo «se cometen pocos errores». Señala que, en

realidad, en los mejores lugares de trabajo se producen más errores, no menos. La razón es que en ellos las personas se sienten más seguras para reconocer los propios errores y responsabilizarse de ellos.²⁷ Los errores son el camino hacia las grandes ideas y la innovación: contando con el apoyo de nuestro líder, tenderemos a aprender si experimentamos y nos aventuramos fuera de nuestra zona de confort, en lugar de sentirnos abocados al fracaso. Según varios estudios, por ejemplo, al analizar el rendimiento de las unidades de enfermería se ha descubierto que, aunque parezca contradictorio, las unidades con las mejores relaciones entre líderes y trabajadores presentan el mayor número de errores —por ejemplo, un error en un tratamiento farmacológico—. Pero la razón no es que sean menos eficaces; al contrario, en estas unidades la gente está más dispuesta a reconocer un error cuando ocurre para luego analizar cómo evitar que vuelva a producirse.²⁸

Las organizaciones que se toman en serio la creación de un ambiente de aprendizaje facilitan todo tipo de oportunidades para ello, tanto formales como informales, como clases presenciales y online, seminarios, programas tutoriales y asesoramiento personalizado. Las rotaciones y los proyectos especiales también nos animan a desarrollarnos. La consultoría global Aon Hewitt destaca que el 100% de las compañías más avanzadas en desarrollo de líderes tienen una «sólida reputación en lo que a cultivar el talento interno en toda la organización se refiere», en comparación con el 66% de las otras empresas.²⁹

Asimismo, las organizaciones que promueven el aprendizaje y la innovación dan tiempo para trabajar en proyectos que van más allá de sus responsabilidades formales. Dichos entornos fomentan la curiosidad, un antecedente esencial para pensar de forma original. Unos estudios realizados en el Centro de Neurociencia de la Universidad de California, Davis, revelan que el tener curiosidad prepara el cerebro para el aprendizaje. Hace que aprender resulte más gratificante porque estimula los circuitos

cerebrales vinculados con el sistema de recompensa y placer.³⁰ Tener un fuerte sentido de la curiosidad por lo que ocurre a nuestro alrededor suele preceder el sentir y entender lo que vendrá a continuación.

Brian Grazer es uno de los productores cinematográficos de más éxito de todos los tiempos. Entre sus trabajos encontramos muchas películas famosas de los últimos años, como *Apollo 13*, *A Beautiful Mind*, *Splash* y *Parenthood*. ¿A qué atribuye él su formidable éxito? Su respuesta: «La curiosidad ha sido, literalmente, la clave de mi éxito y también de mi felicidad». Y a continuación añade: «La curiosidad es lo que da energía y entendimiento a todo lo que hago. [...] La curiosidad impregna todo lo que hago de una sensación de posibilidad».³¹ Haciéndose preguntas es cómo Brian expresa su curiosidad; lo cual, según dice, da lugar a pensamientos interesantes y relaciones de colaboración.

Piensa en cómo podrías establecer lo que Brian llama *conversaciones de curiosidad* con la gente de dentro y de fuera de tu organización. Puedes empezar con algo así: «Siempre he tenido curiosidad por saber cómo has acabado de [el puesto o la profesión de que se trate] y me preguntaba si estarías dispuesto a charlar conmigo veinte minutos para contarme cómo has llegado donde estás: ¿cuáles fueron los puntos de inflexión de tu carrera».³² Durante esa conversación, puedes preguntar cuál ha sido el mayor desafío al que se ha enfrentado durante su carrera o por qué hace algo de una determinada manera o cómo gestionó una situación especialmente difícil o cómo se le ocurrió una idea en concreto... No existe una lista fija de preguntas. Hay que adaptarlas a la persona y la situación, pero lo que es seguro es que una pregunta, nacida de la curiosidad y fruto de un interés por aprender, siempre da lugar a una conversación. Prepararnos para hacer preguntas nos obliga a pensar sobre aquello que nos gustaría aprender.

En su libro *Stop Playing Safe*, la columnista de *Forbes* Margie Warrell habla del hecho de que crear un ambiente de aprendizaje implica ayudar a las personas a que piensen de forma realista en lo que el riesgo significa

para ellas.³³ Observa que los avances en la obtención de imágenes del cerebro demuestran que nuestra mente está programada para sobrestimar los riesgos, exagerar sus consecuencias e infravalorar nuestra capacidad de gestionarlas. En consecuencia, el miedo a aquello que no queremos que ocurra domina nuestras elecciones con más frecuencia que el compromiso con lo que queremos hacer realidad. Ryan Diemer, director de planificación de mercancías de Quidsi, confirma la opinión de Margie con su mejor experiencia personal de liderazgo: «Correr riesgos nunca es fácil, y a veces da miedo». No obstante, sigue: «Correr riesgos es necesario porque te exige a ti y a los que trabajan contigo cuestionar no solo aquello en lo que trabajas, sino la manera en la que lo haces. A veces, los riesgos valen la pena y a veces no, pero lo que siempre es cierto es que, si no te arriesgas, no ganas nunca».

La gente sabe que no siempre les saldrá todo bien a la primera y que aprender cosas nuevas puede dar un poco de miedo. No quieren encontrarse en una situación embarazosa delante de sus compañeros o parecer tontos frente a su jefe. Para generar un ambiente de aprendizaje, hay que generar seguridad para que los demás hagan pruebas, se muestren curiosos y hagan preguntas, y sufran fracasos con el objetivo final de aprender de sus experiencias.

Promueve la resiliencia y la determinación Para lidiar con las adversidades de la vida y el liderazgo, hay que demostrar voluntad y fortaleza. No puedes dejar que un contratiempo te desanime ni que un obstáculo te impida seguir avanzando. Cuando las cosas no salgan según lo previsto, no puedes dejar que eso te desmoralice demasiado. No puedes rendirte cuando las cosas se te resistan ni cuando aumente la competencia. Tampoco puedes dejarte tentar por nuevos proyectos ni perder tu concentración.

Esta es la perspectiva que caracteriza a Pat Williams, vicepresidente del equipo Orlando Magic de la NBA.³⁴ En sus casi cincuenta años como ejecutivo deportivo —desde dirigir un equipo de béisbol de una liga no profesional hasta cofundar un equipo de baloncesto de élite—, Pat ha vivido tantas victorias como derrotas. ¿Una lección que aprendió desde el principio?

No eches a perder las malas épocas. Cuando vengan tiempos difíciles, y con ellos los contratiempos y las decepciones, estarás mucho más dispuesto a aprender. Yo no estaría donde estoy hoy si no hubiera sacado provecho de las decepciones y los contratiempos. [...] Superando esos contratiempos aprendí y avancé más que durante las buenas épocas.

Pat, aprendiz de líder durante toda su carrera, nos recuerda que los grandes líderes de la historia siempre tuvieron que enfrentarse a tremendos obstáculos: todos tendrían que haberse rendido unas treinta veces. Pero no lo hicieron. Tenían, dice Pat:

Tenacidad: todos lucharon contra momentos terriblemente difíciles, y la razón por la que admiramos a esos líderes es que no se rindieron. El liderazgo siempre, siempre, siempre recae en el hombre o en la mujer que pueden llegar a la meta.

Resiliencia es la capacidad que describe Pat —la capacidad de recuperarse rápidamente de un contratiempo y seguir persiguiendo una visión del futuro—, aptitud similar a lo que Angela Duckworth, profesora de psicología de la Universidad de Pensilvania, llama *determinación*. Ella y sus colegas de investigación definen la determinación con sencillez: «perseverancia y pasión por objetivos a largo plazo». Dicen: «Implica dirigirse vigorosamente hacia una meta, manteniendo el esfuerzo y el interés a lo largo de los años pese a fracasos, adversidades y parones».³⁵ Tener

determinación supone fijarse objetivos, obsesionarse con una idea o un proyecto, no perder la concentración, no abandonar algo que requiere mucho tiempo, superar obstáculos, etc. En su investigación empírica, con niños en edad escolar, cadetes del ejército, profesionales, artistas, académicos y otras personas, han encontrado pruebas convincentes de que las personas con más determinación son las más propensas a alcanzar objetivos positivos. Cuanta más determinación tienes, mejor lo haces.³⁶

La resiliencia y la determinación pueden desarrollarse y reforzarse, del mismo modo que una mentalidad de crecimiento. La gente que no se rinde, según los investigadores, tienen el «hábito de interpretar los contratiempos como algo temporal, localizado y alterable».³⁷ Cuando se produzca un fallo o un contratiempo, no te obsesiones con echarte la culpa o buscar culpables entre las personas encargadas del proyecto. Busca, en cambio, las circunstancias de la situación que han contribuido al fracaso y transmite la creencia de que tal situación probablemente sea temporal, no permanente. Enfatiza que el fracaso o contratiempo es un problema en este caso concreto, no en todos los casos. Incluso en tiempos de mucho estrés y extrema adversidad, las personas resilientes mantienen su compromiso con seguir adelante creyendo que lo que ha ocurrido no será permanente y que pueden hacer algo al respecto.

Hay que promover una mentalidad de crecimiento al alcanzar un hito atribuyendo el éxito al duro trabajo y los esfuerzos de las personas del grupo. Se debe transmitir la creencia de que muchos más triunfos están por venir y mostrarse optimista diciendo que la buena fortuna acompañará al equipo durante mucho tiempo. También es importante fomentar la resiliencia asignando tareas que resulten difíciles pero que estén al alcance de la persona, centrándose más en las recompensas que en los castigos y animando a la gente a que vean el cambio como algo lleno de posibilidades.³⁸

Las mejores experiencias personales de liderazgo siempre conllevan cambios y hechos estresantes en la vida del líder, y casi todo el mundo

describe la experiencia en términos de las condiciones necesarias para demostrar resistencia psicológica, resiliencia y determinación. Sintieron compromiso en vez de aislamiento; control en vez de impotencia, y desafío en vez de amenaza. Tenían pasión. Perseveraron. No se rindieron pese a los fracasos y los contratiempos. Demostraron que, incluso en los tiempos más difíciles, la gente puede experimentar la sensación de hacer algo con sentido y dominio. Pueden triunfar contra todo pronóstico, avanzar y cambiar las cosas.

ACTÚA

Experimenta y arriésgate

El cambio es el trabajo de los líderes. Es lo que hacen. Siempre buscan maneras de mejorar, crecer e innovar. Saben que la manera en la que se hacen las cosas hoy no nos llevará al mañana que visualizan. Y por eso experimentan, juegan y agitan las cosas. Se preguntan: «¿Con qué podemos experimentar y cómo podemos mejorar?».

No obstante, el cambio puede abrumar, dar miedo y paralizar a algunas personas. Un líder ejemplar cree, y consigue que los demás crean, que el cambio es un desafío al que pueden enfrentarse y que las personas controlan su vida y pueden influir en los resultados. Se aseguran de que todo el mundo comprenda claramente el significado y el propósito del cambio, y generan una fuerte sensación de compromiso con la misión.

Se sirven de las pequeñas victorias para hacer que las cosas avancen en la buena dirección, dividen las tareas y se marcan objetivos a corto plazo. Apostar por lo pequeño —experimentos, pruebas beta, proyectos piloto, etc.— ayuda a empezar, hace que los progresos sean imaginables, promueve el compromiso y da impulso al proyecto.

Siempre que pruebes cosas nuevas, sean grandes o pequeñas, algo pasará e, inevitablemente, se producirán errores e incluso fracasos. Nunca lo vas a hacer bien a la primera... y quizá tampoco a la segunda o la tercera, motivo por el cual un líder genera un ambiente de fomento del aprendizaje. Eso significa no castigar a nadie por el hecho de que haya experimentado o corrido riesgos, así como asegurarse de que la gente se sienta lo bastante segura como para aprender de sus experiencias y transmitir dichas lecciones a los demás. La verdad es que los mejores líderes son los mejores aprendices. Es necesaria una mentalidad de crecimiento: creer que las mejoras se producen cuando todo el mundo se esfuerza por aprender. También es imprescindible generar un ambiente de aprendizaje, en el que las personas puedan sentir frustración, en el que se las anime a persistir a pesar de las pocas probabilidades de éxito, a compartir triunfos y fracasos, a hacer de la mejora continua una rutina y a tener oportunidades para conocer e interactuar con modelos de referencia positivos.

Para cuestionar un proceso, tienes que *experimentar y correr riesgos generando constantemente pequeñas victorias y aprendiendo de la experiencia*. Eso significa que debes:

1. Crear oportunidades para tener pequeñas victorias, promoviendo un progreso significativo.
2. Fijar hitos y objetivos progresivos, dividiendo los proyectos grandes en pasos alcanzables.
3. Conseguir que los demás se centren en lo que pueden controlar en su trabajo y en aquello con lo que puedan comprometerse en su vida.
4. Generar un ambiente seguro para que la gente experimente y corra riesgos promoviendo que aprendan de la experiencia, dando parte de triunfos y fracasos, sacando conclusiones de lo aprendido y divulgándolo ampliamente.
5. Enfatizar el hecho de que la satisfacción personal es fruto de cuestionarse constantemente para mejorar.
6. Experimentar continuamente con nuevas ideas apostando por lo pequeño.

**PERMITE QUE OTROS
ACTÚEN**



PRÁCTICA 4

PERMITE QUE OTROS ACTÚEN

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

CAPÍTULO 9

Fomenta la colaboración

«CUANDO ENTRÉ POR PRIMERA VEZ en el mundo corporativo», recuerda Poonam Jadhav, «tuve una oportunidad excelente para experimentar hasta qué punto el desempeño depende de que el líder del equipo cree un ambiente de colaboración y confianza, en el que las ideas y la información fluyan libremente».

En su puesto de colaboradora técnica de Citi Technology Services de Mumbai, Poonam hizo dos rotaciones de seis meses con dos equipos que trabajaban en un proyecto en dos ubicaciones distintas. La líder de uno de los equipos —nos contó— no confiaba en su equipo. Microgestionaba el trabajo de todos los miembros del equipo, pese a que todos eran competentes ingenieros que sabían hacer su trabajo perfectamente. La gente estaba descontenta de su liderazgo y no ofrecía sus mejores resultados —explica Poonam—, pues la líder del equipo no les dejaba tomar ninguna decisión:

Si había algún problema o había que resolver algún fallo, nunca dejaba que los miembros del equipo tomaran medidas por su propia cuenta. Les decía que tenían que hablarlo todo primero con ella, y luego resolverlo. Eso se traducía en mucho tiempo para solventar cualquier problema, ya que ella tenía gestionar los problemas de veinte miembros. Estaban frustrados con su estilo de trabajo porque no había ningún tipo de autonomía y muy poca confianza.

La manera de enfocar el trabajo de esa líder menguaba la productividad y el rendimiento de su equipo. Durante los descansos, se quejaban de que desconfiara de ellos, desautorizara el talento de todo el mundo y dañara la moral de todo el equipo. Según Poonam, muy pocas veces interactuaba cara a cara con el equipo; toda la comunicación se hacía por correo electrónico. «No había vínculos, ni confianza, ni motivación, ni compromiso con los objetivos del equipo o la organización», explica.

La experiencia de Poonam en el otro equipo fue totalmente distinta porque su líder confiaba en los miembros del grupo y los respetaba. Esta líder interactuaba cara a cara con ellos y les daba autonomía para que tomaran sus propias decisiones. Animaba a los miembros de su equipo a que encontraran sus propias soluciones y les pedía que no se preocuparan por si cometían errores. Les ayudaba a encontrar soluciones haciéndoles preguntas, de modo que fomentaba su pensamiento crítico. En consecuencia, asegura Poonam, este equipo ponía remedio a los fallos de *software* mucho más rápido que el otro. En este, todo el mundo podía hablar abiertamente de sus problemas con su líder y se sentían cómodos hablando de otros temas profesionales, y también de problemas personales. Ella escuchaba con atención sus preocupaciones y les ofrecía consejos útiles. Sus acciones generaban empatía y entendimiento, de modo que se creaba un clima de confianza en el grupo. Por ejemplo, observa Poonam, si alguien estaba de vacaciones y se producía algún problema crítico en su área de trabajo, esa persona estaba dispuesta a trabajar desde casa o desde una ubicación alejada. Todas las acciones de la líder reforzaban el equipo y ayudaban a sus miembros a generar resultados extraordinarios, dice Poonam:

Fomentaba la independencia de los miembros del equipo dándoles la oportunidad de servirse de su mejor criterio aplicando sus conocimientos y habilidades. Les daba opciones y libertad para asumir responsabilidades personales. Promovía la confianza y la rendición de cuentas. Su equipo se sentía seguro, era innovador y responsable, y estaba comprometido con su trabajo. Sus resultados eran extraordinarios porque un equipo competente y seguro tenía una líder competente y segura.

Como demuestra la experiencia de Poonam, el liderazgo es una relación, y el modo de actuar de un líder para favorecer la colaboración marca la diferencia en lo que al comportamiento de las personas se refiere.¹ Cuando

la gente habla de sus mejores experiencias y de los líderes a los que admiran, comentan con pasión del trabajo en equipo y la colaboración como el camino interpersonal hacia el éxito; sobre todo, cuando las circunstancias son difíciles y apremiantes. Líderes de todas las profesiones y sectores económicos de todo el planeta saben perfectamente que una persona no puede conseguirlo todo por sí sola. Un líder ejemplar entiende que, para crear un ambiente de colaboración, tiene que determinar qué necesita el grupo para realizar su trabajo y orientar al equipo hacia un propósito común sobre la base del respeto mutuo. Un líder prioriza la confianza y el trabajo en equipo.

Un desempeño extraordinario resulta imposible si no existe una fuerte sensación de creación y responsabilidad compartidas. Un líder ejemplar se compromete a *fomentar la colaboración* mediante las siguientes acciones esenciales:

- ***Crear un clima de confianza.***
- ***Favorecer las relaciones.***

La colaboración es una competencia fundamental para alcanzar y sostener un alto rendimiento. Con la creciente diversidad y dispersión geográfica de las organizaciones, la capacidad de colaborar resulta esencial para lidiar con los intereses antagónicos y las tensiones naturales que surgen. Nuestra investigación empírica señala que un líder que dedica gran parte de su tiempo y energía al desarrollo de relaciones de colaboración entre las personas con las que trabaja es considerado por sus subordinados directos como más eficaz y, a su vez, tiene los mayores niveles de implicación por parte de ellos. La confianza es necesaria para fomentar la colaboración y promover relaciones en las que la gente trabaje cooperativamente.

Crea un clima de confianza

La confianza es el tema central de las relaciones humanas. Sin confianza, no podrás liderar. Sin confianza, no conseguirás que la gente crea en ti, ni en los demás. Sin confianza, no podrás hacer realidad cosas extraordinarias. Una persona que no puede confiar en otros no puede liderar, precisamente porque no sabe depender de las palabras y las acciones de otros. Termina haciendo todo el trabajo o supervisando el trabajo de los demás, tan de cerca que acaba microgestionándolo todo. Su falta de confianza en otros da como resultado que los otros no confíen en esa persona. Para establecer y sostener conexiones sociales, la confianza debe ser recíproca. La confianza no solo está en tu cabeza; también está en tu corazón.

Invierte en generar confianza Los estudios demuestran que la confianza predice certeramente el desempeño de una persona, un equipo y una organización.² La gente confiada es más propensa a ser feliz y presentar un mejor ajuste psicológico que quienes ven el mundo con recelo y desconfianza.³ A las personas percibidas como confiadas se las quiere más como amistades, se las escucha más y, en consecuencia, son más influyentes. A partir de 112 estudios, que representan a más de 7.700 equipos, unos investigadores han revelado que la medida en la que los distintos miembros de un equipo sienten confianza mutua marca una diferencia importante en el desempeño del equipo.⁴ Karen Twaronite, directora de Inclusión y Diversidad Global de Ernst & Young, está de acuerdo. Una encuesta de su empresa realizada entre unos 9.800 trabajadores a tiempo completo de Brasil, China, Alemania, India, México, Japón, el Reino Unido y Estados Unidos concluye que «la confianza es el pilar sobre el que se crea un lugar de trabajo en el que los empleados están implicados, son productivos e innovan de forma continua».⁵

Además, las compañías que inspiran confianza superan con creces a su competencia a la hora de alcanzar objetivos empresariales clave, como fidelidad y retención del cliente, posición competitiva de mercado, acciones

y comportamiento éticos, predictibilidad de sus resultados financieros y de negocio, y crecimiento de los beneficios.⁶ Por ejemplo, el desempeño del precio de las acciones de las empresas que inspiran confianza suele ser 1,8 veces el del índice bursátil S&P 500.⁷ En el Reino Unido, los contratos de externalización gestionados sobre la base de la confianza, no en acuerdos y penalizaciones específicas, han demostrado añadir hasta un 40% de valor al contrato.⁸ La variable de la «confianza» abarca dos tercios de los criterios que la revista *Fortune* utiliza para elaborar su lista de las 100 Mejores Empresas donde Trabajar y dichas compañías superan sistemáticamente a la competencia en desempeño financiero, así como en reducción del absentismo, las lesiones laborales, la rotación voluntaria del personal, etc.⁹ Asimismo, en una encuesta mundial, dos tercios de los encuestados indican que se han negado a comprar de una empresa en la que no confían.¹⁰

Las situaciones de liderazgo más eficaces son aquellas en las que cada miembro del equipo confía en los demás. Cuando la confianza es la norma, las decisiones se toman rápidamente y de forma eficiente, la innovación es mayor y la rentabilidad aumenta. En un ejercicio de juegos de rol, varios grupos de ejecutivos recibieron la misma información acerca de una difícil decisión de fabricación y marketing, y luego les pidieron que resolvieran el problema como grupo. A una mitad de los equipos les dijeron que esperaran un comportamiento digno de confianza («Sabes por experiencia que puedes confiar en los otros miembros del equipo directivo y puedes expresar sentimientos y diferencias libremente»); a la otra mitad les dijeron que esperaran comportamientos sospechosos. Tras media hora de debate, todos los miembros rellenaron un breve cuestionario sobre su experiencia.¹¹

Los miembros de los equipos de la primera mitad señalaron que el diálogo y las decisiones que habían tomado habían sido notablemente más positivos que los miembros de la segunda mitad. Los primeros se mostraron más abiertos sobre sus sentimientos, vieron con mayor claridad los problemas y

objetivos fundamentales del grupo y buscaron más líneas de acción alternativas. También indicaron un nivel más alto de influencia mutua respecto a los resultados del debate, mayor satisfacción con el encuentro, más motivación para implementar las decisiones y más cercanía como equipo directivo gracias a la reunión.

En los grupos de la otra mitad, los intentos auténticos de ser abiertos y honestos fueron ignorados o distorsionados. Los directivos que experimentaron dicho rechazo respondieron del mismo modo: «Vaya panda de inútiles. He intentado ser sincero con ellos, pero no han querido cooperar. Si fuera por mí, habría despedido a todo el grupo». Las respuestas de su equipo no fueron menos hostiles: «Ya estaba harto de trabajar contigo... y eso que habíamos estado juntos apenas diez minutos». No es de extrañar que más de dos tercios de los participantes en los grupos de baja confianza dijeran que iban a contemplar seriamente la posibilidad de buscarse otro puesto de trabajo.¹²

Ten en cuenta que eso no fue más que una *simulación*. Esos ejecutivos respondieron como lo hicieron porque les habían dicho que no podían confiar en sus compañeros de juego. Lo cual demuestra que la confianza, o la desconfianza, puede generarse con una mera sugerencia... y en cuestión de minutos. Cuando después de la simulación se les preguntó sobre los factores que explicaban las diferencias entre resultados y sensaciones de los distintos grupos, ni uno de los participantes señaló la confianza como una variable determinante.

Cuando generas un clima de confianza, creas un entorno en el que la gente puede hacer contribuciones e innovar libremente. Promueves un intercambio abierto de ideas y un diálogo sincero sobre distintos temas. Motivas a los miembros del equipo a ir más allá del mero cumplimiento de las reglas y los animas a dar lo mejor de sí mismos. Fomentas la creencia de que la gente puede confiar en que vas a hacer lo mejor para todo el mundo. Para conseguir este tipo de resultados, tienes que ser el primero en actuar, tienes

que escuchar y aprender de los demás, y tienes que compartir información y recursos con ellos. Primero debe haber confianza; el resto viene luego.

Sé el primero en confiar Algo fundamental que Jacob Philpott, director de cadena de suministro de Google, aprendió en su mejor experiencia personal de liderazgo fue que «para ganarte la confianza de alguien, primero tienes que darles tu propia confianza». Explica: «Si no puedes confiar en otros, entonces no serás un líder, precisamente porque no podrás depender de las palabras y las acciones de otros. Acabarás haciendo todo el trabajo tú solo o microgestionando el trabajo de los demás con tanto ahínco que acabarán menospreciándote». Nos contó un ejemplo de un directivo con el que había trabajado en otra empresa:

Cuando ese directivo empezó (AJ), tenía tantas ganas de demostrar a sus superiores que su equipo podía tener éxito que no confiaba en los miembros de su grupo para que hicieran el trabajo por su cuenta. Sentía que había demasiado en juego para dar autonomía a sus subordinados.

AJ obligaba a su equipo a utilizar sus técnicas y métodos y, si no lo hacían, se ponía literalmente a su lado para mostrarles exactamente qué quería que hiciesen. Al final, ese era el único trabajo que se hacía, y la mayor parte la hacía el propio AJ sentándose en la mesa de sus subordinados. A mis compañeros no les gustaba nada su enfoque de liderazgo. No lo respetaban ni confiaban en él, y siempre estaban criticándole a sus espaldas.

El enfoque de AJ es exactamente el contrario al de un líder ejemplar. Generar confianza es un proceso que empieza cuando alguien —seas tú o el otro— está dispuesto a ser el primero en abrirse, mostrar vulnerabilidad y soltar el control. Un líder lo hace el primero. Si quieres el alto nivel de desempeño que generan la confianza y la colaboración, tienes que demostrar que confías en los demás antes de pedirles que confíen en ti.

Ser el primero da miedo. Estás arriesgándote. Corres el riesgo de que los demás traicionen tu confianza y esperas que sean cautos con la información que les comuniques, los recursos que les asignes y los sentimientos que les expreses. Te arriesgas a que se aprovechen de ti y a que no hagan lo correcto. Para hacerlo hay que estar muy seguro de uno mismo, pero la recompensa es enorme. La confianza es contagiosa. Si confías en los demás, es mucho más probable que confíen en ti. No obstante, si optas por no confiar, debes entender que la desconfianza también es contagiosa. Si te muestras desconfiado, a los demás les costará más confiar en ti y en sus compañeros. Depende de ti dar ejemplo y estar dispuesto a superar la necesidad de mostrarse invulnerable. Como Keni Thomas reflexiona acerca de su experiencia en el ejército: «La confianza no te la dan. Tienes que ganártela».¹³

Expresarte es una manera de ser el primero. Explica a los demás cuáles son tus principios, tus valores, tus deseos, tus esperanzas... y qué estás dispuesto a hacer —y qué no—. No puedes tener la certeza de que los demás sepan valorar tu franqueza, coincidan con tus aspiraciones o interpreten tus palabras y acciones como tú quieres. Pero, si te arriesgas a abrirte, es más probable que los demás corran el mismo riesgo y se esfuercen por llegar a un entendimiento mutuo.

Eso exactamente es lo que experimentó Masood Fakharzadeh, director ejecutivo de Semedsol Consulting, cuando formó un equipo de desarrollo de producto transnacional en el marco de su mejor experiencia personal de liderazgo. Masood reunió a su equipo y «desde el principio», dice, «le pedí ayuda a todo el mundo. Les expliqué que era la primera vez que lideraba un proyecto de ese tipo y que necesitaba su ayuda y sus conocimientos para que saliera bien. Quería demostrarles que confiaba plenamente en ellos pidiéndoles que me ayudaran». A raíz de su demostración de confianza, «la gente empezó a abrirse y dar mucha información. Eso les llevó a involucrarse totalmente en el proyecto y sentirse parte de él».

La confianza no puede forzarse. Si alguien se niega a entenderte porque no cree que tengas buenas intenciones o que seas competente, es posible que poco puedas hacer para cambiar sus percepciones y su comportamiento. Aun así, ten en cuenta que confiar en los demás suele ser la manera más eficaz con la mayoría de la gente. Los seres humanos estamos programados para confiar; si no, no podríamos sobrevivir en el mundo.¹⁴

Demuestra interés por los demás El interés que muestras por los demás es una de las señales más claras y poco ambiguas de tu confiabilidad. Si los otros ven que ponen sus intereses por delante de los tuyos, confiarán en ti automáticamente.¹⁵ No obstante, es algo que la gente tiene que percibir observando tus actos; actos como que los escuches, prestes atención a sus ideas y preocupaciones, les ayudes a resolver problemas y te mantengas abierto a sus opiniones. Si te muestras abierto a sus ideas y demuestras interés por sus inquietudes, la gente también estará más abierta a tus ideas.

Analicemos la relación que hemos detectado entre hasta qué punto los subordinados directos indican que su líder escucha activamente diferentes puntos de vista y cómo se sienten respecto a su lugar de trabajo. Casi el 100% de los subordinados directos que están de acuerdo o muy de acuerdo con el hecho de que su líder escucha de forma activa dicen que tienen «un fuerte espíritu de equipo». Menos del 33% de los subordinados directos experimentan un intenso espíritu de equipo cuando señalan que su líder *casi nunca, raramente o pocas veces* escucha. La evaluación que hacen los subordinados directos de su nivel de motivación y productividad también presenta una correlación directa con la medida en la que piensan que su líder escucha activamente.

La escucha activa implica mucho más que prestar atención. De acuerdo con un estudio realizado entre 3.500 participantes en un programa de desarrollo de habilidades de *coaching*, las personas con mayor capacidad de escucha hacían mucho más que permanecer calladas mientras la otra

persona hablaba:¹⁶ demostraban que escuchaban haciendo preguntas que «promovían el descubrimiento y la reflexión». Escuchar activamente es como tener una conversación. Requiere más que limitarse a escuchar las palabras de la otra persona. Significa involucrarse de una manera que convierte la conversación en una experiencia positiva, de modo que la persona a la que escuchas se sienta apoyada y valorada. Reconociendo el punto de vista único de la otra persona demuestras respeto por ella y sus ideas. Ser sensible a lo que les ocurre a los demás crea vínculos que facilitan aceptar el asesoramiento y los consejos del otro. Saber escuchar implica ofrecer sugerencias y animar a los demás a que te expongan sus ideas para que les des tu opinión.¹⁷

Este tipo de actitudes generan empatía y entendimiento mutuos, y eso, a su vez, genera confianza. Como explica Sinisa Ljubic, director de suministro global en la empresa canadiense Christie Digital Systems: «Por el bien de las personas a las que lideras, tienes que aceptarlas tal como son. Todos somos humanos y tenemos que tratar a la gente con respeto. Yo escucho a los miembros de mi equipo para saber qué les pasa por la cabeza y por el corazón. Solo así puedo trabajar con ellos para mejorar».¹⁸ Todos los días se pone de manifiesto su capacidad de escuchar y atender a las necesidades de los demás. Se evidencia cuando los anima a que resuelvan sus problemas por su cuenta, en lugar de inmiscuirse para solucionarlo todo él. También cuando llega temprano para saludar a todo el mundo y preguntarles cómo están, y cuando dedica parte de su tiempo a ayudar a las personas que acaban de asumir nuevos proyectos y responsabilidades.

Mostrar empatía contribuye en gran medida a generar confianza.¹⁹ Meg Bear, vicepresidenta de la Nube Social de Oracle, llega a decir: «La empatía es la habilidad fundamental del siglo XXI».²⁰ La empatía no es lo que uno se esperaría de una ejecutiva tecnológica, pero es cada vez más evidente que, cuanto más automatice la tecnología los puestos de trabajo, más

valiosas serán las habilidades sociales para el trabajo de todo el mundo; sobre todo, para el de los líderes. Los estudios realizados revelan que los directivos que más empatía muestran con sus subordinados directos son vistos por sus superiores como más eficaces.²¹ Mostrar interés por los demás, ser sensible a sus problemas y transmitir interés hacia ellos aumenta la capacidad de un líder y de su equipo para hacer su trabajo. Roman Krznaric, a partir de sus más de diez años de investigación, escribe en su libro *Empathy: Why It Matters, and How to Get It*, que la empatía «no consiste únicamente en ver las cosas desde la perspectiva de otra persona. Es la piedra angular de un liderazgo inteligente. La auténtica ventaja competitiva del trabajador humano será su capacidad de crear relaciones, lo que significa que la empatía contará más que la experiencia».²²

Veamos cómo describe Mark Anderson, gestor financiero de Apple, la empatía y el interés por los demás que transmitían las acciones de su nuevo director de ventas. Aunque ese líder tenía más de quince años de experiencia, cuenta Mark, desde el primer día confió en el equipo escuchando sus sugerencias y recomendaciones antes de dar su opinión.

Esa pequeña acción tuvo un impacto notable en cómo lo veíamos, pues nos dimos cuenta de que confiaba en nuestros análisis y puntos de vista. Además, se tomó el tiempo necesario para almorzar con nosotros para conocernos como personas, en lugar de hablar solo de trabajo. A raíz de eso, nuestro equipo desarrolló una relación personal con él, pues nos mostró interés por quiénes éramos como individuos. Sus primeras acciones despertaron nuestra curiosidad por él como líder, y poco a poco empezamos a escuchar sus ideas y a pedirle consejo más a menudo debido a la sólida relación inicial que él había entablado desde el principio.

Este tipo de actuaciones, que demuestran interés por los demás, fomentan la colaboración, pues, como dice Mark: «Lo veíamos como un compañero

con el que queríamos trabajar, no como alguien que se limitaba a darnos instrucciones».

Un líder ejemplar sabe que hay que ver el mundo a través de los ojos de los demás y tener en cuenta puntos de vista alternativos. Esa es exactamente la lección que Andy Cheng, director de marketing global de producto de Apple, aprendió de su mejor experiencia personal de liderazgo: «La empatía es crucial. Tienes que entender cómo se sienten los demás y averiguar qué puedes hacer para ayudarles a triunfar. Quiero que se me recuerde por cómo serví a mi equipo, no como al que exigía que se le sirviera». Las relaciones que un líder entabla «es lo que realmente marca la diferencia», dice Andy. La gente tiene que sentir que pueden hablarle abiertamente sobre sus dificultades. Para que quieran exponerle sus ideas, sus frustraciones y sus sueños, tienen que creer que sus respuestas serán consideradas y constructivas. Tienen que sentir que quiere lo mejor para ellos.

Resulta interesante el hecho de que esta misma capacidad de escuchar de forma no crítica es la que tienen aquellos a los que llamamos *amigos*... y cualquier buena relación de liderazgo presenta algún elemento de amistad. Aunque nadie espera que sea el mejor amigo de todo el mundo, varios investigadores han demostrado en diferentes contextos que tener un amigo en el trabajo y llevarse bien con su supervisor son factores que contribuyen de forma significativa a un lugar de trabajo saludable y productivo.²³ Por ejemplo, a las personas que iban a adoptar la función de CEO en una simulación les dijeron que su vicepresidente financiero era, o no, un «amigo». Cuando no era un amigo, el CEO aceptaba su influencia con menos frecuencia... y eso que en todos los casos la «información» que el vicepresidente daba siempre resultaba apropiada para resolver el problema de la empresa.²⁴ Si alguien cree que quieres lo mejor para él —que te importa—, tenderá a mostrarse más abierto a tu influencia.

Comparte conocimientos e información La competencia es un elemento

esencial de la confianza en un líder. Como nuestros estudios demuestran, a la gente les gusta saber que sus líderes son personas que saben de lo que hablan y lo que hacen. Una manera de demostrar tu competencia es compartir lo que sabes y animar a los demás a que hagan lo mismo. Puedes transmitir tus ideas y tus destrezas, explicar las lecciones que has aprendido de tu experiencia y conectar a los miembros de equipo con personas y recursos valiosos. Un líder que ejerce este papel de generador de conocimiento muestra cómo deben comportarse los miembros del equipo entre ellos. En consecuencia, aumenta la confianza mutua de los miembros del equipo y el líder, así como su rendimiento.²⁵

Ese fue el enfoque que adoptó la consultora Cathryn Meyer cuando supervisó a su primera becaria de verano en Pivotal Software. Organizó una serie de días de «observación de profesionales» en los que su becaria, Jenna, se pasaba todo el día siguiendo a los miembros del equipo cuyo trabajo era muy distinto del de Cathryn. La idea era que Jenna conociera las distintas facetas del departamento de recursos humanos para que ampliara conocimientos acerca de las principales competencias de las diferentes funciones, además de ver cómo se complementaban entre ellas. Cathryn también realizó sesiones periódicas con Jenna para comentar su trabajo, hacerle críticas constructivas y conocer también sus sugerencias. Estas medidas, dice Cathryn, «nos ayudaron a reforzar nuestra relación y generaron confianza mutua».

El hecho de que la confianza aumente cuando los miembros del equipo comparten conocimientos e información, así como que el desempeño mejore a la par, pone de manifiesto lo importante que es para un líder no perder de vista las necesidades de su equipo. Si te muestras dispuesto a demostrar que confías en ellos dándoles información —tanto personal como profesional—, las partes implicadas en el proyecto también serán menos reacias a compartir información. Sin embargo, si perciben que tienes reticencia a confiar y les ocultas información —o si te muestras demasiado preocupado

por proteger tu territorio y guardártelo todo para ti mismo—, mermarás su nivel de confianza y desempeño. Los directivos que crean entornos de desconfianza tienden a adoptar actitudes de autoprotección. Dan órdenes y se aferran a las riendas del poder. Quienes trabajen para directivos de este tipo se contagiarán de esa desconfianza y también retendrán y distorsionarán la información.²⁶ Por eso es tan importante que seas el primero en compartir información.

Favorece las relaciones

Las personas trabajan mejor juntas cuando hay confianza mutua. Cuando es así, pedir ayuda y compartir información resulta natural. Fijar un objetivo común se vuelve algo casi instintivo. Son lecciones que Cristian Núñez aprendió de su experiencia como subdirector de Desarrollo Empresarial de Ultramar (Chile). El crecimiento de su empresa estaba estancado y los márgenes iban a la baja, sobre todo porque las dieciocho agencias de la compañía, que estaban repartidas por los principales puertos del país y gozaban de bastante autonomía, competían ferozmente entre ellas. Además, el estilo de gestión del director de la oficina era distante, y eso generaba desconfianza, de modo que los dos bandos pensaban que el otro no hacía lo suficiente para mejorar la rentabilidad de la empresa.

Cristian se dio cuenta de que las distintas agencias necesitaban mejorar sus relaciones, empezando con un incremento de las comunicaciones a todos los niveles para promover objetivos comunes y la colaboración entre unidades. Cristian y su supervisor visitaron todas las agencias para conocer a todas las personas implicadas. «Me di cuenta», recuerda Cristian, «de lo mucho que pueden mejorar las relaciones cuando las personas se ven cara a cara, aunque hayan hablado por teléfono casi todos los días. El poder y el efecto duradero que tiene la interacción en directo son difícilmente sustituibles por otros medios de comunicación».

A continuación, reunieron a representantes de todas las agencias para hablar del problema y buscar soluciones. Pronto se dieron cuenta de que era necesario alinear los incentivos para fomentar un funcionamiento común y diseñaron un método de reparto de beneficios para proyectos de colaboración. También acordaron que todos los agentes participasen en reuniones semanales por teléfono, con la idea de que informasen a los demás de nuevas oportunidades de negocio, tanto en su territorio como en el de los otros. Este incremento de la cooperación se tradujo en mayores ingresos.

Cuando Divya Pari entró a trabajar en el banco central de la India, notó enseguida lo mucho que importan las relaciones. Al principio, Divya estaba nerviosa: no tenía experiencia previa en el sector y no conocía la comunidad local ni la lengua. No obstante, nos cuenta: «Mis miedos desaparecieron el primer día», empezando con la bienvenida de su nueva supervisora.

Me felicitó por conseguir el trabajo y me preguntó sobre cómo me sentía con un rol y un sitio nuevos, si el alojamiento que me habían dado era cómodo, y sobre cuáles eran mis aspiraciones e intereses, etc. Me aseguró que la lengua no sería un problema, y efectivamente mis compañeros me hablaban en inglés. Me habló de varios aspectos del trabajo que realizaba la división y me describió los principales problemas que afrontaban. Esa afable interacción, el hecho de que compartiera información conmigo, su interés por mis problemas y por que mi transición a una nueva función fuera cómoda... todo me inspiró confianza e inmediatamente me sentí contenta y optimista respecto a mi nuevo trabajo. También me ayudó a abrirme, lo que a su vez inspiró confianza en mi jefa.

La experiencia de Divya ilustra el hecho de que facilitar relaciones es la manera en la que un líder genera un clima de confianza en un equipo. Como ella nos dijo: «Demuestra que mostrar interés por los problemas y las

aspiraciones de la gente y escuchar atentamente genera confianza y fomenta la colaboración».

Para colaborar, como señalan tanto Cristian como Divya, las personas tienen que poder fiarse de los demás, que confiar en ellos. Tienen que apreciar que se necesitan mutuamente para alcanzar sus mayores éxitos. Para crear condiciones en las que la gente tenga confianza mutua, un líder debe desarrollar objetivos y funciones de trabajo en equipo, fomentar las normas de la reciprocidad, estructurar proyectos para promover los esfuerzos comunes y favorecer las interacciones cara a cara.

Desarrolla objetivos y funciones de trabajo en equipo Tanto en el mundo del deporte, la sanidad y la educación como en el sector público y el privado, para que un equipo de personas tenga una experiencia positiva deben compartir objetivos que les den una razón específica para estar juntas. Nadie puede educar a un niño, fabricar un coche de calidad, hacer una película, crear la mejor experiencia de huésped, conectar a un cliente con la nube o erradicar una enfermedad por sí solo. El ingrediente más importante en cualquier logro colectivo es el objetivo común. Un propósito compartido conecta a la gente en esfuerzos cooperativos. Genera una sensación de interdependencia, un estado en el que todos los participantes saben que no podrán triunfar si no triunfa todo el mundo, o al menos que no podrán triunfar si no coordinan esfuerzos. Sin la sensación de que «todos estamos en el mismo barco» —que el éxito de uno depende del éxito de otro—, es prácticamente imposible crear las condiciones necesarias para realizar un trabajo en equipo positivo. Si queremos que las personas o los grupos colaboren, hemos de darles un buen motivo para que lo hagan, como un objetivo que solo pueda hacerse realidad mediante la colaboración de todos.

Eso es exactamente lo que recuerda Sara Balducci, gestora de proyectos de una empresa proveedora de servicios de gestión internacional, acerca de su mejor experiencia personal de liderazgo. Tras una reorganización de su grupo, pasó a convertirse en la jefa de la división. Al cabo de poco, la

plantilla de la división prácticamente se multiplicó por dos. Con tantos nuevos puestos y nuevas personas, no resultaba evidente cómo contribuían las acciones diarias de cada persona al trabajo de la empresa en general. Sara no tardó en reunir a todo el mundo para explicarles en qué medida cada uno de los cargos directivos contribuía al trabajo de todos:

Les recordé a los agentes que era consciente de lo muy competentes que eran, pues ya habíamos trabajado juntos durante bastante tiempo, e insistí en lo que ya había comentado con muchos: cómo aprovecharíamos los puntos fuertes de todos para seguir ofreciendo un servicio excelente a nuestros clientes.

