



The leadership challenge :: How to keep getting extraordinary things done in organizations:: El desafío del liderazgo :: Cómo obtener perma- nentemente logros extraordinarios::

SUMARIO

Contenido

Sumario

Pág. 1

Nos dicen los autores:

Pág. 2, 5

Conozca a los autores:

Pág. 6

Dijeron sobre *El Desafío del Liderazgo*:

Pág. 8

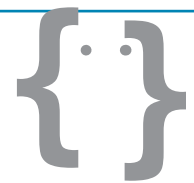
La cuestión del liderazgo es un aspecto crítico de las organizaciones. Pero el liderazgo no es privativo de unos pocos hombres y mujeres carismáticos, sino que es una práctica que virtualmente cualquiera puede dominar. Los auténticos líderes son personas que ven más allá del horizonte, que creen que los sueños pueden volverse realidad, que nos abren los ojos y elevan nuestro espíritu, que tienen coraje para soñar y capacidad para perseverar. El liderazgo no es una posición ni un lugar, es un proceso. Los líderes no "nacen" sino que "se hacen" y por tanto el liderazgo consiste en un conjunto de prácticas observables que pueden aprenderse.

de todo el mundo y constituye una auténtica guía para iniciar el viaje del liderazgo. Describe qué hacen los líderes ejemplares, cuáles son los principios fundamentales en los que se basan las prácticas de liderazgo y ofrece recomendaciones para que cualquier persona que acepte el desafío pueda mejorar sus habilidades para liderar y logre conducir a otras personas a lugares donde nunca antes han estado.

Este libro está basado en investigaciones rigurosas en el marco de las cuales se entrevistaron a líderes de organizaciones públicas y privadas

Algunas preguntas que responde *El desafío del liderazgo*

1. ¿Cuáles son las cualidades esenciales de los mejores líderes?
2. ¿Qué compromisos debe asumir un líder?
3. ¿Qué hacer para desarrollarse como líder?
4. ¿Por qué no contamos con mayor cantidad de líderes?



NOS DICEN LOS AUTORES

Una definición de liderazgo

Liderazgo es el arte de movilizar a otras personas para que ellas quieran esforzarse y lograr aspiraciones compartidas.

Las cuatro cualidades esenciales de los líderes

Los líderes deben ser:

- honestos,
- mirar hacia delante,
- servir de inspiración y
- ser competentes.

Las cinco claves del liderazgo

Clave 1: Desafiar el status quo

Los líderes buscan oportunidades para cambiar el status quo, buscan formas innovadoras de mejorar la organización, experimentan y asumen riesgos. Como asumir riesgos implica cometer errores y sufrir fracasos, los líderes aceptan las inevitables desilusiones como oportunidades de aprendizaje.

Clave 2: Inspirar una visión compartida

Los líderes creen apasionadamente que pueden aportar cosas importantes, visualizan el futuro creando una imagen ideal y única de lo que la organización puede llegar a ser. Con seducción y persuasión, los líderes invitan a otros a compartir el sueño.

Clave 3: Animar a otros a actuar

Los líderes promueven la colaboración y construyen equipos animados. Se involucran activamente con los demás y crean atmósferas de confianza y dignidad. Fortalecen a otros compartiendo información y ofreciendo opciones y consiguen de este modo que cada persona se sienta capaz y poderosa.

Clave 4: Convertirse en modelo

Los líderes crean estándares de excelencia y ellos mismos se constituyen en ejemplos, en modelos. Ellos establecen los valores sobre cómo los colegas o los clientes deben ser tratados, cómo deben ser alcanzadas las metas, alivian las cuestiones burocráticas que imp-

iden la acción, ayudan a las personas cuando no están seguras de a dónde ir o cómo llegar y crean oportunidades para alcanzar la victoria.

Clave 5: Apuntar al corazón

Lograr cosas extraordinarias en una organización es un trabajo arduo. Para mantener vivas la esperanza y la determinación los líderes reconocen las contribuciones que cada persona hace y celebran los logros de modo tal que cada persona pueda sentirse como un héroe.

➤ LOS DIEZ COMPROMISOS DEL LIDERAZGO

LAS CINCO CLAVES DEL LIDERAZGO

LOS DIEZ COMPROMISOS DEL LIDERAZGO

1

Desafiar el status quo

1. Buscar oportunidades desafiantes para cambiar, crecer, innovar y mejorar.

2. Experimentar, asumir riesgos y aprender de los errores.

2

Inspira una visión compartida

3. Visualizar un futuro inspirador y noble.

4. Alistar a los demás en una visión común atrayendo sus valores, intereses, esperanzas y sueños.

3

Animar a otros a actuar

5. Alentar la colaboración promoviendo metas cooperativas y construyendo confianza.

6. Fortalecer a las personas dándoles poder, opciones, desarrollando competencias,

4

Convertirse en modelo

7. Dar el ejemplo comportándose de modo consistente con los valores compartidos.

8. Lograr pequeños éxitos que promuevan el progreso consistente y construyan compromiso.

5

Apuntar al corazón

9. Reconocer las contribuciones individuales al éxito de cada proyecto.

10. Celebrar regularmente los logros del equipo.



¿Por qué no tenemos más líderes?

Nuestro primer desafío como líderes es desprendernos de enseñanzas tradicionales y mitos populares respecto del liderazgo.

