



PASO 1

Revise las Cinco prácticas

En el Taller del IPL, su facilitador le brindó una introducción a la investigación sobre liderazgo que llevamos a cabo y The Five Practices of Exemplary Leadership® (Las cinco prácticas de liderazgo ejemplar) que se obtuvieron como resultado. En este capítulo, usted encontrará más detalles acerca de lo que hemos descubierto sobre los líderes ejemplares.

Hemos estado llevando a cabo una profunda investigación sobre liderazgo desde 1982. En todo ese tiempo, al seleccionar a las personas que serían entrevistadas y encuestadas, hemos elegido en forma consistente no enfocarnos en personas famosas que ocuparan puestos de poder—ya sea que fueran líderes militares, políticos, empresarios, comunitarios o de movimientos—que aparecen en los titulares. En su lugar, siempre quisimos saber qué es lo que la gran mayoría de los líderes hacen—aquellas personas comunes que logran que se hagan cosas extraordinarias en las organizaciones. Hemos concentrado nuestra investigación en personas que lideran equipos de proyectos, que administran departamentos, escuelas, que organizan grupos comunitarios y que se ofrecen como voluntarias en organizaciones estudiantiles y cívicas. Estas personas podrían ser sus colegas del trabajo o sus vecinos. Podrían ser *usted*. Creemos, ahora mucho más que cuando comenzamos este estudio, que el liderazgo no tiene absolutamente nada que ver con el puesto o el estatus y que está totalmente relacionado con la práctica.

En nuestra investigación le pedimos a miles de personas, por escrito y en entrevistas, que completaran el “Cuestionario de liderazgo de mejor desempeño personal”, que desarrollamos para averiguar lo que hacen las personas día a día para movilizar a otros para que quieran luchar por aspiraciones compartidas. Se le pidió a cada persona que seleccionara un

proyecto, programa o evento significativo que representara un momento que él o ella creyera que constituyera su experiencia de liderazgo de “mejores prácticas”—aquella que recordaban personalmente al pensar en el desempeño máximo de liderazgo. A pesar de las diferencias en las historias individuales de las personas, las Experiencias de liderazgo de mejor desempeño personal que leímos y escuchamos revelaron patrones de acción similares. Descubrimos que cuando los líderes tienen su mejor desempeño personal, están comprometidos con The Five Practices of Exemplary Leadership®. Ellos:

- Modelan el camino
- Inspiran una visión compartida
- Desafían el proceso
- Habilitan a los demás para que actúen
- Alientan el corazón

En los siguientes párrafos presentamos breves descripciones de Las cinco prácticas, similares a las que escuchó en el Taller del IPL. Encontrará amplios debates sobre cada Práctica, junto con más de cien ejemplos de casos y aplicaciones prácticas de *The Leadership Challenge*.

Modelar el camino

Durante más de veinte años hemos encontrado en nuestras investigaciones que la *credibilidad es la base del liderazgo*. Las personas no creerán el mensaje a menos que crean en el mensajero. ¿Y qué es la credibilidad desde el punto de vista del comportamiento? La respuesta más frecuente a esta pregunta es, “Haga lo que dice que hará” o “DWYSYWD (en inglés)”. Dentro de esta descripción típica de credibilidad hay dos elementos fundamentales: *decir y hacer*.

Los líderes deben defender algo, creer en algo y preocuparse por algo. Deben poner en claro sus valores y luego expresar esos valores con su estilo propio. Pero los buenos líderes no obligan a los demás a adoptar sus puntos de vista. En su lugar, trabajan incansablemente para crear consenso sobre un conjunto de principios comunes. Ellos *ponen el ejemplo* alineando las acciones personales con los valores compar-

tidos. Cuando los colaboradores saben que los líderes son fieles a sus convicciones, se comprometen a seguir ese ejemplo con buena predisposición.

Inspirar una visión compartida

Los líderes creen fervientemente que pueden marcar una diferencia. *Piensan en el futuro* imaginándose posibilidades apasionantes y dignificantes. Sin embargo, las visiones que tienen sólo los líderes no son suficientes para movilizar y dar energía. Los líderes *integran a los demás* en sus sueños apelando a las aspiraciones compartidas. Dan vida a imágenes del futuro ideales y únicas y hacen que los demás vean cómo se pueden concretar sus propios sueños a través de una visión común.

Desafiar el proceso

El trabajo de los líderes es el cambio. El estado actual es inaceptable para ellos. Los líderes *buscan oportunidades* tomando la iniciativa y buscando abiertamente formas innovadoras de mejorar. Los líderes también *experimentan y asumen riesgos* generando constantemente pequeños logros y aprendiendo de los errores. Las cosas extraordinarias no se consiguen con grandes saltos hacia adelante; se logran de un paso a la vez. Los líderes demuestran el coraje para seguir con la búsqueda a pesar de la oposición y los contratiempos.

Habilitar a los demás para que actúen

Los líderes saben que no pueden solos. Los líderes *fomentan la colaboración* desarrollando confianza y facilitando las relaciones. Los líderes promueven un sentido de reciprocidad y un sentimiento de “Estamos todos juntos en esto”. Comprenden que es el respeto mutuo lo que sostiene esfuerzos extraordinarios. Los líderes también *fortalecen a los demás* aumentando la auto-determinación y desarrollando las capacidades.

Alentar el corazón

La escalada a la cima es ardua y empinada. Las personas se agotan, se frustran y se desilusionan. Tienen la tentación de abandonar. Los

líderes *alientan el corazón* de sus colaboradores para que sigan adelante. Para mantener la esperanza y la determinación, los líderes *reconocen las aportaciones* demostrando la valoración de la excelencia individual. Los actos genuinos de preocupación por los demás elevan los espíritus y fortalecen el coraje. En todo equipo ganador, los miembros necesitan compartir las recompensas de sus esfuerzos, por lo que los líderes *celebran los valores y las victorias* creando un espíritu de comunidad.