Ese importante primer paso me permitió generar un clima de confianza y favorecer las relaciones con mi personal. Les demostré que me preocupaba por ellos y que tenía fe en sus competencias. Gracias a esa acción, la autoconfianza de los miembros del equipo se vio reforzada. Y también fomenté las normas de reciprocidad pidiéndoles que contaran con los demás para aprovechar los puntos fuertes de todo el mundo a la hora de realizar un trabajo eficiente y de calidad.

Para poner de manifiesto sus interconexiones, Sara dividió el trabajo del departamento en segmentos y asignó a cada persona a un grupo de entre seis áreas de conocimiento. Por ejemplo, el Grupo de Extranjeros trabajaba con todos los clientes, hablaran inglés o no, de fuera de Estados Unidos; el Grupo de Envíos se ocupaba de todas las cuestiones relacionadas con los envíos, y el Grupo de Reembolsos ayudaba a los clientes que necesitaban hacer devoluciones. Para darles la oportunidad de demostrar y desarrollar sus competencias como líderes, Sara creó un nuevo cargo llamado *jefe de grupo*. Cada jefe tenía que asegurarse de que el trabajo estuviera bien repartido entre los diferentes agentes, de que se completara dentro de plazo y cumpliera los requisitos de calidad. También empezó a difundir la

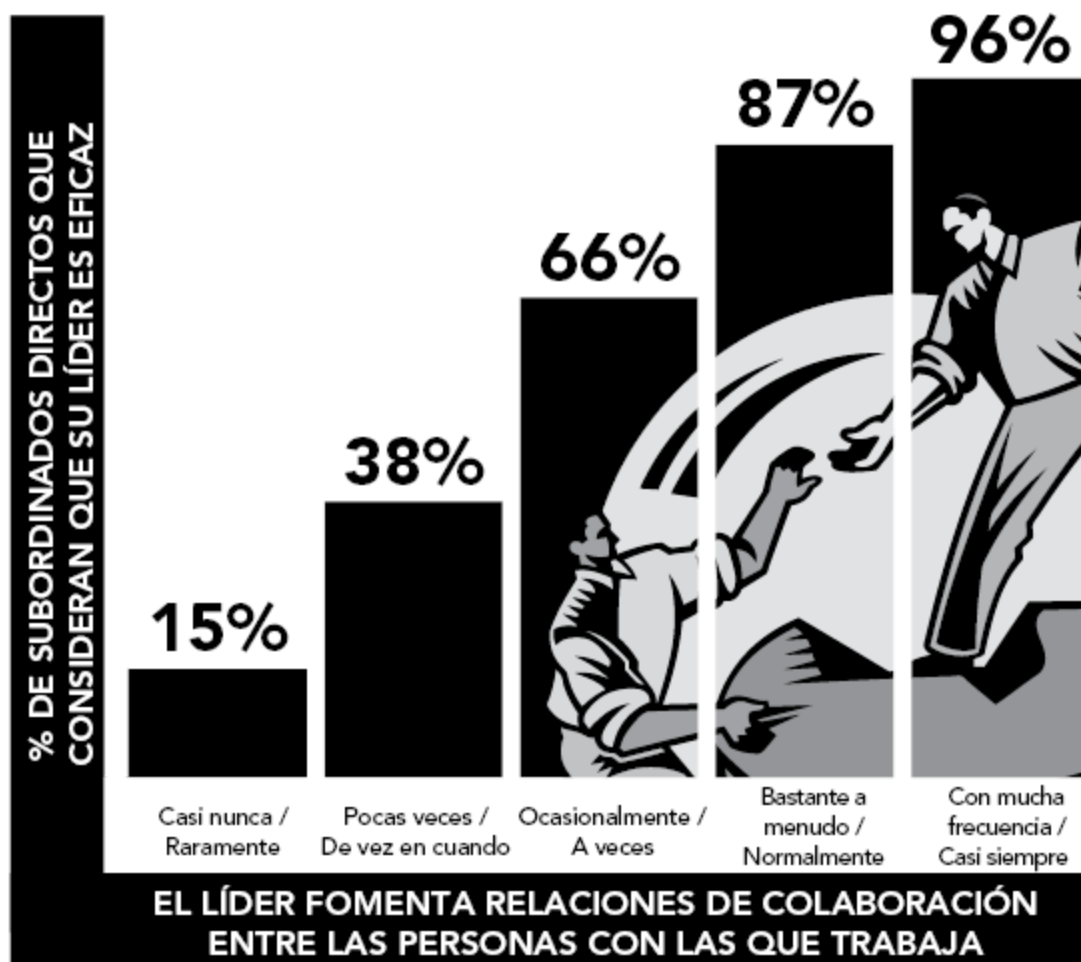
información a través de los jefes de grupo; los cuales, a su vez, hacían de enlace entre su grupo y Sara. Esta estructura puso de manifiesto que formaban un equipo y que tenían que trabajar juntos para satisfacer mejor las necesidades del cliente y realizar un trabajo más eficiente y eficaz.

Sara, como otros líderes que hemos estudiado, se percató de que plantear un objetivo común promueve más el espíritu de equipo que poner el énfasis en los objetivos individuales. Para que la cooperación surta efecto, las funciones deben estar diseñadas de modo que las contribuciones de todo el mundo contribuyan al resultado final. Debe tenerse claro que, si alguien no aporta su granito de arena, el equipo fracasará. Cuando dos personas navegan en el mismo barco, una no le puede decir a la otra: «Tu lado del barco está hundiéndose, pero el mío está bien».

Shubhagam Gupta, director de desarrollo de software en Oracle, tenía dos ingenieros muy capaces en su equipo, pero no trabajaban bien juntos; eran muy críticos el uno con el otro. Entonces decidió destinarlos a un mismo proyecto, que tenían que llevar a cabo juntos. Descubrió que: «Cuando ambos trabajaron por una causa común, surgió el respeto mutuo, se reconocieron los puntos fuertes y vieron lo mucho que se necesitaban para triunfar». Shubhagam se dio cuenta de que: «Un líder debe plantear un objetivo común y romper barreras y funciones para promover la colaboración del equipo». Los datos indican que la puntuación de eficacia global de un líder por parte de sus subordinados directos está directamente relacionada con hasta qué punto genera relaciones de cooperación entre las personas, tal como ilustra la Figura 9.1.

FIGURA 9.1

Fomentar relaciones de colaboración incrementa la puntuación de eficacia de un líder



Fomenta las normas de reciprocidad En cualquier relación a largo plazo que funcione, tiene que haber reciprocidad. Si un miembro siempre da y el otro siempre recibe, el primero se acabará sintiendo explotado, y el otro, superior. En tal ambiente, la cooperación es prácticamente imposible. Robert Axelrod, politólogo de la Universidad de Michigan y ganador de la Medalla Nacional de la Ciencia, demostró de forma espectacular el poder de la reciprocidad en una serie de estudios sobre el dilema del prisionero.²⁷ El dilema es el siguiente: dos bandos —personas o grupos— se enfrentan a una serie de situaciones en las que deben decidir si colaborarán. No saben qué va a hacer la otra parte. Existen dos estrategias básicas —colaborar o competir— y cuatro posibles resultados en función de las decisiones que tomen los jugadores: gano-pierdes, pierdo-ganas, pierdo-pierdes y gano-

ganar.

La máxima recompensa *individual* se produce cuando el primer jugador opta por una estrategia de no colaboración y el segundo elige cooperar de buena fe. En este enfoque «yo gano, pero tú pierdes», una de las partes tiene éxito a costa de la otra. Si las dos partes optan por no colaborar e intentan maximizar su recompensa individual, entonces ambas pierden. Si las dos partes optan por colaborar, ambas ganan, aunque la recompensa individual por una jugada cooperativa a corto plazo es menor que una competitiva.

Bob pidió a varios científicos de todo el mundo que presentaran sus estrategias para ganar en una simulación informática de esta prueba. «Sorprendentemente», explica, «la estrategia ganadora fue la más simple de todas las que presentaron: coopera en la primera jugada y luego haz lo que haya hecho el otro jugador en la jugada anterior. Esta estrategia triunfa porque consigue estimular que los otros colaboren, no porque los derrote».²⁸ Dicho de otro modo, las personas que devuelven lo recibido tienden a tener más éxito que las que intentan maximizar su ventaja individual.

Los dilemas que se resuelven con esta estrategia no se limitan a la investigación teórica ni mucho menos. Todos los días se dan situaciones similares: ¿qué precio debo pagar para maximizar mi propia ganancia personal? ¿Debo renunciar a algo por el bien de los demás? ¿Se aprovecharán de mí los otros si colaboro? La reciprocidad resulta ser la estrategia más exitosa en este tipo de decisiones, pues demuestra tanto la voluntad de colaborar como el rechazo a que se aprovechen de uno. Como estrategia a largo plazo, la reciprocidad minimiza el riesgo de escalada: si alguien sabe que responderás del mismo modo que él, ¿para qué se va a meter en un lío? Si la gente sabe que mantendrás la reciprocidad, sabrá que la mejor manera de tratar contigo es colaborar y recibir los frutos de tu cooperación.

La reciprocidad aporta predictibilidad y estabilidad a las relaciones; dicho de otro modo: confianza. Es menos estresante trabajar con otros cuando sabes cómo reaccionarán; sobre todo, a tu propio comportamiento en negociaciones y conflictos.²⁹ El profesor de Política Pública de Harvard Robert Putnam explica: «La norma de la reciprocidad generalizada es tan fundamental para la vida civilizada que todos los códigos morales destacados contienen algún equivalente de la regla de oro.³⁰ Trata a los otros como quieras que te traten a ti... y es probable que te lo devuelvan muchas veces. Si ayudas a los demás a triunfar, reconoces sus logros y dejas que destaquen, nunca lo olvidarán. Las *normas de la reciprocidad* se pondrán en juego, y la gente estará más dispuesta a devolverte el favor y hacer lo que puedan para que triunfes. Tanto si las recompensas de la cooperación son tangibles como si no, cuando entendemos que estaremos mejor colaborando, tendemos a reconocer la legitimidad de los intereses de los demás en aras de promover su propio bienestar.

Estructura los proyectos para promover los esfuerzos comunes Tendemos a colaborar más si las recompensas de trabajar juntos son mayores que las que implica el trabajar individualmente. Muchas personas que han crecido en países occidentalizados, que enfatizan los logros individualistas o competitivos, tienen la percepción de que les irá mejor si se recompensa a todo el mundo solo en función de sus logros individuales. No es cierto. En un mundo que intenta hacer más con menos, las estrategias competitivas pierden frente a las estrategias que promueven la colaboración.³¹

La motivación para trabajar diligentemente en el trabajo de uno teniendo en cuenta el objetivo común de todos se ve reforzada cuando lo que se recompensa es el resultado final, no meramente los esfuerzos individuales. Los planes de reparto de beneficios, por ejemplo, se basan en alcanzar los objetivos de la compañía, no solo los de unidades o departamentos separados. Ciertamente, cada persona desempeña un papel único dentro del

grupo, pero en los equipos de alto nivel todo el mundo sabe que, si solo hacen bien su parte individual, es poco probable que alcancen los objetivos del grupo. Al fin y al cabo, si pudieras hacerlo tú solo, ¿para qué es necesario un equipo?

El comportamiento cooperativo requiere que los individuos entiendan que trabajando juntos podrán conseguir algo que no podrían lograr por sí solos. Andrew Zong, CEO de PHNIX en Guangzhou (China), ha puesto este principio en práctica a través del «modo de inicio de filial», con el que crean nuevas empresas independientes bajo los auspicios de la sociedad matriz. Cualquier directivo o empleado que tenga una buena idea y un plan de negocio apropiado puede crear una nueva empresa. Los propios empleados de PHNIX se encargan de dirigir la nueva empresa, son sus trabajadores e incluso sus inversores; de modo que comparten tanto los riesgos como las recompensas de la continua expansión de mercado de PHNIX. La sociedad matriz facilita el apoyo inicial en forma de conocimientos, infraestructura, oficinas y laboratorios, pero luego la empresa recién fundada funciona como una entidad independiente, con sus propios accionistas. Los directivos de las nuevas empresas tienen autoridad absoluta a la hora de tomar decisiones y, como propietarios, deben rendir cuentas por ellas. Al cabo de una década, han lanzado más de diez empresas, y ninguna ha cerrado. Han ampliado la cartera de productos de PHNIX o contribuido a su integración regresiva produciendo componentes que antes suministraban proveedores externos. El director general, Forth Zuo, cree que su éxito se debe a un sistema que transforma a los empleados en socios empresariales a través de oportunidades estructuradas para crear proyectos interdependientes con objetivos superpuestos. El éxito de cualquier proyecto está relacionado con el éxito de toda la compañía.³²

El profesor de Wharton Adam Grant argumenta, en su libro *Give and Take: A Revolutionary Approach to Success*, que las organizaciones llenas de «donantes» —las personas que ayudan a los demás— funcionan mejor

que las que tienen sobre todo «receptores». Al parecer, saber la cantidad de ayuda que la gente está dispuesta a darse mutuamente es un predictor muy exacto de la eficacia de un equipo.³³

Por ejemplo, en una serie de estudios, parte de los equipos participantes eran recompensados por ser el grupo con mejores resultados en conjunto, de modo que sus miembros colaboraban y actuaban como donantes, mientras que en otros equipos se fomentaba una cultura de receptores destinando las recompensas al individuo con mejores resultados del equipo. Los equipos competitivos terminaban sus tareas más rápido que los cooperativos, pero sus resultados presentaban más incorrecciones, porque los miembros se guardaban para sí parte de la información.³⁴

Para mejorar los resultados de los equipos competitivos, los investigadores les hicieron llevar a cabo una tarea con la estructura de recompensas cooperativa; es decir, se iba a premiar a todo el equipo. ¿Cuál fue el resultado? Los resultados no fueron más correctos y fueron más lentos, ya que a los miembros del equipo les costó pasar de la competición a la cooperación; esto es, pasar de recibir a dar. Al parecer, una vez que habían clasificado a sus compañeros como competidores, ya no podían confiar en ellos. Realizar una sola tarea con una estructura que recompensaba el recibir dio lugar a mentalidades «gano-pierdes», que siguieron estando presentes aunque ya se había cambiado la estructura.

Los esfuerzos comunes refuerzan la importancia de trabajar de forma colaborativa y ayudar a los demás. Descifrar cómo recibir lo máximo posible de los demás contribuyendo lo mínimo posible tiene el efecto contrario. Tienes que asegurarte de que las ventajas a largo plazo de un esfuerzo común sean mayores que los beneficios a corto plazo de trabajar solo o compitiendo con los demás. Debes conseguir que la gente se dé cuenta de que colaborando podrán llevar a cabo el proyecto más rápido que pensando en los triunfos a corto plazo (o individuales) que puedan conseguir

haciéndolo por su cuenta, quejándose, echando las culpas a los demás o compitiendo con otros por recursos escasos.

Promueve interacciones cara a cara duraderas Los objetivos y las funciones de grupo, una identidad compartida, la reciprocidad y la promoción de un esfuerzo común son elementos esenciales para que haya colaboración. También son cruciales las interacciones cara a cara. Los miembros de un grupo solo podrán actuar como un equipo cohesionado si pueden verse durante cierto tiempo. Es así no solo localmente, sino también con relaciones repartidas por el mundo. Conocer a los demás de primera mano es fundamental para cultivar la confianza y la colaboración. Y esta necesidad de comunicarse cara a cara aumenta con la complejidad de los problemas.³⁵ Como señala Wilson Chu, director de producto en VMware: «Hasta que no le ves la cara a alguien no se convierte en una persona real».

Por eso, cuando dirigía a un equipo de desarrollo transnacional, Wilson pidió a todos los miembros que encendieran su cámara web, para que se vieran las caras. Sentía que esta práctica hacía que «todo el mundo se sintiera más cómodo expresando sus ideas, ya que las interacciones se volvían más personales: no éramos solo un nombre, también teníamos un rostro». Es responsabilidad del líder, como indica Wilson, ofrecer oportunidades frecuentes y duraderas para que los miembros del equipo se relacionen y socialicen con personas de distintas disciplinas, departamentos y continentes. La tecnología y las redes sociales, sin duda, pueden mejorar las comunicaciones. Las conexiones virtuales son numerosas y, en una economía global, ninguna organización podría funcionar si la gente tuviese que volar a la otra punta del mundo para intercambiar información, tomar decisiones y resolver conflictos. No obstante, apretar un botón, hacer clic con el ratón o mirar un vídeo no surte los mismos resultados que una conversación íntima y en persona. La confianza virtual tiene límites. La experiencia de primera mano con otro ser humano es sencillamente una

manera más fiable de generar identificación, aumentar la adaptabilidad y evitar malentendidos.³⁶

La confianza virtual, como la realidad virtual, está a un paso de distancia de la auténtica confianza. Los seres humanos son animales sociales; querer interactuar forma parte de la naturaleza de las personas y los *bits* y *bytes* o las imágenes pixeladas crean cimientos sociales muy frágiles.³⁷ No cabe duda de que las relaciones laborales en la economía global actual dependen cada vez más de las conexiones electrónicas, y muchos «lugares» de trabajo son virtuales. Aun así, hay que reconciliar la realidad de las organizaciones virtuales con el hecho de que generar confianza depende de la posibilidad de conocerse mutuamente en profundidad. Además de utilizar el correo electrónico, la mensajería instantánea, las teleconferencias y las videoconferencias, para juntar a la gente hay que recurrir también a tecnologías como la bicicleta, el coche, el tren y el avión.

Las personas que esperan que sus interacciones sean más que un solo incidente, que creen que seguirán interactuando en el futuro y a las que les gusta mantener una relación serán más propensas a colaborar en el presente. Saber que tendrás que relacionarte con alguien mañana, la semana que viene o el próximo año garantiza que no te olvides rápidamente del trato recibido. Las relaciones duraderas hacen que el impacto de las acciones de hoy sobre las interacciones del mañana sea mucho más pronunciado. Además, las interacciones frecuentes entre personas promueven sentimientos positivos por la otra parte. Si animamos a la gente a que cambie de oficina o de equipo, promovemos el conocimiento de la cultura y las prácticas de nuestros compañeros. Tal vez este concepto de las interacciones duraderas parezca pintoresco y anacrónico en un entorno económico globalizado, en el que la velocidad es una ventaja competitiva y la lealtad ya no es una virtud valorada. Pero eso no hace que la realidad no exista. Si quieres maximizar tu eficacia como líder, parte de la presuposición de que volverás a interactuar

con esa persona en el futuro y esta relación será crucial para vuestro éxito mutuo.

ACTÚA

Fomenta la colaboración

«Una sola persona no puede hacerlo todo» es el mantra de los líderes ejemplares... y con razón. No podrás hacer realidad cosas extraordinarias en solitario. La colaboración es lo que posibilita el funcionamiento de corporaciones, comunidades e incluso clases virtuales. Sostén la colaboración generando un clima de confianza y facilita las relaciones a largo plazo entre los miembros del equipo. Promueve un sentimiento de dependencia mutua: todos los miembros del grupo deben saber que necesitan a los demás para triunfar. Sin la sensación de que «todos estamos en el mismo barco», es imposible que el trabajo en equipo sea eficaz, ya que contribuye a que las personas se cuiden mutuamente y hagan lo necesario para que todo el equipo tenga éxito.

La confianza es el sustento de la colaboración. Con el fin de crear y mantener las condiciones necesarias para que las conexiones sean duraderas, tienes que poder confiar en los demás; ellos tienen que confiar tanto en ti como entre ellos. Sin confianza, no podrás liderar ni hacer realidad cosas extraordinarias. Comparte información y conocimientos libremente con las partes implicadas, demuéstrales que entiendes sus necesidades e intereses, ábrete a su influencia, aprovecha sabiamente sus capacidades y su experiencia... y, sobre todo, demuestra que confías en ellas antes de pedirles que confíen en ti.

El reto a la hora de facilitar relaciones es asegurarse de que las personas reconozcan lo mucho que se necesitan mutuamente para triunfar, lo muy interdependientes que son. Los objetivos y funciones de colaboración contribuyen a crear una sensación de propósito colectivo, y el mejor incentivo para que la gente trabaje en pos de objetivos compartidos es que sepan que tú y otros devolveréis el favor. La ayuda genera ayuda, igual que la confianza genera confianza. Siguiendo las normas de la reciprocidad y estructurando los proyectos para premiar los esfuerzos compartidos, permites que la gente entienda que cooperar redundará en su propio interés. Haz que la gente interactúe y disfrute de interacciones cara a cara tan a menudo como sea posible para reforzar la durabilidad de las relaciones.

Los líderes ejemplares *fomentan la colaboración generando confianza y facilitando relaciones*. Eso significa que debes:

1. Confiar en los demás, aunque aún no confíen en ti.
2. Dedicar tiempo a conocer a quienes participan en el proyecto y descubrir lo que les importa.
3. Demostrar interés por sus problemas y aspiraciones.
4. Escuchar, escuchar y escuchar todavía más.
5. Estructurar los proyectos de modo que exista un objetivo común que requiera colaboración y asegurarte de que los miembros del tu equipo entiendan que son interdependientes.

6. Buscar maneras de que la gente se reúna cara a cara e incremente la durabilidad de sus relaciones.

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».

«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».

«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

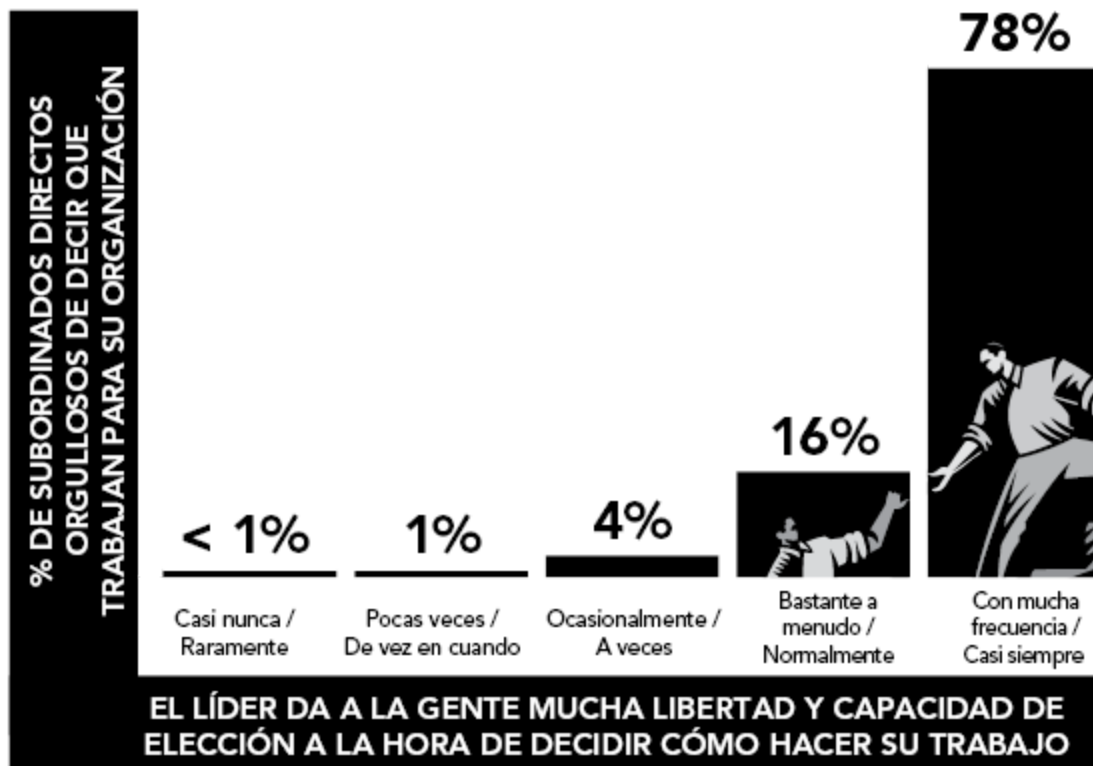
Ofrece opciones La libertad es la capacidad de elegir. Cuando percibimos que no tenemos elección nos sentimos atrapados y, como los ratones en un laberinto, cuando no nos quedan alternativas, solemos dejar de movernos y acabamos desconectándonos. Dando a los empleados auténtica autonomía, un líder puede 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 hace gala de dicho comportamiento «bastante a menudo o normalmente». Se produce un cambio drástico en el orgullo que sienten (casi hasta alcanzar el 80%) cuando indican que su líder les da libertad y capacidad de elección *con mucha frecuencia* o *casi siempre*. La forma de esta curva es similar a las que se generan con sentimientos como el compromiso, la motivación y la productividad de los subordinados directos en función de si sienten libertad y capacidad de elección sobre cómo hacer su trabajo.

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



La evaluación de los subordinados directos sobre la eficacia global de su líder también presenta una estrecha relación con la frecuencia con la que el líder da libertad y capacidad de elección. Otra vez, el incremento en la inclinación de la curva es drástico. Solo un 20% de los subordinados directos se muestran de acuerdo o muy de acuerdo con que su líder es eficaz en el extremo inferior del continuo, y este porcentaje sube hasta casi un 95% de acuerdo cuando el líder practica este comportamiento de liderazgo *con mucha frecuencia o casi siempre*.

Tim Haun es un quiropráctico y entrenador personal que trabaja desde hace treinta años en el Bay Club Santa Clara (California). Ha experimentado numerosos cambios de equipo directivo, y algunos han funcionado mejor que otros.⁴ Nos cuenta una reestructuración que pone de manifiesto la importancia de dar opciones cuando, a cambio, se espera un gran rendimiento.

Uno de los primeros cambios organizativos fue el establecimiento de objetivos de grupo mensuales en cuanto al número de horas trabajadas, ello dio a los entrenadores la libertad tanto de fijarse objetivos individuales como de responsabilizarse de buscar a nuevos clientes para llenar ese número de horas. Los objetivos de los entrenadores y el número real de horas que cada uno había trabajado se anunciaban en reuniones mensuales, y esta rendición de cuentas hacía que se sintieran responsables de su propio destino. En parte, sentían que gestionaban su propio negocio dentro de un negocio más grande; lo cual reforzaba su sensación de control y poder. Además, la compañía organizaba talleres de formación continua gratuitos varias veces al año. Los entrenadores podían asistir o no, pero la mayoría lo hacían.

El resultado, según Tim, no fue solo un incremento de su número global de horas facturables —y, por lo tanto, de sus salarios—: la mayor libertad y las opciones de las que disfrutaban respecto a distintos aspectos de sus responsabilidades reforzaron su compromiso y fomentaron su productividad. Este ejemplo pone de manifiesto cómo un líder puede ofrecer una autonomía guiada: él fija las reglas y hace responsable a todo el mundo de la visión y los valores compartidos, a la vez que les da la oportunidad de elegir cómo van a ponerlos en práctica.

Un líder quiere que la gente tome la iniciativa y sea independiente. Quiere que piensen por su cuenta y que no tengan que preguntar continuamente: «¿Qué tengo que hacer?». No desarrollará esta capacidad si les dice qué tienen que hacer y cómo deben hacerlo. No podemos aprender a actuar de forma independiente si no tenemos cierta capacidad de elección. Si solo pueden actuar tal como dicta la organización, entonces ¿cómo van a responder cuando el cliente u otro empleado se comporte de forma diferente a lo previsto? Si le tienen que preguntar al «jefe» qué tienen que hacer —aunque ya sepan lo que hay que hacer y sientan que pueden hacerlo—, entonces ralentizarán el funcionamiento de toda la organización. Además, si

su jefe no lo sabe, entonces este tendrá que preguntárselo a su superior... y así hasta llegar a la cima de toda la jerarquía. La única manera de crear una organización eficiente y eficaz es dar a los empleados la oportunidad de servirse de su mejor criterio aplicando sus conocimientos y habilidades. Eso presupone, por supuesto, que antes hay que prepararlos para que tomen tales decisiones y hay que enseñarles los principios rectores de la organización.

Dale a la gente opciones y deja que tomen decisiones por su cuenta: así les resultará bastante difícil culpar a «la empresa» —o al equipo directivo— cuando las cosas no salgan como querían o cuando no les guste cómo funcionan las cosas. Al fin y al cabo, si no les gusta cómo se hace algo, pueden hacer algo al respecto... y tomar la iniciativa es infaliblemente algo que hace un líder. Al darles opciones, habilitas a las personas para que lideren por su cuenta.

Estructura las tareas para ofrecer margen de maniobra Si quieres un alto nivel de desempeño y mayor iniciativa por parte de tu equipo, debes ser proactivo a la hora de diseñar un trabajo que les deje margen de maniobra, concepto muy próximo al de tener opciones. Para sentir que tienen control sobre su propia vida, las personas necesitan ser capaces de llevar a cabo acciones no rutinarias, ejercer su juicio de forma independiente y tomar decisiones sobre la manera en la que trabajan, sin tener que consultarlo con otra persona.⁵ Significa ser creativo y flexible, estar liberado de un conjunto estándar de reglas, procedimientos y horarios... y la recompensa puede ser enorme.

Integrar operaciones globales representa todo un reto para muchas compañías, y la experiencia de Gyan Patra como director de desarrollo informático en Walmart.com no es una excepción. Gyan aprendió muy al principio de su carrera que la mayoría de los problemas «relacionados con la integración de equipos externos no tenían nada que ver con la competencia técnica». Sus propias investigaciones indicaban que la forma de trabajar de los equipos externos exitosos no era distinta de la de cualquier equipo

exitoso; como, por ejemplo, asegurarse de que todo el mundo tenga sus funciones y responsabilidades claras y sus productos finales bien definidos. Como cuenta Gyan:

En la fase de diseño, los miembros del equipo externo pudieron hacer un diseño integral y llevar a cabo sus propias investigaciones sin que el coordinador *in situ* los controlara constantemente. Los miembros del equipo externo sintieron que tenían libertad para ser creativos y que el producto que desarrollaban les pertenecía, fuera bueno o malo. Los desarrollares sintieron que tenían margen de maniobra para desarrollar el producto y pudieron servirse de sus habilidades a un nivel óptimo. Dejaron de culparse entre ellos, y la cultura resultante fomentó un alto nivel de rendición de cuentas. Los miembros del equipo externo ya no sentían que simplemente seguían órdenes. Ahora pasaban más tiempo resolviendo problemas técnicos reales, en vez de discutir con la sede central.

La capacidad de respuesta surge, junto con facultades discrecionales adicionales, cuando las personas disfrutan de suficiente margen de maniobra para satisfacer las necesidades del cliente —sea interno o externo— y de suficiente autoridad para tomar las medidas necesarias para complacer al cliente.

Existe una diferencia fundamental entre estar en una organización en la que se confía en los empleados y se les da margen para que ejerzan su propio criterio y estar en una organización en la que son considerados como meras piezas de una máquina, en la que no se confía en ellos ni se los valora por su sentido común. Por supuesto, existe cierto riesgo cuando se da a la gente margen de maniobra para tomar decisiones importantes, pero un mayor nivel de confianza también lleva asociado un mayor nivel de rendición de cuentas, lo cual proporciona mayor nivel de satisfacción y rentabilidad. En un estudio, por ejemplo, se revela que elevar el criterio de los compradores a

la hora de hacer sus adquisiciones incrementa su eficacia, y que los directivos que evitan tomar decisiones tienen un efecto negativo en el desempeño de la organización.⁶

En el actual entorno dinámico y global, solo las personas y las organizaciones capaces de adaptarse prosperarán. Eso significa que es necesario fomentar un mayor criterio individual para satisfacer las necesidades cambiantes de clientes, proveedores y otros grupos de interés. Un criterio más elevado va asociado a una mayor capacidad de usar y ampliar el talento, la educación y la experiencia de cada individuo. La recompensa es una mejora de su desempeño.

Promueve la rendición de cuentas Si le preguntaras a alguien: «¿Lavas un coche de alquiler antes de devolverlo?», se reiría y pensaría que estás loco. «Claro que no», respondería. ¿Por qué? Porque el coche no es suyo, solo lo alquila; sabe que la compañía se encargará de lavar el coche cuando lo devuelva. Si le preguntas a la misma persona si lava su propio coche o lo lleva al túnel de lavado, lo más probable es que responda que sí. ¿Por qué? Porque es su coche; es de su propiedad. Cuando sentimos que algo es nuestro, que es de nuestra propiedad, lo cuidamos. En cambio, si sentimos que solo lo alquilamos, es mucho menos probable que lo tratemos con el mismo cuidado que si fuera nuestro. Sencillamente, no nos esforzamos por mantener, proteger y responsabilizarnos de cosas que no sentimos como nuestras o por las que no tenemos que rendir cuentas.

¿Cuántas personas de tu empresa dirán que no se responsabilizan de algo porque no es suyo? Metafóricamente hablando, ¿cuántas dirán que no son las responsables de «lavar el coche»? ¿O de tomar medidas de seguridad, resolver fallos informáticos, atender al cliente de otra persona...? ¿Cuántos empleados se limitan a alquilar su puesto de trabajo? Para quienes se sienten así, el impacto en su nivel de compromiso en la organización es bastante negativo. Si bien los empleados no son propietarios de su puesto de trabajo en un sentido formal o legal, los estudios realizados indican que cuando lo

sienten como suyo, desde un punto de vista psicológico, son mucho más propensos a comprometerse con la organización.⁷ Un líder ejemplar sabe que tiene que generar esta sensación de tenencia psicológica si quiere hacer realidad cosas extraordinarias.

Justin Depenhart admite que, cuando empezó a ejercer como directivo, no era consciente de lo importante que era promover la rendición de cuentas. Confiesa:

A menudo, me limitaba a decir a los miembros de mi equipo lo que tenían que hacer y, luego, los vigilaba atentamente para asegurarme de que lo hacían bien. Creía que hacía un gran trabajo, apoyando a mi equipo y añadiendo valor para la empresa. Muchos miembros eran novatos y al principio les gustaba este estilo de liderazgo. Sin embargo, cuando ya habían adquirido cierta experiencia, mi estilo empezó a provocarles frustración. Vi que no les daba la libertad necesaria para que llevaran a cabo su trabajo y progresaran. Al cabo de seis meses, fui consciente de que debía cambiar de comportamiento.

Como director de operaciones de la planta de Santa Clara (California) y director técnico regional de las plantas de Toronto y Edmonton (Canadá) de Owens Corning, Justin tomó consciencia de que tenía que comportarse de un modo distinto. Su experiencia le enseñó muchas cosas, «pero una destaca entre todas ellas», asegura.

Es una declaración que hago frente al equipo: «Cuanto más contribuya un líder al desarrollo de su equipo, más fuertes serán los miembros del equipo y mejores los resultados». No obstante, para que un equipo se desarrolle, debes dejar que asuman nuevos desafíos y riesgos. Si solo te centras en los resultados del presente y no prestas atención al potencial del mañana, tú y tu equipo nunca creceréis.

Si alguien asume responsabilidades personales y debe rendir cuentas de sus acciones, sus compañeros serán más propensos a querer trabajar con él y estarán más motivados para colaborar en general. La rendición de cuentas individual es un elemento crucial de cualquier esfuerzo de colaboración. Para que un grupo funcione de forma eficaz, todo el mundo tiene que hacer su contribución.

Ana Aboitiz Delgado, al liderar una iniciativa de mejora de procesos en Citibank Filipinas, vio que iba a tener que involucrar y hacer responsables a muchas personas para que el proceso fuera un éxito. Aun así, le costaba dividir las tareas y asignar responsabilidades, pues, como explica: «Yo era la responsable máxima del proyecto y no sabía cómo transmitir ese sentido de la responsabilidad a los miembros del equipo que no eran mis subordinados directos. Tenía miedo de que fallaran y eso me hiciera quedar mal a mí». Empezó reconociendo ante su equipo que no sabía demasiado acerca del proceso de emisión de extractos bancarios y que los expertos eran ellos. En consecuencia, les ofreció asesoramiento, formación en Six Sigma y apoyo a la hora de eliminar los obstáculos que el equipo se encontrara por el camino. Al mismo tiempo, decidió dar a los miembros del equipo la oportunidad de que identificaran las responsabilidades en las que cada uno sentía que más valor podía añadir gracias a su experiencia y sus intereses. Puesto que tuvieron la opción de definir sus funciones dentro del proyecto, se sintieron inmediatamente más involucrados en él. Enseguida empezaron a hacer una lluvia de ideas y a interactuar con los demás.

Ana compartió su poder —en este caso, sus conocimientos— con los miembros del equipo y, cuando destacó que ellos eran los expertos, estos se sintieron reconocidos. Les ofreció opciones y margen de maniobra para que tomaran responsabilidades, porque ellos eran las partes implicadas en proceso. Les dio poder cumpliendo su promesa de emprender las ideas que se les ocurrieran. «Aprendí», señala Ana, «que para promover la rendición de cuentas tienes que delegar autoridad y dar a los demás la oportunidad de

asumir responsabilidades. Si confías en que los demás se harán responsables, les comunicas que crees en ellos y que estás segura de que pueden conseguirlo».

Ana entendió algo muy fundamental en lo que a reforzar a los otros se refiere: el poder de elegir va de la mano de la voluntad de rendir cuentas. Aprendió que, cuanta más libertad de elección tenemos, más responsabilidad personal debemos aceptar. También hay un extra: cuando más creemos que todo el mundo se responsabiliza de su contribución al proyecto —y tienen la competencia para hacerlo—, más confiados y cooperativos somos. Confiamos más en hacer nuestra contribución cuando creemos que los demás hacen la suya. Esta estrecha relación entre capacidad de elección y responsabilidad adquiere aún más importancia en lugares de trabajo globales conectados de forma virtual. Otra ventaja es que, a medida que los demás asumen más responsabilidades, un líder puede dedicar más energía a otros ámbitos, ampliar su esfera de influencia y conseguir recursos adicionales para sus departamentos.

Algunos creen que los equipos y otros esfuerzos de cooperación minimizan la rendición de cuentas individual. Sostienen que, si se anima a la gente a trabajar de forma colectiva, asumirán menos responsabilidad por sus actos que si se les anima a competir o hacer las cosas por su cuenta. Los datos desmienten este punto de vista.⁸ Es cierto que al trabajar en grupo hay quienes se convierten en holgazanes sociales que dejan que los demás trabajen para ellos. Sin embargo, eso no dura mucho, pues sus compañeros no tardan en cansarse de cargar con las responsabilidades del vago. O bien este finalmente se responsabiliza de la parte de trabajo que le corresponde, o bien sus compañeros acaban echándolo del grupo, siempre y cuando el equipo comparta objetivos y la obligación de rendir cuentas.

Reforzar su autonomía significa dar a la gente control sobre su vida. Significa que tienes que darles algo importante que controlar y por lo que

tengan que rendir cuentas. A continuación, damos algunos ejemplos de cómo promover la rendición de cuentas individual:

- Asegúrate de que todo el mundo, sea cual sea la tarea, tenga un cliente.
- Amplía de forma sustancial la autoridad en todos los niveles.
- Elimina o reduce pasos de autorización innecesarios.
- Define los puestos de trabajo de forma amplia —por ejemplo, como proyectos, no tareas—.
- Da mayor libertad de acceso, vertical y horizontalmente, dentro y fuera de la organización.

No te olvides de ofrecer los recursos necesarios —por ejemplo, materiales, dinero, tiempo, personal e información— para que la gente pueda trabajar de forma autónoma. No hay nada más frustrante que tener un montón de responsabilidades por algo y no tener con qué hacerlo. La esfera de influencia ampliada de los trabajadores debe guardar relación con las preocupaciones más acuciantes de la empresa y su principal tecnología. Elegir el color de la pintura de los pasillos puede ser un buen punto de partida, pero al final tendrás que otorgar capacidad de decisión sobre temas importantes. Por ejemplo, si la calidad es la principal prioridad de la empresa, busca maneras de ampliar la influencia y el criterio que los empleados puedan ejercer sobre el control de la calidad y la mejora de los procesos.

Potencia la competencia y la confianza

Ejercer capacidad de elección, tener margen de maniobra y rendir cuentas alimentan la sensación que tienen las personas de poder y control sobre su vida. Aun así, por muy necesaria que sea la autonomía, no es suficiente. Si alguien no cuenta con los conocimientos, las destrezas y los recursos para hacer un trabajo con pericia y no se siente competente para hacer las

elecciones necesarias, se sentirá abrumado e incapacitado. Aunque tengamos las habilidades y los recursos necesarios, hay momentos en los que no estamos seguros de que nos esté permitido servirnos de ellos, o de que nos vayan a apoyar si las cosas no salen bien. Hay momentos en los que nos falta la confianza en nosotros mismos necesaria para hacer lo que sabemos que debemos hacer.

Potenciar la competencia y la confianza de todos es esencial para que la organización pueda cumplir sus promesas y para mantener la credibilidad, tanto de los miembros del equipo como del líder. Para hacer realidad cosas extraordinarias, es necesario invertir en reforzar las capacidades y la determinación de todos los miembros de la organización. Eso resulta especialmente importante en tiempos de gran incertidumbre y de cambios importantes.

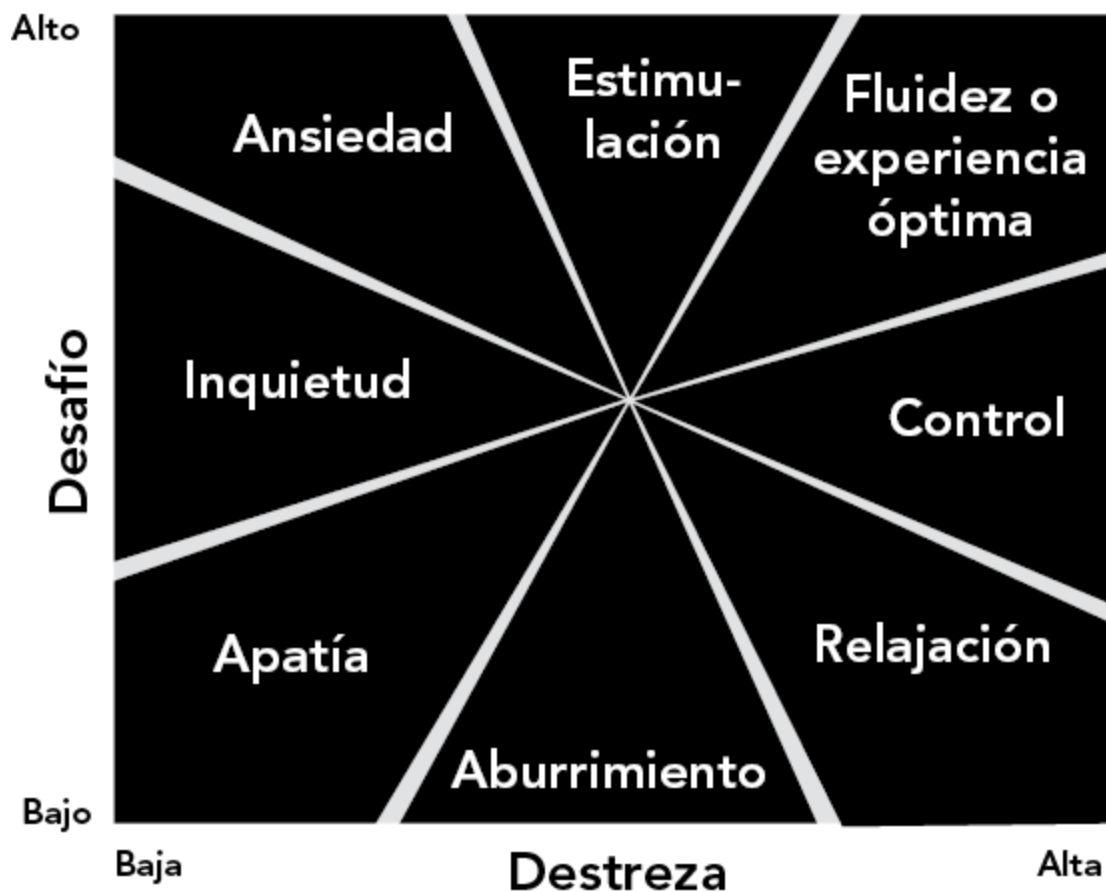
Piensa en una época en la que el desafío al que te enfrentabas era mayor que las habilidades que tenías. ¿Cómo te sentías? Si eres como la mayoría de la gente, sentías ansiedad, nervios, miedo... Ahora, piensa en un momento en el que tu nivel de competencia haya sido mayor que el nivel de desafío que te planteaba tu trabajo. ¿Cómo te sentías? Probablemente, aburrido y apático. ¿Tu mejor trabajo es fruto de momentos en los que estás angustiado o aburrido? Por supuesto que no. Los mejores resultados los obtienes cuando el desafío al que te enfrentas es solo un poco mayor que tu actual nivel de competencia. Entonces es cuando te sientes bajo presión, pero no estresado.