Las enseñanzas tradicionales sobre management:

- Sostienen que una organización ideal es ordenada y estable y que el proceso organizacional debe funcionar como un reloj. En cambio, los líderes ejemplares quieren cambiar las cosas, "sacuden" a las organizaciones y desafían los procesos.
- Se focalizan en el corto plazo. Los líderes efectivos en cambio lo hacen en el largo plazo. Ven más allá del horizonte del presente.
- Inducen a los líderes a ser fríos, distantes y analíticos. Pero cuando conversamos con líderes reales encontramos que ellos hablan de sus pasiones, de los desafíos que tienen que enfrentar día a día, de su bondad y hasta de su amor por lo que hacen.
- Sugieren que el trabajo principal del manager es primariamente el control. Control de recursos que incluye tiempo, dinero, materiales y personas. Los líderes de carne y hueso, sin embargo, saben que cuanto más controlen a otros, menos confianza obtendrán. Los líderes no comandan ni controlan, sino que sirven y apoyan.

Los mitos populares:

- Retratan a un líder como a un renegado que consigue magnetizar a una banda de seguidores por medio de actos valientes. Pero los líderes atraen a los seguidores no por ser desafiantes, sino debido a su profunda fe en la capacidad humana para adaptarse, crecer y aprender.
- Dicen que los líderes son carismáticos y que poseen dones especiales. Cuando los conocemos encontramos que son energéticos y entusiastas, pero que su dinamismo no proviene de poderes especiales sino de

creencias fuertes en un propósito y de su disposición para expresar esa convicción.

- Sostienen que un líder es un individuo que está solo en la cima. Pero los líderes más efectivos están involucrados y en contacto con aquellos que lideran.
- Asocian el liderazgo con una posición superior. Los que están en la cima son- automáticamente- líderes. Pero el liderazgo no es un lugar, es un proceso.
- Remarcan que el liderazgo está reservado para unos pocos. Los líderes ¿nacen o se hacen?, nos preguntamos. Pero el liderazgo no se transmite por vía genética. El liderazgo es un conjunto de prácticas observables que pueden aprenderse y es por tanto, tarea de todos.



Algunos beneficios que ofrece el uso del modelo del desafío del liderazgo

1. Permite a cualquier persona, de cualquier edad y de cualquier tipo de experiencia vital aprender a ser un líder.
 2. Enseña cómo movilizar a los demás para que hagan cosas extraordinarias.
 3. Invita a transformar los valores en acciones, las visiones en realidades, los obstáculos en innovaciones y los riesgos en recompensas.
 4. Fomenta un liderazgo a través del ejemplo y el compromiso con valores compartidos.
-

CONOZCA A LOS AUTORES



James M. Kouzes

James M. Kouzes es presidente de Tom Peters Group/Learning Systems, una firma que ofrece capacitación sobre liderazgo mediante programas de aprendizaje prácticos y orientados al desempeño.



Barry Z. Posner

Barry Z. Posner es decano de la Escuela Leavey de Negocios de la Universidad de Santa Clara, California, EEUU y profesor de comportamiento organizacional. Ha publicado numerosos artículos sobre la investigación y la práctica del liderazgo y es editor de revistas especializadas. Con James M. Kouzes ha conducido programas de liderazgo para reconocidas organizaciones, entre otras: 3M, AT&T, Boy Scouts of America, Bank of America, Charles Schwab, Ciba-Geigy, Dell Computer Corporation, Federal Express, Johnson & Johnson, Levi Strauss, Toshiba, Xerox y la YMCA (Asociación



Ficha técnica del libro

Título en inglés: The leadership challenge

Título en castellano: El desafío del liderazgo

Subtítulo en inglés: How to keep getting extraordinary things done in organizations

Subtítulo en castellano: Cómo obtener permanentemente logros extraordinarios

Autores: James M. Kouzes y Barry Z. Posner

Prólogo: Tom Peters

Cantidad de páginas: 574

Editorial: Granica

Año: 1995

Para visitar

<http://www.leadershipchallenge.com/WileyCDA/>

<http://www.lpionline.com/lpi/>

Otros libros de los autores

Otros libros de James M. Kouzes y Barry Z. Posner

- El planificador para líderes
- Credibilidad
- Brindar aliento
- The leadership practices inventory

DIJERON SOBRE EL DESAFÍO DEL LIDERAZGO



Rosabeth Moss Kanter

Harvard Business School

Desde los diez compromisos del liderazgo hasta el énfasis en las acciones y las relaciones, este valioso libro está repleto de sabiduría y de reflexiones prácticas, esenciales para el logro del éxito en tiempos desafiantes.



John C. Maxwell

Autor del libro Liderazgo eficaz

Durante veinte años yo he escrito y enseñado temas de liderazgo. El desafío del liderazgo es uno de cinco mejores libros que he leído en mi vida. Lo recomiendo continuamente.



David S. Pottruck

Presidente y CEO de The Charles Schwab Corporation

Este libro es uno de los mejores en el tema de liderazgo y ofrece historias extraordinarias de líderes de diferentes edades y en diferentes etapas de sus vidas. Si usted está ahora en un rol de liderazgo, si usted quiere fortalecer y mejorar sus habilidades o simplemente si usted desea aprender y de este modo ayudar a guiar su compañía- o a sus amigos y familiares- hacia niveles superiores de éxito, va a beneficiarse leyendo El desafío del liderazgo.



Las últimas palabras

Hemos dicho que líderes nos llevan a lugares donde nunca antes hemos estado. Pero no hay autopistas que se dirijan al futuro, no hay carreteras pavimentadas hacia lo desconocido, hacia destinos inexplorados. Hay sólo desiertos. Para avanzar hacia lo desconocido, empiece por la exploración del territorio interior. Con esto como base, entonces podremos descubrir y soltar al líder que todos tenemos dentro.