Cuando sentimos que trabajamos con pericia pero sin esfuerzo pese a la dificultad de la experiencia, entramos en un estado en el que parece que todo «fluye». Tenemos la seguridad de que nuestras destrezas coinciden con el nivel de desafío que plantea la experiencia, aunque requiera cierto esfuerzo. Mihaly Csikszentmihalyi, profesor de psicología de la Claremont Graduate University y codirector del Centro de Investigación sobre la Calidad de Vida, ha dedicado toda su carrera académica al estudio de la relación entre desafío y destreza para optimizar el desempeño. Su conclusión es que

«cuando un gran desafío coincide con una gran destreza, es más probable que se produzca la profunda implicación, el “fluir” que nos lleva a olvidarnos la vida cotidiana».⁹ La Figura 10.2 ofrece una ilustración gráfica de esta relación.

FIGURA 10.2

Desempeño óptimo, desafío y destreza



Fuente: M. Csikszentmihalyi, *Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life* (Nueva York: Basic Books, 1997, p. 31).
Publicado con permiso de Basic Books, miembro del Perseus Book Group.

Aunque no sea posible «fluir» en todas y cada una de las tareas que realizamos, este es el estado que caracteriza el desempeño óptimo. Un líder

ejemplar se esfuerza por generar las condiciones que permitan fluir. Eso significa que debe valorar continuamente la capacidad de las partes implicadas respecto a los desafíos a los que se enfrentan. Para valorarlos, será necesario prestar atención a la fuerza de voluntad y las habilidades de cada persona. Jeff Allison, director de operaciones de PW Enterprises, se encontró justamente en esta situación cuando trasladó el centro de operaciones de la empresa desde Fargo (Dakota del Norte) hasta centro de I+D de Santa Cruz (California). El cambio implicó que el personal de operaciones de Fargo dejara de interactuar directamente con él todos los días y, como explica Jeff: «Tuvieron que aprender a confiar en sí mismos y en los demás, así como volverse más independientes a la hora de resolver problemas». Sabía que «si desarrollaba sus competencias y conseguía que se apropiaran de las operaciones, su confianza aumentaría y harían un gran trabajo». Al hacerlo, Jeff estaba utilizando de forma intuitiva el paradigma del «estado de fluidez».

Educa y comparte información No podemos hacer aquello que no sabemos hacer. Por lo tanto, cuando aumentas el margen de maniobra y el criterio que pueden ejercer los miembros del equipo, también tienes que aumentar los gastos en formación y desarrollo. Si no estamos seguros de cómo llevar a cabo tareas fundamentales o si tenemos miedo de equivocarnos, puede que seamos reacios a ejercer nuestro propio juicio. «Ofrecer a los empleados la formación que necesitan e implicarlos en las decisiones que afectan a su trabajo genera competencia y compromiso», observan los investigadores Michael Burchell y Jennifer Robin a partir de sus estudios sobre los «mejores lugares para trabajar». Estas empresas «entienden que, a medida que el negocio siga creciendo, necesitarán empleados que sepan adaptarse rápidamente a los empleos del futuro si no quieren que desarrollen habilidades sobre la marcha, tener que contratar fuera de la empresa o sencillamente perder oportunidades comerciales».¹⁰

En su caso, Jeff Allison repasó con el personal de Fargo una lista de veinte o treinta problemas que habían tenido que resolver durante el último año para asegurarse de que «tuvieran las competencias clave para resolver situaciones similares en el futuro». Por ejemplo, Jeff les preguntó si se les ocurrían mejores maneras para resolver cada problema o, aún mejor, para evitar que volvieran a producirse.

Mi objetivo era que se involucraran en la resolución de problemas y propusieran ideas. Mi esperanza era que, cuanto más pensarán en el proceso, más lo entenderían. Las operaciones son el corazón de la empresa, y quería que los miembros del grupo confiaran en sí mismos y estuvieran seguros de que podían hacer cualquier cosa. Necesitaban saber que la empresa quería conocer sus ideas y las valoraba.

Cuando Jeff vio que ya habían desarrollado las competencias principales y tenían la seguridad que da el conocimiento, dio un paso más allá en su formación. Dio a cada uno de los empleados una serie de problemas hipotéticos y les pidió que los resolvieran. Quería que utilizaran las competencias que habían adquirido durante la formación para que se sintieran más seguros, explica.

Resolviendo problemas, podían servirse de sus habilidades y desarrollar nuevas ideas para mejorar las operaciones. Cuando resolvían el problema y se sentían seguros, les pedía que enseñaran a todo el equipo cómo resolverlo. Este ejercicio resultó ser la mejor actividad de todas y benefició a todo el grupo, mucho más de lo que me esperaba. Examinando paso a paso los problemas con el equipo, todo el mundo se sentía muy involucrado, y vi cómo crecía su autoconfianza. Sabían que podían confiar los unos en los otros y sabían que eran capaces de resolver cualquier problema.

Para reforzar a los demás, como demuestra la experiencia de Jeff, hay que invertir anticipadamente en iniciativas que desarrollen las competencias de la gente y que fomenten su confianza. Estas inversiones dan beneficios. Los estudios realizados indican que las empresas que gastan por encima de la media en formación obtienen un mayor retorno de la inversión que las compañías que gastan por debajo de la media. Las primeras también gozan de un mayor nivel de implicación y compromiso por parte de sus empleados, mejores servicios de atención al cliente, así como un mejor entendimiento y alineamiento con la visión y los valores de la empresa.¹¹ Además, los estudios señalan que el 40% de los empleados que dicen que la formación de su empresa es mala dejan su puesto de trabajo durante el primer año. Y citan la falta de desarrollo y formación como el factor determinante en su decisión de marcharse.¹²

Compartir información es otra táctica educativa importante: este factor aparecía entre los primeros puestos de la lista de lo que hace que la gente se sienta poderosa y su ausencia genera sentimientos de impotencia. Comparte esta observación el autor y estratega global de Silicon Valley Nilofer Merchant: «Todo el mundo sale ganando si se conocen las razones por las que se toman las decisiones que se toman con la mayor precisión posible. Nos permite entender qué es importante y nos da información para determinar las concesiones que constantemente se hacen en todos los niveles. Cuando no se dan a conocer las razones, las decisiones tomadas parecen arbitrarias e incluso interesadas».¹³

Para un líder, potenciar la competencia y la seguridad de los miembros de su equipo para que estén más cualificados, más capacitados y más eficaces, y así se conviertan en líderes a su vez, es una señal de que es consciente de cómo son las cosas: él solo no puede hacer realidad nada extraordinario. Desarrollar la inteligencia de la gente es el trabajo de cualquier líder. En el mundo actual, si los miembros implicados en un proyecto no crecen ni

aprenden de su trabajo, es muy probable que se vayan y encuentren mejores oportunidades.

Organiza el trabajo para fomentar la competencia y la sensación de pertenencia En sus mejores experiencias personales de liderazgo, la gente se enfrenta a problemas cruciales de la organización. Aunque parezca obvio que damos lo mejor de nosotros mismos cuando nuestro trabajo es esencial para el éxito, este principio suele perderse en el día a día laboral. Haz lo que hacen los líderes ejemplares: organiza las tareas de modo que la gente sienta que su trabajo está directamente relacionado con las preocupaciones más acuciantes de la empresa. Asimismo, asegúrate de que sus tareas sean variadas y tengan oportunidades para tomar decisiones importantes sobre cómo realizan su propio trabajo. Busca ocasiones para que los miembros de tu equipo participen en grupos operativos y comités de resolución de problemas que aborden funciones y cuestiones fundamentales. Anímalos a que participen en programas, reuniones y decisiones que tengan un impacto directo en su desempeño profesional. Este tipo de acciones potencian la competencia y promueven el sentido de pertenencia y de rendición de cuentas.

No olvides que las partes implicadas no pueden apropiarse de sus proyectos y actuar como líderes si no entienden cómo funciona la organización. Para comprender bien los problemas y las tareas de carácter organizativo, tienen que ser capaces de responder a preguntas como: ¿Quiénes son nuestros clientes, proveedores y grupos de interés más importantes? ¿Cómo nos perciben? ¿Cómo medimos el éxito? ¿Cuál ha sido nuestra trayectoria en los últimos cinco años? ¿Qué nuevos productos y servicios pondremos en marcha en los próximos seis meses? Si las partes implicadas no pueden responder a preguntas fundamentales como estas, ¿cómo van a colaborar para hacer realidad los valores compartidos y los propósitos comunes? ¿Cómo van a saber cómo afecta su funcionamiento a otros equipos, unidades, divisiones... y, en última instancia, al éxito de todo

el proyecto o empresa? ¿Cómo van a sentirse totalmente capacitados si no saben la respuesta a las preguntas que cualquier «propietario» o CEO sabe responder?¹⁴

Penny Mayo es la supervisora contable de una agencia gubernamental local que recientemente había estado consolidando servicios. En consecuencia, Penny había tenido que asumir más responsabilidades y había encontrado dificultades a la hora de dejar atrás sus obligaciones respecto a la gestión de nóminas. Aunque seguía comprometida con garantizar que no se produjeran errores en este ámbito, también era consciente de que es una tarea que requiere mucho tiempo y que otras personas podían aprender a hacerlo. «El problema era yo, no el equipo», explica. «Había varias personas muy capaces de asumir esas responsabilidades. Me di cuenta de que, al no delegar esas tareas, no demostraba la confianza en mi equipo que realmente sentía». Finalmente, vio que era una oportunidad para colaborar y reforzar a los demás, y estructuró el proceso en etapas. Primero, pidió un voluntario que quisiera aprender a gestionar las nóminas; luego le ofreció formación y asesoramiento para que aprendiera y mejorara. Esa persona no tardó demasiado en saber gestionarlo todo por sí sola: asumió la responsabilidad y se apropió de la gestión de las nóminas.¹⁵

Como Penny, un líder ejemplar se fija en lo que hacen los miembros de su equipo y busca maneras de enriquecer sus tareas y cargos. Ofrecen suficiente información para que los demás puedan adoptar el punto de vista de un «propietario» al tomar decisiones, lo cual potencia sus competencias y refuerza su seguridad.

Promueve la autoconfianza Aunque alguien sepa hacer algo, quizás no lo haga por falta de confianza en sí mismo. Reforzar a los demás es un paso esencial en un proceso psicológico que tiene que ver con nuestra necesidad intrínseca de ser autónomos. Necesitamos interactuar con los otros y decidir en hechos vitales para experimentar una sensación de orden y estabilidad en

nuestra vida. Tener la seguridad de que podemos tratar de forma adecuada acontecimientos, situaciones y relaciones personales nos prepara para ser líderes. Sin suficiente seguridad en nosotros mismos, nos falta la convicción necesaria para abordar retos difíciles. La falta de seguridad se traduce en incapacitantes sentimientos de indefensión, impotencia y baja autoestima. Si contribuimos a que las personas creen en sí mismas, fortalecemos su fuerza interna para que se adentren en terrenos desconocidos, tomen decisiones difíciles y contrarresten obstáculos, porque creen en sus habilidades y su capacidad de tomar decisiones.

La seguridad que se tiene en uno mismo afecta al rendimiento de la persona. En un estudio clásico, los investigadores les dijeron a unos directivos que la toma de decisiones era una destreza que se desarrollaba con la práctica: cuanto más se ejercitaba, más mejoraba. A los directivos de otro grupo les dijeron que la toma de decisiones reflejaba su capacidad intelectual básica: cuanto mayor es la capacidad cognitiva de alguien, mejor es su capacidad de tomar decisiones. Trabajando en una organización simulada, ambos grupos tuvieron que lidiar con una serie de encargos de producción que requerían distintas decisiones de personal y el establecimiento de diferentes objetivos de desempeño. Al enfrentarse a un nivel de desempeño exigente, los directivos que creían que la toma de decisiones era una habilidad adquirida siguieron marcándose objetivos ambiciosos, utilizaron buenas estrategias para resolver problemas y fomentaron la productividad de la organización. En cambio, quienes creían que era una capacidad latente —es decir, que la tienes o no la tienes— fueron perdiendo su autoconfianza a medida que iban tropezándose con obstáculos. Rebajaron sus aspiraciones para la organización, su capacidad para resolver problemas se fue deteriorando y la productividad de la organización disminuía.¹⁶

En una serie de estudios relacionados, los investigadores dijeron a unos directivos que las personas podían cambiar fácilmente, y a los otros que «los

hábitos de trabajo de los empleados no pueden cambiarse fácilmente, aunque tengan un buen asesoramiento. Los pequeños cambios no necesariamente mejorarán los resultados globales». Los directivos que estaban seguros de que podían influir en los resultados de la organización a través de sus acciones mantuvieron un mayor nivel de desempeño que aquellos que creían que poco podían hacer para cambiar las cosas.¹⁷ Otro estudio, realizado con contables novatos, reveló que los que tenían más seguridad en sí mismos recibieron las mejores puntuaciones de desempeño profesional por parte de sus supervisores diez meses más tarde. Su nivel de seguridad fue un predictor de su rendimiento profesional más fuerte que el nivel de capacitación o formación que habían recibido antes de que los contrataran.¹⁸ Aplicando los mismos conceptos a adolescentes, unos investigadores descubrieron en un campeonato nacional de hockey de Turquía que los jugadores con más seguridad en sí mismos eran los que estaban más motivados, como demostraban, por ejemplo, sus intensas sesiones de entrenamiento.¹⁹

Estos estudios documentan lo que la experiencia pone de manifiesto: tener confianza en ti mismo y creer en tu capacidad de gestionar el trabajo, por muy difícil que sea, es esencial para realizar y sostener un esfuerzo sistemático. Comunicando a los miembros de tu equipo que crees que pueden tener éxito, los ayudas a superarse y perseverar en circunstancias difíciles.

Sé un entrenador Si bien es cierto que un líder ejemplar transmite su confianza en los demás, no puedes decirle a alguien que puede hacer algo si, en realidad, no puede. Un líder tiene que ser un entrenador, porque nadie consiguió llegar a su máximo sin las críticas constructivas, las preguntas perspicaces y la instrucción activa que ofrece un buen entrenador.²⁰ Entre los directores de ventas, por ejemplo, desarrollar a su personal es la competencia más común entre aquellos que han llegado a la cima de su especialidad. En un estudio de tres años sobre el impacto de la formación,

entre los estudiantes que más mejoraron era cuatro veces más probable que hubiesen tenido conversaciones de entrenamiento con sus jefes que las personas que no habían mejorado o habían mejorado poco.²¹ Dicho de otro modo, mejorar no es solo cuestión de formarse; también es cuestión de tener un buen entrenador. Hay que estar disponible para ofrecer consejo y asesoramiento a medida que la gente aplique lo que ha aprendido a situaciones reales.

Mark Soden, principal entrenador de desempeño de los Harlequins, equipo de la liga de rugby del Reino Unido, y agente sénior de una consultora de gestión, Mission Performance, opina que: «Un entrenador tiene que empoderar el sueño de cada jugador». Considera que el entrenador —trabaje con deportistas o con futuros líderes— tiene que dejar de presionar (para lograr sus propios objetivos), práctica que se basa en una mentalidad fija, para pasar a potenciar (los objetivos de los jugadores), práctica que genera una mentalidad de crecimiento.²² La compañía de seguros The Travelers Companies ha descubierto que sus empleados se implican hasta ocho veces más cuando consideran que sus líderes son buenos entrenadores. Estos empleados muestran mejoras en capacidad, eficiencia y compromiso, y son los que más apoyados se sienten por su empresa.²³

Abhijit Chitnis, director de excelencia empresarial de la compañía india Tata Consultancy Services, disfrutó de un buen entrenador y pudo experimentar la diferencia que supuso en su desarrollo un entrenamiento eficaz. Acababa de empezar a trabajar en el mundo corporativo cuando se topó con su primer encargo de consultoría «realmente difícil». La presión aumentó aún más cuando lo eligieron para que realizara la presentación de la propuesta frente a su cliente. Puesto que se trataba de su primera presentación ante un público grande y experimentado, era de esperar que estuviera tenso y nervioso. Sin embargo, Abhijit explica que su jefe se lo llevó a un sitio apartado, le dijo que confiaba plenamente en sus capacidades y en la propuesta, y lo preparó para que aprovechara bien la oportunidad.

Una vez iniciada la presentación, le dijo en una pausa que todo estaba yendo estupendamente, que no se preocupara y que al cliente le encantaba la propuesta. Eso, explica Abhijit, «me hizo sentir más seguro de mí mismo y acabé la presentación entre aplausos». Reflexionando sobre esta experiencia, Abhijit se da cuenta de que: «Un líder tiene que actuar como un entrenador de su equipo y mantener la motivación y la energía de todos los miembros para que alcancen su máximo potencial».

Cuando da lo mejor de sí mismo, un líder nunca acapara todo el control. Se lo cede a los miembros del equipo para que tomen sus propias decisiones y asuman responsabilidades. Cuando un líder entrena, educa, potencia la autonomía y comparte su poder, demuestra un profundo respeto y confianza en las capacidades de los otros. Cuando un líder contribuye a que los demás crezcan y se desarrollen, esa ayuda se ve correspondida. Si alguien se siente capaz de influir en su líder, se sentirá también más vinculado a dicho líder y más comprometido con la realización de sus responsabilidades. Se sentirá el «propietario» de su trabajo. Un buen entrenador entiende que reforzar a los demás implica prestar atención y creer que las personas son lo bastante inteligentes para arreglárselas solas cuando se les da la oportunidad de elegir, se les da apoyo y se le hacen críticas constructivas. El entrenamiento hace que la gente se supere y desarrolle sus capacidades, y les da la oportunidad de pulir y mejorar sus habilidades en tareas difíciles.

Un buen entrenador también hace buenas preguntas. Esta práctica se puede resumir en el lema de Frances Hesselbein, antigua CEO de las Girl Scouts de Estados Unidos y presidenta fundadora y CEO del Frances Hesselbein Leadership Institute: «Pregunta, no lo cuentes». Lo aprendió del renombrado gurú de la administración de empresas Peter Drucker, quien dijo: «El líder del futuro pregunta; el líder del pasado cuenta».²⁴ Los beneficios de hacer preguntas son numerosos. En primer lugar, da a los demás tiempo para pensar y plantear la cuestión desde su punto de vista. En segundo lugar, hacer preguntas es señal de confianza en la capacidad de las personas, pues

implica traspasarles la responsabilidad, y tiene la ventaja de generar una aceptación casi inmediata de la solución —a fin de cuentas, ha sido idea suya—. Hacer preguntas también coloca al líder en la posición de entrenador, en un papel de asesoramiento; algo que lo libera de otras funciones para pensar con más libertad y de forma más estratégica.

El éxito de cualquier organización es una responsabilidad compartida. Como dijimos en el capítulo 9, no lo puedes hacer todo solo. Necesitas un equipo competente y seguro, y el equipo necesita a un entrenador competente y seguro. Y, ya que estás, piensa en la posibilidad de buscarte un entrenador tú también. No hay método mejor para inspirar el comportamiento que esperas de los demás que practicarlo tú mismo.

ACTÚA

Refuerza a los demás

Reforzar a los demás es, en esencia, el proceso de convertirlos en líderes: hacer que las personas sean capaces de actuar por iniciativa propia. Crea un círculo virtuoso dando más poder y responsabilidad a los otros a medida que vayan respondiendo adecuadamente. Un líder refuerza a los demás cuando posibilita que ejerzan su criterio y capacidad de elección, cuando ofrece opciones y alternativas a la manera en la que el trabajo se lleva a cabo y cuando promueve la responsabilidad y la rendición de cuentas.

Un líder desarrolla en los demás la competencia y la seguridad para actuar y sobresalir al hacerlo. Se asegura de que los miembros de su equipo cuenten con la información y los datos necesarios para entender cómo funciona la organización, cómo logra resultados, cómo genera dinero y cómo hace un buen trabajo. Invierte en la competencia continua de los miembros de su equipo y los entrena para que pongan en práctica lo que saben, animándolos a que hagan más de lo que creían posible y apoyándolos mientras lo hacen. Un líder ejemplar se sirve de las preguntas para ayudar a la gente a pensar por su cuenta y entrena activamente a las personas para que den lo mejor de sí mismas.

Para permitir que otros actúen, tienes que reforzar a los demás promoviendo su autonomía y desarrollando sus competencias. Eso significa que debes:

1. Tomar medidas que hagan que la gente se sienta poderosa y con control sobre sus circunstancias.
2. Ofrecer oportunidades para que los miembros de tu equipo puedan elegir cómo realizan su trabajo y atienden a sus clientes.

3. Estructurar las tareas de modo que todo el mundo pueda utilizar su juicio, de manera que desarrollen aún más sus competencias y su autoconfianza.
4. Encontrar un equilibrio entre el talento de las personas y los desafíos que les plantea su trabajo.
5. Demostrar que confías en las capacidades de los miembros de tu equipo y de tus colegas.
6. Hacer preguntas; deja de dar respuestas.

ALIENTA EL CORAZÓN



PRÁCTICA 5

ALIENTA EL CORAZÓN

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

CAPÍTULO 11

Reconoce las contribuciones ajenas

ANITA LIM, DIRECTORA de Recursos Humanos y Operaciones de Wavefront, asegura que ha experimentado de primera mano el impacto que un líder positivo tiene en la productividad y la satisfacción. También ha experimentado lo agotador y deprimente que puede llegar a ser el ambiente bajo la dirección de una persona que no apoya a las personas que lidera. Este cúmulo de experiencias la han sensibilizado respecto a la importancia de reconocer y apreciar a la gente para que todo el mundo se sume a los esfuerzos de llevar la organización a niveles más elevados.

Cuando trabajaba en una tienda de alta costura, nos cuenta Anita, la directora «mandaba infundiendo miedo a los miembros de su equipo, amenazándonos con dejarnos sin empleo si no cumplíamos con nuestras cuotas de ventas».

Su estado de ánimo cambiaba cada día y se volvía aún peor si el día anterior nuestro rendimiento había sido deficiente. Esperaba que fuéramos a su oficina cada mañana cuando llegábamos y también antes de irnos por la tarde para poder controlar las horas que trabajábamos todos los días. Teníamos que ser capaces de responder preguntas muy específicas en el acto, como: «¿Cuántas prendas de x hemos vendido durante la última semana?», sin consultar los informes. Cuando el negocio no iba bien, la directora nos dejaba muy claro lo mucho que la habíamos decepcionado y nos decía que nos pusiéramos las pilas. Sin embargo, cuando conseguíamos resultados, no nos ofrecía más que una sonrisa falsa y nos decía que teníamos que hacer lo mismo al día siguiente.

Un mes Anita logró incrementar más de un 10% las ventas de su departamento, algo poco frecuente en la tienda. «No recibí ningún tipo de reconocimiento público», nos explica, «y la directora nunca me felicitó directamente». Lo único que hizo fue escribirle una somera carta de agradecimiento y se la dejó en el buzón. Cuando Anita volvió a encontrarse

con ella, no hizo ninguna mención de su logro. «Actuó como si no hubiera pasado nada», señala Anita. «Menospreció mi logro, y no me sentí especialmente motivada para superar las expectativas de desempeño una segunda vez. La manera de liderar de la directora de tienda desanimaba a todo el equipo y daba lugar a un índice de rotación del personal muy elevado». Al final, Anita decidió que ya no iba a soportar más el distante e inestable comportamiento de la directora y se fue a trabajar a otra empresa.

La experiencia de Anita fue totalmente diferente cuando trabajó como directora de tienda para una cadena nacional de cafeterías.

La directora de mi distrito era justo lo opuesto de mi antigua jefa. Era atenta y agradable y animaba a todos los miembros de su equipo. Creía que todos teníamos potencial para hacer grandes cosas, así que siempre esperaba lo mejor de nosotros. Buscaba tiempo para sentarse con nosotros y repasar las oportunidades de negocio que teníamos, así como los puntos débiles de cada tienda, para que pudiéramos resolver los problemas que se nos presentaban. Sabía perfectamente cómo ponerse en nuestro lugar y entendía los desafíos a los que nos enfrentábamos cada día.

En vez de amonestar al equipo cuando los resultados eran malos, sugería métodos que ella había empleado en el pasado para superar obstáculos. Visitaba a los directores de tienda periódicamente y se pasaba todo el día con ellos, trabajando junto al personal de tienda en áreas en las que se necesitaba ayuda, implicándose de forma personal. Cuando una tienda conseguía resultados excelentes una semana, la visitaba para felicitar a todo el equipo en persona. Si no podía hacer el viaje, llamaba por teléfono para expresarles lo muy orgullosa que estaba de ellos.

«En nuestras reuniones trimestrales», explica Anita, «daba premios a los directores de tienda que habían demostrado ir por encima y más allá de lo

que se esperaba de ellos».

No basaba dichos premios solo en las cuotas de ventas: había encontrado la manera de recompensar a la gente por pensar de forma original. Por ejemplo, había premios para el que más había mejorado, el que más había ayudado e incluso el más valiente. Cuando presentaba los premios, daba un discurso personalizado para el premiado, en el que destacaba todos los logros que la persona había alcanzado durante su tiempo en la empresa. Una vez se emocionó tanto que se le llenaron los ojos de lágrimas mientras daba el discurso. Cuando vi eso, me di cuenta de lo mucho que le importaban los miembros del equipo. En vez de sentir envidia porque un compañero había conseguido un premio, me ponía contenta al pensar que formaba parte de un equipo de tan alto nivel.

La directora de distrito había creado un espíritu de comunidad y, por eso, Anita y los otros directores de tienda estaban muy motivados para dar lo mejor de sí mismos. Como concluye Anita: «Teniendo como líder a una persona que encontró la manera de conectar personalmente con todos los miembros del equipo me di cuenta de lo mucho que podemos lograr como equipo si estamos rodeados de positividad y ánimos en todo momento».

Como la directora de Anita, un líder ejemplar sabe lo importante que es conectar con la gente que le rodea, no subestimar a nadie y valorar a las personas tanto por quienes son como por lo que hacen. Todos los líderes ejemplares se comprometen a *reconocer las aportaciones de cada individuo*. Lo hacen porque necesitamos ánimos para dar lo mejor de nosotros mismos y persistir a lo largo del tiempo cuando las horas se hacen largas, el trabajo es duro y la tarea parece abrumadora. Para llegar a la meta de cualquier trayecto exigente, se requieren energía y compromiso. Las personas necesitan «gasolina emocional» para reponer su espíritu.

Para reconocer las distintas aportaciones, debes utilizar estos dos elementos esenciales:

- ***Esperar lo mejor.***
- ***Personalizar los reconocimientos.***

Poniéndolos en práctica, levantarás los ánimos de la gente y despertarás su impulso interior para seguir luchando. Estimularás su capacidad de esfuerzo para alcanzar niveles de desempeño más altos y aspirar a ser fiel a la visión y los valores de la organización. Los ayudarás a que encuentren el coraje para hacer cosas que no habían hecho nunca.

Espera lo mejor

Creer en la capacidad de las personas es esencial para hacer realidad cosas extraordinarias. Un líder ejemplar consigue generar un alto rendimiento porque cree firmemente en la capacidad de los miembros de su equipo para alcanzar los objetivos más difíciles. La razón es que las expectativas positivas influyen de forma profunda no solo en sus aspiraciones, sino también, a menudo de forma inconsciente, en tu manera de comportarte con ellos. Comunicas tus creencias sobre la gente de un modo que quizá que no seas consciente. Puedes dar señales que transmiten «Sé que puedes hacerlo» o, por el contrario, «Es imposible que puedas hacer eso». No conseguirás el nivel de desempeño más alto si no comunicas a la gente, con palabras y con acciones, que estás seguro de que pueden alcanzarlo.

Los psicólogos sociales lo llaman el *efecto Pigmalión*, por el mito griego sobre Pigmalión, un escultor que hizo una escultura de una bella mujer, se enamoró de ella y le pidió a la diosa Afrodita que le diera vida. Y Afrodita respondió a sus oraciones. Un líder desempeña una función parecida a la de Pigmalión con los miembros de su equipo. Si le pides a la gente que describan a los mejores líderes que hayan tenido, te hablan siempre de

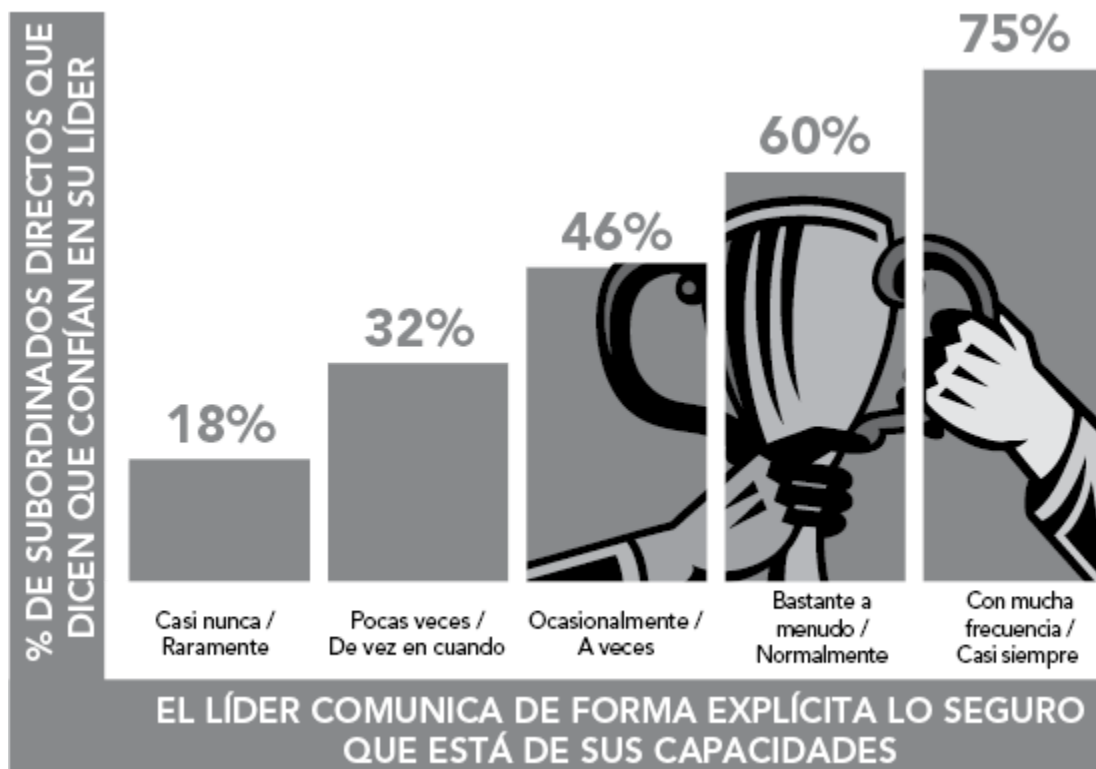
individuos que supieron sacar lo mejor de las personas. Los estudios realizados sobre las profecías autocumplidas aportan extensas pruebas de que la gente actúa de manera coherente con las expectativas de otros.¹ Si esperas que alguien fracase, es probable que fracase. Si esperas que tenga éxito, es probable que tenga éxito. Como Sumaya Shakir, directora estratégica de Sistemas Informáticos de Amtrak, cuenta en su mejor experiencia personal de liderazgo: «Yo confiaba en las capacidades del equipo. Sabía que eran capaces de conseguirlo y les transmití mis altas expectativas. Que yo creyera en ellos hizo, en última instancia, que ellos mismos creyeran que podían conseguir cosas extraordinarias».

Un líder ejemplar da vida a los otros, metafóricamente hablando. Saca lo mejor de los miembros de su equipo y, si alguien tiene potencial, siempre encuentra la manera de liberarlo. Mejora espectacularmente el desempeño de los otros porque se preocupa de verdad por ellos y tiene una fe inquebrantable en sus capacidades. Educa, apoya y anima a la gente en la que cree. En una serie de estudios, unos psicólogos descubrieron que, si empezaban diciendo «Te hago estos comentarios porque tengo expectativas muy altas y sé que puedes conseguirlo», las sugerencias que hacían resultaban un 40% más eficaces en relación con objetivos cambiantes.²

Los niveles de motivación, compromiso, espíritu de equipo y productividad indicados por los subordinados directos presentan una correlación significativa con la medida en la que sus líderes les comunican de forma explícita lo seguros que están de sus capacidades. «Se cosecha lo que se ha sembrado», como muestra la Figura 11.1, pues el grado en el que los subordinados directos confían en su líder está directamente relacionado con la frecuencia con la que le observan comunicando su seguridad en las capacidades de la gente.

FIGURA 11.1

Expresar seguridad en las capacidades de los subordinados directos incrementa su confianza en el líder



Demuéstrales que crees en ellos Las expectativas positivas de un líder no son triviales.³ No se trata solo de mantener una visión positiva de las cosas ni de preparar mentalmente a los demás. Las expectativas que tienes como líder crean un marco en el que la gente hace encajar sus realidades. Dan forma a cómo te comportas con los otros y cómo actúan ellos al trabajar. Tal vez no puedas convertir una estatua de mármol en una persona real, pero sí que puedes aprovechar al máximo el potencial de los miembros de tu equipo.

Cuando Barbara Wang entró a trabajar en una de las organizaciones más grandes y de mayor crecimiento del sector social de China, las creencias y acciones de su líder la ayudaron a creer en sí misma. Al cabo de pocos meses de empezar, el jefe de Barbara le encargó el plan de negocio de la organización: «Me asusté mucho porque yo venía de un campo muy diferente, pues antes trabajaba como analista de programación informática». Cuando le

dijo a su jefe que estaba nerviosa por el encargo, él le respondió que había estado observando su trabajo durante los últimos meses y, si tuviera alguna duda, no le habría asignado el proyecto a ella. «Su creencia en mis habilidades y talento fue lo que me hizo creer que podía gestionar el proyecto y me hizo más fuerte psicológicamente hablando, además de motivarme a seguir adelante con una actitud positiva. Sacó lo mejor de mí esperando lo mejor de mí y demostrándome que confiaba en mí de verdad. Él creía que yo ya era una triunfadora».

Su jefe actuaba respecto a Barbara como si ella fuera una triunfadora. Por ejemplo, cuando ella tenía algún problema o duda, le ofrecía apoyo y le aseguraba que todo iba bien, respondía a sus preguntas y le indicaba métodos que le permitirían mejorar. «Me sentía respetada», destaca, «y motivada para hacerlo mejor, no desanimada porque mi trabajo no llegaba al nivel que él esperaba».

Creer en los demás es una fuerza extraordinariamente potente a la hora de maximizar su desempeño. Si quieres que los miembros de tu equipo adopten una actitud ganadora, tienes que hacer lo que hizo el jefe de Barbara: demuéstales que crees que ya son triunfadores. No es que algún día triunfarán, ya son triunfadores ahora. Cuando crees que alguien tiene un carácter ganador, tu manera de actuar le comunica justamente eso, y no solo con tus palabras, sino con tu tono de voz, tu postura, tus gestos y tus expresiones faciales. No le gritas, ni frunces el ceño cuando lo ves, no lo adulas gratuitamente, no te ríes de él ni lo ninguneas delante de otros. Al contrario, eres amable con él, te muestras positivo, le ayudas y le animas. Dale refuerzos positivos, comparte con él mucha información, escucha atentamente sus ideas, ofrécele suficientes recursos para que haga su trabajo, dale encargos cada vez más difíciles y préstale tu apoyo y tu asistencia.

«Yo utilizo tres peniques para ejercitarme en la práctica de dar ánimos», dice Ravi Gandhi, director financiero de la United Auto Credit Corporation.⁴ Al llegar al trabajo, pone tres peniques en el lado izquierdo

de su ordenador, y durante el día: «Busco oportunidades para reconocer, agradecer y animar el buen trabajo que hace la gente a mi alrededor». Cuando anima a alguien, mueve un penique de la izquierda a la derecha. Cuando no está en su mesa, se mete los peniques en el bolsillo izquierdo y los mueve al bolsillo derecho. Ese pequeño recordatorio, explica: «me permite ser siempre consciente de que vivimos en un mundo carente de ánimo: solo trato de hacer mi pequeña contribución para poner remedio a la situación, al menos con mi equipo de trabajo». Si Ravi acaba de trabajar y aún tiene algún penique en el bolsillo izquierdo, de vuelta a casa llama a sus hijos o amigos para animarlos a ellos.

Ponte en esta situación: si sabes que alguien vendrá a ver cómo estás, ¿cómo vas a actuar? La sabiduría popular dice que, cuando sabemos que el jefe va a venir, adoptamos nuestro mejor comportamiento. Falso. Puede que actuemos de una manera distinta, pero normalmente no es nuestro mejor comportamiento. De hecho, puede que sea el peor, porque nos ponemos nerviosos y tensos. Además, cuando sabemos que alguien vendrá a ver si hay algún problema, lo más probable es que escondamos los problemas, no que los dejemos al descubierto. Las personas que trabajan para jefes muy controladores son más propensas a guardarse la información, a ocultar la verdad y a mentir sobre lo que ocurre. Aunque parezca contradictorio, como señalamos en el capítulo 8, suele ocurrir que, cuando en una organización se detectan muchos errores, es porque la gente se siente lo bastante segura como para hablar de los problemas y obstáculos que encuentran con el fin de conseguir la ayuda que necesitan para resolverlos y seguir avanzando.

Es un círculo virtuoso: crees en las capacidades de tus partes interesadas; tus expectativas favorables hacen que tus actuaciones sean más positivas, y estas, a su vez, generan mejores resultados, reforzando tu creencia en la gente. Otro círculo virtuoso se pone en marcha cuando alguien ve que es capaz de hacer cosas extraordinarias, pues también adoptará las mismas expectativas.

Deja claros los objetivos y las reglas Las expectativas positivas son necesarias para generar un alto rendimiento, pero este nivel no será sostenible, a menos que todo el mundo conozca perfectamente las reglas básicas y los resultados esperados.⁵ Puede que en tu infancia leyeras el libro de Lewis Carroll *Alicia en el país de las maravillas*. ¿Te acuerdas de la partida de croquet? Los mazos eran flamencos, los palos eran cartas-soldados y las bolas eran erizos. Todo el mundo estaba en movimiento y las reglas cambiaban constantemente. Resultaba imposible saber cómo jugar o qué había que hacer para ganar. No hace falta caer por la madriguera del conejo para saber cómo se sentía Alicia.

Adam Harmon es un cirujano cardíaco que demuestra que espera lo mejor de la gente siendo claro acerca de sus objetivos y expectativas.⁶ Se toma su tiempo para conocer a sus pacientes y a las familias de estos personalmente, y les explica qué pueden esperar de lo que suele ser una experiencia quirúrgica traumática. Hace lo mismo con su equipo. Espera lo mejor de todos, y lo demuestra haciendo lo que uno de los miembros del grupo describe con estas palabras: «Su costumbre de alabar a los cirujanos excepcionales genera un ambiente en el que todo el mundo quiere mejorar para ser el siguiente en recibir su amable reconocimiento».

A los miembros del equipo que no obtienen buenos resultados, Adam les indica claramente en qué tienen que mejorar. E incluso va un paso más allá; por ejemplo, cuando les dice algo así: «Sé que lo puedes hacer porque ¡ya lo has hecho!». Los convence de que pueden hacerlo y relaciona su desempeño con el resultado para el paciente, de modo que los miembros del equipo desarrollan un vínculo emocional con su trabajo. Adam centra siempre la atención en el objetivo final: «Cuanto mejor lo hacemos, mejor es el resultado para el paciente», dice. «Nos enseña a hacerlo lo mejor posible», asegura un miembro de su equipo, «y nos encanta trabajar bajo su liderazgo».

Creer que alguien puede triunfar solo es parte de la ecuación. Si quieres que lo dé todo, que se dedique en cuerpo y alma a su trabajo, también tienes que asegurarte de que sepa lo que tiene que hacer. Tienes que dejar claras las expectativas y cerciorarte de que el juego y la puntuación se rijan por reglas coherentes.

Los objetivos y los valores nos dan un conjunto de normas que nos permiten centrar nuestros esfuerzos. Los objetivos suelen ser a corto plazo, mientras que los valores —o principios— son más duraderos. Los valores y principios son la base de los objetivos. Son tus estándares de excelencia, tus aspiraciones más elevadas, y definen el marco en el que te fijas objetivos y sistemas de medición. Los valores vehiculan el camino de la acción. Los objetivos liberan la energía.

El estado ideal —en el trabajo, en el deporte y en la vida en general— es cuando todo «fluye». Las «experiencias de la fluidez», descritas en el capítulo 10, son los momentos de puro gozo y ejecución sin esfuerzo. Para experimentarlo, debes tener objetivos claros. Los objetivos te ayudan a concentrarte y evitar distracciones. Los objetivos dan a tus acciones intención y significado; dan un propósito a lo que haces. La acción sin metas, al menos en un contexto organizacional, no es más que trabajo improductivo. Es una pérdida de tiempo y energía.

Pero ¿qué tienen que ver los objetivos con el reconocimiento? ¿Qué tienen que ver con «alentar el corazón»? Las metas ponen el reconocimiento en contexto. Nos dan algo por lo que luchar, algo importante que alcanzar; como, por ejemplo, llegar el primero, batir un récord, establecer un nuevo estándar de excelencia... Los objetivos ensalzan la importancia del reconocimiento porque son la constatación de que la persona ha logrado algo. Si bien es fundamental reafirmar la valía de todos y cada uno de los miembros implicados, el reconocimiento se vuelve más significativo cuando se recompensan comportamientos apropiados y logros que todo el mundo sabe que son deseables.

Las metas nos mantienen centrados en los valores y estándares compartidos. Nos ayudan a mantener la mirada fija en la visión. Nos guían hacia el buen camino. Tener un objetivo nos ayuda a elegir las acciones que debemos emprender, a saber que seguimos progresando y a darnos cuenta cuando tenemos que cambiar de rumbo. Nos ayuda a poner el teléfono en modo silencioso, a planificar el tiempo y a centrar nuestra atención en lo más importante.

Fijarse objetivos también reafirma a la persona. Seamos o no conscientes de ello, las metas contribuyen a lo que alguien piensa de uno mismo. Como señala el profesor de la Claremont Graduate University Mihaly Csikszentmihalyi: «Son los objetivos que perseguimos lo que da forma y determina el tipo de yo en el que acabamos convirtiéndonos. [...] Sin un conjunto consecuente de objetivos, resulta difícil desarrollar un yo coherente».⁷

Evalúa y pide ser evaluado La gente necesita saber si avanza hacia su objetivo o si está perdiendo el tiempo. Su motivación para llevar a cabo una tarea solo aumentará cuando se enfrente a un objetivo difícil y, además, sus progresos sean evaluados.⁸ Un objetivo sin evaluación o una evaluación sin objetivo no tienen ningún efecto en nuestra motivación y voluntad de hacer un esfuerzo extra. Un estudio mundial realizado entre más de mil organizaciones de más de 150 países revela que más de un tercio de todos los empleados tienen que esperar más de tres meses para que su supervisor los evalúe, y a casi dos tercios les gustaría recibir más evaluaciones de sus compañeros.⁹

Como señala Eddie Tai, responsable de contratación, formación, desarrollo profesional, promoción y retención de ingenieros de proyectos y estudiantes en prácticas de W. L. Butler Construction: «Si evalúas a la gente periódicamente, pueden corregir el rumbo y entender el papel que desempeñan en la organización en su conjunto. Fijar objetivos sin evaluar los progresos y el desempeño de la gente es claramente insuficiente». ¿Y qué

dicen al respecto las partes implicadas? Una de sus compañeras nos dice: «Ser evaluada es lo más importante para mi crecimiento porque, si no sé dónde estoy, ¿cómo voy a saber hacia dónde ir?». Y añade: «También me gusta recibir comentarios cuando he cometido un error, ya que así puedo tomar nota e intentar mejorar en la siguiente ocasión. Si no te equivocas, resulta difícil aprender y, si no tienes colegas que te indiquen tus errores, se te pueden pasar por alto y no los corregirás».

Las evaluaciones son fundamentales en el proceso de aprendizaje. Por ejemplo, pensemos en lo que ocurre con nuestra autoestima sin evaluaciones. En un estudio, los investigadores dijeron a los sujetos de estudio que compararían sus esfuerzos con los de centenares de personas que habían realizado la misma tarea. A continuación, los alabaron, los criticaron o no hicieron ningún tipo de evaluación de su desempeño. Quienes no recibieron ninguna opinión sufrieron un golpe en su autoestima tan fuerte como quienes recibieron críticas. Los únicos que mejoraron fueron los que tuvieron una evaluación positiva.¹⁰ No decir nada sobre el rendimiento de alguien no ayuda: ni a él, ni a su líder ni a su organización. Queremos ser evaluados. Preferimos saber cómo lo estamos haciendo, y no recibir ninguna información tiene el mismo efecto negativo que recibir malas noticias. De hecho, preferimos recibir malas noticias que no recibir ninguna. Como dice una de las colaboradoras de Eddie Tai: «Si nos evalúan, ponemos nuestras habilidades a punto. Creo que cuanto más sepas sobre tu desempeño y tus resultados, mejor. Me permite saber en qué necesito trabajar».

No se aprende sin evaluaciones: es el único modo de saber si nos acercamos a nuestro objetivo y si lo estamos haciendo correctamente. Ser evaluado puede resultar embarazoso, incluso doloroso. Aunque la mayoría reconocemos intelectualmente que las evaluaciones son un elemento necesario para hacer introspección y crecer, a menudo somos reacios a recibirlas. ¡Nos importa más quedar bien que hacerlo mejor! Los

investigadores señalan sistemáticamente que para dominar alguna disciplina es necesario recibir evaluaciones constructivas, incluso críticas.¹¹

En este sentido, el profesor de Wharton Adam Grant sugiere que «dejemos de servir el bocadillo evaluativo», la técnica tradicional de dar una rebanada de elogios al principio y al final y en medio poner las críticas. Los datos, argumenta, indican que «el bocadillo evaluativo no sabe tan bien como parece» y sugiere distintas maneras de hacer que las evaluaciones sean más constructivas. En primer lugar, explica por qué haces la evaluación. Las personas se mostrarán más abiertas a las críticas cuando crean que tu intención es ayudarlas y si les muestras que te implicas personalmente. En segundo lugar, puesto que una evaluación negativa puede hacernos sentir inferiores, Adam Grant recomienda ponerse al mismo nivel explicando cómo las críticas te han ayudado a lo largo de tu propia carrera. En tercer lugar, pregúntale a la persona si quiere una evaluación, ya que, si está de acuerdo con ello, estará menos a la defensiva.¹² Plantear así una evaluación hace mucho por transformarla en orientación, que es lo que ansía la mayoría de la gente.¹³

Las evaluaciones y la orientación son fundamentales para establecer un sistema de autocorrección, también son esenciales para el crecimiento y el desarrollo de un líder. No obstante, durante nuestra investigación hemos descubierto que pedir evaluaciones no es tan fácil para un líder. En nuestro libro *Leadership Practices Inventory* —nuestra herramienta de evaluación global del liderazgo—, la práctica que menos ejercitan los líderes es: «Pido opiniones acerca de cómo mis acciones afectan al desempeño de los demás». Dicho de otro modo, el comportamiento que líderes y partes implicadas consideran más incómodo es el que más ayuda a un líder a saber cómo lo está haciendo. ¿Cómo vas a aprender si no estás dispuesto a averiguar cómo afectan tus acciones al comportamiento y el rendimiento de quienes te rodean? La respuesta es: «No lo harás». Como líder, forma parte de tu

trabajo preguntar a menudo: «¿Cómo crees que lo estoy haciendo?». Si no lo preguntas, es poco probable que te lo digan.

Estar abierto a las evaluaciones —sobre todo, a las críticas— es un rasgo característico de los mejores líderes, y es algo que cualquier líder —sobre todo, un aspirante— debe cultivar. Mantenerse abierto a las críticas es la lección clave que Hilary Hall, directora estratégica de Marketing y Tecnología de Cargill, sacó de su mejor experiencia personal de liderazgo. «Reconocer que tenemos ciertas facetas poco halagadoras puede resultar doloroso y embarazoso», señala, «pero es un elemento esencial para hacer introspección y seguir creciendo». Se dio cuenta de que: «Convertirse en un gran líder requiere práctica, así como la voluntad de observarse a sí mismo con una mirada crítica».

Cuando un líder orienta de forma clara y expone sus evaluaciones a lo largo del camino, anima a la gente a que hagan introspección y se esfuercen al máximo. La información sobre las metas y los progresos realizados influye de forma notable en la capacidad de la gente para aprender y obtener resultados, y un líder no es una excepción.¹⁴ Dar ánimos es una manera más personal y positiva de evaluar y, además, aporta algo que otro tipo de evaluación no consigue: refuerza la confianza entre un líder y los miembros del equipo. En este sentido, dar ánimos es la mejor forma de hablar con alguien sobre sus progresos.

Personaliza los reconocimientos

Una de las quejas más habituales en relación con los reconocimientos es que con demasiada frecuencia son muy predictibles, triviales e impersonales. Si los reconocimientos se hacen de forma genérica, parecen poco sinceros, forzados y desconsiderados. Un reconocimiento burocrático y rutinario, así como la mayoría de los sistemas de incentivos, no estimula a nadie. Con el tiempo, pueden llegar a incrementar el cinismo y dañar la credibilidad.

Además, las declaraciones generalizadas de ánimo no surten efecto, porque nadie sabe a quién se dirigen exactamente o por qué razones específicas se realizan.

Nathalie McNeil, directora de Recursos Humanos de Novartis en Australia, sostiene que personalizar los reconocimientos es precisamente lo que los vuelve auténticos. Esa autenticidad nace de conocer a alguien de verdad, de forma personal, y de preocuparse por él. «Si no puedes reconocer algo en concreto», dice, «entonces es que no prestas atención. Y un buen líder presta atención. Conoce a su gente. Cuando conoces a alguien de verdad, no solo le haces un reconocimiento por algo concreto que haya hecho, sino que también lo haces de modo que él lo valore personalmente, porque guarda relación con lo que le importa». En Yum! Brands, la compañía de restaurantes más grande del mundo, por número de establecimientos, exigen que cada premio de reconocimiento sea personal: debe incluir un mensaje escrito a mano.¹⁵

Para ofrecer el tipo de reconocimiento adecuado, un líder tiene que conocer las motivaciones de cada miembro de su equipo. Luis Zavaleta, director bancario de Wells Fargo, recuerda a un líder que sencillamente no tenía ningún interés por conocer a las personas de su equipo. En consecuencia, explica Luis, solo se basaba en recompensas económicas para dar ánimos, de modo que conseguía el efecto contrario a lo que, sin duda, pretendía.

La mayoría de los miembros del equipo sentíamos indiferencia respecto a la recompensa económica. Recibíamos bonificaciones anónimas con nuestra nómina sin previo aviso y sin saber a qué se debían o cuál era el motivo del premio. La falta de reconocimiento inmediato por nuestro trabajo nos dejaba descontentos con el equipo directivo. La falta de evaluaciones nos impedía saber si nuestro trabajo era adecuado, lo cual socavaba aún más nuestra moral y reducía la productividad.

Puesto que su jefe no tenía ningún interés por saber acerca de los objetivos y las necesidades de los miembros de su equipo, «esa falta de atención provocó una disminución de los niveles de satisfacción y retención».

Cuando la gente nos habla del «reconocimiento más significativo», siempre se trata de un reconocimiento *personal*. Dicen que fue especial. Personalizando los reconocimientos y las recompensas se obtiene mucho a cambio de muy poco. Por eso es tan importante que un líder preste atención a lo que le gusta y no le gusta a alguien. Alexey Astafev, vicedirector del Departamento de Cooperación Internacional de los Ferrocarriles Rusos, observa: «Para animar a alguien a que dé lo mejor de sí mismo, tienes que poder reconocer sus logros y hacer que se sienta valorado y respetado. Tiene que ser algo personal, preciso y visible. Aunque sea una gran recompensa, si no es adecuada o no se da bien no tardará en ser olvidada y no habrá cumplido con el propósito de sacar lo mejor de las personas». Doug Conant, cuando trabajaba por conseguir mejoras de desempeño espectaculares en la Campbell Soup Company, todos los días se pasaba una hora buscando entre sus correos electrónicos y la intranet de la empresa noticias de empleados que estuvieran «marcando la diferencia». Según sus cálculos, escribía por lo menos diez notas cada día, más de 30.000 mensajes a empleados de todos los niveles durante sus diez años como CEO. Dice: «Procuraba que las notas no fueran simples felicitaciones gratuitas y se centraran en celebrar sus contribuciones».¹⁶

Conoce a los miembros del equipo Stephanie Sorg, como entrenadora del equipo de chicas vinculado al club de fútbol San Jose Earthquakes, era consciente de que muchas de sus acciones eran «involuntariamente insulsas y repetitivas, por lo que mis jugadoras no se sentían ni apreciadas ni motivadas». Cuenta: «Mi prioridad tenía que ser avivar el fuego de cada una de ellas para fomentar un ambiente saludable que las animara a mejorar».

Stephanie empezó a prestar más atención a las necesidades de las jugadoras y dejó de centrarse en los fundamentos del juego, para reconocer

más sus esfuerzos y reunirse individualmente con cada una de ellas y expresarles su satisfacción. Tenía que acercarse más a las jugadoras para poder comentarles cosas específicas, así como transmitirles su compromiso y su genuino interés por ellas. Por ejemplo, Stephanie se llevó aparte a una de las jugadoras después de un entrenamiento para alabarla por sus extraordinarios esfuerzos.

Le dije que era evidente que se había entregado en cuerpo y alma al entrenamiento, y destacué las decisiones tácticas que la habían ayudado a llevar a cabo los ejercicios de la mejor manera posible. Además de reunirme con esa jugadora, también me esforzaba por detener el entrenamiento cuando el grupo hacía una jugada excelente y ensalzaba a las jugadoras que lo habían hecho posible. Tras unas pocas sesiones de entrenamiento y algunos partidos, empecé a notar una diferencia cómo las jugadoras me consideraban e interactuaban conmigo. Cuando evaluaba sus progresos, las chicas me prestaban toda su atención, y con su mirada me comunicaban que entendían y valoraban lo que les estaba diciendo.

Como ilustra la historia de Stephanie, para que un reconocimiento sea personalmente significativo, primero tienes que conocer a los miembros de tu equipo. Si quieres personalizar los reconocimientos y que resulten realmente especiales, tendrás que ir más allá de los títulos y los diagramas organizacionales para ver a la persona de verdad. Es necesario saber quiénes son las partes implicadas, cómo se sienten y qué piensan. Es necesario recorrer periódicamente los pasillos y los distintos pisos de las oficinas, reunirse a menudo con grupos pequeños y salir a visitar a socios, proveedores y clientes clave. Si se les presta atención, se personalizan los reconocimientos y se valora a los otros activa y creativamente, confiarán más en su líder. Este tipo de relación es cada vez más esencial, sobre todo teniendo en cuenta que las fuerzas laborales son cada vez más globales y

diversas. Si los demás saben que realmente te importan, serán más propensos a preocuparse por ti. Mostrar que realmente te preocupas por ellos es una manera importante de tender puentes para superar diferencias culturales.

Puesto que la proximidad es el mejor predictor de que dos personas acaben hablándose, tienes que acercarte a la gente para averiguar qué las motiva, qué les gusta o no y qué tipo de reconocimiento valoran más. Y, aun así, el mito es que un líder no debería aproximarse demasiado a los miembros del equipo, que no puede hacerse amigo de la gente con la que trabaja.¹⁷ Aparquemos el mito.

Unos investigadores observaron durante cinco años a grupos de amigos y grupos de conocidos —personas que se conocían poco— realizando ejercicios de habilidades motrices y toma de decisiones. Los resultados fueron indiscutibles. Los grupos compuestos por amigos de media llevaron a cabo un número tres veces más grande de proyectos que los grupos formados por conocidos. En lo que a los ejercicios de toma de decisiones se refiere, los grupos de amigos fueron un 20% más eficaces que los grupos de conocidos.¹⁸ Con una importante salvedad, sin embargo. Los amigos tienen que tener un fuerte compromiso con los objetivos del grupo. De lo contrario, puede que no lo hagan mejor. Justamente por eso hemos dicho que es necesario que un líder establezca normas claras y cree un ambiente de objetivos y valores compartidos. En lo que a los resultados se refiere, el compromiso con las normas y la buena relación entre las personas van de la mano. Además, los empleados que dicen tener una relación amigable con su superior están 2,5 veces más satisfechos con su trabajo.¹⁹ Sencillamente, estamos más dispuestos a seguir a alguien si sentimos que sabe quiénes somos y qué necesitamos. Sentir una conexión con otros nos motiva a trabajar más, por la sencilla razón de que no nos gusta decepcionar o desilusionar a quien consideramos un amigo. La gente también permanece

más tiempo en la misma empresa si considera que tiene amigos en el lugar de trabajo.

Sé creativo a la hora de incentivar a la gente Cuando se trata de reconocer y valorar a los demás, más vale que no seas un disco rayado: no los alabes siempre de la misma manera. Hacer reconocimientos creativos es esencial tanto para la valoración de la eficacia del líder como en cómo se siente la gente en su lugar de trabajo. Por ejemplo, menos del 8% de los subordinados directos están muy de acuerdo con que su líder es eficaz cuando *casi nunca* reconoce a la gente de forma creativa. Comparemos este porcentaje con el más del 82% que consideran eficaz a su líder cuando lo observan teniendo este comportamiento *casi siempre*. Los niveles de compromiso y motivación son más de dos veces más elevados entre los subordinados directos en los dos extremos del continuo de este comportamiento de liderazgo.

Donna Wilson daba muestras de creatividad a la hora de personalizar sus reconocimientos. Como vicepresidenta y directora general de la cadena de radio KJRH de Tulsa (Oklahoma), se dio cuenta de que, si utilizaba 300 dólares de su propio dinero para hacer reconocimientos, no llegaría a demasiadas personas. En lugar de eso, dividió el dinero entre quince personas y les pidió que durante el siguiente mes lo utilizaran para alentar el corazón de otras personas.²⁰

Donna creía que sería muy divertido... y, sin duda, lo fue. Algunos dieron vales de gasolina a un fotógrafo —para contrarrestar el incremento de precios del combustible—; otros compraron tarjetas regalo de iTunes para los del departamento de informática —para que eligieran la canción que les gustara, en vez de darles algo genérico—, y otros invitaron a alguien a comer. Algunos dieron obsequios poco usuales a gente de fuera de su departamento. Un ejemplo fue el premio del «gran pez»: un enorme pez de plástico que se colgaba cada mes encima del despacho de la «estrella» de las ventas de los últimos treinta días. Era creativo, divertido y una manera de hacer un reconocimiento mucho más allá del primer mes.

Como pone de manifiesto la experiencia de Donna, un líder no tiene que basarse exclusivamente en el sistema formal de recompensas que tenga su organización, que solo ofrece opciones limitadas. Al fin y al cabo, las promociones y los aumentos de sueldo son recursos escasos. No cometes el error de pensar que las personas solo responden al dinero. Aunque no cabe duda de que se agradecen los aumentos de sueldo y las bonificaciones, las necesidades individuales de sentirse valorado y recompensado van más allá del dinero. Los premios espontáneos e inesperados suelen ser más significativos que los formales y predecibles.

Para maximizar el efecto de un premio, lo mejor es que sea muy específico y que se dé poco después de la actuación premiada. Una de las consecuencias más notables de ser un líder que sale del despacho y deambula por ahí es que puede observar a los empleados haciendo bien las cosas y recompensarlos de inmediato o, si no, en el siguiente encuentro público. «La forma de reconocimiento cuya influencia es más positiva y, por lo tanto, la que debería utilizarse con más frecuencia es el reconocimiento inmediato», asegura Sonia Clark, directora de Recursos Humanos de Oportun. «Cuando algo realmente fantástico ocurre, lo digo en el acto y a cualquiera que pueda oírme».

Biswajit Sahoo, director de Analítica Web de Walmart Global eCommerce, reconoce que al principio era reacio a elogiar a los miembros de su equipo, pues pensaba que a lo mejor se dormirían en los laureles. Señala que, normalmente, no daba ninguna evaluación positiva hasta que el proyecto no estaba terminado. Tras reflexionar acerca del impacto de recibir estímulos positivos, Biswajit ahora da «su valoración sobre un trabajo bien hecho al instante. Me doy cuenta de que incluso un pequeño gesto de aprecio, si se da inmediatamente, tiene mucho más significado que dar la misma valoración al cabo del tiempo. En las reuniones semanales de equipo, aprovecho la ocasión para reconocer a quien haya hecho un buen trabajo. Eso también anima a los otros miembros del equipo a que se reconozcan

mutuamente». En muchas organizaciones, el tiempo que pasa entre un trabajo bien hecho y su reconocimiento suele ser demasiado largo. Resulta difícil recordar los detalles de lo que hiciste hace meses.

Si bien es verdad que con dinero puedes conseguir que alguien lleve a cabo un proyecto, eso no hará que su trabajo sea excelente.²¹ Tus opciones también son limitadas si solo te sirves del sistema formal de recompensas de tu organización. La verdad es que la gente responde a todo tipo de reconocimientos y premios informales, que es lo bonito de ser creativo y personalizarlos. Hemos visto a gente dando una jirafa de peluche, un póster de una cebra con rayas del arco iris, una taza con una foto del equipo, una manzana de cristal, una vuelta en un coche de época y centenares de otras expresiones de aprecio de lo más imaginativas. Hemos presenciado reconocimientos verbales y no verbales, reconocimientos elaborados y sencillos. Los actos de amabilidad y consideración no tienen límites.²²

Es importante entender que un reconocimiento auténtico no necesita incluir nada tangible. Un líder ejemplar se sirve en gran medida de las recompensas intrínsecas —premios que van incorporados al propio trabajo, como la sensación de haber logrado algo, la oportunidad de ser creativo y el desafío que implica una tarea—, que están directamente relacionadas con el esfuerzo de una persona. A la hora de mejorar la satisfacción, el compromiso, la retención y el rendimiento laborales, estas recompensas son mucho más importantes que el salario y las prestaciones complementarias.²³

La cuestión es ser considerado. Las técnicas que utilice un líder son menos importantes que el hecho de que exprese de forma genuina que alguien le importa. La gente valorará positivamente que tenga en cuenta sus intereses y, en consecuencia, mostrará más interés por lo que hace. Cuando se preocupa por alguien de forma auténtica, hasta con el gesto más pequeño puede cosechar grandes frutos.

A veces, basta con que des las gracias No hay mucha gente que haga un uso

eficiente de la recompensa más potente pero económica: dar las gracias. Es lo que descubrieron en el bufete de abogados más antiguo y respetado de Estados Unidos, Sullivan and Cromwell. Durante años observaron que sistemáticamente perdían a empleados de alto valor que apenas habían trabajado un año en el bufete tras haberlos reclutado en las mejores facultades de Derecho, así que decidieron llevar a cabo una encuesta para averiguar el motivo. Lo que descubrieron causó impacto: no era un problema de dinero, ni de horarios, ni de trabajo. Era porque los jóvenes abogados no se sentían apreciados por los socios del bufete. Así pues, el bufete decidió adoptar una política muy sencilla: todos los socios tenían que decir «por favor» y «gracias» cada vez que pidieran algo. Al cabo de un año habían invertido la tasa de abandonos, y Sullivan and Cromwell salió elegido como el mejor bufete de abogados para el que trabajar en la revista *American Lawyer*.²⁴ Las encuestas revelan que una clara mayoría (81%) señala que su disposición a trabajar más aumentaría si tuviesen un jefe agradecido, y un 70% indican que se sentirían mejor consigo mismos y sus esfuerzos si su jefe les diera las gracias más a menudo.²⁵

Rachel Argaman, CEO de TFE Hotels, cadena hotelera líder en Australia, Nueva Zelanda y Europa, se muestra categórica cuando dice que: «La gente quiere formar parte de un lugar de trabajo alentador, donde lo que hacen marque una diferencia y sea reconocido».²⁶ Un líder, sostiene Rachel, debe asegurarse de que las personas vean la diferencia que marcan y una manera de conseguirlo es decírselo directamente: «Dándoles las gracias les comunicamos lo que los líderes consideran que son los principales impulsos del desempeño». Por ejemplo, Rachel escribe una nota personal para acompañar todas las bonificaciones anuales, tarea que le lleva más de cuatro días de trabajo. Para cada empleado, hace referencia a un acontecimiento, una acción o un comportamiento con el que haya marcado la diferencia, y luego escribe: «Te doy las gracias». Al describir lo que la ayudó a seguir adelante durante un periodo difícil, una empleada de TFE se refiere a «las

pequeñas notas escritas a mano» que recibió de Rachel: «Esas notas manuscritas son la razón por la que sigo aquí».

Pocas necesidades básicas son tan importantes como sentirnos vistos, reconocidos y apreciados por nuestros esfuerzos. Las felicitaciones personales están entre las motivaciones no económicas más poderosas que identifican los empleados.²⁷ Los logros extraordinarios son más frecuentes en ambientes con un alto volumen de comentarios de agradecimiento. Un estudio indica que el reconocimiento del trabajo realizado tiene un significativo impacto en la implicación de los empleados, a razón de más de dos a uno. El mismo estudio revela que los empleados que reciben un fuerte reconocimiento son más innovadores, pues generan el doble de ideas al mes que los que reciben poco reconocimiento.²⁸

En nuestros estudios, los subordinados directos que puntuaban a sus líderes por encima de la media en el comportamiento «alaba a la gente por un trabajo bien hecho» se sentían significativamente más orgullosos, más motivados y más comprometidos con el éxito de su organización que los subordinados directos cuyos líderes recibían una puntuación por debajo de la media en el mismo comportamiento. Unos investigadores han descubierto que los miembros de equipos de alto desempeño hacen entre tres y seis comentarios positivos por cada comentario negativo. Los equipos con un desempeño medio hacen dos comentarios positivos por cada comentario negativo, pero el promedio de los equipos de bajo desempeño es de casi tres comentarios negativos por cada comentario positivo.²⁹

Siempre vale la pena reconocer el trabajo y las contribuciones de alguien. Demasiado a menudo nos olvidamos de echar una mano, de sonreír o simplemente de dar las gracias. Es natural que nos sintamos un poco frustrados y poco valorados si nuestro jefe o un compañero de trabajo da por descontados nuestros esfuerzos. A veces, la gente no se da cuenta de ello porque trabaja a contrarreloj y la obligación de acabar a tiempo pasa por delante de la necesidad de mostrarse agradecido. No obstante, es

fundamental que quedarse un minuto más para dar las gracias. Olivia Lai recuerda que, cuando dirigía el Departamento de Atención al Cliente de Kimberly-Clark, a los miembros de su equipo realmente les importaba si les daba las gracias o les decía: «Te agradezco mucho la ayuda». «Ni te imaginas las sonrisas que despierta», asegura. «Saber que tu trabajo es bienvenido y reconocido por otros provoca una sensación muy agradable». Olivia entiende que para un líder no solo es cuestión de conseguir resultados financieros y cumplir con los objetivos anuales. También se trata de crear un equipo ganador a través de la confianza y las conexiones personales. Eso incluye dar palmaditas en la espalda y apretones de manos, sonreír y decir: «Gracias por todo tu trabajo».

Dar las gracias también tiene otra ventaja, más personal. Robert Emmons, profesor de psicología de la Universidad de California, Davis, señala que las personas que practican la gratitud, en comparación con las que no lo hacen, son más saludables, más optimistas y más positivas, y tienen más recursos para lidiar con el estrés. También están más atentas, tienen más energía, son más resilientes, ayudan más a los demás, son más generosas y es más probable que hagan progresos hacia objetivos importantes.³⁰ Desde una perspectiva similar, David Novak, cofundador y antiguo director general de Yum! Brands, señala que su camino hacia el éxito no se basó en ofrecer buena comida, un servicio excelente y un menú innovador, sino en el poder del reconocimiento. «Lo que hay que entender del reconocimiento», asegura, «es que es bueno para las personas, para *todo* el mundo, sean quienes sean, hagan lo que hagan, vengan de donde vengan».³¹

Lo maravilloso de expresar gratitud y dar reconocimientos es que no es algo difícil de hacer y no es necesario estar en lo alto de la jerarquía para hacerlo. No te cuesta prácticamente nada y, sin embargo, te reporta beneficios todos los días. No hay mejor inversión que esa.

ACTÚA

Reconoce las contribuciones ajenas

Un líder ejemplar espera cosas positivas de sí mismo y de las partes implicadas. Espera lo mejor de las personas y genera profecías autocumplidas respecto al poder de las personas normales de conseguir resultados extraordinarios. Los objetivos y las normas de un líder ejemplar son claros para que la gente pueda concentrarse en lo que hay que hacer. Da evaluaciones claras y refuerzos positivos. Mantiene una actitud positiva y hace comentarios alentadores para estimular, reavivar y centrar la energía y el empuje de la gente.

Un líder ejemplar reconoce y recompensa las contribuciones de los empleados a la visión y los valores de la organización. Expresa su consideración más allá de los límites de los sistemas formales de la organización. Disfruta siendo espontáneo y creativo a la hora de dar las gracias. Para personalizar los reconocimientos, es necesario saber qué resulta apropiado individual y culturalmente. Aunque reconocer los esfuerzos de alguien pueda ser incómodo o embarazoso al principio, es algo que empieza con el establecimiento de una conexión personal con cada individuo. A partir de pequeñas y, a menudo, informales expresiones de aprecio, puedes averiguar qué funciona con cada miembro de tu equipo para personalizar los reconocimientos.

Para alentar el corazón, debes *reconocer las aportaciones de cada individuo demostrando que valoras la excelencia individual*. Eso significa que debes:

1. Mantener altas tus expectativas respecto a lo que las personas y los equipos pueden lograr.
2. Comunicar tus expectativas positivas clara y periódicamente.
3. Crear un ambiente en el que resulte cómodo recibir y dar evaluaciones.
4. Averiguar qué tipo de ánimos tienen más impacto. No supongas que ya lo sabes.
Pregunta. Tómate el tiempo necesario para preguntar y observar.
5. Ser creativo a la hora de hacer reconocimientos: sé espontáneo; diviértete.
6. Procurar que dar las gracias forme parte de tu comportamiento diario.

CAPÍTULO 12

Celebra los valores y las victorias

«**LA VIDA ES DEMASIADO CORTA** para ser infeliz», dice Charles Ambelang. «Necesitas que tu experiencia laboral te permita conectar con los demás, echar unas risas, ver el lado cómico de una situación y dar las gracias a alguien por un trabajo bien hecho».¹ Oficialmente, Charlie es el vicepresidente adjunto del Departamento de Recursos Humanos de la Universidad de Santa Clara. Oficiosamente, es su «jefe animador».

Cuando Charlie tomó el timón del departamento, el grupo estaba desmoralizado y tenía miedo. Los miembros del equipo estaban acostumbrados a un ambiente en el que había poco reconocimiento de los éxitos y graves consecuencias en caso de fracaso. Como nos contó uno de ellos: «El equipo de Recursos Humanos necesitaba a alguien que supiera apreciar los esfuerzos individuales y colectivos. Charlie se centró en animar a todo el mundo para que contribuyeran en el grupo y trabajaran en pos de un compromiso colectivo con valores profundos y al servicio a la comunidad universitaria».

Charlie anima a menudo a los miembros del departamento diciéndoles que cree en ellos y tiene la seguridad de que tendrán éxito. Charlie también hace locuras espontáneas para celebrar los logros del equipo, como el día que se fue a comprar helados y sorbetes al supermercado. Volvió a la oficina con su frío botín, vació el carrito del correo, lo cargó con las golosinas y luego hizo sonar la música de un camión de los helados en su teléfono mientras se paseaba por toda la oficina para que todo el mundo eligiera su dulce favorito.

Charlie organiza salidas de celebración con todo el equipo, como la noche «RR. HH. se va al cine». Hace poco, cuando se estrenó una película de gran éxito, compró suficientes entradas para que todos los miembros del personal pudieran invitar a un amigo o un familiar al cine, y luego a cenar para hablar de la película y su relación con el trabajo que hacen. Organiza una velada anual de béisbol con todos los empleados y sus familias. «Es una manera divertida y relajante de acabar la semana y conocer mejor a tus compañeros

de trabajo y a su familia», dice uno de los miembros del equipo. Charlie también expresa su agradecimiento por el trabajo de todos de un modo muy personal. Por ejemplo, en uno de sus últimos «días de reconocimiento del empleado», escribió a mano más de treinta notas para los trabajadores y los estudiantes en prácticas, y dio a cada uno un juguete personalizado para recordarles lo mucho que los valora individualmente.

Charlie transformó a un grupo de personas que tenían miedo de decir o hacer algo fuera de lo normal en un equipo cuyos miembros trabajan muy bien juntos y se apoyan mutuamente. Ahora, todo el mundo se siente empoderado para innovar y plantear ideas nuevas, y luego para celebrar los logros individuales y colectivos. Existe más cooperación y cohesión de grupo que nunca. Así es como uno de los miembros del equipo resume el modo de trabajar de Charlie:

Como «jefe animador» del Departamento de Recursos Humanos, Charlie nos ha enseñado que todos contribuimos al éxito del equipo, y siempre se le ocurren maneras especiales y divertidas de avivar nuestro entusiasmo para que sigamos haciendo un gran trabajo. ¡Tiene un gran don para hacer que el trabajo sea gratificante y divertido!

Las acciones de Charlie Ambelang y la experiencia de su Departamento de Recursos Humanos confirman los resultados de nuestra investigación. Los resultados mejoran cuando el líder honra públicamente a quienes han hecho un trabajo excelente y han sido ejemplos para los demás, cuando demuestra que «todos estamos en el mismo barco» y cuando genera un ambiente de trabajo en el que la gente quiere estar y quedarse. Por eso, para ser un líder ejemplar has de comprometerte con la práctica de *celebrar los valores y las victorias* mediante las siguientes acciones fundamentales:

- ***Crear un espíritu de comunidad.***
- ***Implicarse personalmente.***

Cuando un líder reúne a la gente, festeja los éxitos colectivos y demuestra directamente su gratitud, refuerza la esencia de la comunidad. Implicarse personalmente deja claro que todo el mundo está comprometido con el objetivo de hacer realidad cosas extraordinarias.

Crea un espíritu de comunidad

Demasiadas organizaciones actúan como si sus eventos sociales fueran una molestia. No lo son. Los seres humanos son animales sociales: están programados para conectar con otros.² Las personas estamos destinadas a hacer cosas juntas, formar comunidades y demostrar así nuestro vínculo común.

Cuando las conexiones sociales son fuertes y numerosas, hay más confianza, reciprocidad, flujo de información, acción colectiva y felicidad... y, por cierto, más riqueza.³ Algunos de los negocios que más crecen y más éxito tienen en la actualidad son muestras de nuestra necesidad de establecer conexiones sociales. Facebook, WhatsApp, QQ, WeChat, QZone, Instagram, Twitter y Skype son solo algunas de las redes sociales con más de cien millones de usuarios.⁴ Un estudio ha descubierto que «los usuarios de las redes sociales tienen más amigos y más amigos íntimos» que los no usuarios.⁵ El capital social es una fuente de éxito y felicidad tan significativa como el capital físico e intelectual.

Las celebraciones corporativas son muy buenas maneras de aprovechar la necesidad de conectar, socializar y crear un sentimiento de comunidad. Las investigaciones realizadas sobre las celebraciones corporativas revelan que «llenan la vida de pasión y propósito. [...] Crean lazos entre las personas y nos conectan a valores y mitos comunes. Las ceremonias y los rituales generan comunidad, fundiendo las almas individuales con el espíritu corporativo. Cuando todo va bien, estas ocasiones nos permiten disfrutar de

nuestros triunfos. En épocas difíciles, las ceremonias hacen que nos sintamos más cerca unos de otros y despiertan en nosotros la fe y la esperanza de que el futuro nos depare algo mejor».⁶ La distancia en el nivel de orgullo, motivación y compromiso que sienten los empleados que dicen que su líder *siempre* encuentra maneras de celebrar los logros y aquellos cuyos jefes *pocas veces* lo hacen es grande, de casi un 25%. Con las celebraciones, un líder genera espíritu de equipo, construye y mantiene los apoyos sociales necesarios para prosperar; sobre todo, en épocas de estrés e incertidumbre.

A veces, las celebraciones pueden ser elaboradas, pero a menudo se trata de conectar las acciones diarias con los valores de la organización y los logros del equipo. Un líder ejemplar pocas veces deja escapar la ocasión de recordar a los miembros de su equipo por qué están aquí y cómo deben actuar en pos de tal propósito. Por ejemplo, Kurt Richarz, vicepresidente ejecutivo del Departamento de Ventas en Seagate Technology, utiliza las llamadas mensuales con toda la organización comercial para rendir-homenaje a las personas que han recibido «una larga ovación».⁷ La idea es muy sencilla: los empleados nominan a sus compañeros rellenoando un breve formulario en el que destacan sus contribuciones o logros. La llamada mensual del Departamento de Ventas presenta la foto del ganador y un resumen de sus éxitos, y Kurt reserva un tiempo para destacar y felicitar sus «esfuerzos heroicos» en beneficio del departamento. A continuación, Kurt da las gracias a los nominadores, ya que, al fin y al cabo, todo el mundo está muy ocupado, y les agradece que se hayan tomado el tiempo de rellenar el formulario. Este entusiasta y sentido reconocimiento público contribuye mucho a que tanto los ganadores como los espectadores sientan que se les valora, así como a crear una comunidad positiva y valiente. Teniendo en cuenta que, según un estudio realizado en Estados Unidos, siete de cada diez personas desearían recibir más reconocimiento y al 83% no le cuesta admitir que podrían hacer más por reconocer a los demás, no cabe duda de que este tipo de acciones son muy importantes.⁸

Sirvan para honrar a una persona, un grupo o un logro colectivo, o bien para estimular el aprendizaje del equipo o el desarrollo de vínculos, las celebraciones, las ceremonias y los eventos similares le ofrecen a un líder la oportunidad perfecta para comunicar explícitamente y reforzar los comportamientos y acciones que son importantes para hacer realidad los valores y objetivos comunes. Un líder ejemplar sabe que promover una cultura de la celebración alimenta la sensación de unidad, que resulta esencial para retener y motivar a los trabajadores de hoy. Además, ¿quién quiere trabajar en un aburrido lugar de trabajo en el que no se rememora ni celebra nada? David Campbell, antiguo profesor emérito del Center for Creative Leadership, lo explica bien:

Un líder que ignora o dificulta las ceremonias organizacionales y las considera frívolas o «no rentables» no es consciente de los ritmos de la historia y de nuestro condicionamiento colectivo. [Las celebraciones] son los signos de puntuación que dan sentido al paso del tiempo; sin ellas, no hay principio ni final. La vida se convierte en una serie interminable de miércoles.⁹

Celebra los logros en público Como señalamos en el capítulo 11, los reconocimientos individuales aumentan la autoestima de quien los recibe y mejoran el desempeño. Las celebraciones públicas también tienen este efecto y benefician a personas y organizaciones de un modo eficaz que no se logra mediante un reconocimiento individual en privado.

Para empezar, los eventos públicos son una oportunidad para destacar ejemplos reales de lo que significa demostrar que «hacemos lo que decimos que haremos». Cuando dirigimos el foco hacia personas determinadas y los demás cuentan historias sobre lo que han hecho, se convierten en modelos a seguir. Representan de forma visible el comportamiento que la organización quiere que todo el mundo exhiba y demuestran de forma concreta que es posible hacerlo. Las celebraciones públicas también fomentan el

compromiso, tanto entre las personas homenajeadas como entre las que están entre el público. Cuando le dices a alguien: «Sigue trabajando así de bien; lo valoramos mucho», también le dices a todo el grupo: «Aquí tienes a alguien como tú que es un ejemplo de nuestros principios y creencias. Tú también puedes hacerlo. Tú también puedes contribuir significativamente a nuestro éxito».

Los datos indican que la medida en la que un líder hace reconocimientos públicos de las personas que ejemplifican el compromiso con los valores compartidos se correlaciona de forma significativa con el grado en el que sienten que su organización valora su trabajo y que marcan una diferencia importante. La experiencia de Raymond Yu lo pone de manifiesto. Ray forma parte del equipo de presentación de nuevos productos de Intuitive Surgical; en concreto, del departamento encargado de fabricar grapadoras quirúrgicas. Un día se le ocurrió que sería apropiado, creativo y divertido presentar una grapadora de color rojo como premio. Él mismo tomó la iniciativa de comprar una grapadora roja y una vitrina expositora. En la reunión semanal con todos los empleados, Ray presentó el Premio de la Grapadora Roja y habló de lo que significaba: «Explicué que era una manera de expresar y comunicar valores, de reconocer a los compañeros que demuestren los valores que admiramos».

Tanto al jefe de Ray como a todo el equipo les encantó la idea, así que le propusieron abrir el premio a otros departamentos dentro de la unidad de negocio de grapadoras quirúrgicas. En la reunión mensual con todo el departamento, frente a una gran audiencia, Ray volvió a presentar el Premio de la Grapadora Roja:

El Premio de la Grapadora Roja es una manera de mostrar reconocimiento a nuestros compañeros, de fomentar comportamientos que ejemplifiquen nuestros valores compartidos y de favorecer la comunicación. Para el que da el premio es una declaración de principios: «Estos son mis valores y así es cómo

veo tus valores». Es una muestra de apoyo público a las contribuciones hechas. Un mes después de recibir el Premio de la Grapadora Roja, el ganador seguirá la cadena y homenajeará a otra persona.

En este caso, no se trata de que el equipo directivo nos dicte los valores que debemos defender a partir de un POD [procedimiento operativo de departamento]. Esto es por y para vosotros. Se tratará de lo que vosotros queráis y valoréis, y de por qué estáis aquí.

Así pues, este mes quiero dar la Grapadora Roja a Sunny Ranu por haber tomado la iniciativa en el proyecto de análisis de datos mediante el uso de modernas herramientas de búsqueda, aunque el grupo interno vaya en otra dirección. Hacer lo que es mejor para la empresa en lugar de ser un espectador, así como hacer lo correcto en vez de aceptar sin más lo que han decidido otros, es una muestra de valentía y de toma de responsabilidad.

A continuación, Sunny subió al escenario para recibir el premio. No solo mostró la herramienta de análisis de datos que había creado, sino que también dio las gracias a muchas otras personas que le habían ayudado a llevar a cabo su innovador proyecto. El público —cuenta Ray— «se quedó maravillado con lo ocurrido».

El Premio de la Grapadora Roja era un premio creativo que sorteaba las limitaciones de las estructuras de reconocimiento corporativas. Según Ray, para los miembros del equipo resultaba más significativo que cualquiera de los premios monetarios que pudiera dar la compañía: «Cuando yo le otorgué el premio a Sunny, dijo que recibirlo significaba más para él porque se lo había dado un compañero, no el equipo directivo a través de un proceso de aprobación formal. Era real, sincero y estaba hecho con el corazón».

Las ceremonias públicas, como la que describe Ray, sirven como recordatorio colectivo del motivo por el que la gente permanece en una organización y los valores y visiones que comparten. Introduciendo las

celebraciones en la vida pública de la organización, un líder crea un sentimiento de comunidad. Desarrollar una comunidad hace que las personas sientan que pertenecen a algo más grande que ellas y que trabajan juntas en pos de una causa común. Las celebraciones sirven para reforzar el vínculo de la confianza y el trabajo en equipo.

Algunas personas son reacias a hacer reconocimientos en público, pues temen que provoquen envidias o resentimientos. Estos temores son infundados. Todos los equipos ganadores tienen sus «jugadores más valiosos», y suelen ser seleccionados por sus propios compañeros. Las celebraciones públicas son ocasiones importantes para reforzar los valores compartidos y reconocer las contribuciones individuales. Nos dan la oportunidad de dar las gracias a personas concretas por su desempeño extraordinario y de recordar a todo el mundo los principios de la organización, así como la importancia del trabajo que realizan o el servicio que ofrecen.

Las recompensas en privado funcionan bien para motivar de forma individual, pero su impacto en el equipo es limitado. Los estudios realizados señalan que solemos contagiarnos del humor y las actitudes de quienes nos rodean —el llamado *contagio emocional*—, a menudo de manera inconsciente.¹⁰ Determinados circuitos cerebrales se activan cuando vemos a otras personas actuar de una determinada manera; es como si hubiésemos emprendido la acción nosotros mismos. Observar a otra persona puede influir en el cerebro de manera que la experiencia se vea directamente reflejada.¹¹

Para generar energía y compromiso con la causa común en toda la comunidad, tienes que celebrar los éxitos en público. Las ceremonias y celebraciones son oportunidades para crear grupos más saludables, pues permiten que los miembros de la organización se conozcan mutuamente. Además, como observa Brian Dalton, gestor financiero de Rocket Fuel: «Generan la expectativa de que todo lo que se haga esté al mismo nivel o por

encima»; motivo por el cual «reconociendo públicamente a alguien por un trabajo bien hecho contribuimos a fijar un estándar de lo que se considera un buen trabajo. Queremos que quien recibe las felicitaciones se sienta valorado y reconocido por sus contribuciones, pero también celebrar públicamente esos valores y victorias para que los demás lo vean y lo reproduzcan».

Ofrece apoyo social Las relaciones de apoyo en el trabajo —relaciones que se caracterizan por creer verdaderamente en los demás y defender sus intereses— son esenciales para mantener la vitalidad individual y organizativa.¹² Si no nos gustan nuestros compañeros de trabajo, no damos lo mejor de nosotros mismos ni nos quedamos en el mismo sitio demasiado tiempo. Consideremos lo que han descubierto los estudios realizados acerca de las diferencias en términos de desempeño entre grupos de amigos y grupos de conocidos. En los últimos, las personas prefieren trabajar a solas y hablar con los demás solo cuando es necesario. En consecuencia, no tienden a buscar ayuda ni a señalar los errores que cometen los otros. Los grupos formados por amigos, en cambio, hablan ya desde que el proyecto se pone en marcha. Valoran las ideas de forma más crítica, dan evaluaciones justo cuando alguien empieza a desviarse del camino adecuado y animan a sus compañeros durante todo el proceso.¹³ Sentirnos conectados con nuestros compañeros de trabajo fomenta la rendición de cuentas, la implicación de todo el mundo y el compromiso con la organización.

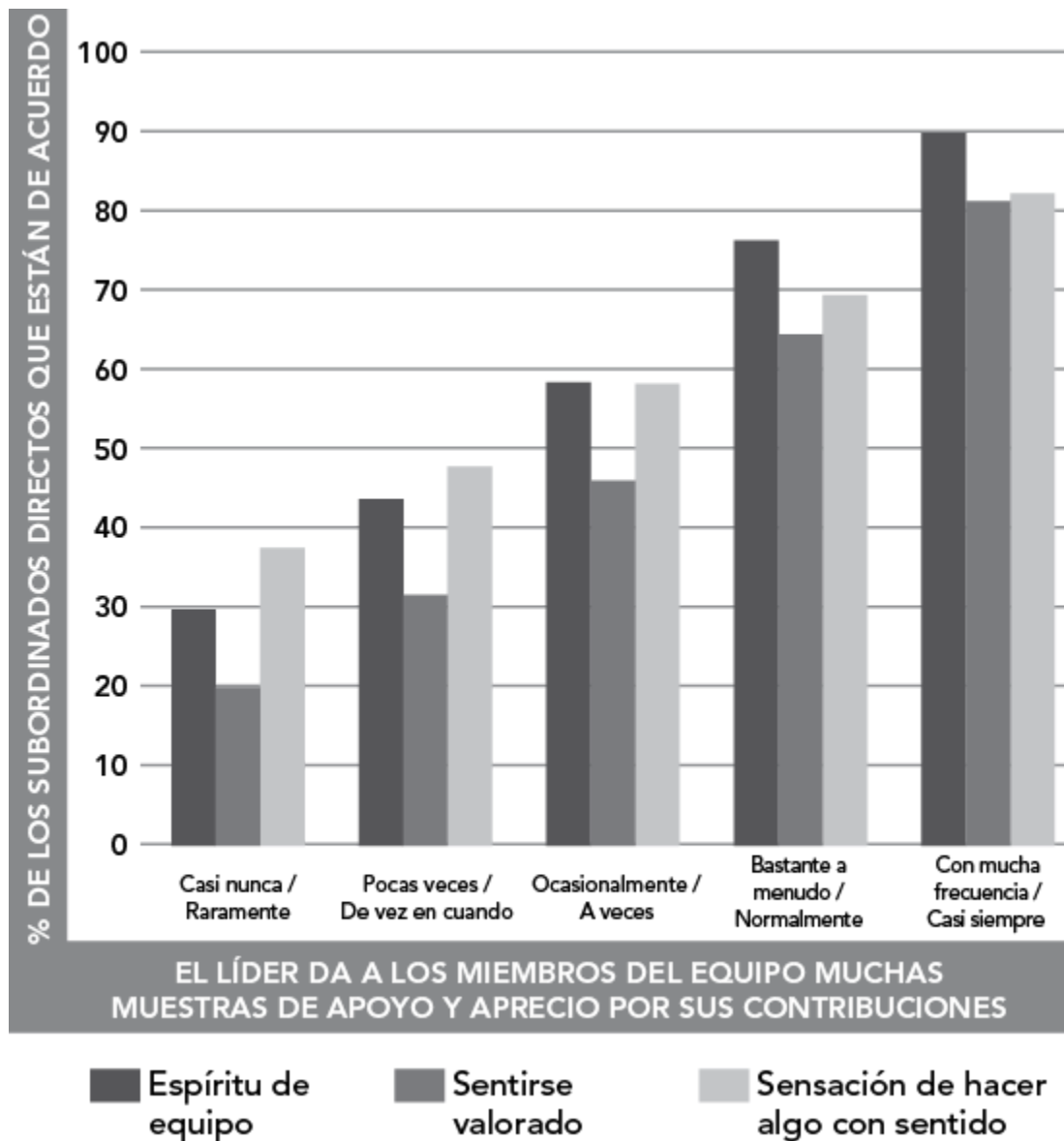
Los empleados que tienen un buen amigo en el lugar de trabajo son siete veces más propensos a implicarse plenamente en su trabajo que los que no tienen amistades.¹⁴ Estudios longitudinales realizados en Estados Unidos y Europa también señalan que las personas que recurren a su red social tienen más ingresos que las que no sacan provecho de ello. Este fue el caso dos y nueve años después del periodo de base de los estudios.¹⁵ Como les faltaba apoyo social, las personas ignoraban sistemáticamente las oportunidades de

cooperar, pues desconfiaban de la gente y de sus motivos. Estudios realizados con más de tres millones de personas de todo el mundo revelan que el aislamiento social es peor para la salud que la obesidad, el tabaco y el alcohol.¹⁶

Nuestros datos indican que la gente se siente conectada y experimenta un fuerte espíritu de equipo cuando su líder da muchas muestras de apoyo y aprecio por sus contribuciones. A su vez, esas mismas personas señalan que se sienten muy valoradas y creen firmemente que su trabajo es importante y marca una diferencia. Estos sentimientos se traducen en la voluntad de hacer todo lo posible para satisfacer las necesidades y demandas de la organización. Adoptar este comportamiento de liderazgo también genera evaluaciones favorables del líder por parte de sus subordinados directos. La Figura 12.1 muestra estas relaciones gráficamente.

FIGURA 12.1

Cómo afectan las muestras de aprecio y apoyo al espíritu de equipo, el sentirse valorado y la sensación de hacer algo con sentido



Lo que Ferhat Zor nos contó sobre su experiencia trabajando en un proyecto de gestión del desempeño de Borusan Logistics (Turquía) también ilustra estos datos. El jefe de almacén de Tuzla evaluaba el desempeño de diferentes unidades operativas en sus reuniones mensuales e insistía en que tenían que ayudarse mutuamente. Esas reuniones siempre terminaban con una celebración conjunta de los logros del grupo. Tras completar con éxito un proyecto muy difícil, la empresa felicitó a todos los empleados organizando una fiesta sorpresa «espontánea»; en la que, en palabras de Ferhat: «la

felicidad y el orgullo eran evidentes». Sacaron muchas fotos, que luego compartieron en internet y en el boletín de la empresa «para poner de manifiesto que la contribución de cada persona es importante y que el hecho de que todo el mundo dé lo mejor de uno mismo es lo que hace que la empresa tenga éxito».

Las investigaciones realizadas en múltiples disciplinas demuestran de forma sistemática que este tipo de apoyo social mejora la productividad, el bienestar psicológico e incluso la salud física.¹⁷ El apoyo social no solo contribuye al bienestar, sino que también protege contra las enfermedades, sobre todo en épocas de mucho estrés. Así es con independencia de la edad, el sexo y el grupo étnico de la persona. Por ejemplo, incluso compensando factores como el tabaco y enfermedades graves, las personas que tenían pocas relaciones estrechas tenían entre el doble y el triple de probabilidades de morir a una edad más temprana que las que tenían amistades a las que recurrir a menudo.¹⁸

El apoyo social también es esencial para un desempeño extraordinario. Pensemos, por ejemplo, en lo que unos investigadores observaron analizando los discursos que han dado los jugadores de béisbol al ser incluidos en el Salón de la Fama Nacional de Béisbol. Como deportistas de élite, han obtenido el mayor reconocimiento en una disciplina que requiere habilidades físicas extraordinarias. Y, aun así, las palabras de reconocimiento de casi dos tercios de ellos no se refirieron a ayudas técnicas o prácticas, sino al apoyo emocional y las muestras de amistad recibidas.¹⁹

Lo que es verdad en casa y en el terreno de juego también es verdad en el lugar de trabajo. Los investigadores han descubierto que quienes tienen un buen amigo en el trabajo, en comparación con quienes no lo tienen, «es significativamente más propensa a conseguir clientes, hacer más en menos tiempo, divertirse en el trabajo, tener menos accidentes laborales, innovar y

compartir ideas, sentirse informada y saber que su opinión cuenta».²⁰ Los amigos no solo son buenos para tu salud, también lo son para tu trabajo. Y las oportunidades disponibles para reforzar este tipo de relaciones son muchas, pues menos de una de cada cinco personas indican que sus organizaciones ofrecen ocasiones para desarrollar amistades en el lugar de trabajo.²¹

Nuestros archivos están llenos de mejores experiencias personales de liderazgo en las que una fuerte conexión humana genera resultados espectaculares. Cuando nos sentimos fuertemente vinculados con nuestros colegas, somos mucho más propensos a tener un mayor nivel de bienestar personal, nos sentimos más comprometidos con la organización y nuestro rendimiento es más elevado. Si nos sentimos distantes y desconectados, es poco probable que consigamos nada.²² Cuando nos implicamos personalmente en la tarea que llevamos a cabo y nos sentimos conectados con nuestros compañeros, podemos acometer hazañas increíbles.

Un líder entiende que las celebraciones nos dan pruebas tangibles de que no estamos solos, de que otros se interesan por nosotros y podemos contar con ellos. Las celebraciones refuerzan el hecho de que nos necesitamos mutuamente y la idea de que hace falta un grupo de personas con un propósito común trabajando en un ambiente de compromiso y colaboración para hacer realidad cosas extraordinarias. Haciendo públicos los logros, un líder genera una cultura en la que las personas saben que sus acciones y decisiones no se dan por descontadas. Ven que sus contribuciones son reconocidas, apreciadas y valoradas. «En mi experiencia, las celebraciones públicas», asegura Andrea Berardo, antiguo gestor de proyectos técnicos en Alstom (Suiza), «son fundamentales para la autoestima de los empleados y son esenciales para generar el sentido de comunidad que nos permite vernos como parte de un equipo». Además, señala: «Un evento público es una ocasión perfecta para reforzar los valores y objetivos comunes».

Diviértete con los demás La diversión no es un lujo en el lugar de trabajo. Cualquier mejor experiencia personal de liderazgo es una combinación de trabajo duro y diversión. De hecho, la mayoría de las personas coinciden en que, sin la diversión y el placer que sintieron al interactuar con los otros miembros del equipo, no habrían sido capaces de sostener el nivel de intensidad y trabajo necesarios para dar lo mejor de sí mismas. Sencillamente, nos sentimos mejor respecto al trabajo que hacemos cuando nos lo pasamos bien con quien trabajamos.²³ Es una lección de liderazgo que destaca Shawn McKenna, cofundador y director ejecutivo de una cadena de restaurantes americanos en Rusia: «Procura que todos los miembros del equipo se lo pasen bien».

Del mismo modo, Mike Sawyer, vicepresidente de marketing de PerimeterX, explica que en su mejor experiencia personal de liderazgo tuvo que asegurarse de que su equipo se divirtiese sin consumir demasiado tiempo extralaboral. Por ejemplo, cambió el carácter de las reuniones de planificación del departamento. «Creamos un área para reuniones informales en el departamento de marketing», explica Mike, «con sofás, un televisor y otros elementos que generaban un ambiente más distendido. Esta zona estaba en medio de la oficina, así que todo el mundo sabía lo que estaba pasando y, aunque solo unas personas estuvieran reunidas, todos los miembros del equipo podían sumarse al encuentro si querían. También organizábamos cenas “divertidas” con cierta frecuencia, para celebrar hitos y promover el compañerismo, así como para premiar los progresos hechos».

Divertirse sostiene la productividad, ya que genera lo que los investigadores llaman *bienestar subjetivo*. Además, no es solo cuestión de fiestas, juegos, celebraciones y risas. Wayne Tam, gestor financiero y director de Generation Wealth & Investments, describe a un antiguo jefe como alguien que realmente se lo pasaba bien analizando complejos códigos de programación y traduciendo procesos empresariales a especificaciones prácticas. Wayne destaca que esas tareas podían ser bastante difíciles, pero

su jefe «siempre tenía una actitud positiva y nos ayudaba a desarrollar nuestras habilidades para que pudiéramos enfrentarnos al desafío con la misma actitud y nos divirtiéramos con este tipo de trabajo». Y añade: «Aprendí que, aunque te paguen por hacer un trabajo, más vale ser capaz de disfrutar de lo que haces y divertirse».

Las investigaciones realizadas demuestran que divertirse mejora nuestra capacidad de resolver problemas. Nos volvemos más creativos y productivos; lo cual reduce la rotación del personal, levanta los ánimos y favorece los beneficios de la empresa. Por ejemplo, el Great Place to Work Institute, que elabora la lista de las 100 Mejores Empresas para Trabajar de la revista *Fortune*, cada año pide a decenas de miles de trabajadores que puntúen su experiencia en múltiples factores laborales como: «Este es un lugar de trabajo divertido». Los empleados de las mejores organizaciones responden abrumadoramente —un 81% de media— que trabajan en un ambiente «divertido».²⁴ Robert Provine, neurocientífico de la Universidad de Maryland y autor de *Laughter: A Scientific Investigation* explica que: «Reír no es una cuestión de humor, sino de relaciones sociales. De hecho, es posible que los beneficios para la salud de reír provengan del apoyo social que estimula».²⁵

Un líder es el que marca el tono. Cuando muestra abiertamente el deleite y la pasión que siente por su organización, por los miembros de su equipo, los clientes e incluso los desafíos a los que se enfrenta, indica de forma muy potente que es perfectamente aceptable dar muestras públicas de alegría y diversión. Los líderes ejemplares saben que en las organizaciones actuales el trabajo es exigente y, en consecuencia, la gente necesita sentir cierto nivel de bienestar personal para sostener su compromiso. Que un líder muestre entusiasmo y pasión por el trabajo realizado beneficia a todo el mundo. Como explica Jeanette Chickles, directora de servicios de telecomunicaciones de Polaris Wireless, al contar su mejor experiencia personal de liderazgo:

Me gusta divertirme en el trabajo. Nos pasamos un montón de horas trabajando, así que ¡más vale disfrutarlo! Tómatelo en serio y trabaja duro, pero hay maneras de celebrar los logros e introducir un poco de espontaneidad y ligereza cuando las cosas se ponen difíciles. Si los miembros de tu equipo disfrutan de lo que hacen y se sienten reconocidos por su duro trabajo, serán más propensos a hacer esfuerzos extraordinarios cuando lo necesites.

Lo que predicas y lo que celebras deben coincidir. De lo contrario, el evento parecerá poco sincero y falso... y tu credibilidad se verá mermada por ello. Cualquier celebración debe ser una expresión sincera de compromiso con valores fundamentales y el duro trabajo y la dedicación de las personas que han puesto en práctica dichos valores. Una elaborada festividad que carezca de sinceridad será más un entretenimiento que una expresión de ánimo. La autenticidad da lugar a celebraciones deliberadas y a un trabajo divertido.

Implicate personalmente

Iniciamos nuestro análisis del liderazgo ejemplar hablando de la práctica de demostrar cómo hacerlo y ahora cerramos el círculo. Si queremos que los demás crean en algo y su comportamiento sea acorde a dicha creencia, tenemos que dar ejemplo implicándonos personalmente. Tenemos que practicar lo que predicamos. Si queremos crear y mantener una cultura de excelencia y distinción, entonces debemos implicarnos personalmente en las acciones de celebración que promuevan y sostengan dicha cultura.

Mushfiq Rahman, director de contratos de ALS Industrial en Australia, cuenta que observó una diferencia inmediata en el desempeño de todos cuando: «Pasé un tiempo con cada miembro del equipo de forma individual y les agradecí personalmente su contribución. El hecho de que pasase mucho tiempo con ellos e intentara entender de verdad sus preocupaciones les hizo

sentirse valorados». A la hora de enviar un mensaje a toda la organización, nada es más eficaz que el comportamiento de un líder. Demostrando de forma directa y visible a los demás que estás ahí para animarlos, envías una señal positiva. Cuando das ejemplo, como Mushfiq, transmites lo siguiente: «Aquí damos las gracias, damos muestras de aprecio y nos divertimos». Y los otros seguirán el camino que tú marques. La organización desarrollará una cultura de celebración y reconocimiento. Todo el mundo se convertirá en un líder, todo el mundo dará ejemplo y todo el mundo celebrará los valores y las victorias. Cuando eso ocurre, las organizaciones se forjan una reputación como fantásticos lugares donde trabajar.

Por si te queda alguna duda de que implicarse personalmente en las celebraciones influye en los demás y su valoración de tu liderazgo, fíjate en lo que señalan nuestras investigaciones de forma sistemática. Los subordinados directos que indican que su líder *casi siempre* se implica personalmente en reconocer a la gente y celebrar logros se sitúan de forma constante un 20% por encima de sus colegas en distintas variables de participación, como los niveles de motivación, orgullo y productividad. Esa distancia aumenta de forma espectacular, entre un 40% y un 50%, cuando se comparan los primeros con líderes que se implican de forma personal solo *ocasionalmente*. La razón por la que las personas indican que se sienten valoradas por su líder —y cómo puntúan la confianza y la eficacia de su líder— guarda una relación directa con la medida en la que su líder se implica personalmente a la hora de reconocer a la gente y celebrar logros.

En los lugares donde encontramos una cultura fuerte basada en valores sólidos, también encontramos infinitos ejemplos de líderes que ponen en práctica esos valores. Beth Taute, cuando trabajaba como analista financiera de Citibank, se dio cuenta de que su jefa (Jo) se implicaba personalmente a la hora de dar muestras de aprecio. Jo hacía cosas pequeñas como sacar al equipo a comer por sorpresa o dejar que alguien saliera antes si sabía que tenía algún acontecimiento especial por la noche. Dejaba que la gente con

hijos llegara tarde o saliera temprano en ocasiones especiales, como un cumpleaños. Dejaba regalitos con bromas o un significado oculto en la mesa de todo el mundo. El hecho de que Jo participara personalmente hasta ese punto hacía que los miembros del equipo «estuvieran totalmente entregados a ella. Era una fuente de inspiración y estaban dispuestos a trabajar hasta las tantas para finalizar un proyecto a tiempo».

Los miembros del equipo de Jo querían demostrarle que se merecían su confianza. En palabras de Beth: «Jo mantenía relaciones tan estrechas con la gente que sabía cómo conseguir que cada miembro del equipo trabajase bien más allá de su zona de confort y siguiera comprometido con la causa. Lograba que ir a trabajar y quedarse hasta tarde pareciese algo divertido, no un arduo trabajo».

Según Beth, la lección que cualquier aspirante a líder ejemplar debe sacar de esta experiencia es que: «Tienes que implicarte y estar siempre al tanto de lo que ocurre, y la mejor manera de hacer reconocimientos es hacerlo constantemente, pero sin ser predecible». Y añade: «Hacer un gran trabajo y que Jo te reconociera se valoraba más que cualquier otro tipo de reconocimiento». Con muestras de dedicación e implicación personales, un líder se gana el respeto y la confianza de los miembros de su equipo. Es lo que genera credibilidad y lealtad, así como lo que da lugar a una fuerza laboral comprometida y productiva.

Demuestra que tu organización te importa Nadie se preocupará demasiado por lo que sabes hasta que no sepa hasta qué punto te preocupas. Dicho de otro modo, esa persona necesita comprobar que quieres garantizar su seguridad y protección, asegurarte de que se sienta ayudada y valorada; que quieres que tenga éxito, que aprenda y crezca, y que nunca le pedirías que haga algo que pueda perjudicarla. Demostrar todo eso no es complicado. Por ejemplo, Jane Binger, responsable de educación y desarrollo de liderazgo del Hospital Infantil Lucile Packard de la Universidad de Stanford, descubrió que la mayoría del personal médico y administrativo buscaba solo

gestos sencillos que demostrasen que a ella y a otros les importaba cómo estaban. Eso solía traducirse en una nota o un *email* personal, un comentario al pasar en una reunión o un pasillo, o detenerse un momento en su despacho. «Quieren saber que los valoro. Que pienso que hacen un trabajo fantástico. Que no los subestimo y no doy sus contribuciones por descontadas. Para hacerlo no hacen falta grandes y desmesurados gestos», asegura Jane. Empíricamente, hemos descubierto una relación fuerte y positiva entre la medida en la que un líder «alaba a la gente por un trabajo bien hecho» y las respuestas favorables de sus subordinados directos a la afirmación: «Quienes forman parte del grupo de trabajo de esa persona sienten que la organización valora su trabajo».

Mostrar a alguien que te importa le hará sentir que quieres lo mejor para él. Las respuestas de los subordinados directos a una pregunta sobre hasta qué punto su líder «quiere lo mejor para las personas con las que trabaja» guardan una relación directa con su espíritu de equipo y su sentimiento de orgullo. También están directamente relacionadas con su evaluación favorable de la eficacia del líder y la probabilidad con la que lo recomendarían a un amigo como buen líder. Cuando el equipo directivo del Macquarie Bank de Australia tomó la decisión de cerrar su negocio de hipotecas en Estados Unidos, Peter Maher, entonces jefe del Grupo de Servicios Bancarios y Financieros, habría podido dar la noticia por correo electrónico o incluso a través de un directivo de nivel más bajo.²⁶ Peter entendió que lo mejor para demostrar que le importaba era ser totalmente sincero y directo durante todo el proceso y tratar al personal con respeto e inteligencia.

Viajó a Florida y se sentó con unos cien empleados para darles la noticia personalmente. Peter explica de la experiencia: «Lo importante era cómo lo hacías, no qué hacías. Deliberadamente me sentaba en una silla delante de la persona y le hablaba de lo que estaba pasando». Reconoce que «fue una conversación muy dolorosa», pero cree que lo mejor era «ser sincero» con

ellos. «Les conté todo lo que estaba pasando. Fue interesante que algunos de ellos, después, me dijeron que, aunque se sentían decepcionados, estaban muy agradecidos por la sinceridad con la que la decisión se había comunicado». Las investigaciones realizadas indican que las personas que perciben que sus compañeros de trabajo se preocupan por ellas son más propensas a buscar consejo y ser vistas como líderes, lo que a su vez genera un mayor nivel de desempeño.²⁷ Por el contrario, quienes indican que en su trabajo los tratan de forma insensible —por ejemplo, un colega mal educado— responden reduciendo su nivel de esfuerzo o bajando la calidad del trabajo que llevan a cabo de forma deliberada.²⁸

Dar las malas noticias en persona, como hizo Peter, es una manera significativa de demostrar que te preocupas. Lo mismo puede decirse de dejarse ver en el día a día. Así no solo demuestras que te preocupas, sino que también serás visto como más real, más auténtico, más accesible y más humano. Asistir a reuniones importantes, ir a ver a los clientes, visitar la planta o el centro de servicios, pasarse por el laboratorio, dar presentaciones en los encuentros de la asociación, estar presente en los eventos de la organización —aunque no formes parte del programa—, contratar a nuevos empleados en el campus de la universidad, organizar mesas redondas, hablar con los analistas o, sencillamente, pararte un momento en el despacho de un miembro de tu equipo para saludar... son distintas formas de demostrarles a los miembros del equipo que te importan, que te interesan el trabajo que hacen y sus aportaciones. Estar donde están los miembros del equipo te ayuda a mantener el contacto, literal y metafóricamente, con lo que está ocurriendo. Demuestra que practicas lo que predicas respecto a los valores que compartes con las partes implicadas.

Divulga las historias Como líder, implicarte personalmente a la hora de demostrar que te importan es una oportunidad perfecta para encontrar y contar historias que pongan un rostro humano a los valores. Los ejemplos en

primera persona siempre resultan más potentes y llamativos que los ejemplos de terceros. Es esa diferencia clave entre «yo mismo lo presencié» y «alguien me lo contó». Tienes que estar siempre pendiente de lo que se hace bien, para poder decirle a la persona responsable que siga así y también para poder contárselo a otros. Así, podrás contar historias «cercanas y personales» de lo que implica poner en práctica las aspiraciones y los valores compartidos. De este modo crearás modelos a seguir con los que todos los miembros de la organización podrán identificarse. Pondrás el comportamiento en un contexto real. Los valores se convierten en algo más que simples reglas: cobran vida. A través de las historias que cuentas, ilustras de forma espectacular y memorable cómo debe comportarse y tomar decisiones la gente.

El psicólogo cognitivo Gary Klein, tras estudiar a profesionales en situaciones de vida o muerte, concluye que las historias son el método más eficaz tanto para obtener como para divulgar conocimientos.²⁹ El motivo es que las historias son, por naturaleza, formas públicas de comunicación. La narración de historias es la manera en la que transmitimos lecciones de una generación a otra, de una cultura a otra. Drew Westen, profesor de psicología de la Universidad Emory, sostiene que: «Las historias que nos cuentan nuestros líderes son importantes, seguramente tanto como las historias que nuestros padres nos cuentan de niños, pues nos orientan respecto a lo que es, lo que podría ser y lo que debería ser, a partir de su visión del mundo y de los valores que consideran sagrados».³⁰ Además, las historias están hechas a medida para las celebraciones. De hecho, podemos considerar una historia como una celebración: una celebración de aventuras y logros, del coraje y la perseverancia, del mantenerse fieles a creencias y valores profundos.

Los líderes siempre encuentran la manera de hacer perdurar las historias importantes: por ejemplo, publican un caso real en el boletín de noticias o el informe anual de la empresa, cuentan una historia en una ceremonia pública o

graban un vídeo y lo transmiten por el canal interno de la empresa o a través de las redes sociales. Los líderes ponen el foco en alguien que haya puesto en práctica un valor de la organización para ofrecer a los demás un ejemplo a seguir.

Los líderes que cuentan historias para fomentar el trabajo bien hecho tienen subordinados directos que se sienten personalmente valorados y creen que su líder saca lo mejor del talento y las capacidades de las personas. La medida en la que la gente recomendaría a su líder a un colega está directamente relacionada con la frecuencia con la que el líder cuenta historias para fomentar el trabajo bien hecho. Los líderes que reciben una puntuación en el 20% superior en este comportamiento de liderazgo son 4 o 5 veces más recomendados favorablemente que los que están en el 20% inferior. Dustin Schaefer, director regional de Flexera Software, nos cuenta lo mucho que le sorprendió que, en un encuentro con todo el equipo, el vicepresidente de ventas mundiales le hiciera un homenaje contando una historia sobre cómo había conseguido eliminar a uno de sus principales competidores. El vicepresidente describió detalladamente la manera en la que Dustin había trabajado con el equipo directivo para crear tanta incertidumbre respecto a su reciente decisión, y su actual implementación, que consiguieron cancelar la solución del competidor a mitad de camino. Luego, señaló las lecciones que podían sacarse de la experiencia —la moraleja— y las maneras en las que todo el equipo podía beneficiarse de ese triunfo para cosechar más éxitos en el mercado. «Habló de mi triunfo», destaca Dustin, «de tal manera que lo convirtió en un triunfo colectivo de toda la empresa. Consiguió que un equipo de ventas bastante competitivo se diera cuenta de que podíamos celebrarlo todos juntos y aprender y crecer gracias a los éxitos individuales de cada uno. También puso en relación mis resultados con los valores y los logros de nuestra empresa».

Los compañeros de Dustin se identificaron con su historia y, después de ese encuentro, muchos de los que antes no se habían relacionado demasiado

con él le pidieron más información sobre su experiencia. «Me di cuenta», dice Dustin, «de que ahora intercambiábamos más información que antes. Eso reforzó nuestro sentimiento de unión y comunidad hacia un objetivo común».

Contando historias conseguirás tus objetivos de enseñar, movilizar y motivar más eficazmente que con una presentación en PowerPoint o escribiendo unos cuantos *tweets* en un teléfono móvil. Escuchar y entender las historias que cuentan los líderes contribuye más a que la gente conozca los valores y la cultura de una organización que cualquier política de empresa o cualquier manual para empleados. Las historias bien contadas son mucho más eficaces a la hora de atraer y llegar a las emociones de la gente. Consiguen que el mensaje se quede grabado. Simulan la experiencia a la que se refieren y constituyen una convincente manera de transmitir la lección más importante que encierre la experiencia en cuestión. Reforzar las historias a través de celebraciones intensifica las conexiones.

Haz que las celebraciones formen parte de la vida de la organización

Tienes que poner las celebraciones en el calendario. Los eventos programados son oportunidades para juntar a la gente y demostrarles que forman parte de una visión más grande y de un destino en común. Son maneras muy visibles de confirmar los valores compartidos, de señalar los progresos hechos y de crear una sensación de comunidad.

Es probable que ya tengas en el calendario cumpleaños, días festivos y aniversarios. Tienes que hacer lo mismo con los hitos importantes de la vida de tu equipo y tu organización. Darles una fecha, una hora y un lugar es una manera de comunicar a todo el mundo que son cosas que importan. Así también se genera un sentimiento de expectación. Planificar las celebraciones no excluye los eventos espontáneos; solo significa que algunas ocasiones son tan importantes como para que todo el mundo les preste atención.

Al organizar las celebraciones, lo primero que se debe decidir es qué valores de la organización, eventos históricos o éxitos individuales revisten tanta importancia que se merecen un ritual, una ceremonia o una fiesta especial. Tal vez quieras honrar al grupo o equipo que cree las innovaciones más revolucionarias del año, homenajear a quienes hayan dado el mejor servicio de atención al cliente o agradecer a las familias de los empleados su apoyo. Sea lo que sea lo que quieras celebrar, tienes que formalizarlo, anunciarlo y explicar a la gente cómo puede participar. Por lo menos tienes que organizar una celebración al año en la que participe todo el mundo — aunque no han de estar todos en el mismo sitio— y que resalte cada uno de los principales valores de la organización.

Un líder se esfuerza por que las celebraciones formen parte de la vida de la organización. Averigua qué podría funcionar en el caso de tu organización. A continuación, te presentamos algunos de los ejemplos que Terrence Deal, profesor de la Universidad del Sur de California, y M. K. Key, psicólogo clínico comunitario, ofrecen en su libro *Corporate Celebration*:³¹

- *Celebraciones cíclicas*: temas estacionales, hitos clave y aniversarios corporativos.
- *Ceremonias de reconocimiento*: aplauso y homenaje públicos por un trabajo bien hecho.
- *Celebración de triunfos*: ocasiones especiales para destacar logros colectivos, como el lanzamiento de un nuevo producto o estrategia, o la inauguración de una nueva oficina, planta o tienda.
- *Rituales de consuelo y despedida*: pérdida de un contrato, despidos y fallecimiento de un compañero.
- *Transiciones personales*: entradas y salidas.
- *Altruismo en el lugar de trabajo*: hacer algo bueno para los demás y promover cambios sociales.
- *Diversión*: juegos, deportes, bromas y risas.

En la empresa Zeno Group hacen muchas celebraciones de este tipo a lo largo del año, como el coro de los viernes por la tarde y otros encuentros informales. Celebran Fin de Año cada 30 de junio, el último día del año fiscal de Zeno. Ese día, todas las oficinas se conectan por teleconferencia. Abren botellas de champán y hacen un brindis virtual. La CEO de la empresa, Barby Siegel, se comunica con todo el mundo por teleconferencia, reflexiona sobre lo que han logrado y habla de lo que les depara el futuro. A continuación, todas las oficinas siguen festejando con sus propias celebraciones.

Por supuesto, una celebración no tiene por qué celebrar solo un logro u homenajear a una sola persona. Justin Brocato, director sénior de marketing de Cisco Systems, nos habla del impacto que un banquete de premios anuales tenía en uno de sus trabajos anteriores:

Era una manera maravillosa de celebrar nuestros éxitos y difundir el sentimiento de comunidad. También invitaban a las parejas de la gente, por lo que era una manera agradable de conocer a tus compañeros fuera de la oficina y afianzar relaciones. También era el contexto perfecto para reconocer públicamente todas las aportaciones del equipo y reflexionar sobre lo que habíamos conseguido.

Al pensar en esta experiencia, Justin se pregunta: «¿Qué habría ocurrido si el equipo directivo se hubiera limitado a mandar un correo electrónico para anunciar quienes eran ganadores y felicitarlos?». Su conclusión es que a la gente le habría gustado, pero no habría tenido nada que ver con los aplausos y silbidos que alguien oye cuando sube al escenario a recibir un premio y escucha a su jefe explicando frente a un público repleto de compañeros por qué sus éxitos son merecedores de un homenaje. «Las celebraciones en público son mucho más memorables», señala Justin, «y el impacto que tienen en el ganador de un premio y el equipo es mucho más duradero. La gente se

ve fortalecida y su compromiso para el año siguiente se renueva automáticamente».

Sirvan para honrar a una persona, un grupo o un logro colectivo, o bien para estimular el aprendizaje del equipo o el desarrollo de vínculos, las celebraciones, las ceremonias y los eventos similares ofrecen a un líder la oportunidad perfecta para transmitir explícitamente y reforzar los comportamientos y acciones que son importantes para hacer realidad los valores y objetivos compartidos. Un líder ejemplar sabe que promover una cultura de la celebración alimenta la sensación de unidad que resulta esencial para retener y motivar a los trabajadores de hoy. Los datos señalan que las celebraciones afectan de manera significativa a cómo se siente la gente respecto a su organización y su líder. Cuanto más indican que su líder sabe encontrar maneras de celebrar los logros, más eficaces se sienten los miembros de un equipo a la hora de cumplir objetivos, y más puntos otorgan a la eficacia global de su líder.

No nos faltarán oportunidades para reunir a la gente y celebrar los valores y las victorias de la organización. En buenas y malas épocas, reunirse para reconocer las contribuciones y las acciones que han dado buenos resultados es una señal de que se tienen en cuenta los esfuerzos de todo el mundo. Su energía, su entusiasmo y su bienestar —y también el nuestro— se verán enormemente beneficiados.

ACTÚA

Celebra los valores y las victorias

Las celebraciones colectivas refuerzan la idea de que un desempeño extraordinario es fruto de los esfuerzos de muchas personas. Celebrar los logros de forma visible y pública crea comunidad y sostiene el espíritu de equipo. Al basar las celebraciones en las actuaciones congruentes con valores esenciales y el logro de hitos importantes, un líder contribuye a que todo el mundo siga centrado en lo fundamental.

Las interacciones sociales aumentan el compromiso de las personas con los estándares del grupo y tienen un profundo efecto en su bienestar. Cuando se le pide a alguien que vaya más allá de su zona de confort, el apoyo y los ánimos que le den sus compañeros reforzarán su capacidad de soportar los posibles efectos debilitantes del estrés. Asegúrate de que la gente no vea tu organización como el lugar donde «se muere la diversión».

Un líder da ejemplo implicándose personalmente en las celebraciones y los reconocimientos, demostrando que alentar el corazón es algo que todo el mundo debería hacer. Contar historias sobre personas que han hecho esfuerzos extraordinarios para conseguir éxitos impresionantes es una oportunidad de llamar la atención sobre ejemplos que todo el mundo debería seguir. Las historias hacen que las experiencias de la gente sean memorables, a veces hasta profundas de un modo que no habían percibido hasta entonces, y sirven como modelo para comportamientos futuros. Establecer conexiones personales con la gente en una cultura de la celebración también genera y sostiene la credibilidad. Reduce las *divisiones nosotros-ellos* entre un líder y los miembros del equipo. Introducir vitalidad y un sentimiento sincero de aprecio en el lugar de trabajo es algo esencial.

Para alentar el corazón, tienes que *celebrar los valores y las victorias creando un espíritu de comunidad*. Eso significa que debes:

1. Encontrar y crear ocasiones para reunir a la gente y celebrar públicamente sus logros.
2. Tomar medidas que demuestren que la gente puede «contar contigo» y asegurarte de que se sientan «parte de un todo».
3. Hacer que una parte del entorno laboral esté llena de diversión: ríe y pásatelo bien junto a otros.
4. Implicarte personalmente en tantos reconocimientos y celebraciones como sea posible. Demuestra que te preocupas siendo visible durante las épocas difíciles.
5. No dejar pasar nunca la oportunidad de contar públicamente historias reales sobre cómo personas de tu organización han ido más allá del deber de su trabajo.
6. Programar celebraciones y buscar también oportunidades espontáneas para relacionar las victorias con los valores compartidos.

CAPÍTULO 13

El liderazgo es cosa de todos

A LO LARGO DEL LIBRO hemos contado historias de personas normales y corrientes que han hecho realidad cosas extraordinarias. Son de todas partes, de todas las edades y de todos los sectores de la sociedad.

Representan a un amplio abanico de organizaciones, públicas y privadas, gubernamentales y no gubernamentales, de alta y baja tecnología, pequeñas y grandes, educativas y profesionales. Es probable que no sepas quiénes son. No son figuras públicas, celebridades ni megaestrellas. Son personas que viven en la casa de al lado o que trabajan en el despacho de al lado. Son personas como tú.

Nos hemos centrado en el liderazgo del día a día porque, en lo que al liderazgo se refiere, no se trata del cargo o el título que ostentes. No se trata de poder ni autoridad. No se trata de fama ni riqueza. No se trata de la familia en la que nazcas. No se trata de estar en la cima de una organización, como CEO, presidente, general o primer ministro. E, indudablemente, no se trata de ser ningún tipo de héroe. El liderazgo es cuestión de relaciones, credibilidad, pasión y convicción... y, en última instancia, de lo que *haces*.

Para encontrar liderazgo, no tienes que mirar hacia arriba. No tienes que mirar hacia fuera. Lo que necesitas es mirar hacia dentro. En tu interior tienes el potencial de liderar a otros hacia lugares a los que nunca han ido. Pero, antes de poder liderar a los demás, tienes que creer que puedes tener un impacto positivo en ellos. Tienes que creer que tus valores son valiosos y que lo que haces importa. Tienes que creer que tus palabras pueden ser fuentes de inspiración y tus acciones pueden mover a otros. Además, tienes que ser capaz de convencerlos de que ellos también pueden. En tiempos difíciles como los actuales, el mundo necesita más personas que crean que pueden marcar la diferencia y que estén dispuestas a actuar de acuerdo con esta creencia. Como señala Natraj Iyer, gestor de proyectos en eBay:

Solemos pensar en el liderazgo como algo grande y espectacular, pero basándome en mi experiencia pienso que el auténtico liderazgo se encuentra en todas partes y en el día a día. Todos

tenemos oportunidades en nuestra vida diaria de aprovechar el momento para convertirnos en el líder que podemos ser. Todos y cada uno de nosotros tiene la posibilidad de ser ese líder.

En este preciso instante, el liderazgo está en ti, en el lugar donde te encuentras. La pregunta es: ¿qué vas a hacer para ponerlo en práctica?

El liderazgo ejemplar es local

Durante mucho tiempo hemos preguntado a gente de todas las edades y orígenes sobre personas de su vida que sean modelos a seguir en términos de liderazgo; no líderes históricos famosos, sino líderes con quienes hayan tenido una experiencia personal. Les pedimos que identifiquen a la persona que elegirían como su modelo de líder más importante; les damos una lista de ocho categorías posibles para elegir.¹ ¿Es su modelo a seguir un líder empresarial, un líder religioso o comunitario, un profesional del entretenimiento o una estrella de cine, un miembro de su familia, un líder político, un deportista profesional, un maestro o entrenador, u Otro / Ninguno/ NS/NC? Piensa en a quién elegirías tú antes de mirar los resultados de la Tabla 13.1.

TABLA 13.1

¿Quiénes son modelos de liderazgo?

Categoría	Edad de la persona encuestada	
	18-30 años	Más de 30 años
Miembro de su familia	40%	46%
Maestro o entrenador	26%	14%
Líder religioso o comunitario	11%	8%
Líder empresarial	7%	23%
Líder político	4%	4%
Deportista profesional	3%	0%
Profesional del entretenimiento o estrella de cine	2%	0%
Otro / Ninguno / NS/NC	7%	4%

Con independencia de la edad, cuando buscan en su vida a alguien a quien elegir como modelo de liderazgo importante, las personas tienden a pensar en un miembro de su familia. En el caso de la gente de menos de treinta años, el número dos lo ocupan los maestros o entrenadores. Quienes tienen más de treinta eligen en segundo lugar a un líder empresarial y, si investigamos más, nos dicen que con «líder empresarial» en realidad se refieren a un supervisor inmediato que, en esencia, les ha hecho de maestro o entrenador en su lugar de trabajo.

¿Qué te llama la atención de las primeras categorías de la lista? ¿Quiénes son esas personas? Son personas a las que conocemos bien y que nos conocen bien. Son los líderes que tenemos más cerca. Son aquellos con quienes tenemos más contacto. Los modelos de liderazgo son locales.

Este hallazgo tiene consecuencias muy importantes. Como padre, maestro o entrenador, eres tú el que da un ejemplo de liderazgo a la gente joven. No son los cantantes de *hip-hop*, los actores de cine, los deportistas de élite ni

otros protagonistas de las noticias en las redes sociales quienes les inspiran en materia de liderazgo. Eres tú a quien buscarán para saber cómo responde un líder en situaciones competitivas, cómo gestiona una crisis, cómo lidia con una pérdida o cómo resuelve un dilema ético. No será otra persona. Serás tú.

Los datos también revelan que, si ocupas un cargo directivo, para tus subordinados directos tú eres el líder más importante de la organización. Tú eres su maestro y entrenador, y quien con más probabilidad influirá en su deseo de quedarse o irse de la organización, en la trayectoria de sus carreras, su comportamiento ético, su capacidad de dar lo mejor de sí mismos, sus ganas de impresionar al cliente y su motivación para compartir la visión y los valores de la organización.

No hay escapatoria. Ahora ya sabes que, con independencia de tu cargo o título, sea en casa, en la escuela, en la comunidad o en el lugar de trabajo, tienes que responsabilizarte de la calidad del liderazgo que la gente que te rodea observa y recibe. Debes responder del tipo de liderazgo que ofreces. Te guste o no, sea de forma intencionada o no, das ejemplo. La decisión consciente que debes tomar es hasta qué punto quieres ser un buen líder y un buen modelo a seguir. La gente te observa, lo sepas o no. Tienes un impacto sobre los demás, tanto si quieres como si no.

Todo el mundo —y eso significa literalmente *todas las personas*— es potencialmente un modelo a seguir para alguien, y eso significa que el *liderazgo es cosa de todos*. La prueba definitiva de tu eficacia como líder es la medida en la que despiertes y promuevas las capacidades de liderazgo de los demás, no solo las tuyas. Tienes la capacidad de liberar al líder que todos llevamos dentro.

El liderazgo ejemplar es importante

Debi Coleman es una de las primeras líderes que entrevistamos en relación con su mejor experiencia personal de liderazgo y la primera persona a la que citamos en la primera edición de *El desafío del liderazgo*. En ese momento, Debi era vicepresidenta de Fabricación Global de Apple. Ahora es directora ejecutiva de SmartForest, empresa de capital riesgo, y cuando hablamos con ella recientemente nos contó que su punto de vista sobre el liderazgo no ha cambiado a lo largo de los años respecto a lo que dijo originalmente: «Creo que las buenas personas se merecen un buen liderazgo. Las personas a las que dirijo se merecen el mejor liderazgo del mundo».

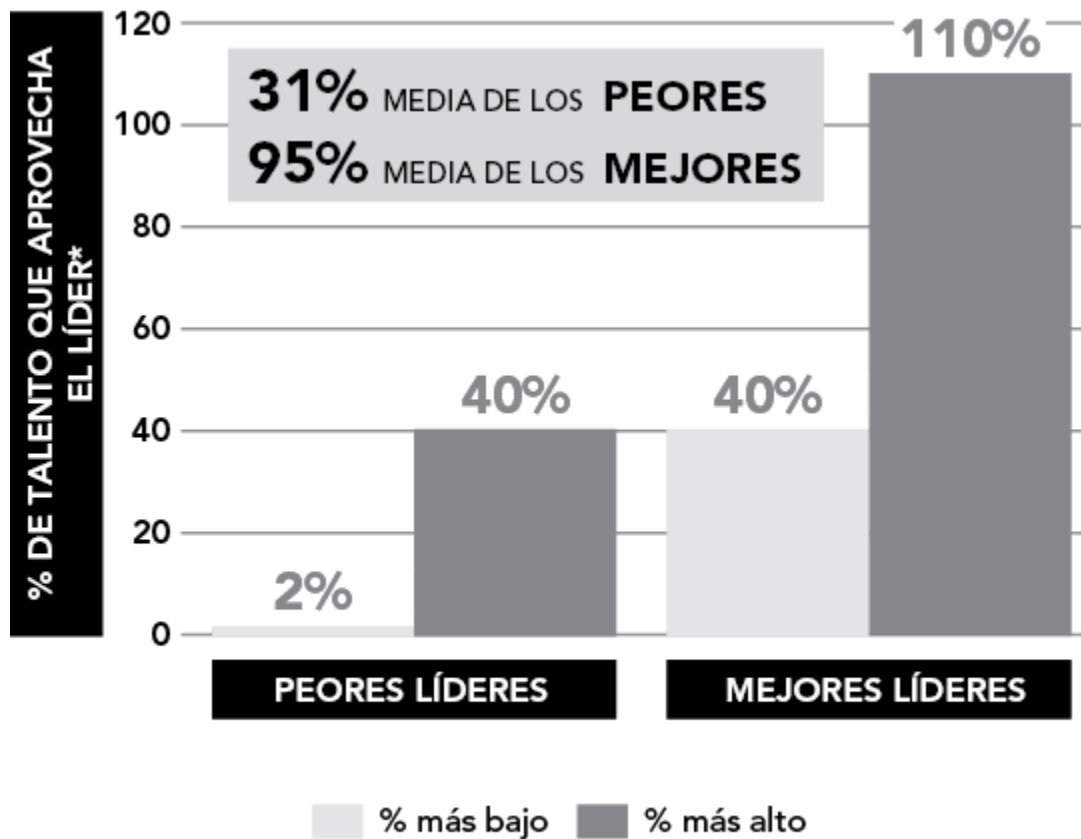
Debi expresa el sentimiento de todos los líderes ejemplares. Se esfuerzan tenazmente por ofrecer el mejor liderazgo del mundo porque creen firmemente que la gente se lo merece. Con toda probabilidad es lo que tú esperas de tus líderes y lo que las partes implicadas esperan de ti: nada más y nada menos que lo mejor. ¡Seguro que estás leyendo este libro por el mismo motivo!

El compromiso de Debi con el liderazgo ejemplar es importante. El tuyo también. Importa porque un gran liderazgo crea grandes lugares de trabajo. Un liderazgo no tan fabuloso crea lugares de trabajo no tan fabulosos. Tú lo sabes por experiencia. Nosotros lo sabemos porque no hemos dejado de encontrar pruebas de que el liderazgo ejerce un notable impacto en el nivel de implicación de la gente y su desempeño. En cada capítulo te hemos ofrecido datos al respecto. Veamos ahora otro estudio que pone de manifiesto la misma idea.

Pedimos a miles de personas que pensarán en el peor y el mejor líder con el que hayan trabajado. Y luego les hicimos esta pregunta: ¿qué porcentaje, del 1 al 100, de tus talentos —habilidades y capacidades más tiempo y energía— dirías que cada líder ha utilizado? La Figura 13.1 muestra los resultados.

FIGURA 13.1

El porcentaje de talento que la gente dice que su mejor o peor líder supo utilizar: ¡una diferencia de 1 a 3!



* Supera el 100% porque la gente asegura que su mejor líder les permitió hacer más de lo que pensaban que eran capaces.

Cuando la gente piensa en su experiencia con su peor líder, el porcentaje de talento utilizado suele situarse entre el 2% y el 40%, con un promedio del 31%. Dicho de otro modo, la gente indica que emplearon menos de un tercio de sus talentos disponibles al trabajar con su peor líder. Muchos siguieron esforzándose mucho, pero pocos dedicaron todo su potencial al trabajo. Las entrevistas de final de servicio revelan un fenómeno similar: no es que la gente deje la empresa, lo que quiere dejar es la relación con su jefe. Las encuestas señalan que, en algún momento de su carrera, una de cada dos personas ha dejado un trabajo para huir de su jefe.²

Esta pésima situación contrasta fuertemente con lo que la gente cuenta cuando piensa en su experiencia con su mejor líder. Los buenos líderes utilizan como mínimo un 40% del talento de la gente, mientras que este porcentaje de talento es el máximo que saben aprovechar los malos líderes. De hecho, muchas personas aseguran que su mejor líder en realidad empleaba ¡más del 100% de su talento! Sabemos que es matemáticamente imposible sacar más del 100% del talento de una persona y, aun así, la gente niega con la cabeza y asegura: «No, ese líder consiguió que hiciera más de lo que yo me veía capaz e incluso de lo que era humanamente posible». El porcentaje *medio* de talento utilizado por los mejores líderes es un impresionante 95%.

La diferencia de desempeño entre los mejores y los peores líderes es enorme. Los mejores aprovechan el triple de talento, energía y motivación de su gente que los peores líderes.

Estos datos, así como otras pruebas presentadas a lo largo del libro, confirman que *el liderazgo marca una diferencia*. Esta diferencia puede ser positiva o negativa, pero en todo caso importa. El liderazgo influye en el compromiso que adquieren las personas y su voluntad de esforzarse más allá de lo necesario, tomar la iniciativa, responsabilizarse y lograr resultados extraordinarios. Un mal líder frena este tipo de comportamientos, mientras que un líder ejemplar consigue el efecto contrario. ¿Qué tipo de diferencia quieres marcar con la práctica de tu liderazgo? Tú eliges.

Estamos seguros de que quieres convertirte en el mejor líder posible... y no solo por tu propio bien, sino también por el de los demás y en pos del éxito de los proyectos que tienes entre manos. Al fin y al cabo, sería muy poco probable que leyeras este libro si esa no fuera tu aspiración. ¿Cómo puedes aprender a liderar mejor que ahora?

Aprender a liderar requiere práctica

Cada vez que damos una conferencia o llevamos a cabo un taller alguien pregunta: «¿Un líder nace o se hace?». Siempre que nos hacen esta pregunta respondemos con una sonrisa: «No hemos conocido nunca a un líder que no haya nacido. Tampoco hemos conocido nunca a un contable, artista, deportista, ingeniero, abogado, médico, escritor o zoólogo que no hubiese nacido. Todos hemos nacido. Es un hecho».

Quizá pienses: «Bueno, eso no es justo. Es una respuesta trampa. Todo el mundo nace». Y eso es justamente lo que queremos decir. Todos hemos nacido y todos y cada uno de nosotros tenemos el material necesario para convertirnos en líderes, tú incluido. La pregunta que debes plantearte no es: «¿Nací para ser un líder?». Para mejorar, la pregunta más significativa y exigente que debes hacerte es esta: «¿Puedo ser mañana un mejor líder que hoy?». A esa pregunta siempre respondemos con un rotundo «¡Sí!».

Dejemos algo bien claro. La capacidad de liderazgo no es una cualidad mística que solo algunas personas poseen. El liderazgo no es un rasgo predeterminado. No es un gen y no es un atributo inamovible. No existen pruebas definitivas de que la capacidad de liderazgo solo esté grabada en el ADN de algunos individuos, mientras que el resto de las personas están condenadas a no saber nada al respecto.

Nosotros hemos recopilado datos de evaluación de millones de personas de todo el mundo. Podemos decirte que no nos cabe la menor duda de que hay líderes en todas las profesiones, todos los tipos de organización, todas las religiones y todos los países, jóvenes y viejos, hombres y mujeres. Que el liderazgo no pueda aprenderse, que lo tienes o no lo tienes, es un mito. Existe potencial de liderazgo en todas partes. Como comenta Ian McCamey, productor de contenidos de OZO en Nokia Technologies: «Cuando analizamos los comportamientos que exhiben todos los líderes, el concepto de liderazgo se convierte en una habilidad asequible, en vez de en un poder misterioso».

El liderazgo es un *patrón observable de prácticas y comportamientos*, así como un *conjunto definible de habilidades y capacidades*. Y cualquier habilidad puede aprenderse, reforzarse, perfeccionarse y mejorarse, si se cuenta con motivación y deseo, así como con práctica, evaluaciones, modelos a seguir y asesoramiento. Cuando hacemos el seguimiento de las personas que participan en programas de desarrollo de la capacidad de liderazgo, por ejemplo, los estudios demuestran que mejoran con el tiempo.³

El problema es el siguiente. El liderazgo puede aprenderse; sin embargo, no todo el mundo quiere aprender y no todas las personas que aprenden lo acaban dominando. ¿Por qué? Porque ser el mejor requiere creer profundamente que puedes aprender y crecer, aspirar fuertemente a la excelencia, tener la determinación de ponerte retos constantemente, reconocer que necesitarás la ayuda de los demás y tener la entrega suficiente como para practicar de forma deliberada. Además, los mejores líderes saben que, por muy buenos que sean ahora, siempre pueden mejorar y están abiertos a aprender para conseguirlo.⁴

Para Don Schalk eso suena a música celestial. A lo largo de su carrera, Don ha sido CEO de varias empresas y ahora es profesor de la Alvernia University (Reading, Pensilvania). Nos cuenta su experiencia personal, que ejemplifica la idea de que los mejores líderes siempre se esfuerzan por mejorar. Don era un jugador de baloncesto muy bueno, y su entrenador y mentor en la universidad, Dick Rockwell, siempre le decía: «El entrenamiento empieza a las tres de la tarde y termina a las cinco. Si eso es lo único que vas a hacer, no ganaremos y tú no jugarás». El mensaje era muy claro. Jugar en el equipo requería mucho más que asistir al entrenamiento dos horas al día. Para ganar era necesario que todos los miembros del equipo hicieran más, no solo un jugador. Esa es la actitud de los campeones y es un principio tan aplicable al liderazgo como al deporte. Si quieres ser ejemplar, tienes que entrenar duro y hacer un esfuerzo extra para practicar y

perfeccionar tus habilidades. Como se suele decir: «El trabajo duro vence al talento cuando el talento no trabaja duro».

K. Anders Ericsson, profesor de la Florida State University y conocido experto en el campo de la pericia, lo explica así:

Hasta que la mayoría de las personas no reconozcan que la formación y el esfuerzo sostenidos son un prerrequisito para alcanzar un alto nivel de pericia, seguirán atribuyendo erróneamente un logro inferior a la falta de dones naturales y, en consecuencia, seguirán sin alcanzar su pleno potencial.⁵

Anders y sus colegas han descubierto, tras décadas de investigación, que el talento innato no es lo único que cuenta a la hora de lograr el máximo desempeño. Da igual de qué disciplina se trate: deporte, música, medicina, programación informática, matemáticas, etc. El talento no es la llave que nos abre la puerta de la excelencia.

Un asombroso coeficiente intelectual tampoco es lo que caracteriza a los mejores. A veces, sí que son personas brillantes, pero en muchos casos solo poseen una inteligencia media. Del mismo modo, los años de experiencia tampoco convierten necesariamente a alguien en un experto, y mucho menos en el mayor experto. Y, por sorprendente que parezca, a veces más años de experiencia pueden implicar peores resultados en comparación con personas recién graduadas en una especialidad, pues la gente puede quedarse atrapada en viejos paradigmas que se han quedado anticuados.

Para convertirte en el mejor líder posible, debes tener pasión por aprender. Lo que verdaderamente diferencia a los expertos de los buenos es su dedicación a practicar de forma *deliberada*. Practicar *deliberadamente* no significa implicarse en cualquier actividad. Se trata de tener experiencias específicamente diseñadas para mejorar tu desempeño. La palabra clave aquí es *diseñadas*: significa que hay una metodología y que existe un objetivo muy específico. Asimismo, la práctica no es cosa de un solo día.

Tener una experiencia de aprendizaje una o dos veces no es suficiente. Tienes que hacerlo una y otra vez... y más aún, hasta que sea algo automático, lo cual requiere muchas horas de repetición.

Otra característica importante de la práctica deliberada es la voluntad de ser evaluado. Si no sabes cómo lo estás haciendo, te resultará difícil valorar si te acercas a tu objetivo y si lo estás haciendo correctamente. Aunque es posible que algún día llegues a ser capaz de evaluar tu propio desempeño, necesitas un entrenador, un mentor u otra tercera persona que te ayude a analizar tus resultados.

Además, hay que ser realistas: practicar de forma deliberada no es algo agradable. Lo que ayuda a los mejores a seguir durante sus duras sesiones de práctica no es lo mucho que disfrutan mientras realizan la actividad, sino saber que siguen mejorando y acercándose a su sueño de alcanzar un desempeño superior cuando realmente cuente.

Por último, hay que aceptar la realidad de que practicar requiere tiempo. Tal vez conozcas la idea de que se precisan «10.000 horas de práctica» para convertirse en un experto,⁶ pero lo cierto es que no existe un número específico. Tienes que dedicarle tiempo, pero no te tomes demasiado en serio el número de horas necesarias. Algunas personas precisarán más de 10.000 horas para dominar el arte del liderazgo; otras, menos. Lo que es verdad para todos los campeones, sin embargo, es que se trata de un compromiso para toda la vida.

La manera más significativa e importante de conseguir convertirte en un líder ejemplar es hacer del liderazgo una costumbre diaria. Aprender a liderar no es algo que puedas añadir a tu ya ajetreada agenda cuando te vaya bien. No es algo que puedas hacer un fin de semana o una vez al mes en un retiro. No es algo que pueda eliminarse del calendario en tiempos difíciles. Es algo que haces tan automática e instintivamente como las otras prioridades importantes del día. Es algo que ocurre de forma tan rutinaria como consultar el correo electrónico, enviar un mensaje a un compañero o

dirigir una reunión. Es algo que consideras esencial para tu éxito personal. Igual que el ejercicio físico, debes hacerlo diariamente para ponerte y mantenerte en forma. El momento de la revelación para Tommy Baldacci, comercial de Rhumbix, llegó cuando se dio cuenta de la importancia de la práctica diaria:

Tuve que aprender a ser un líder antes de serlo. Tuve que tomar la decisión de que sería un líder. Cuando decidí lo que quería y lo convertí en parte de todos mis pensamientos todos los días, empecé a obsesionarme. Cada acción que emprendía contribuía a mi objetivo de ser un líder. Ocurre lo mismo con cualquier camino hacia el éxito. Tienes que tomar la decisión de que practicar el liderazgo requerirá un esfuerzo consciente.

Contrastes y contradicciones

Llevando a cabo nuestra investigación, hemos aprendido que, cuando un líder da lo mejor de sí mismo, demuestra cómo hacerlo, inspira una visión compartida, cuestiona el proceso, permite que otros actúen y alienta el corazón. Y hemos descubierto que los líderes que a menudo se ejercitan en las cinco prácticas tienden a conseguir más resultados extraordinarios que los líderes que no se sirven demasiado de ellas.

Pero hay un inconveniente. *Puedes aprender a hacer todo esto y, aun así, quizá te despidan igualmente...* Tal vez tendríamos que habértelo dicho antes, pero seguro ya lo sabías. No podemos afirmar de ningún modo que todas estas prácticas de liderazgo funcionen siempre con todas las personas. Sabemos con certeza que la probabilidad de que así sea es muy alta, pero no existe una garantía total y absoluta. Y, si un día alguien te dice que ha encontrado la teoría definitiva de los tres, cinco, siete o nueve factores que te darán resultados y recompensas con un 100% de certeza, más vale que

salgas corriendo. En el caso del liderazgo, no existe método para hacerse rico o perder peso al instante.

Y aún hay otro inconveniente. Cualquier práctica de liderazgo puede volverse destructiva. Las virtudes pueden ser vicios. Hay un punto en el que cada una de las cinco prácticas, si se lleva al extremo, puede llevarte por mal camino.

Sabemos que encontrar tu voz y dar ejemplo son esenciales para tu credibilidad. Pero obsesionarte con que te vean como un modelo a seguir puede llevarte a centrarte demasiado en tus propios valores y tu manera de hacer las cosas. Puede llevarte a menospreciar las opiniones de los demás y a negarte a que te evalúen. Puede llevarte a quedarte aislado por miedo a perder tu privacidad y a que «te descubran». También puede llevarte a preocuparte más por la forma que por el contenido.

Ser visionario y comunicar claramente una visión común del futuro es lo que diferencia a un líder de otras personas creíbles. Y, sin embargo, centrarse solo en una visión del futuro puede impedirte ver otras posibilidades, así como las realidades del presente. Quizá obviés buenas oportunidades porque no las ves o te aferres demasiado tiempo a una tecnología ya anticuada. Explotar tu poder como fuente de inspiración puede hacer que los demás renuncien a su voluntad. Tu energía, entusiasmo y encanto pueden resultar tan magnéticos como para que los otros dejen de pensar por sí mismos y te den la razón sin reflexionar.

Cuestionar el proceso es algo esencial para promover la innovación y los cambios graduales. Tomar la iniciativa y correr riesgos es necesario para aprender y mejorar de forma continua. No obstante, si lo llevas al extremo generarás caos, confusión y paranoia. Las rutinas son importantes y, si no te detienes lo suficiente como para que la gente tenga la oportunidad de ganar confianza y adquirir competencias, perderán la motivación de probar cosas nuevas. El cambio por el cambio puede resultar tan desmoralizante como la complacencia.

La colaboración y el trabajo en equipo son esenciales para hacer realidad cosas extraordinarias en el mundo hiperactivo de hoy. La innovación depende de disfrutar de un alto grado de confianza, y las personas deben tener sensación de control sobre su propia vida para alcanzar grandes logros. Sin embargo, depender excesivamente de la colaboración y la confianza puede ser síntoma de que se evitan problemas importantes o no se quieren dar evaluaciones negativas. Puede ser una manera de no tomar el mando cuando la situación lo requiere. Delegar poder puede convertirse en una manera de cargar a personas que aún no están preparadas con lo que es responsabilidad tuya.

Sabemos que la gente consigue mejores resultados cuando se les dan ánimos. Los reconocimientos personales y las celebraciones colectivas generan el espíritu y el impulso que hacen avanzar al grupo, incluso en las situaciones más difíciles. Al mismo tiempo, si constantemente pensamos en quién debe ser reconocido y cuándo debemos organizar la próxima celebración, podemos convertirnos en trovadores errantes. Como nos lo estamos pasando en grande, podemos perder de vista la misión y la sensación de urgencia. Puede que nos obsesionemos tanto con las ventajas y los placeres del trabajo que nos olvidemos del propósito de todo ello.

Mucho más insidioso que estos posibles problemas, sin embargo, es el peligroso atractivo del orgullo desmedido. Ser un líder es divertido, es gratificante tener influencia y resulta muy estimulante tener a un montón de personas aplaudiendo todo lo que dices. No es difícil verse seducido por el poder y la importancia. Todos los líderes malvados se han visto infectados por la enfermedad del orgullo desmedido, que los llena de un sentido grandioso de su propia importancia mientras persiguen sus siniestros fines. ¿Cómo evitarlo?

La humildad es el antídoto contra el orgullo desmedido. Solo podrás evitarlo si reconoces que eres humano y necesitas la ayuda de los demás. Un líder ejemplar sabe que «no lo puede hacer solo» y actúa en consecuencia.

Carece del orgullo y la pretenciosidad que demuestran muchos líderes que tienen éxito a corto plazo pero luego dejan atrás una débil organización incapaz de seguir adelante tras su marcha. Se interesa siempre por las ideas de los demás para aprender sobre cuestiones de las que aún no sabe las respuestas. Es resiliente y se muestra dispuesto a experimentar. Aprecia las lecciones que aprende de la experiencia, también de las decepciones. Con un humor discreto, una gran capacidad para escuchar a quienes lo rodean y reconociendo las aportaciones de los demás de forma generosa y sincera, un líder humilde alcanza niveles cada vez más altos de desempeño.

Las palabras *humano* y *humilde* derivan de la palabra latina *humus*, que significa *tierra*. Ser humano y ser humilde significa tener los pies en la tierra, ser realista y práctico. ¡Qué interesante que, al ir subiendo los peldaños de la organización, cada vez estemos más lejos del suelo! ¿Acaso a alguien le extraña que cuanto más arriba llegamos más difícil nos resulta no perder pie?⁷

Debes tener el coraje de ser humano y el coraje de ser humilde.⁸ Necesitas mucho valor para aceptar que no siempre tienes razón, que no siempre puedes prever todas las posibilidades, que no puedes imaginar todos los futuros, que no puedes resolver todos los problemas, que no puedes controlar todas las variables, que no siempre caerás bien, que cometes errores y que eres, en una palabra, humano. Se requiere valor para reconocer todo eso ante los demás, pero incluso puede que requiere más coraje reconocerlo ante uno mismo. Si encuentras la humildad para hacerlo, invitas a los demás a una conversación valiente. Cuando bajas la guardia y te abres a los demás, los invitas a que colaboren en la creación de algo que tú solo no puedes crear. Cuando te vuelves más modesto y dejas de lado las pretensiones, los otros tienen la oportunidad de ser visibles y apreciados.

En ningún lugar de nuestra investigación hemos encontrado que un líder tenga que ser perfecto. Los líderes no son santos. Son seres humanos, llenos de defectos y carencias como cualquiera. Cometan errores. Tal vez el mejor

consejo para un aspirante a líder sea el de permanecer siempre humilde y modesto... para que siempre estés abierto a aprender más sobre ti mismo y el mundo que te rodea.

Primero, líderate a ti mismo

La herramienta del liderazgo es el yo y el dominio del arte del liderazgo proviene del dominio del yo. Un ingeniero tiene ordenadores; un pintor, un lienzo y pinceles; un músico, instrumentos. Un líder solo se tiene a sí mismo.

Convertirte en el mejor líder posible significa convertirte en tu mejor yo posible. Por este motivo el desarrollo del liderazgo es fundamentalmente desarrollo personal.

El desarrollo de la persona no implica absorber una gran cantidad de nueva información ni probar la última técnica. Es cuestión de sacar lo que ya está en tu alma. Es cuestión de liberar al líder que hay en tu interior. Y todo empieza mirando hacia dentro.

Cuanto mejor te conozcas, mejor podrás entender los mensajes a menudo incomprensibles y contradictorios que recibes diariamente. Haz esto, haz aquello. Apoya esto, apoya aquello. Decide esto, decide aquello. Cambia esto, cambia aquello. Para navegar por el caos de la incertidumbre actual, necesitas directrices internas.

Brian Alink, a quien presentamos en el primer capítulo del libro, asegura que para crecer como líder es extremadamente importante entenderte mejor a ti mismo. Él se dio cuenta de ello cuando lideraba el Departamento de Atención al Cliente de Capital One. Para conocer a los miembros de su equipo, que era grande y diverso, Brian decidió organizar encuentros en los que entre ocho y diez empleados de distintas áreas se reunían en un entorno informal para hablar de sus pasiones fuera del trabajo. Brian escuchó algunas historias fascinantes. Esas reuniones informales también le dieron la oportunidad de empezar a contar su propia historia.

Reflexionar sobre sus experiencias vitales, durante las cuales su familia había estado en apuros económicos y había tenido que mudarse a una autocaravana, le permitió a Brian encontrar un camino hacia el liderazgo ejemplar:

Mi fuerte voluntad de triunfar nació de las noches que pasé despierto en la autocaravana prometiéndome que seguiría soñando en grande, trabajando duro y aprendiendo ávidamente para conseguir grandes cosas y cuidar de mi familia algún día. Poco a poco empecé a compartir mi historia con los grupos de empleados con los que me reunía, solo para mostrarme un poco. La respuesta fue increíblemente comprensiva. Descubrí que todo el mundo se enfrenta a desafíos muy duros en la vida. Y son esos momentos, son esos momentos difíciles los que acaban determinando quiénes somos y qué defendemos.

Esas experiencias ayudaron a Brian a darse cuenta de que: «El liderazgo procede del corazón y de ser auténtico, de ser vulnerable y traer todo tu ser al trabajo».

Traer todo tu ser al trabajo requiere el tipo de introspección que hizo Brian. Requiere repasar toda tu vida para entender las experiencias que te han dado forma y los valores que te han enseñado esas experiencias. En tu camino hacia el liderazgo ejemplar, tendrás que plantearte algunas preguntas difíciles:

- ¿Cuáles fueron los momentos álgidos de mi vida y qué me llevó a alcanzarlos?
- ¿Cuáles son los valores que deben guiar mis decisiones y acciones?
- ¿Cómo puedo mejorar mis capacidades para hacer avanzar este equipo u organización?
- ¿Hacia dónde pienso que la organización debe dirigirse en los próximos diez años?

- ¿Qué es lo que me da el valor necesario para seguir frente a la incertidumbre y la adversidad?
- ¿Hasta qué punto son fuertes mis relaciones con las partes implicadas?
¿Hasta qué punto soy de fiar?
- ¿Cómo puedo conseguir mantener viva la esperanza... en los demás y en mí mismo?

Aunque no es una lista exhaustiva, todos los líderes ejemplares han tenido que plantearse preguntas como estas. Este tipo de búsqueda personal es esencial para el desarrollo de un líder. No podrás liderar a los demás si primero no te has liderado a ti mismo en un viaje de autodescubrimiento. Las investigaciones realizadas revelan que tomarte un tiempo todos los días — aunque sean solo quince minutos— para reflexionar acerca de lo que has aprendido de tus experiencias mejora notablemente tu desempeño posterior.⁹

Para convertirte en el líder que aspiras a ser, tienes que tomarte el tiempo necesario para reflexionar sobre el pasado, el presente y el futuro, y para descubrir tus pasiones.

Liderar es hacer

Con todo, conocerte a ti mismo y aprender sobre el liderazgo no es lo mismo que liderar. Decidir ser un líder ejemplar no es lo mismo que ser un líder ejemplar. Liderar es hacer. Es necesario convertir la práctica de liderar en un hábito cotidiano. Es necesario hacer algo cada día para aprender más sobre el liderazgo y es necesario poner esas lecciones en práctica todos los días.

Sergey Nikiforov, director de ventas de Persistence Systems, ha reflexionado sobre este desafío: nos cuenta que hacía tiempo que la pregunta «¿cómo puedo empezar a mejorar como líder?» le rondaba por la cabeza.

Sergey pensaba que tenía que hacer algo ambicioso y espectacular para demostrar que era un líder, pero entonces lo entendió:

Me di cuenta de que todos los días tenía la oportunidad de marcar una pequeña diferencia. Podía asesorar a alguien mejor, podía escuchar más, podía mostrarme más positivo hacia la gente, podía dar las gracias más a menudo, podía... la lista era interminable.

Al principio, me sentí un poco abrumado al pensar en la gran cantidad de ocasiones que un solo día me ofrecía para mejorar como líder. Pero a medida que he ido poniendo estas ideas en práctica me he llevado la agradable sorpresa de lo mucho que he mejorado siendo más concienzudo y deliberado a la hora de actuar como un líder.

Sergey tiene toda la razón. Cada día nos ofrece innumerables ocasiones para marcar la diferencia. La oportunidad quizá se presente en una conversación privada con un subordinado directo o en una reunión con colegas. Puede que se presente a la hora de cenar con la familia. Tal vez se produzca cuando hables en un congreso sobre el futuro de tu negocio o puede que aparezca cuando un amigo te cuente su conflicto actual con un compañero de trabajo o si le pides su opinión a un cliente o un socio.

El liderazgo está en el momento. En un día hay muchos momentos en los que puedes decidir liderar. Todos los días puedes optar por marcar la diferencia. Cada uno de esos momentos contribuye a la posibilidad de dejar un legado duradero.

Recuerda el secreto del éxito en la vida

Hay una última lección de liderazgo que nos gustaría transmitir. Es el secreto del éxito en la vida de un líder.

Cuando empezamos a investigar sobre el liderazgo, tuvimos la suerte de cruzarnos con el entonces general de división del Ejército estadounidense John H. Stanford. Sabíamos que había crecido en la pobreza, que repitió sexto de primaria pero acabó graduándose en la Penn State University con una beca del ejército, que había sobrevivido a múltiples periodos de servicio en Vietnam y Corea, que había recibido muchas condecoraciones y que la lealtad de sus tropas era extraordinaria. John dirigió el Mando de Gestión del Tráfico Militar del Ejército estadounidense durante la Guerra del Golfo. Al retirarse del ejército, se convirtió en administrador del condado de Fulton (Georgia), cuando la capital del Estado, Atlanta, se preparaba para acoger los Juegos Olímpicos de 1996. Luego se convirtió en superintendente del sistema escolar de Seattle, donde alentó una revolución en la educación pública de la ciudad antes de fallecer de leucemia.

Todo lo que sabíamos del servicio público prestado por John era impresionante, pero su respuesta a una de nuestras preguntas ha influido enormemente en la manera en la que nosotros mismos entendemos el liderazgo. Le preguntamos a John cómo conseguía formar a nuevos líderes, en la universidad, en el ejército, en la Administración pública, en una organización sin ánimo de lucro o en una empresa privada. Respondió:

Cuando alguien me hace esa pregunta, le digo que tengo el secreto del éxito en la vida. El secreto del éxito es permanecer enamorado. Permanecer enamorado te da el fuego necesario para encender a los otros, para ver su interior, para tener un deseo más grande de conseguir cosas que otras personas. Una persona que no está enamorada no siente el tipo de entusiasmo que nos ayuda a avanzar y a liderar a otros y tener éxito. No conozco ningún otro fuego en la vida, ninguna otra emoción que sea más estimulante y más positiva que el amor.

«Permanecer enamorado» no es la respuesta que nos esperábamos, al menos no cuando iniciamos nuestro estudio sobre el liderazgo. Pero después de estudiar el liderazgo durante más de treinta años, a través de miles de entrevistas y análisis de casos, vemos constantemente que muchos líderes utilizan sin reservas la palabra *amor* cuando hablan de sus propias motivaciones para liderar. Como nos dijo Anna Blackburn, a quien también conocimos en el primer capítulo, sobre su carrera en Beaverbrooks, donde empezó en la tienda hasta llegar a convertirse en su CEO: «Encuentra algo que ames. Cuando realmente amas lo que haces, lo haces bien y sobresales».

De todas las cosas que sostienen a un líder a lo largo del tiempo, el amor es lo más duradero. Resulta difícil imaginarse a un líder levantarse todos los días, trabajar duro las largas horas que se precisan para hacer realidad cosas extraordinarias, si no lo hiciese de todo corazón. El secreto mejor guardado de los líderes de éxito es el amor: permanecer enamorado de la práctica del liderazgo, de las personas que hacen el trabajo, de lo que aportan las organizaciones y de quienes honran a la organización utilizando sus productos y servicios.

El liderazgo no es cosa de la cabeza. El liderazgo es cosa del corazón.

1. A menos que se indique lo contrario, todas las citas provienen de entrevistas personales, estudios de caso del proyecto Mejores Experiencias Personales de Liderazgo o reflexiones sobre el liderazgo escritas por los líderes entrevistados. Es posible que los cargos y afiliaciones de los líderes citados sean hoy diferentes de los que eran en el momento en el que se estudió su caso o se publicó la presente edición. En las pocas ocasiones en que los líderes nos han pedido que no usemos su nombre real, nos servimos de seudónimos para facilitar la narración. Los demás detalles del ejemplo forman parte de la experiencia real de la persona entrevistada.

2. Le agradecemos a Steve Coats que nos diera este ejemplo, ampliado con entrevistas ulteriores.

3. Le agradecemos a Natalie Loeb que nos diera este ejemplo, ampliado con entrevistas ulteriores.

4. Puede encontrarse más información acerca de los mitos que impiden que las personas se desarrollen plenamente como líderes en J. M. Kouzes y B. Z. Posner, *Learning Leadership: The Five Fundamentals of Becoming an Exemplary Leader* (San Francisco: The Leadership Challenge - A Wiley Brand, 2016).

5. Le agradecemos a Valarie Willis que nos diera este ejemplo.

6. Le agradecemos a Valarie Willis que nos diera este ejemplo.

7. Le agradecemos a Joseph Hines que nos diera este ejemplo.

8. Para más información acerca de la metodología de investigación y los resultados, véase B. Z. Posner, «Bringing the Rigor of Research to the Art of Leadership: Evidence Behind The Five Practices of Exemplary Leadership and the LPI: Leadership Practices Inventory», goo.gl/3p89Tz.

9. Posner, «Bringing the Rigor», y J. M. Kouzes y B. Z. Posner, *LPI: Leadership Practices Inventory*, 4.^a ed. (San Francisco: The Leadership Challenge-A Wiley Brand, 2012), goo.gl/pJwWyL.

10. R. ROI, *Leadership Practices, Corporate Culture, and Company Financial Performance: 2005 Study Results* (Palo Alto, California: Crawford and Associates International, 2006), goo.gl/1PBc7C. Para obtener una lista de centenares de artículos académicos acerca del impacto de las cinco prácticas en el compromiso y el desempeño, véase Posner, «Bringing the Rigor».

1. Para un análisis en profundidad del liderazgo como relación, lo que busca la gente en sus líderes y las acciones que estos deben emprender para reforzar dicha relación, véase J. M. Kouzes y B. Z. Posner, *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It* (San Francisco: Jossey-Bass, 2011).

2. Para más información sobre los estudios originales, véase B. Z. Posner y W. H. Schmidt, «Values and the American Manager: An Update», *California Management Review* 26, n.º 3 (1984): 202-216; y B. Z. Posner y W. H. Schmidt, «Values and Expectations of Federal Service Executives», *Public Administration Review* 46, n.º 5 (1986), págs. 447-454.

3. H. Wang, K. S. Law, R. D. Hackett, D. Wang y Z. X. Chan, «Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship Between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior», *Academy of Management Journal* 48 (2005), págs. 420-432. Véase también B. Artz, A. H. Goodall y A. J. Oswald (29 de diciembre de 2016), «If Your Boss Could Do Your Job, You're More Likely to Be Happy at Work», *Harvard Business Review*, reimpresión H03DTB, goo.gl/XHgqhU; y B. Artz, A. H. Goodall y A. J. Oswald, «Boss Competence and Worker Well-being», *ILR Review*, goo.gl/k5jHve.

4. S. J. Lopez, *Making Hope Happen: Create the Future You Want for Yourself and Others* (Nueva York: Atria Books, 2013), pág. 61. Véase también J. E. Bono y R. Ilies, «Charisma, Positive Emotions, and Mood Contagion», *The Leadership Quarterly* 17 (2006), págs. 317-334.

5. Edelman, 2017 *Edelman Trust Barometer: Global Report*,
goo.gl/3hgtFY/.

6. El estudio clásico sobre la credibilidad es el realizado por C. I. Hovland, I. L. Janis, y H. H. Kelley, *Communication and Persuasion* (New Haven, Connecticut: Yale University Press, 1953); entre los primeros estudios de medición hay J. C. McCroskey, «Scales for the Measurement of Ethos», *Speech Monographs* 33 (1966), págs. 65-72; y D. K. Berlo, J. B. Lemert, y R. J. Mertz, «Dimensions for Evaluating the Acceptability of Message Sources», *Public Opinion Quarterly* 3 (1969) págs. 563-576. Para una perspectiva contemporánea, R. Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuasion* (Nueva York: HarperCollins, 2007).

7. B. Z. Posner y J. M. Kouzes, «Relating Leadership and Credibility», *Psychological Reports* 63 (1988), págs. 527-530.

8. P. J. Sweeney, V. Thompson, and H. Blanton, «Trust and Influence in Combat: An Interdependence Model», *Journal of Applied Social Psychology* 39, n.º 1 (2009), págs. 235-264.

9. F. F. Reichheld y T. Teal, *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value* (Boston: Harvard Business School Press, 1996), 1.

10. F. F. Reichheld, *Loyalty Rules: How Today's Leaders Build Lasting Relationships* (Boston: Harvard Business School Press, 2001), pág. 6. Véase también J. Kaufman, R. Markey, S. D. Burton y D. Azzarello, «Who's Responsible for Employee Engagement? Line Supervisors, Not HR, Must Lead the Charge», *Bain Brief* (2013), goo.gl/DvBkBs.

1. Citado en A. Bryant, «Want to Know Me? Just Read My User Manual», *New York Times*, 30 de marzo de 2013.

2. G. Colvin, «Great Job! Or How Yum Brands Uses Recognition to Build Teams and Get Results», *Fortune*, 13 de agosto de 2013, págs. 62-66.

3. F. Kiel, *Return on Character: The Real Reason Leaders and Their Companies Win* (Boston: Harvard Business Press, 2015).

4. M. Rokeach, *The Nature of Human Values* (Nueva York: Free Press, 1973), pág. 5.

5. L. Legault, T. Al-Khindi y M. Inzlicht, «Preserving Integrity in the Face of Performance Threat: Self-Affirmation Enhances Neurophysiological Responsiveness to Errors», *Psychological Science* 23, n.º 12 (2012), págs. 1455-1460.

6. B. Swain, *What Made Me Who I Am* (Franklin, Tennessee: Post Hill Press, 2016).

7. B. Z. Posner y W. H. Schmidt, «Values Congruence and Differences Between the Interplay of Personal and Organizational Value Systems», *Journal of Business Ethics* 12 (1992), págs. 171-177. Véase también B. Z. Posner, «Another Look at the Impact of Personal and Organizational Values Congruency», *Journal of Business Ethics* 97, n.º 4 (2010), págs. 535-541.

8. Posner, «Another Look».

9. S. Houle y K. Campbell , «What High-Quality Job Candidates Look for in a Company», *Gallup Business Journal*, goo.gl/JnySo9.

10. N. Dvorak y B. Nelson, «Few Employees Believe in Their Company's Values», *Gallup Business Journal*, cort.as/-3nyG.

11. Por ejemplo, véase S. A. Sackmann, «Culture and Performance», en N. Ashkanasy, C. Wilderom y M. Peterson (ed.), *The Handbook of Organizational Culture and Climate*, 2.^a ed. (Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2011), págs. 188-224; A. S. Boyce, L. R. G. Nieminen, M. A. Gillespie, A. M. Ryan y D. R. Denison (2015), «Which Comes First, Organizational Culture or Performance? A Longitudinal Study of Causal Priority with Automobile Dealerships», *Journal of Organizational Behavior* 36, n.º 3 (2015), págs. 339-359; G. Caesens, G. Marique, D. Hanin y F. Stinglhamber, «The Relationship Between Perceived Organizational Support and Proactive Behaviour Directed Towards the Organization», *European Journal of Work and Organizational Psychology* 25, n.º 3 (2016), págs. 398-411; y C. M. Gartenberg, A. Prat y G. Serafeim, «Corporate Purpose and Financial Performance», artículo de investigación de la Columbia Business School n.º 16-69, 30 de junio de 2016. Disponible en SSRN: [goo.gl/Btbr5d](https://ssrn.com/abstract=2875551).

12. Citado en A. Carr, «The Inside Story of Starbucks's Race Together Campaign, No Foam», *Fast Company*, goo.gl/Myuxn2.

13. Véase, por ejemplo, A. Rhoads y N. Shepherdson, *Built on Values: Creating an Envable Culture that Outperforms the Competition* (San Francisco: Jossey-Bass, 2011); R. C. Roi, «Leadership, Corporate Culture and Financial Performance» (tesis doctoral, Universidad de San Francisco, 2006); S. Lee, S. J. Yoon, S. Kim y J. W. Kang, «The Integrated Effects of Market-Oriented Culture and Marketing Strategy on Firm Performance», *Journal of Strategic Marketing* 14 (2006), págs. 245 –261; y T. M. Gunaraja1, D. Venkatramaraju y G. Brindha, «Impact of Organizational Culture in Public Sectors», *International Journal of Science and Research* 4, n.º 10 (2015), págs. 400-402.

14. Véase, por ejemplo, B. Z. Posner, W. H. Schmidt y J. M. Kouzes, «Shared Values Make a Difference: An Empirical Test of Corporate Culture», *Human Resource Management* 24, n.º 3 (1985), págs. 293-310; B. Z. Posner, W. A. Randolph y W. H. Schmidt, «Managerial Values Across Functions: A Source of Organizational Problems», *Group & Organization Management* 12, n.º 4 (1987), págs. 373-385; B. Z. Posner y W. H. Schmidt, «Demographic Characteristics and Shared Values», *International Journal of Value-Based Management* 5, n.º 1 (1992), págs. 77-87; B. Z. Posner, «Person-Organization Values Congruence: No Support for Individual Differences as a Moderating Influence», *Human Relations* 45, n.º 2 (1992), págs. 351-361; y B. Z. Posner y R. I. Westwood, «A Cross-Cultural Investigation of the Shared Values Relationship», *International Journal of Value-Based Management* 11, n.º 4 (1995), págs. 1-10.

15. Agradecemos a Bo Cogbill y Jo Bell que nos dieran este ejemplo.

16. T. Hsieh, «What You Should—and Shouldn't—Take from Us», *Inc.*, julio-agosto de 2014, pág. 96.

17. B. Z. Posner, «Values and the American Manager: A Three-Decade Perspective», *Journal of Business Ethics* 91, n.º 4 (2010), págs. 457-465.

1. T. Yaffe y R. Kark, «Leading by Example: The Case of Leader OCB», *Journal of Applied Psychology* 96, n.º 4 (julio de 2011), págs. 806-826.

2. T. Simons, H. Leroy, V. Collewaert y S. Masschelein, «How Leader Alignment of Words and Deeds Affects Followers: A Meta-Analysis of Behavioral Integrity Research», *Journal of Business Ethics* 132 (2014), págs. 831-844; M. Palanski y F. J. Yammarino, «Impact of Behavioral Integrity on Follower Job Performance: A Three-Study Examination», *Leadership Quarterly* 22 (2011), págs. 765-786; H. Leroy, M. Palanski y T. Simons, «How Being True to the Self Helps Leadership Walk the Talk: Authentic Leader and Leader Behavioral Integrity as Drivers of Follower Affective Organizational Commitment and Work Role Performance», *Journal of Business Ethics* 107 (2012), págs. 255-264.

3. J. Michel, «Great Leadership Isn't About You», *Harvard Business Review*, 22 de agosto de 2014.

4. E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 4.^a ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2010).

5. Le agradecemos a Michael Bunting que nos diera este ejemplo.

6. S. Zuboff, *In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power* (Nueva York: Basic Books, 1988).

7. K. Allen, *Hidden Agenda: A Proven Way to Win Business and Create a Following*. (Brookline, Massachusetts: Bibliomotion, 2012).

8. G. Hamel, «Moon Shots for Management», *Harvard Business Review*, febrero de 2009, pág. 91.

9. A. Newberg y M. R. Waldman, *Words Can Change Your Brain: 12 Conversation Strategies to Build Trust, Resolve Conflict, and Increase Intimacy* (Nueva York: Penguin, 2012), pág. 7.

10. D. Stone y S. Heen, *Thanks for the Feedback: The Science and Art of Receiving Feedback Well* (Nueva York: Penguin, 2015).

11. F. Gino, «Research: We Drop People Who Give Us Critical Feedback», *Harvard Business Review*, goo.gl/Z94zom. Véase también P. Green, F. Gino y B. Staats, «Shopping for Confirmation: How Threatening Feedback Leads People to Reshape Their Social Networks» (documento de trabajo, Harvard Business School, 2016).

12. Le agradecemos a Michael Bunting que nos diera este ejemplo.

13. R. W. Eichinger, M. M. Lombardo y D. Ulrich, *100 Things You Need to Know: Best Practices for Managers and HR* (Minneapolis, Minnesota: Lominger, 2004), pág. 492.

14. Le agradecemos a Missy Makanui que nos diera este ejemplo.

15. Le agradecemos a Sakshi Gambhir que nos diera este ejemplo.

16. S. Callahan, *Putting Stories to Work: Mastering Business Storytelling* (Melbourne: Pepperberg Press, 2016). Para más información sobre las investigaciones sobre por qué las historias son tan persuasivas, véase: J. A. Barraza, V. Alexander, L. E. Beavin, E. T. Terris y P. J. Zak, «The Heart of the Story: Peripheral Physiology During Narrative Exposure Predicts Charitable Giving, *Biological Psychology* 105 (2015), págs. 138-143.

17. Citado en D. Schawbel, «How to Use Storytelling as a Leadership Tool», *Forbes*, <http://cort.as/-3nye>. Para más información sobre cómo escribir, contar y utilizar historias para transmitir importantes lecciones, véase P. Smith, *Lead with a Story: A Guide to Crafting Business Narratives that Captivate, Convince, and Inspire* (Nueva York: AMACOM, 2012).

18. S. Denning, *The Springboard: How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations* (Boston: Butterworth-Heinemann, 2001), xiii. Para un repaso de las mejores maneras de contar y utilizar historias para comunicar valores y objetivos, véase: S. Denning, *The Secret Language of Leadership: How Leaders Inspire Action Through Narrative* (San Francisco: Jossey-Bass, 2007).

19. Véase, por ejemplo, C. Wortmann, *What's Your Story? Using Stories to Ignite Performance and Be More Successful* (Chicago: Kaplan, 2006); H. Monarth, «The Irresistible Power of Storytelling as a Strategic Business Tool», *Harvard Business Review*, goo.gl/XNikHf; P. J. Zak, «Why Your Brain Loves Good Storytelling», *Harvard Business Review*, goo.gl/rRC99D; and S. R. Martin, «Stories About Values and Valuable Stories: A Field Experiment of the Power of Narratives to Shape Newcomers' Actions», *Academy of Management Journal* 59, n.º 5 (2016), págs. 1707-1724.

20. Citado en «Lou Gerstner on Corporate Reinvention and Values», *McKinsey Quarterly*, goo.gl/GYgbAH.

21. Para un plan de acción detallado de cómo crear y reforzar una cultura basada en valores compartidos, véase A. Rhoades, *Built on Values: Creating a Culture That Outperforms the Competition* (San Francisco: Jossey-Bass, 2011).

1. D. Gilbert, *Stumbling on Happiness* (Nueva York: Knopf, 2006), 5-6.

2. G. Klein, *The Sources of Power: How People Make Decisions* (Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1998).

3. A. M. Hayashi, «When to Trust Your Gut», *Harvard Business Review*, febrero de 2001, 59-65.

4. E. Partridge, *A Short Etymological Dictionary of Modern English* (Nueva York: Macmillan, 1977), 359, 742.

5. P. Schuster, *The Power of Your Past: The Art of Recalling, Recasting, and Reclaiming* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2011).

6. Cit ado en E. Florian, «The Best Advice I Ever Got», *Fortune*, 6 de febrero de 2012, 14.

7. Véase J. T. Seaman, Jr. y G. D. Smith, «Your Company's History as a Leadership Tool», *Harvard Business Review*, diciembre de 2012.

8. M. D. Watkins, *The First 90 Days: Proven Strategies for Getting Up to Speed Faster and Smarter, Updated and Expanded* (Boston: Harvard Business School Press, 2013).

9. C-M . Tan, *Search Inside Yourself: The Unexpected Path to Achieving Success, Happiness (and World Peace)* (Nueva York: HarperCollins, 2014); y M. Bunting, *The Mindful Leader: 7 Practices for Transforming Your Leadership, Your Organisation, and Your Life* (Hoboken, Nueva Jersey: John Wiley & Sons, 2016).

10. G. Hamel, *Leading the Revolution* (Boston: Harvard Business School Press, 2000), 128.

11. E. Jaques, *Requisite Organization: The CEO's Guide to Creative Structure and Leadership*, 2.^a ed. rev. (Arlington, Virginia: Cason Hall, 2006), 15-32.

12. Le agradecemos a Terence Young y Tom Pearce que nos dieran este ejemplo.

13. Véase, por ejemplo, P. Thoms, *Driven by Time: Time Orientation and Leadership* (Westport, Connecticut: Praeger Publishers, 2004); N. Halevy, Y. Berson y A. D. Galinsky, «The Mainstream Is Not Electable: When Vision Triumphs Over Representativeness in Leader Emergence and Effectiveness», *Personality and Social Psychology Bulletin* 37, n.º 7 (2011): 893-904; D. P. Moynihan, S. K. Pandey y B. E. Wright, «Setting the Table: How Transformational Leadership Fosters Performance Information Use», *Journal of Public Administration Research and Theory* 22, n.º 1 (2012): 143-164; W. Zhang, H. Wang y C. L. Pearce, «Consideration for Future Consequences as an Antecedent of Transformational Leadership Behavior: The Moderating Effects of Perceived Dynamic Work Environment», *The Leadership Quarterly* 25, n.º 2 (2013): 329-343; and S. Sokoll, «The Relationship Between GLOBE's Future Orientation Cultural Dimension and Servant Leadership Endorsement», *Emerging Leadership Journeys* 4, n.º 1 (2011): 141-153.

14. D. S. Yeager, M. D. Henderson, D. Paunesku, G. M. Walton, S. D'Mello, B. J. Spitzer y A. L. Duckworth, «Boring but Important: A Self-Transcendent Purpose for Learning Fosters Academic Self-Regulation», *Journal of Personal and Social Psychology* 107, n.º 4 (2014): 559-580.

15. B. D. Rosso, K. H. Dekas, A. Wrzesniewski, «On the Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review», *Research in Organizational Behavior* 30 (2010): 91-127. Véase también: R. F. Baumeister, K. D. Vohs, J. Aaker y E. N. Garbinsky, «Some Key Differences Between a Happy Life and a Meaningful Life», *Journal of Positive Psychology* 8, n.º 6 (2013): 505-516; y E. E. Smith y J. L. Aaker, «Millennial Searchers», *The New York Times Sunday Review*, goo.gl/1R54y9.

16. De loitte, «Culture of Purpose: A Business Imperative. 2013 Core Beliefs and Culture Survey», goo.gl/8q8NGZ.

17. J. M. Kouzes and B. Z. Posner, «To Lead, Create a Shared Vision», *Harvard Business Review*, enero de 2009, 20-21.

18. J. Selby, *Listening with Empathy: Creating Genuine Connections with Customers and Colleagues* (Charlottesville, Virginia: Hampton Roads, 2007); D. Patnaik, *Wired to Care: How Companies Prosper When They Create Widespread Empathy* (Upper Saddle River, Nueva Jersey: FT Press, 2009).

19. B. L. Kaye y S. Jordan-Evans, *Love'em or Lose'em: Getting Good People to Stay*, 5.^a ed. (San Francisco: Berrett-Koehler, 2014).

20. Véase, por ejemplo: S. E. Humphrey, J. D. Nahrgang y F. P. Morgeson, «Integrating Motivational, Social, and Contextual Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature», *Journal of Applied Psychology*, 90, n.º 5 (2007): 1332-1356; D. Ulrich y W. Ulrich, *The Why of Work: How Great Leaders Build Abundant Organizations That Win* (Nueva York: McGraw-Hill, 2010); D. Pontefract, *The Purpose Effect: Building Meaning in Yourself, Your Role, and Your Organization* (Boise, Idaho: Elevate Publishing, 2016); y Universum, «Millennials: Understanding a Misunderstood Generation», 2015, goo.gl/VrCBSR.

21. C. M. Christensen, J. Allworth y K. Dillon, *How Will You Measure Your Life* (Nueva York: HarperBusiness, 2012).

22. P. J. Palmer, *Let Your Life Speak* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000); D. Zohar y I. Marshall, *Spiritual Capital* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2004); R. Barrett, *Building a Values-Driven Organization* (Burlington, Massachusetts: Butterworth-Heinemann, 2006); D. Pink, *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us* (Nueva York: Riverhead Books, 2009); y R. J. Leider, *The Power of Purpose: Find Meaning, Live Longer, Better* (Oakland, California: Berrett-Koehler, 2015).

23. De loitte, «Culture of Purpose: A Business Imperative-2013 Core Beliefs and Culture Survey», goo.gl/Fw5zgH.

24. J. J. Deal y A. Levenson, *What Millennials Want from Work: How to Maximize Engagement in Today's Workforce* (Nueva York: McGraw-Hill, 2016).

25. Citado en B. Wolfe, «Can Higher Purpose Help Your Team Survive and Thrive?» *Greater Good*, goo.gl/nZBeay.

26. S. Coats, «Leadership on the River», goo.gl/mknWdp.

27. N. Doshi y L. McGregor, *Primed to Perform: How to Build the Highest Performing Cultures Through the Science of Total Motivation* (Nueva York: HarperBusiness, 2015), xiii.

28. S. L. Lopez, *Making Hope Happen: Create the Future You Want for Yourself and Others* (Nueva York: Atria Books, 2013).

1. Le agradecemos a Michael Bunting que nos diera este ejemplo.

2. De un modo similar, Simon Simon habla de cómo inspirar a la gente empezando con el «por qué». Véase S. Sinek, *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action* (Nueva York: Portfolio, 2010).

3. R. M. Spence, *It's Not What You Sell, It's What You Stand For: Why Every Extraordinary Business Is Driven by Purpose* (Nueva York: Portfolio, 2010); D. Ulrich y W. Ulrich, *The Why of Work: How Great Leaders Build Abundant Organizations That Win* (Nueva York: McGraw-Hill, 2010); B. D. Rosso, K. H. Dekas, y A. Wrzesniewski, «On the Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review», *Research in Organizational Behavior* 31 (2011): 91-127; D. Ariely, *Payoff: The Hidden Logic That Shapes Our Motivations* (Nueva York: Simon & Schuster, 2016); y A. M. Carton, «'I'm Not Mopping the Floors-I'm Putting a Man on the Moon': How NASA Leaders Enhanced the Meaningfulness of Work by Changing the Meaning of Work», *Administrative Science Quarterly* (en prensa).

4. 2016 Workforce Purpose Index, «Purpose at Work: The Largest Global Study on the Role of Purpose in the Workforce», goo.gl/uCdY4i.

5. R. F. Baumeister, K. D. Vohs, J. L. Aaker y E. N. Garbinsky, «Some Key Differences Between a Happy Life and a Meaningful Life», *Journal of Positive Psychology* 8, n.º 6 (2013), 505-516.

6. E. E. Smith y J. L. Aaker, «Millennial Searchers», *New York Times*, [nyti.ms/1dHVKid](https://www.nytimes.com/2016/05/16/business/millennials-work-purposes.html); y 2016 Workforce Purpose Index, «Purpose at Work».

7. J. Newton y J. Davis, «Three Secrets of Organizational Success», *Strategy+Business*, número 76 (otoño de 2014).

8. D. Hall, *Jump Start Your Business Brain: Win More, Lose Less, and Make More Money with Your New Products, Services, Sales and Advertising* (Cincinnati: Clerisy Books, 2005), 126.

9. El orgullo es una de las cinco dimensiones de un excelente lugar de trabajo y conseguir una alta puntuación en esta variable le permite a una compañía ser seleccionada por la revista *Fortune* como una de las 100 Mejores Empresas para las que Trabajar (M. Burchell and J. Robin, *The Great Workplace: How to Build It, How to Keep It, and Why It Matters* [San Francisco: Jossey-Bass, 2011], 127-154). También se ha señalado el orgullo como una motivación intrínseca primaria (por ejemplo, J. Tracy, *Take Pride: Why the Deadliest Sin Holds the Secret to Human Success* [Nueva York: Houghton Mifflin Harcourt, 2016]).

10. «‘ I Have a Dream’ Leads Top 100 Speeches of the Century», nota de prensa de la Universidad de Wisconsin, goo.gl/HxrN4r. Véase también S. E. Lucas y M. J. Medhurst, *Words of a Century: The Top 100 American Speeches, 1900-1999* (Nueva York: Oxford University Press, 2008).

11. Ha y una versión audio del discurso original «Tengo un sueño» en amazon.com: goo.gl/Z7Q8rR.

12. A. M. Carton, «People Remember What You Say When You Paint a Picture», *Harvard Business Review*, goo.gl/gbNcKX.

13. A. M. Carton, C. Murphy y J. R. Clark. «A (Blurry) Vision of the Future: How Leader Rhetoric About Ultimate Goals Influences Performance», *Academy of Management Journal* 57, n.º 6 (2014): 1544-1570.

14. J. Geary, *I Is an Other: The Secret Life of Metaphor and How It Shapes the Way We See the World* (Nueva York: HarperCollins, 2011), 5.

15. V. Lieberman, S. M. Samuels y L. Ross, «The Name of the Game: Predictive Power of Reputations Versus Situational Labels in Determining Prisoner's Dilemma Game Moves», *Personality and Social Psychology Bulletin* 30 (2004): 1175-1185. Véase también Y. Benkler, «The Unselfish Gene», *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2011, 78.

16. C. Heath y D. Heath, *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die* (Nueva York: Random House, 2007).

17. Le agradecemos a Tom Pearce y Renee Harness que nos dieran este ejemplo.

18. D. T. Hsu, B. J. Sanford, K. K. Meyers, T. M. Love, K. E. Hazlett, H. Wang, L. Ni, S. J. Walker, B. J. Mickey, S. T. Korycinski, R. A. Koeppe, J. K. Crocker, S. A. Langenecker y J-K. Zubieta, «Response of the μ -Opioid System to Social Rejection and Acceptance», *Molecular Psychiatry* 18 (2013): 1211-1217; véase también D. Goleman, *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships* (Nueva York: Bantam, 2006).

19. B. L. Fredrickson, *Positivity: Groundbreaking Research Reveals How to Embrace the Hidden Strengths of Positive Emotions, Overcome Negativity, and Thrive* (Nueva York: Crown, 2008).

20. H. S. Friedman, L. M. Prince, R. E. Riggio y M. R. DiMatteo, «Understanding and Assessing Nonverbal Expressiveness: The Affective Communication Test», *Journal of Personality and Social Psychology* 39, n.º 2 (1980): 333-351; J. Conger, *Winning 'em Over: A New Model for Management in the Age of Persuasion* (Nueva York: Simon & Schuster, 1998); D. Goleman, R. Boyatzis y A. McKee, *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence* (Boston: Harvard Business School Press, 2002); J. Conger, «Charismatic Leadership» en M. G. Rumsey (ed.) *The Oxford Handbook of Leadership* (Nueva York: Oxford University Press, 2013), 376-391; y G. A. Sparks, «Charismatic Leadership: Findings of an Exploratory Investigation of the Techniques of Influence», *Journal of Behavioral Studies in Business* 7 (2014): 1-11.

21. J. L. McGaugh, *Memory and Emotion* (Nueva York: Columbia University Press, 2003), 90. Véase también R. Maxwell y R. Dickman, *The Elements of Persuasion: Use Storytelling to Pitch Better Ideas, Sell Faster, & Win More Business* (Nueva York: HarperCollins, 2007), especialmente «Sticky Stories: Memory, Emotions and Markets», 122-150.

22. Mc Gaugh, *Memory and Emotion*, 93.

23. Mc Gaugh, *Memory and Emotion*.

24. D. A. Small, G. Loewenstein y P. Slovic. «Sympathy and Callousness: The Impact of Deliberative Thought on Donations to Identifiable and Statistical Victims», *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 102 (2007): 143-153.

25. Le agradecemos a John Wang que nos diera este ejemplo. Para más información, véase J. Udell, «An Unforgettable Lesson», goo.gl/xMycpN.

26. C. Heath y D. Heath, *Switch: How to Change Things When Change Is Hard* (Nueva York: Broadway Books, 2010), 101-123.

27. Para más información sobre la introversión y el liderazgo, véase S. Cain, *Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking* (Nueva York: Broadway Books, 2013).

1. R. M. Kanter, *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation* (Nueva York: Simon & Schuster, 1983).

2. W. Berger, *A More Beautiful Question* (Nueva York: Bloomsbury, 2014).

3. J. M. Crant y T. S. Bateman, «Charismatic Leadership Viewed from Above: The Impact of Proactive Personality», *Journal of Organizational Behavior* 21, n.º 1 (2000): 63-75; y M. Spitzmuller, H-P. Sin, M. Howe y S. Fatimah, «Investigating the Uniqueness and Usefulness of Proactive Personality in Organizational Research: A Meta-Analytic Review», *Human Performance* 28, n.º 4 (2015): 351-379.

4. T. S. Bateman y J. M. Crant, «The Proactive Component of Organizational Behavior: Measures and Correlates», *Journal of Organizational Behavior* 14 (1993): 103-118; T-Y. Kim, A. H. Y. Hon y J. M. Crant, «Proactive Personality, Employee Creativity, and Newcomer Outcomes: A Longitudinal Study», *Journal of Business and Psychology* 24, n.º 1 (2009): 93-103; N. Li, J. Liang y J. M. Crant, «The Role of Proactive Personality in Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Relational Perspective», *Journal of Applied Psychology* 95, n.º 2 (2010): 395-404.

5. Véase, por ejemplo, J. A. Thompson, «Proactive Personality and Job Performance: A Social Capital Perspective», *Journal of Applied Psychology* 90, n.º 5 (2005): 1011-1017. Véase también S. E. Seibert y M. L. Braimer, «What Do Proactive People Do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality and Career Success», *Personnel Psychology* 54 (2001): 845-875; D. J. Brown, R. T. Cober, K. Kane, P. E. Levy y J. Shalhoop, «Proactive Personality and the Successful Job Search: A Field Investigation of College Graduates», *Journal of Applied Psychology* 91, n.º 3 (2006): 717-726; C-H. Wu, Y. Wang y W. H. Mobley, «Understanding Leaders' Proactivity from a Goal-Process View and Multisource Ratings», en W. H. Mobley, M. Li y Y. Wang (ed.), *Advances in Global Leadership*, vol. 7 (Bingley, Reino Unido: Emerald Group Publishing, 2012); y V. P. Prabhu, S. J. McGuire, E. A. Drost y K. K. Kwong, «Proactive Personality and Entrepreneurial Intent: Is Entrepreneurial Self-Efficacy a Mediator or Moderator?», *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research* 18, n.º 5 (2012): 559-586.

6. B. Z. Posner y J. W. Harder, «The Proactive Personality, Leadership, Gender and National Culture» (artículo presentado a la Western Academy of Management Conference, Santa Fe, Nuevo México, abril de 2002).

7. H. Schultz y D. J. Yang, *Pour Your Heart into It* (Nueva York: Hachette, 1999), 205-210.

8. Angela Duckworth, *Grit: The Power of Passion and Perseverance* (Nueva York: Scribner, 2016).

9. Victor Frankl da ejemplos espectaculares de cómo la manera en la que la gente lidia con las dificultades sale de su interior. Véase V. E. Frankl, *Man's Search for Meaning: An Introduction to Logotherapy* (Nueva York: Touchstone, 1984; publicado originalmente en 1946).

10. Vé ase, por ejemplo, D. Ariely, *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions* (Nueva York: HarperCollins, 2009); «LSE: When Performance-Related Pay Backfires», *Financial*, 25 de junio de 2009; y F. Ederer y G. Manso, «Is Pay for Performance Detrimental to Innovation? *Management Science* 59, n.º 7 (2013): 1496-1513.

11. E. L. Deci con R. Flaste, *Why We Do What We Do: Understanding Self-Motivation* (Nueva York: Penguin, 1995). Véase también K. W. Thomas, *Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement*, 2.^a ed. (San Francisco: Berrett-Koehler, 2009); y D. Pink, *Drive: The Surprising Truth About What Motivates You* (Nueva York: Riverhead Press, 2011).

12. A. Blum, *Annapurna: A Woman's Place* (Berkeley, California: Counterpoint Press, 2015), 3.

13. P. LaBarre, «How to Make It to the Top», *Fast Company*, septembre de 1998, 72.

14. Véase, por ejemplo, J. Ettlie, *Managing Innovation*, 2.^a ed. (Abingdon, Reino Unido: Taylor & Francis, 2006); S. Johnson, *Where Good Ideas Come From: The Natural History of Innovation* (Nueva York: Riverhead, 2010); E. Ries, *The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses* (Nueva York: Penguin Group, 2011); T. Davila, M. J. Epstein y R. Shelton, *Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It*, ed. actualizada (Upper Saddle River, Nueva Jersey: FT Press, 2012); S. Kelman, «Innovation in Government Can Come from Anywhere», blog FCW, goo.gl/YcY3Wc; e I. Asimov, «How Do People Get New Ideas?» *MIT Technology Review*, goo.gl/i2YYdG

15. IB M, *Expanding the Innovation Horizons: The Global CEO Study 2006* (Somers, Nueva York: IBM Global Services, 2006).

16. Le agradecemos a Justin Ludwig que nos diera este ejemplo.

17. D. Nicolini, M. Korica y K. Ruddle, «Staying in the Know», *Sloan Management Review* 56, n.º 4 (verano de 2015): 57-65.

18. G. Berns, *Iconoclast: A Neuroscientist Reveals How to Think Differently* (Cambridge, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2008).

19. M. M. Capozzi, R. Dye y A. Howe, «Sparking Creativity in Teams: An Executive's Guide», *McKinsey Quarterly*, abril de 2011.

20. R. Katz, «The Influence of Group Longevity: High Performance Research Teams,” *Wharton Magazine* 6, n.º 3 (1982): 28-34; y R. Katz y T. J. Allen, «Investigating the Not Invented Here (NIH) Syndrome: A Look at the Performance, Tenure, and Communication Patterns of 50 R&D Project Groups», en M. L. Tushman y W. L. Moore (eds.), *Readings in the Management of Innovation*, 2.^a ed. (Cambridge, Massachusetts: Ballinger, 1988), 293-309.

21. Ka tz, «The Influence of Group Longevity», 31.

22. A. W. Brooks, F. Gino y M. E. Schweitzer, «Smart People Ask for (My) Advice: Seeking Advice Boosts Perceptions of Competence», *Management Science* 61, n.º 6 (junio de 2015): 1421-1435.

23. Z. Achi y J. G. Berger, «Delighting in the Possible», *McKinsey Quarterly*, marzo de 2016, 5.

1. K. E. Weick, «Small Wins: Redefining the Scale of Social Problems», *American Psychologist* 39, n.º 1 (1984): 43.

2. L. A. Barroso, «The Roofshot Manifesto», goo.gl/yUYpKQ.

3. P. Sims, *Little Bets: How Breakthrough Ideas Emerge from Small Discoveries* (Nueva York: Free Press, 2011), 141-152.

4. K. M. Eisenstadt y B. N. Tabrizi, «Accelerating Adaptive Processes: Product Innovation in the Global Computer Industry», *Administrative Science Quarterly* 40 (1995): 84-110; y E. Williams y A. R. Shaffer, «The Defense Innovation Initiative: The Importance of Capability Prototyping», *Joint Force Quarterly* (2015, 2.º trimestre): 34-43.

5. B. J. Lucas y L. Nordgren, «People Underestimate the Value of Persistence for Creative Performance», *Journal of Personality and Social Psychology* 109, n.º 2 (2015): 232-243.

6. T. A. Amabile y S. J. Kramer, «The Power of Small Wins», *Harvard Business Review*, mayo de 2011, 73; véase también su libro *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work* (Boston: Harvard Business Review Press, 2011).

7. Ama bile y Kramer, «Power of Small Wins», 75.

8. See S. R. Maddi, *Hardiness: Turning Stressful Circumstances into Resilient Growth* (Nueva York: Springer, 2013).

9. Véase, por ejemplo, P. T. Bartone, «Resilience Under Military Operational Stress: Can Leaders Influence Hardiness?» *Military Psychology* 18 (2006): S141-S148; P. T. Bartone, R. R. Roland, J. J. Picano y T. J. Williams, «Psychological Hardiness Predicts Success in US Army Special Forces Candidates», *International Journal of Selection and Assessment* 16, n.º 1 (2008): 78-81; R. A. Bruce y R. F. Sinclair, «Exploring the Psychological Hardiness of Entrepreneurs», *Frontiers of Entrepreneurship Research* 29, n.º 6 (2009): 5; P. T. Bartone, «Social and Organizational Influences on Psychological Hardiness: How Leaders Can Increase Stress Resilience», *Security Informatics* 1 (2012): 1-10; B. Hasanvand, M. Khaledian y A. R. Merati, «The Relationship Between Psychological Hardiness and Attachment Styles with the University Student's Creativity», *European Journal of Experimental Biology* 3, n.º 3 (2013): 656-660; y A. M. Sandvik, A. L. Hansena, S. W. Hystada, B. H. Johnsen y P. T. Barton, «Psychopathy, Anxiety and Resiliency—Psychological Hardiness as a Mediator of the Psychopathy-Anxiety Relationship in a Prison Setting», *Personality and Individual Differences* 72 (2015): 30-34.

10. Le agradecemos a Sharada Ramakrishnan que nos diera este ejemplo.

11. B. L. Frederickson, *Positivity: Groundbreaking Research Reveals How to Embrace the Hidden Strengths of Positive Emotions Over Negativity and Thrive* (Nueva York: Crown, 2009); A. Sood, *The Mayo Clinic Guide to Stress-Free Living* (Boston: Da Capo Press, 2013); y K. S. Cameron y G. M. Spreitzer (ed.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (Nueva York: Oxford University Press, 2013).

12. J. M. Kouzes y B. Z. Posner, *Turning Adversity into Opportunity* (San Francisco: The Leadership Challenge-A Wiley Brand, 2014).

13. D. Bayles y T. Orland, *Art and Fear: Observations on the Perils (and Rewards) of Artmaking* (Eugene, Oregón: Image Continuum Press, 2001).

14. P. M. Madsen, «Failing to Learn? The Effects of Failure and Success on Organizational Learning in the Global Orbital Launch Vehicle Industry, *Academy of Management Journal* 53, n.º 3 (2010): 451-476. Los estudios sobre aprendizaje organizacional llegan a conclusiones similares; por ejemplo: R. Khannal, I. Guler y A. Nerkar, «Fail Often, Fail Big, and Fail Fast? Learning from Small Failures y R&D Performance in the Pharmaceutical Industry», *Academy of Management Journal* 59, n.º 2 (2016): 436-459.

15. L. M. Brown y B. Z. Posner, «Exploring the Relationship Between Learning and Leadership», *Leadership & Organization Development Journal*, mayo de 2001, 274-280. Véase también J. M. Kouzes y B. Z. Posner, *The Truth About Leadership: The No-Fads, Heart-of-the-Matter Facts You Need to Know* (San Francisco: Jossey-Bass, 2010), 119-135.

16. R. W. Eichinger, M. M. Lombardo y D. Ulrich, *100 Things You Need to Know: Best Practices for Managers and HR* (Minneapolis, Minnesota: Lominger, 2004), 492.

17. A. G. Lafley, «I Think of Failure as a Gift», *Harvard Business Review*, abril de 2011, 89.

18. J. K. Rowling, *Very Good Lives: The Fringe Benefits of Failure and the Importance of Imagination* (Nueva York: Little, Brown and Company, 2015), 34.

19. G. Manso, «Experimentation and the Returns to Entrepreneurship», *Review of Financial Studies* 29, n.º 9 (2016): 2319-2340.

20. P. J. Schoemaker y R. E. Cunther, «The Wisdom of Deliberate Mistakes», *Harvard Business Review*, junio de 2006, 108-115. *Harvard Business Review* dedicó la totalidad de su número de abril de 2011 al fracaso y su función en los negocios, goo.gl/FwzewL.

21. C. S. Dweck, *Mindset: The New Psychology of Success* (Nueva York: Random House, 2006), 6-7. Véase también C. Dweck, «Carol Dweck Revisits the ‘Growth Mindset’», *Education Week*, goo.gl/LgP9HP.

22. A. Bandura y R. E. Wood, «Effects of Perceived Controllability and Performance Standards on Self-Regulation of Complex Decision Making», *Journal of Personality and Social Psychology* 56 (1989): 805-814. Véase también Dweck, *Mindset*.

23. A. Ericsson y R. Pool, *Peak: Secrets from the New Science of Expertise* (Nueva York: Houghton Mifflin Harcourt, 2016).

24. Llevamos a cabo esta encuesta durante el 8.º Foro Anual del Desafío del Liderazgo (Nashville, Tennessee), 18 de junio de 2015.

25. A. Carmeli, D. Brueller y J. E. Dutton, «Learning Behaviours in the Workplace: The Role of High-Quality Interpersonal Relationships y Psychological Safety», *Systems Research and Behavioral Science Systems Research* 26 (2009): 81-98.

26. Citado en A. Bryant, «Make Sure the Compass Points True North», *Nueva York Times*, 27 de octubre de 2013, *Business Section*, 2.

27. R. Friedman, *The Best Place to Work: The Art and Science of Creating an Extraordinary Workplace* (Nueva York: Penguin, 2014).

28. A. Edmondson, «Learning from Mistakes is Easier Said Than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error», *Journal of Applied Behavioral Science* 32 n.º 1 (1996): 5-28. Véase también A. Edmondson y S. S. Reynolds, *Building the Future: Big Teaming for Audacious Innovation* (Oakland, California: Berrett-Koehler, 2016).

29. *As 100 Top Companies for Leaders: Research Highlights 2015*
(sin fecha). Extraído de: goo.gl/98jmsW.

30. M. J. Guber, B. D. Gelman y C. Ranganath, «States of Curiosity Modulate Hippocampus-Dependent Learning via the Dopaminergic Circuit», *Neuron* 84, n.º 2 (2014): 486-496.

31. B. Grazer y C. Fishman, *A Curious Mind: The Secret to a Bigger Life* (Nueva York: Simon & Schuster, 2015), xii.

32. Gr azer y Fishman, *Curious Mind*, 260.

33. M. Warrell, *Stop Playing Safe* (Melbourne: John Wiley & Sons, 2013), 232.

34. Si bien este ejemplo procede de nuestra entrevista, hay mucha más información sobre su punto de vista en P. Williams con J. Denney, *Leadership Excellence: The Seven Sides of Leadership for the 21st Century* (Uhrichsville, Ohio: Barbour Books, 2012).

35. A. L. Duckworth, C. Peterson, M. D. Matthews y D. R. Kelly, «Grit: Perseverance and Passion for Long-Term Goals», *Journal of Personality and Social Psychology* 92, n.º 6 (2007): 1087-1101.

36. A. Duckworth, *Grit: The Power of Passion and Perseverance* (Nueva York: Simon & Schuster, 2016).

37. M. E. P. Seligman, «Building Resilience», *Harvard Business Review*, April 2011, 101-106 [p. 102]. Para un análisis más profundo sobre esta cuestión, véase M. E. P. Seligman, *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being* (Nueva York: Free Press, 2011).

38. S. R. Maddi y D. M. Khoshaba, *Resilience at Work: How to Succeed No Matter What Life Throws at You* (Nueva York: MJF Books, 2005); M. E. P. Seligman, *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life* (Nueva York: Random House, 2006); J. D. Margolis y P. G. Stoltz, «How to Bounce Back from Adversity», *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2010, 86-92; y A. Graham, K. Cuthbert y K. Sloan, *Lemonade: The Leader's Guide to Resilience at Work* (Veritae Press, 2012).

1. Utilizamos *cooperar* y *colaborar* como sinónimos, pues sus definiciones en el diccionario son muy similares.

2. K. T. Dirks, «Trust in Leadership and Team Performance: Evidence from NCAA Basketball», *Journal of Applied Psychology* 85, n.º 6 (2000): 1004 -1012; J. A. Colquitt y S. C. Salam, «Foster Trust Through Ability, Benevolence and Integrity», en J. Locke (ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior: Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management* (2.ª ed.) (Hoboken, Nueva Jersey: John Wiley & Sons, 2009), 389-404; R. S. Sloyman y J. D. Ludema, «That's Not How I See It: How Trust in the Organization, Leadership, Process and Outcome Influence Individual Responses to Organizational Change», *Organizational Change and Development* 18 (2010): 233-276; M. Mach, S. Dolan y S. Tzafrir, «The Differential Effect of Team Members' Trust on Team Performance: The Mediation Role of Team Cohesion», *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83, n.º 3 (2010): 771-794; R. F. Hurley, *The Decision to Trust: How Leaders Create High-Trust Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 2012); y S. Brown, D. Gray, J. McHardy y K. Taylor, «Employee Trust and Workplace Performance», *Journal of Economic Behavior & Organization* 116 (2015): 361-378.

3. K. M. Newman, «Why Cynicism Can Hold You Back», *Greater Good*, goo.gl/TYbR6W. Véase también G. D. Grace y T. Schill, «Social Support and Coping Style Differences in Subjects High and Low in Interpersonal Trust», *Psychological Reports* 59 (1986): 584-586; M. B. Gurtman, «Trust, Distrust and Interpersonal Problems: A Circumplex Analysis», *Journal of Personality and Social Psychology* 62 (1992): 989-1002; y O. Stavrova y D. Ehlebracht, «Cynical Beliefs About Human Nature and Income: Longitudinal and Cross-Cultural Analyses», *Journal of Personality and Social Psychology* 110, n.º 1 (2016): 116-132.

4. B. A. De-Jong, K. T. Dirks y N. Gillespie, «Trust and Team Performance: A Meta-analysis of Main Effects, Moderators and Covariates», *Journal of Applied Psychology* 101, n.º 8 (2016): 1134-1150.

5. K. Twaronite, «A Global Survey on the Ambiguous State of Employee Trust», *Harvard Business Review*, 22 de julio de 2016.

6. A. Atkins, *Building Workplace Trust* (Boston y San Francisco: Interaction Associates, 2014), y O. Faleye y E. A. Trahan, «Labor-Friendly Corporate Practices: Is What Is Good for Employees Good for Stakeholders?», *Journal of Business Ethics* 101, n.º 1 (2011): 1-27.

7. B. B. Kimmel, «Leaders Wake Up! Trust Is a Hard Asset»,
cort.as/-3X1H.

8. L. P. Willcocks y S. Cullen, *The Power of Relationships: The Outsourcing Enterprise*, 2. Logica en colaboración con la London School of Economics, Londres, Reino Unido. goo.gl/EPoUQz.

9. M. Burchell y J. Robin, *No Excuses: How You Can Turn Any Workplace into a Great One* (San Francisco: Jossey-Bass, 2013), 5.

10. Edelman, 2017 Edelman Trust Barometer: Global Report, goo.gl/9FSnh9.

11. W. R. Boss, «Trust and Managerial Problem Solving Revisited», *Group & Organization Studies* 3, n.º 3 (1978): 331-342.

12. Boss, «Trust and Managerial Problem Solving Revisited», 338.

13. K. Thomas, «Get It On! What It Means to Lead the Way» (discurso de presentación del 9.º Foro Anual del Desafío del Liderazgo, Nashville, Tennessee, 16 de junio de 2016).

14. P. Zak, *Trust Factor: The Science of Creating High-Performance Organizations* (Nueva York: AMACOM, 2017); F. Fukuyama, *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity* (Nueva York: Free Press, 1996); e Y. Benkler, «The Unselfish Gene», *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2011, 77-85.

15. P. S. Shockley-Zalabak, S. Morreale y M. Hackman, *Building the High-Trust Organization: Strategies for Supporting Five Key Dimensions of Trust* (San Francisco: Jossey-Bass, 2010).

16. J. Zenger y J. Folkman, «What Great Listeners Actually Do», *Harvard Business Review*, 14 de julio de 2016.

17. Ibíd.

18. Le agradecemos a Kelly Ann McKnight que nos diera este ejemplo.

19. M. Mortensen y T. Neeley, «Reflected Knowledge and Trust in Global Collaboration», *Management Science* 58, n.º 12 (diciembre de 2012): 2207-2224; E. J. Wilson III, «Empathy Is Still Lacking in the Leaders Who Need It Most», *Harvard Business Review*, goo.gl/fuvJaV; y S. Sinek, *Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't* (Nueva York: Penguin, 2014).

20. Citado en G. Colvin, *Humans Are Underrated: What High Achievers Know That Machines Never Will* (Nueva York: Portfolio/Penguin, 2015), 73.

21. R. S. Wellins y E. Sinar, «The Hard Science Behind Soft Skills», *Chief Learning Officer*, mayo de 2016; W. A. Gentry, T. J. Weber y G. Sadri, *Empathy in the Workplace: A Tool for Effective Leadership* (Greensboro, Carolina del Norte: Center for Creative Leadership, 2007), goo.gl/q8NvYo; y G. Whitelaw, *The Zen Leader: 10 Ways to Go from Barely Managing to Leading Fearlessly* (Pompton Plains, Nueva Jersey: Career Press, 2012).

22. R. Krznaric, *Empathy: Why It Matters and How to Get It* (Nueva York: Perigee Random House, 2015).

23. T. Rath, *Vital Friends: The People You Can't Afford to Live Without* (Nueva York: Gallup Press, 2006).

24. D. E. Zand, «Trust and Managerial Problem Solving», *Administrative Science Quarterly* 117, n.º 2 (1972) y J. W. Driscoll, «Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction», *Academy of Management Journal* 21, n.º 1 (1978): 44-56.

25. P. Lee, N. Gillespie, L. Mann y A. Wearing, «Leadership and Trust: Their Effect on Knowledge Sharing and Team Performance», *Management Learning* 41, n.º 4 (2010): 473-491.

26. C. A. O'Reilly y K. H. Roberts, «Information Filtration in Organizations: Three Experiments», *Organizational Behavior and Human Performance* 11 (1974); P. J. Sweeney, «Do Soldiers Reevaluate Trust in Their Leaders Prior to Combat Operations?», *Military Psychology* 22, supl. 1 (2010): S70-S88; y O. Özer Y. Zheng y Y. Ren, «Trust, Trustworthiness and Information Sharing in Supply Chains Bridging China and the United States», *Management Science* 60, n.º 10 (2014): 2435-2460.

27. R. Axelrod, *The Evolution of Cooperation: Revised Edition* (Nueva York: Basic Books, 2006).

28. *Ibíd.*, 20, 190.

29. R. B. Cialdini, «Harnessing the Science of Persuasion», *Harvard Business Review*, October 2001, 72-79; J. K. Butler Jr., «Behaviors, Trust and Goal Achievement in a Win-Win Negotiating Role Play», *Group & Organization Management* 20, n.º 4 (1995): 486-501; R. B. Cialdini, *Influence: Science and Practice*, 5.^a ed. (Boston: Pearson/Allyn & Bacon, 2009), 19-51; y A. Grant, *Give and Take: Why Helping Others Drives Our Success* (Nueva York: Penguin Group 2013).

30. R. Putnam, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community* (Nueva York: Touchstone by Simon & Schuster, 2001), 134.

31. H. Ibarra y Mt. T. Hansen, «Are You a Collaborative Leader?» *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2011, 69-74; «Secrets of Greatness: Teamwork!» *Fortune*, 12 de junio de 2006, 64-152; A. M. Brandenburger y B. J. Nalebuff, *Co-Opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business* (Nueva York: Currency, 1997); P. Hallinger y R. H. Heck, «Leadership for Learning: Does Collaborative Leadership Make a Difference in School Improvement?» *Educational Management Administration & Leadership* 38, n.º 6 (2010): 654-678; W. C. Kim y R. Mauborgne, *Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant* (Boston: Harvard Business School Publishing, 2015); y D. Tjosvold y M. M. Tjosvold, *Building the Team Organization: How to Open Minds, Resolve Conflict and Ensure Cooperation* (Nueva York: Palgrave Macmillan 2015).

32. Les agradecemos a Michael Janis y Andrea Berardo que nos dieran este ejemplo.

33. A. Grant, *Give and Take*.

34. M. D. Johnson, J. R. Hollenbeck, S. E. Humphrey, D. R. Ilgen, D. Jundt y C. J. Meyer, «Cutthroat Cooperation: Asymmetrical Adaptation to Changes in Team Reward Structures», *Academy of Management Journal* 49, n.º 1 (2006): 103-119.

35. M. Mortesen y T. Neeley, «Reflected Knowledge», y A. Van de Ven, A. L. Delbecq y R. J. Koenig, «Determinants of Coordination Modes Within Organizations», *American Sociological Review* 41, n.º 2 (1976): 322-338.

36. D. Cohen y L. Prusak, *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work* (Boston: Harvard Business School Press, 2001), 20; y B. J. Jones, *Social Capital in America: Counting Buried Treasure* (Nueva York: Routledge, 2011).

37. D. Brooks, *The Social Animal: Hidden Sources of Love, Character and Achievement* (Nueva York: Random House, 2011).

1. R. M. Kanter, *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation* (Nueva York: Simon & Schuster, 1983); R. B. Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuasion*, ed. rev. (Nueva York: William Morrow, 2006); y J. A. Simpson, A. K. Farrell, M. M. Orina y A. J. Rothman, «Power and Social Influence in Relationships», en M. Mikulincer y P. R. Shaver (eds.), *APA Handbook of Personality and Social Psychology: Volume 3 Interpersonal Relations* (Washington: American Psychological Association, 2015), 393-420.

2. A. Bandura, *Self-Efficacy: The Exercise of Control* (Nueva York: Freeman, 1997); C. M. Shea y J. M. Howell, «Charismatic Leadership and Task Feedback: A Laboratory Study of Their Effects on Self-Efficacy and Task Performance», *Leadership Quarterly* 10, n.º 3 (1999): 375-396; M. J. McCormick, J. Tanguma y A. S. Lopez-Forment, «Extending Self-Efficacy Theory to Leadership: A Review and Empirical Test», *Journal of Leadership Education* 1, n.º 2 (2002): 34-49; D. L. Feltz, S. F. Short y P. J. Sullivan, *Self-Efficacy in Sport* (Champaign, Illinois: Human Kinetics, 2007); J. Hagel y J. S. Brown, «Do You Have a Growth Mindset?» *Harvard Business School Blog*, blogs.hbr.org/bigshift/2010/11/do-you-have-a-growth-mindset.html; F. C. Lunenburg, «Self-Efficacy in the Workplace: Implications for Motivation and Performance», *International Journal of Management, Business and Administration* 14, n.º 1 (2011): 1-6; y J. E. Maddux, «Self-Efficacy: The Power of Believing You Can», en S. J. Lopez y C. B. Synder (eds.), *The Oxford Handbook of Positive Psychology*, 2.ª ed. (Nueva York: Oxford University Press, 2011), 335-344.

3. M. R. Delgado, «Reward-Related Responses in the Human Striatum», *Annals of the New York Academy of Science* 1104 (2007): 70-88; D. S. Fareri, L. N. Martin y M. R. Delgado, «Reward-Related Processing in the Human Brain: Developmental Considerations», *Development & Psychopathology* 20, n.º 4 (2008): 1191-1211; M. R. Delgado, M. M. Carson y E. A. Phelps, «Regulating the Expectation of Reward», *Nature Neuroscience* 11, n.º 8 (2008): 880-881; M. R. Delgado y J. G. Dillmore, «Social and Emotional Influences on Decision-Making and the Brain», *Minnesota Journal of Law, Science & Technology* 9, n.º 2 (2008): 899-912; y B. W. Balleine, M. R. Delgado y O. Hikosaka, «The Role of Dorsal Striatum in Reward and Decision-Making», *Journal of Neuroscience* 27 (2007): 8159-8160.

4. Le agradecemos a Nicole Matouk que nos diera este ejemplo.

5. A. Wrzeniewski y J. Dutton, «Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work», *Academy of Management Review* 26, n.º 2 (2001): 179-201; y M. S. Christian, A. S. Garza y J. E. Slaughter, «Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Conceptual Performance», *Personnel Psychology* 64 (2011): 89-136.

6. D. Coviello, A. Guglielmo y G. Spagnolo, «The Effect of Discretion on Procurement Performance», *Management Science* (2017), disponible en: goo.gl/yD3nNL.

7. M. G. Mayhew, N. M. Ashkanasay, T. Bramble y J. Gardner, «A Study of the Antecedents and Consequences of Psychological Ownership in Organizational Settings», *The Journal of Social Psychology* 147, n.º 5 (2007): 477-500; H. Peng y J. Pierce, «Job and Organization-Based Psychological Ownership: Relationship and Outcomes», *Journal of Managerial Psychology* 30, n.º 2 (2015): 151-168; y R. B. Bullock, «The Development of Job-Based Psychological Ownership», (tesis doctoral no publicada, Seattle Pacific University, 2015).

8. La psicología evolutiva demuestra que en los ecosistemas la colaboración es lo que permite que una especie sobreviva en vez de extinguirse: el grupo acaba erradicando el comportamiento negativo o ineficiente. Véase R. Wright, *The Moral Animal: Why We Are the Way We Are: The New Science of Evolutionary Psychology* (Nueva York: Vintage, 1995) y A. Fields, *Altruistically Inclined? The Behavioral Sciences, Evolutionary Theory and the Origins of Reciprocity* (Ann Arbor, MI: University of Michigan Press, 2004).

9. M. Csikszentmihalyi, *Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life* (Nueva York: Basic Books, 1997), 30; véase también M. Csikszentmihalyi, *Finding Flow: The Power of Optimal Experience* (Nueva York: HarperCollins, 2008).

10. M. Burchell y J. Robin, *The Great Workplace: How to Build It, How to Keep It and Why It Matters* (San Francisco: Jossey-Bass, 2011), 66.

11. L. J. Bassi y M. E. Van Buren, «The 1998 ASTD State of the Industry Report», *Training & Development*, enero de 1998: 21+; B. Sugrue y R. J. Rivera, *2005 State of the Industry Report* (Alexandria, Virginia: ASTD Press, 2005); y E. Rizkalla, «Not Investing in Employee Training Is Risky Business», *The Huffington Post*, goo.gl/Qq1C1P.

">**12.** «Employee Training Is Worth the Investment», goo.gl/Fb9eJD.

13. N. Merchant, *The New How: Creating Business Solutions Through Collaborative Strategy* (San Francisco: O'Reilly Media, 2010), 63.

14. A. Bryant, *The Corner Office: Indispensable and Unexpected Lessons from CEOs on How to Lead and Succeed* (Nueva York: Times Books, 2011).

15. Le agradecemos a Beth High que nos diera este ejemplo.

16. R. E. Wood y A. Bandura, «Impact of Conceptions of Ability on Self-Regulatory Mechanisms and Complex Decision Making», *Journal of Personality and Social Psychology* 56 (1989): 407-415.

17. A. Bandura y R. E. Wood, «Effects of Perceived Controllability and Performance Standards on Self-Regulation of Complex Decision Making», *Journal of Personality and Social Psychology* 56 (1989): 805-814.

18. A. M. Saks, «Longitudinal Field Investigation of the Moderating and Mediating Effects of Self-Efficacy on the Relationship Between Training and Newcomer Adjustment», *Journal of Applied Psychology* 80 (1995): 211-225.

19. H. Sari, S. Ekici, F. Soyer y E. Eskiller, «Does Self-Confidence Link to Motivation? A Study in Field Hockey Athletes», *Journal of Human Sport & Exercise* 10, n.º 1 (2015): 24-35.

20. J. M. Kouzes y B. Z. Posner, *Learning Leadership: The Five Fundamentals of Becoming an Exemplary Leader* (San Francisco: The Leadership Challenge-A Wiley Brand, 2016).

21. P. Leone, «Take Your ROI to Level 6», *Training Industry Quarterly*, primavera de 2008, 14-18, goo.gl/KL5aux.

22. M. Soden, «Leadership in the Moment-Lessons from Elite Rugby» (presentación en el 6.º Foro Anual del Desafío del Liderazgo, Scottsdale, Arizona, 26 de julio de 2013).

23. F. Colon y D. Clifford, «Measuring Enabling Others to Act: The Travelers Coaching Questionnaire» (presentación en el 8.º Foro Anual del Desafío del Liderazgo, San Francisco: 18 de junio de 2015).

24. F. Hesselbein, «Bright Future», *Leader to Leader*, n.º 60 (primavera de 2011): 4.

1. S. Madon, J. Willard, M. Gyll y K. C. Scherr, «Self-Fulfilling Prophecies: Mechanisms, Power and Links to Social Problems», *Social and Personality Psychology Compass* 5, n.º 8 (2011): 578-590; D. Eden, «Self-Fulfilling Prophecy and the Pygmalion Effect in Management», en R. W. Griffin (ed.), *Oxford Bibliographies in Management* (Nueva York: Oxford University Press, 2014); y D. Eden, «Self-Fulfilling Prophecy: The Pygmalion Effect», en S. G. Rogelberg (ed.), *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*, 2.^a ed. (Thousand Oaks, California: SAGE Publications, 2016), 711-712.

2. D. S. Yeager, V. Purdie-Vaughns, J. Garcia, N. Apfel, P. Brzustoski, A. Master, W. T. Hesse, M. E. Williams y G. L. Cohen, «Breaking the Cycle of Mistrust: Wide Interventions to Provide Critical Feedback Across the Racial Divide», *Journal of Experimental Psychology* 143, n.º 2 (2014): 804-824.

3. D. Whitney y A. Trosten-Bloom, *The Power of Appreciative Inquiry: A Practical Guide to Positive Change*, 2.^a ed. (San Francisco: Berrett-Koehler, 2010); M. E. Seligman, *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being* (Nueva York: Free Press, 2011); y A. Gostick y C. Elton, *All In: How the Best Managers Create a Culture of Belief and Drive Big Results* (Nueva York: Free Press, 2012).

4. Le agradecemos a Tom Pearce que nos diera este ejemplo.

5. H. G. Halvorson, *Succeed: How We Can Reach Our Goals* (Nueva York: Hudson Street Press, 2010).

6. Le agradecemos a Cris Wedekind que nos diera este ejemplo.

7. M. Csikszentmihalyi, *Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life* (Nueva York: Basic Books, 1997), 23.

8. J. E. Sawyer, W. R. Latham, R. D. Pritchard y W. R. Bennett Jr., «Analysis of Work Group Productivity in an Applied Setting: Application of a Time Series Panel Design», *Personnel Psychology* 52 (1999): 927-967; A. Gostick y C. Elton, *Managing with Carrots: Using Recognition to Attract and Retain the Best People* (Layton, Utah: Gibbs Smith, 2001); y A. Fishbach y S. R. Finkelstein, «How Feedback Influences Persistence, Disengagement and Change in Goal Pursuit», en H. Aarts y A. J. Elliot (ed.), *Goal-Directed Behavior* (Nueva York: Psychology Press, 2012), 203-230.

9. J. Shriar, «The State of Employee Engagement in 2016»,
goo.gl/F6CgkG.

10. P. A. McCarty, «Effects of Feedback on the Self-Confidence of Men and Women», *Academy of Management Journal* 20 (1986): 840-847. Véase también Halvorson, *Succeed*, y Fishbach y Finkelstein, «How Feedback Influences».

11. K. A. Ericsson, M. J. Prietula y E. T. Cokely, «The Making of an Expert», *Harvard Business Review*, julio-agosto 2007, 114-121.

12. A. Grant, «Stop Serving the Feedback Sandwich», goo.gl/7dE8EE.

13. K. Scott, First Round Review, «Radical Candor: The Surprising Secret to Being a Good Boss», goo.gl/wgmsBw.

14. J. M. Kouzes y B. Z. Posner, *The Truth About Leadership: The No-Fads, Heart-of-the-Matter Facts You Need to Know* (San Francisco: Jossey-Bass, 2010), especialmente la Verdad 9.

15. G. Colvin, «Great Job! Or How YUM Brands Uses Recognition to Build Teams y Get Results», *Fortune*, 12 de agosto de 2013, 62-66.

">**16.** D. Conant, «This 1 Thing Is the Key to Leadership Success»,
goo.gl/UdVUhY.

17. J. M. Kouzes y B. Z. Posner, *A Leader's Legacy* (San Francisco: Jossey-Bass, 2006), sobre todo el capítulo 7, «Leaders *Should* Want to Be Liked», 56-61.

18. J. A. Ross, «Does Friendship Improve Job Performance?» *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1977, 8-9; K. A. Jehn y P. P. Shah, «Interpersonal Relationships and Task Performance: An Examination of Mediating Processes in Friendship and Acquaintance Groups», *Journal of Personality and Social Psychology* 72, n.º 4 (1997): 775-790; y D. H. Francis y W. R. Sandberg, «Friendship within Entrepreneurial Teams and Its Association with Team and Venture Performance», *Entrepreneurship: Theory and Practice* 25, n.º 2 (invierno de 2000): 5-15.

19. T. Rath, *Vital Friends: The People You Cannot Afford to Live Without* (Nueva York: Gallup Press, 2006).

20. Le agradecemos a Steve Coats que nos diera este ejemplo.

21. J. Pfeffer y R. I. Sutton, *Hard Facts, Dangerous Half-Truths and Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management* (Boston: Harvard Business School Publishing, 2006).

22. E. Harvey, *180 Ways to Walk the Recognition Talk* (Dallas: Walk the Talk Company, 2000); B. Nelson, *1501 Ways to Reward Employees* (Nueva York: Workman, 2012); L. Yerkes, *Fun Works: Creative Places Where People Love to Work* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2007); C. Ventrice, *Make Their Day! Employee Recognition That Works*, 2.^a ed. (San Francisco: Berrett-Koehler, 2009); J. W. Umlas, *Grateful Leadership: Using the Power of Acknowledgment to Engage All Your People and Achieve Superior Results* (Nueva York: McGraw-Hill, 2013); y B. Kaye y S. Jordan-Evans, *Love 'em or Lose 'em: Getting Good People to Stay*, 5.^a ed. (San Francisco: Berrett-Koehler, 2014).

23. K. Thomas, *Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement*, 2.^a ed. (San Francisco: Berrett-Koehler, 2009); A. B. Thompson, «The Intangible Things Employees Want from Employers», *Harvard Business Review*, goo.gl/XUuZe1; T. Smith, «5 Things People Who Love Their Jobs Have in Common», *Fast Company*, goo.gl/r7Qcb3; y J. Stringer, «7 Common Misconceptions Employers Have About Employees», National Business Research Institute, goo.gl/isjK85.

24. L. K. Thaler y R. Koval, *The Power of Small: Why Little Things Make All the Difference* (Nueva York: Broadway Books, 2009), 36-37.

25. Le agradecemos a Michael Bunting que nos diera este ejemplo.

26. J. Kaplan, *The Gratitude Diaries: How a Year Looking at the Bright Side Can Transform Your Life* (Nueva York: Penguin Publishing Group, 2016).

27. A. M. Grant y F. Gino, «A Little Thanks Goes a Long Way: Explaining Why Gratitude Expressions Motivate Prosocial Behavior», *Journal of Personality and Social Psychology* 98, n.º 6 (junio de 2010): 946-955.

28. *The ROI of Effective Recognition*, O. C. Tanner Institute, 2014, goo.gl/Nc7HEB. Tanner_Effective-Recognition-White-Paper.pdf. Véase también C. Chen, Y. Chen, P. Hsu y E. J. Podolski, «Be Nice to Your Innovators: Employee Treatment and Corporate Innovation Performance», *Journal of Corporate Finance*, 7 de junio de 2016. Disponible en SSRN: goo.gl/f9fDGp.

29. M. Losada y E. Heaphy, «The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams: A Nonlinear Dynamics Model», *American Behavioral Scientist* 47, n.º 6 (2004): 740-765. Véase también T. Rath y D. O. Clifton, *How Full Is Your Bucket? Positive Strategies for Work and Life* (Nueva York: Gallup Press, 2004) y B. Fredrickson, *Positivity: To-Notch Research Reveals the 3-to-1 Ratio That Will Change Your Life* (Nueva York: Three Rivers Press, 2009).

30. R. A. Emmons, *Thanks! How Practicing Gratitude Makes You Happier* (Nueva York: Houghton Mifflin Harcourt, 2008). Véase también N. Lesowitz, *Living Life as a Thank You: The Transformative Power of Daily Gratitude* (Nueva York: Metro Books, 2009).

31. D. Novak, *O Great One! A Little Story About the Awesome Power of Recognition* (Nueva York: Penguin, 2016), XIII.

1. Le agradecemos a Cheryl Johnson que nos diera este ejemplo.

2. Véase D. Brooks, *The Social Animal: The Hidden Sources of Love, Character and Achievement* (Nueva York: Random House, 2011).

3. W. Baker, *Achieving Success Through Social Capital: Tapping the Hidden Resources in Your Personal and Business Networks* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000); R. Putnam, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community* (Nueva York: Touchstone, 2001); y W. Bolander, C. B. Saturnino, D. E. Hughes y G. R. Ferris, «Social Networks Within Sales Organizations: Their Development and Importance for Salesperson Performance», *Journal of Marketing* 79, n.º 6 (2015): 1-16.

4. Fuente: «List of Social Networking Websites», *Wikipedia*,
goo.gl/E2ojW7.

5. K. N. Hampton, L. S. Goulet, L. Rainie y K. Purcell, «Social Networking Sites and Our Lives», *Pew Internet & American Life Project*, goo.gl/AvvHEp.

6. T. Deal y M. K. Key, *Corporate Celebration: Play, Purpose and Profit at Work* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1998), 5.

7. Le agradecemos a Alex Jukl que nos diera este ejemplo.

8. Citado en D. Novak, «What I've Learned After 20 Years on the Job»,
goo.gl/MSJKBH.

9. D. Campbell, *If I'm in Charge Here, Why Is Everybody Laughing?* (Greensboro, Carolina del Norte: Center for Creative Leadership, 1984), 64.

10. C. von Scheve y M. Salmela, *Collective Emotions: Perspectives from Psychology, Philosophy and Sociology* (Oxford, Reino Unido: Oxford University Press, 2014).

11. A. Olsson y E. A. Phelps, «Social Learning of Fear», *Nature Neuroscience* 10, n.º 9 (2007): 1095-1102.

12. J. S. Mulbert, «Social Networks, Social Circles and Job Satisfaction», *Work & Occupations* 18, n.º 4 (1991): 415-430; K. J. Fenlason y T. A. Beehr, «Social Support and Occupational Stress: Effects of Talking to Others», *Journal of Organizational Behavior* 15, n.º 2 (1994): 157-175; H. A. Tindle, Y. Chang, L. H. Kuller, J. E. Manson, J. G. Robinson, M. C. Rosal, G. J. Siegle y K. A. Matthews, «Optimism, Cynical Hostility and Incident Coronary Heart Disease and Mortality in the Women's Health Initiative», *Circulation* 120, n.º 8 (2009): 656-662; y V. Dagenais-Desmarais, J. Forest, S. Girouard y L. Crevier-Braud, «The Importance of Need-Supportive Relationships for Motivation and Psychological Health at Work», en N. Weinstein (ed.), *Human Motivation and Interpersonal Relationships: Theory, Research and Applications* (Nueva York: Springer Science+Business Media, 2014), 263-297.

13. R. Friedman, *The Best Place to Work: The Art and Science of Creating an Extraordinary Workplace* (Nueva York: Penguin Random House, 2014).

14. Gallup, *State of the American Workplace 2014*, cort.as/-3X1Y.

15. O. Stavrova y D. Ehlebracht, «Cynical Beliefs About Human Nature and Income: Longitudinal and Cross-Cultural Analyses», *Journal of Personality and Social Psychology* 110, n.º 1: 116-132.

16. J. Holt-Lunstad, T. B. Smith, M. Baker, T. Harris y D. Stephenson, «Loneliness and Social Isolation as Risk Factors for Mortality: A Meta-Analytic Review», *Perspectives on Psychological Science* 10, n.º 2 (March 2015): 227-237.

17. S. Achor, *The Happiness Advantage: The Seven Principles of Positive Psychology that Fuel Success and Performance at Work* (Nueva York: Crown, 2010).

18. J. Holt-Lunstad, T. B. Smith y J. B. Layton, «Social Relationships and Mortality Risk: A Meta-Analytic Review», *PLoS Medicine* 7, n.º 7 (2010) y D. Umberson y J. K. Montez, «Social Relationships and Health: A Flashpoint for Health Policy», *Journal of Health and Social Behavior* 51, n.º 1 (supl. de 2010): S54-S66.

19. R. D. Cotton Y. Shen y R. Livne-Tarandach, «On Becoming Extraordinary: The Content and Structure of the Developmental Networks of Major League Baseball Hall of Famers», *Academy of Management Journal* 54, n.º 1 (2011): 15-46.

20. T. Rath, *Vital Friends: The People You Can't Afford to Live Without* (Nueva York: Gallup Press, 2006), 52. Véase también T. Rath y J. Harter, *Well Being: The Five Essential Elements* (Nueva York: Gallup Press, 2010) y R. Wagner y J. K. Harter, *12: The Elements of Great Managing* (Nueva York: Simon & Schuster, 2006).

21. Rath, *Vital Friends*, 51.

22. R. F. Baumeister y M. R. Leary, «The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachment as a Fundamental Human Motivation», *Psychological Bulletin* 117 (1995): 497-529; D. G. Myers, «The Funds, Friends and Faith of Happy People», *American Psychologist* 55, n.º 1 (2000): 56-67; S. Crabtree, «Getting Personal in the Workplace: Are Negative Relationships Squelching Productivity in Your Company?» *Gallup Management Journal*, goo.gl/qTqezs; J. Baek-Kyoo y S. Park, «Career Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention», *Leadership & Organization Development Journal*, 31 (2010), 482-500; y O. Zeynep, «Managing Emotions in the Workplace: Its Mediating Effect on the Relationship Between Organizational Trust and Occupational Stress», *International Business Research* 6 (2013): 81-88.

23. M. Csikszentmihalyi, *Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life* (Nueva York: Basic Books, 1998); D. Gilbert, *Stumbling on Happiness* (Nueva York: Knopf, 2006); Rath, *Vital Friends*; y S. Achor, *Happiness Advantage: The Seven Principles that Fuel Success and Performance at Work* (Nueva York: Crown Business, 2010).

24. A. Gostick y S. Christopher, *The Levity Effect: Why It Pays to Lighten Up* (Hoboken, Nueva Jersey: John Wiley & Sons, 2008).

25. R. Provine, *Laughter: A Scientific Investigation* (Nueva York: Penguin, 2001).

26. Le agradecemos a Michael Bunting que nos diera este ejemplo.

27. C. L. Porath, A. Gerbasi y S. L. Schorch, «The Effects of Civility on Advice, Leadership and Performance», *Journal of Applied Psychology* 100, n.º 5 (2015); véase también C. L. Porath y A. Gerbasi, «Does Civility Pay?» *Organizational Dynamics* 44 (2015): 281-286.

28. D. Keltner, «Managing Yourself: Don't Let Power Corrupt You», *Harvard Business Review*, octobre de 2016.

29. G. Klein, *The Power of Intuition: How to Use Your Gut Feelings to Make Better Decisions at Work* (Nueva York: Crown Business, 2004) y G. Klein, *Seeing What Others Don't: The Remarkable Ways We Gain Insights* (Nueva York: Penguin, 2013).

30. D. Westen, *The Political Brain: The Role of Emotion in Deciding the Fate of the Nation* (Nueva York: Public Affairs, 2008), 28.

31. Deal y Key, *Corporate Celebration*, 28.

1. La ONG Public Allies llevó a cabo esta encuesta en 1998 entre personas de dieciocho a treinta y dos años. Nosotros adaptamos la encuesta y durante los últimos veinte años la hemos administrado a un intervalo de edades más amplio.

2. J. Harter y A. Adkins, «What Great Managers Do to Engage Employees», *Harvard Business Review*, abril de 2015.

3. B. Z. Posner, «A Longitudinal Study Examining Changes in Students' Leadership Behavior», *Journal of College Student Development*, 50, n.º 5 (2009): 551-563.

4. Para un análisis en profundidad de cómo aprender a liderar, véase: J. M. Kouzes y B. Z. Posner, *Learning Leadership: The Five Fundamentals of Becoming an Exemplary Leader* (San Francisco: The Leadership Challenge-A Wiley Brand, 2016).

5. K. A. Ericsson, «The Influence of Experience and Deliberate Practice on the Development of Superior Expert Performance», en K. A. Ericsson, N. Charness, P. J. Feltovich y R. R. Hoffman (ed.), *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance* (Nueva York: Cambridge University Press, 2006), 699.

6. Ericsson (2006) fue el primero en publicar este estudio y Malcolm Gladwell fue quien popularizó la regla de las 10.000 horas (M. Gladwell, *Outliers: The Story of Success* [Nueva York: Little Brown, 2008]). Véase también G. Colvin, *Talent Is Overrated: What Really Separates World-Class Performers from Everybody Else* (Nueva York: Portfolio, 2008).

7. J. Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't* (Nueva York: HarperBusiness, 2001), 17-40; A. L. Delbecq, «The Spiritual Challenges of Power: Humility and Love as Offsets to Leadership Hubris», *Journal of Management, Spirituality & Religion* 3, n.º 1-2 (2006): 141-154; F. Kofman, *Conscious Business: How to Build Value Through Values* (Boulder, Colorado: Sounds True, 2006); H. M. Kraemer, *From Values to Action: The Four Principles of Value-Based Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 2011), 59-76; B. P. Owens y D. R. Hackman, «How Does Leader Humility Influence Team Performance? Exploring the Mechanisms of Contagion and Collective Promotion Focus», *Academy of Management Journal* 59, n.º 3 (2016): 1088-1111; A. Y. Ou, D. A. Waldman y S. J. Peterson, «Do Humble CEOs Matter? An Examination of CEO Humility and Firm Outcomes», *Journal of Management* 42 (2015); y A. Y. Ou, A. S. Tsui, A. J. Kinicki, D. A. Waldman, Z. Xiao y L. J. Song, «Humble Chief Executive Officers Connections to Top Management Team Integration and Middle Managers' Responses», *Administrative Science Quarterly* 59, n.º 1 (2014): 34-72.

8. J. M. Kouzes y B. Z. Posner, *A Leader's Legacy* (San Francisco: Jossey-Bass, 2006).

9. G. Di Stefano, F. Gino, G. P. Pisano y B. R. Staats, «Making Experience Count: The Role of Reflection in Individual Learning», 14 de junio de 2016, *Harvard Business School NOM Unit Working Paper N.º 14-093*; *Harvard Business School Technology and Operations Management Unit Working Paper N.º 14-093*; *HEC Paris Research Paper N.º SPE-2016-1181*. Disponible en SSRN: cort.as/-3X1h, y E. J. McNulty, «Ritual Questions Help Inform Effective Leaders», *Strategy+Business*, goo.gl/mrn1rc.

AGRADECIMIENTOS

NO PUEDES HACERLO TODO TÚ SOLO. Nada significativo ocurre sin la dedicación, las contribuciones y el apoyo de los demás. Es una lección que aprendimos el primer día de nuestra exploración del liderazgo ejemplar y que seguimos aprendiendo con cada nueva edición. Es también una lección tan aplicable a la escritura como al liderazgo. Si bien son nuestros dos nombres los que aparecen en la portada de nuestros libros, no habríamos podido publicar este, ni ningún otro, sin los conocimientos técnicos, la integridad profesional, las valoraciones sinceras, el generoso apoyo, el compromiso apasionado y los espléndidos ánimos de múltiples personas.

Nuestras familias inmediatas nos acompañan siempre en todos los libros que escribimos. Han vivido con nosotros los altibajos, las fechas límites y las largas horas, las frustraciones y las alegrías. Nos han impulsado, animado, asesorado y enseñado. No cabe ninguna duda de que no habríamos podido hacerlo sin ellos. Estaremos eternamente agradecidos por la comprensión, el amor y las contribuciones de Tae Kouzes y Jackie Schmidt-Posner, así como de Nick Lopez, Amanda Posner y Darryl Collins. Os queremos.

Damos las gracias a nuestros colaboradores de investigación: las personas que han participado en clases, talleres y seminarios, que han hecho nuestras encuestas y han tenido la generosidad de compartir con nosotros sus casos. Son el corazón y el alma de este libro. Sus historias y ejemplos hacen que los números y las prácticas cobren vida. Son más de cien y mencionamos sus nombres en el texto y en las notas al pie.

Queremos expresar nuestro agradecimiento al equipo de John Wiley & Sons por su profesionalidad y compromiso. Siempre nos animan a ir más allá, a abordar nuevos temas y dirigirnos a nuevos públicos. Queremos dar las gracias especialmente a nuestra editora de desarrollo, que ha aportado claridad y precisión a nuestro texto, ha cuestionado nuestra manera de pensar y siempre se ha mostrado dispuesta a romper empates cuando nos hemos atascado. Su destreza y pericia son inigualables. Jeanenne Ray, nuestra

editora de Wiley; Shannon Vargo, editora asociada, y Heather Brosius, asistente de edición, nos han guiado desde la concepción hasta la producción de este libro. Sus consejos y asesoramiento han sido inmensamente útiles para responder a las necesidades de nuestros lectores. Gracias a Carly Hounscome, directora de producción, y a Dawn Kilgore, editora de producción, por encaminar este libro por el proceso de producción de manera magistral. Si no fuera por el equipo de marketing, los libros se quedarían en un almacén sin que nadie se percatara de ellos, motivo por el que queremos reconocer públicamente la creatividad, el entusiasmo y la persistencia de Michael Friedberg, director de marketing, y Laura Goldsberry, directora de marketing de contenidos. Damos las gracias también al equipo de Workplace Learning Solutions de Wiley (William Hull, director del Desafío del Liderazgo; Marisa Kelley, directora de marca; Mandy Johnson, coordinadora comercial, y Josh Challenge, especialista de plataforma) por su apoyo continuo y por hacer posible que las historias y los datos de los lugares de trabajo llegasen al libro.

También queremos mostrar nuestro agradecimiento a los millones de personas de todo el mundo que han leído nuestros libros y han utilizado nuestros materiales educativos. Casi cada semana recibimos noticias de personas que nos cuentan cómo han aplicado estas ideas, no solo en su lugar de trabajo, sino en casa y con sus familias, comunidades y congregaciones. Nos dais razones y ánimos para continuar poniendo nuestro granito de arena para liberar el líder que hay dentro de cada persona. Hacéis realidad cosas extraordinarias.

ACERCA DE LOS AUTORES

JIM KOUZES Y BARRY POSNER han trabajado juntos durante más de treinta años, estudiando a líderes, investigando el liderazgo, realizando seminarios sobre el desarrollo del liderazgo y ejerciendo ellos mismos como líderes ocupando distintos cargos. *El desafío del liderazgo* ha vendido más de 2,5 millones de ejemplares en todo el mundo y está disponible en veintidós lenguas. Ha recibido numerosos premios, como el Critics' Choice Award, que otorgan los críticos de libros de Estados Unidos, y el premio al mejor libro del año de los administradores del James A. Hamilton Hospital, además de ser nominado a mejor libro empresarial del año por *Fast Company* y seguir figurando en la lista de los 100 Mejores Libros Empresariales de Todos los Tiempos.

Jim y Barry han escrito juntos más de una decena de libros sobre liderazgo, como *Learning Leadership: The Five Fundamentals of Becoming an Exemplary Leader*; *The Truth About Leadership: The No-Fads, Heart-of-the-Matter Facts You Need to Know*; *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*; *Encouraging the Heart: A Leader's Guide to Rewarding and Recognizing Others*; *A Leader's Legacy*; *The Student Leadership Challenge*; *Extraordinary Leadership in Australia and New Zealand: The Five Practices That Create Great Workplaces* (con Michael Bunting); y *Making Extraordinary Things Happen in Asia: Applying The Five Practices of Exemplary Leadership*.

También han desarrollado el *Inventario de prácticas de liderazgo*, un cuestionario global para evaluar los comportamientos de liderazgo, una de las herramientas más utilizadas en todo el mundo en este campo, junto con una versión para estudiantes. Más de ochocientos estudios de investigación, tesis doctorales y artículos académicos se han servido de sus Cinco Prácticas del Liderazgo Ejemplar.

Entre les honores que Jim y Barry han recibido también está el principal premio a la mejor contribución al aprendizaje y el desempeño profesionales que otorga la Association for Talent Development. Asimismo, han sido

nombrados como mejores educadores empresariales del año por el International Management Council; están entre los primeros veinte puestos de la lista de los 100 Mejores Líderes de Pensamiento de la revista *Leadership Excellence*; figuran entre los 50 Mejores *Coaches* de Estados Unidos (según *Coaching for Leadership*); aparecen entre los 100 Mejores Líderes de Pensamiento en Comportamientos Empresariales Confiables de Trust Across America; han sido nombrados como pensadores internacionales de gran influencia por la revista *HR* y han sido incluidos en la lista de los 50 Mejores Innovadores en Liderazgo de la revista *Inc.*, así como entre los 30 Mejores Profesionales del Liderazgo de Global Gurus.

Jim y Barry dan conferencias a menudo y ambos han llevado a cabo numerosos programas de desarrollo de liderazgo en empresas y organizaciones sin ánimo de lucro de todo el mundo, como, por ejemplo: Alberta Health Services, Apple, Applied Materials, Australia Institute of Management, Australia Post, Bain Capital, Bank of America, Bose, Charles Schwab, Chevron, Cisco Systems, Clorox, Conference Board of Canada, Consumers Energy, Dow Chemical, Electronic Arts, FedEx, Genentech, Google, Gymboree, HP, IBM, Johnson and Johnson, Kaiser Foundation Health Plans and Hospitals, Korean Management Association, Intel, L.L. Bean, Lawrence Livermore National Labs, Lockheed Martin, Lucile Packard Children's Hospital, Merck, Monsanto, NetApp, Nationwide Insurance, Northrop Grumman, Novartis, Nvidia, Oracle, PayPal, Petronas, Pixar, Roche Bioscience, Telstra, Siemens, Smithsonian, St. Jude Children's Research Hospital, Texas Medical Center, 3M, TIAA-CREF, Toyota, United Way, Universal Orlando, USAA, Verizon, VISA, Vodafone, Walt Disney Company, Western Mining Corporation y Westpac. Asimismo, han enseñado en más de setenta universidades.

* * *

Jim Kouzes es miembro ejecutivo de Liderazgo de la Escuela Leavey de Negocios de la Universidad de Santa Clara y da clases sobre liderazgo en todo el mundo. Goza de gran prestigio como experto en liderazgo y ejecutivo experimentado; el *Wall Street Journal* se ha referido a él como uno de los doce mejores educadores ejecutivos de Estados Unidos. En 2010, Jim recibió el Premio al Liderazgo de Pensamiento de la Instructional Systems Association, el galardón más prestigioso de la asociación de proveedores de formación y desarrollo. Del año 2010 al 2017 fue incluido entre los 100 Mejores Líderes de Pensamiento en Comportamientos Empresariales Confiables de Trust Across America y en 2015 tuvo el honor de recibir el premio a toda una carrera de la misma organización. Global Gurus lo seleccionó como uno de los 30 Mejores Profesionales del Liderazgo en el año 2017. En 2006, Jim fue galardonado con el Mazo de Oro, el premio más importante de la organización educativa Toastmasters International. Antes de ejercer como presidente y CEO de la Tom Peters Company entre los años 1988 y 2000, Jim dirigió el Centro de Desarrollo Ejecutivo de la Universidad de Santa Clara (1981-1988). Jim es uno de los fundadores del Centro Conjunto de Desarrollo de Servicios Humanos de la San Jose State University (1972-1980) y también trabajó para la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de Texas. Su carrera en formación y desarrollo se inició en 1969 cuando dirigió varios seminarios para empleados de la Agencia de Acción Comunitaria y voluntarios de la campaña «Guerra contra la Pobreza». Tras graduarse en Ciencias Políticas por la Michigan State University con mención honorífica, fue voluntario del Cuerpo de Paz de 1967 a 1969. Su dirección de correo electrónico es jim@kouzes.com.

* * *

Barry Posner es el catedrático Accolti de Liderazgo de la Escuela Leavey de Negocios de la Universidad de Santa Clara, facultad de la que fue también decano durante doce años. Ha sido profesor visitante de la

Universidad de Ciencia y Tecnología de Hong Kong, la Universidad Sabanci de Estambul y la Universidad de Australia Occidental. En Santa Clara, ha recibido el Premio al Profesor más Distinguido del Presidente, el Premio Extraordinario de la Escuela y varios galardones académicos y educativos más. Barry, educador y académico de renombre internacional, es autor o coautor de más de cien artículos prácticos y de investigación. En la actualidad, forma parte del consejo asesor editorial del *Leadership & Organizational Development Journal* y el *International Journal of Servant-Leadership*. Asimismo, ha recibido el Premio al Mejor Investigador otorgado por el *Journal of Management Inquiry* por toda su carrera.

Barry se licenció en Ciencias Políticas en la Universidad de California, Santa Bárbara, con mención honorífica; tiene un máster en Administración Pública por la Ohio State University y un doctorado en Comportamiento Organizacional y Teoría Administrativa por la Universidad de Massachusetts, Amherst. Ha trabajado como consultor de un gran abanico de compañías públicas y privadas de todo el mundo y también colabora en cuestiones estratégicas con varias organizaciones comunitarias y profesionales. Ha sido miembro del Consejo de Administración de Uplift Family Services, Global Women's Leadership Network, American Institute of Architects (AIA), SV Creates, Big Brothers/Big Sisters of Santa Clara County, Center for Excellence in Nonprofits, Junior Achievement of Silicon Valley and Monterey Bay, Public Allies, San Jose Repertory Theater y Sigma Phi Epsilon Fraternity, así como en varias empresas grandes y pequeñas. Su dirección de correo electrónico es bposner@scu.edu.

Elogios a *El desafío del liderazgo Sexta Edición*

“**Ya en su sexta edición**, *El desafío del liderazgo* ha resistido el paso del tiempo por una buena razón: es simplemente uno de los mejores libros sobre liderazgo que jamás se podrán leer. ¡Una lectura obligada!”

—**Ken Blanchard**, coautor de *The New One Minute Manager®* y líder de alto nivel

“¿Cómo puede un libro celebrar su 30 aniversario y seguir siendo importante? ¡Muy fácil! Porque sus autores nunca han dejado de crecer y de aprender de todos sus clientes, de todo lo que leen en la literatura especializada y de otros líderes. Y siguen llenando las páginas de este libro con las mejores historias y ejemplos, y con inolvidables lecciones aprendidas. Este es el mejor recurso para aquellos que se inician en el campo del liderazgo, y también para aquellos que leyeron el libro hace tres décadas”.

—**Beverly Kaye**, fundadora de Career Systems International, coautora de *Love 'Em or Lose 'Em, Help them Grow or Watch Them Go*

“¡Tanto si acabas de iniciar tu camino hacia el liderazgo, como si eres un CEO experimentado o un profesor de liderazgo, este clásico intemporal de liderazgo tiene estar siempre a tu alcance!”

—**Harry Kraemer Jr.**, expresidente y CEO de Baxter International; profesor de gestión y estrategia de la Northwestern University's Kellogg School of Management

“*The Leadership Challenge* es un libro que no solo te servirá para tu carrera; es mucho más importante: es una herramienta para tener una vida mejor. Jim y Barry han desarrollado una de las mejores formas de comprender el liderazgo. Todos los líderes deben aprovechar las enseñanzas que ofrece *The Leadership Challenge*”.

—**Howard Behar**, presidente (retirado), Starbucks Coffee

“¡Me encanta *El desafío de liderazgo*! Es el libro sobre liderazgo que recomiendo a todos mis clientes. La sexta edición ofrece lo mejor de todos los mundos posibles: 1. Contiene la sabiduría intemporal que Jim y Barry han acumulado durante más de 25 años; ha sido y sigue siendo un clásico en nuestro campo. 2. Se ha actualizado para reflejar cómo sus conceptos de liderazgo intemporal se pueden aplicar mejor al mundo actual en constante cambio”.

—**Marshall Goldsmith**, autor del bestseller *What Got You Here Won't Get You There*, *MOJO*, and *Triggers*

“He sido admirador y seguidor de *El desafío del liderazgo* durante casi 25 años, y sus principios son tan relevantes hoy en día como lo han sido en el pasado”. En este clásico sobre liderazgo, Kouzes y Posner han identificado y desarrollado valiosos procedimientos que son a la vez ingeniosos y prácticos”.

—**Patrick Lencioni**, presidente de The Table Group; autor del superventas *The Five Dysfunctions of a Team* y *The Advantage*

“Ningún libro ha documentado las prácticas del verdadero liderazgo mejor que *El desafío del liderazgo*, y esta edición actualizada describe inteligentemente cómo ser un líder sobresaliente en el siglo XXI”.

—**Chip Conley**, autor de *Emotional Equations*, el bestseller del New York Times y Director Mundial de Hospitalidad y Estrategia de Airbnb

“*El desafío del liderazgo* es un libro clásico, perspicaz e irresistible. Todos los puestos de liderazgo tienen sus propios desafíos, pero no todos los líderes saben cómo desenvolverse en ellos. Si quieres sobresalir como líder y buscas asesoramiento fácil de entender sobre algún tema en concreto: *El desafío del liderazgo* de Jim Kouzes y Barry Posner es el libro que necesitas. No solo te ayudará a convertirte en un gran líder, sino que te ayudará a movilizar a todo tu equipo para que haga cosas extraordinarias. Compra este libro, léelo y vívelo. Y cómpralo también para todos aquellos que realmente se preocupan por el liderazgo”.

—**Lolly Daskal**, presidente y fundador de Lead From Within, autor de *The Leadership Gap: What Gets Between You and Your Greatness*

“Si tuviese que recomendar uno solo de los miles de libros sobre liderazgo que se han escrito, *El desafío del liderazgo* sería sin lugar a dudas mi mejor opción, y por un amplio margen. Esta sexta edición se basa notablemente en la anterior pero sigue siendo, esencialmente, Jim Kouzes y Barry Posner: una obra compleja en su carácter subyacente, pero brillante en su simplicidad y diseño práctico. *El desafío del liderazgo* es el libro sobre liderazgo más útil jamás escrito; tengo todas las ediciones, y cada una es mejor que la anterior”.

—**Thomas A. Kolditz**, PhD, director, Instituto Doerr para Nuevos Líderes, Universidad de Rice

“*El desafío de liderazgo* es ahora más importante que nunca. Jim y Barry continúan ofreciendo pruebas convincentes y ejemplos de liderazgo que personifican nuestra naturaleza humana y capacidad para colaborar íntimamente con los demás. Este libro es importante para mantener nuestra fe en las posibilidades inherentes a la vida institucional, sin importar el caos que nos rodea en este momento. Recomendando altamente este libro.”

—**Peter Block**, autor de *Flawless Consulting* y *The Empowered Manager*

“Kouzes y Posner no inventaron el liderazgo, pero a veces así lo parece. Como Alice Waters es para cocinar o Paul McCartney para la música, Kouzes y Posner han desarrollado una disciplina y un enfoque de liderazgo que los distingue de todos los demás. En esta sexta edición de *El desafío del liderazgo* no solo actualizan su investigación, sino que la vuelven a hacer, y cobra vida. Esta nueva edición es mucho más que una enseñanza de cómo hacer que pasen cosas extraordinarias, el libro es extraordinario”.

—**Richard A. Moran**, Ph.D., president de Menlo College y autor de *The Thing About Work, Showing Up and Other Important Matters*

“Durante más de 25 años, *El desafío del liderazgo* me ha guiado en el proceso de conocerme y crecer como líder, y lograr mejores resultados,

¡siempre! Esta nueva edición mejora un modelo que era ya extraordinario y probado en el tiempo al poner el énfasis en la importancia y el valor de involucrar a tu equipo y a quienes te rodean. En mi empresa, ser un mejor líder y desarrollar nuevos líderes significa mejorar la salud de las personas y sus familias. Cuando el personal de enfermería está más comprometido y tiene un apoyo auténtico, ¡los pacientes son más saludables! Con esta actualización contemporánea, *El desafío del liderazgo* me permite mejorar la salud de los pacientes y sus familias y la de las comunidades a las que servimos. Con tantos libros sobre liderazgo, este es verdaderamente el ÚNICO que necesitas”.

—**Lori Armstrong**, MSN, RN, NEA-BC, jefa ejecutiva de enfermería, Kaiser Permanente Santa Clara Medical Center

“Lo que más me atrae de la sexta edición de *El desafío del liderazgo* es el gran entusiasmo que pone en el arte y en la práctica del liderazgo. El arte del liderazgo implica unir a las personas en una causa común. La práctica del liderazgo requiere compromiso con la acción para el bien común. Ambos son fáciles de abordar, pero difíciles de implementar. En esta nueva y maravillosa edición, Jim Kouzes y Barry Posner brindan asesoramiento para el mundo real, basado en investigaciones sólidas, que nos señalan la dirección correcta. ¡Buen material!”

—**John Baldoni**, presidente de Baldoni Consulting LLC; autor de *Lead with Purpose*, *Lead Your Boss* y *Lead By Example*

“*El desafío del liderazgo* se ha escrito para líderes que desean transformar las organizaciones en uno de los momentos más turbulentos en cuanto al cuidado de la salud. Los estudios de casos y las investigaciones sobre Las Cinco Prácticas y los Diez Compromisos de Liderazgo presentan formas muy prácticas para lograr ser visionario, innovador, colaborativo y comprometido con los empleados. Todo el personal de enfermería debe ser un líder —tanto a pie de la cama como en la sala de juntas— y todos deben

ser competentes en la totalidad de *El desafío del liderazgo*. ¡Se lo recomiendo a todos!”

—**Susan Herman**, DNP, MSN, RN, NEA-BC, CENP, presidente en 2015 de Assoc. de CA Nurse Leaders, y VP Patient Care Services & CNO, San Joaquin Community Hospital / Adventist Health

“El desafío de liderazgo no es teoría. Es una idea basada en una investigación rigurosa y extensa. Y para mí, la visión más profunda es muy simple: la importancia de definir tus propios valores personales y alinear tu estilo de liderazgo con ellos. Como líder de una gran organización de ventas, he visto de primera mano cuán poderoso puede ser ese tipo de liderazgo auténtico en todos los niveles”.

—**Mark Madgett**, vicepresidente sénior y director de la agencia New York Life

Créditos

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.

Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

All rights reserved.

Esta edición:

Editorial Reverté, S. A., 2018

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

revertemanagement@reverte.com

ISBN edición impresa: 978-84-946066-3-2

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

© Agnès González Dalmau, 2018, por la traducción

Colección dirigida por: *Ariela Rodríguez / Ramón Reverté*

Coordinación editorial: *Julio Bueno*

Maquetación: *Reverté-Aguilar, S.L.*

Revisión de textos: *Mariló Caballer Gil*

Digitalización: **Reverté-Aguilar, S. L.**

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.