

LIDERAZGO

Lograr que las cosas sucedan y
el proceso de convertirse en líder

Versión resumida
(Extractos de la versión original)



Juan Bravo Carrasco

© JUAN BRAVO CARRASCO, 2011

Inscripción N° 201730 del 28 de febrero de 2011

ISBN 978-956-7604-18-0 del 28 de febrero de 2011

Derechos reservados, jbravo@vtr.net

(318 páginas, 21 x 14 cm.)

Puede adquirir la versión completa en formato papel o digital desde la página www.evolucion.cl.

EDITORIAL EVOLUCIÓN S.A.

www.evolucion.cl, info@evolucion.cl

Santiago de Chile

Contenido original

INTRODUCCIÓN...9

CAPÍTULO 1. LOGRAR QUE LAS COSAS SUCEDAN...13

Se trata de lograr que las cosas sucedan también a través de los demás, en armonía con el Bien Común y con uno mismo.

CAPÍTULO 2. PERSPECTIVA SISTÉMICA DEL LIDERAZGO...55

Los líderes deben estar ubicados en el contexto temporal, espacial, en las conexiones y en las grandes tendencias, así podrán entender y ayudar a entender.

CAPÍTULO 3: COMUNICACIÓN EFECTIVA...101

Para el líder la comunicación es ser mejor persona y relacionarse bien con uno mismo y con los demás.

CAPÍTULO 4. GRANDES LÍDERES...133

Una selección personal como ejemplo del trabajo de conocer líderes inspiradores. Comentamos acerca de Walt Disney, Peter Drucker, Nelson Mandela, Konosuke Matsushita y Jack Welch.

CAPÍTULO 5. GRANDES APRENDIZAJES...169

Una ventana a los grandes aprendizajes que muchos destacados pensadores están logrando acerca del liderazgo.

CAPÍTULO 6. EXPERIENCIAS CERCANAS...239

Se trata de personas de la familia, amigos o conocidos en el país. Existen más líderes de lo que uno cree.

CAPÍTULO 7. EL PROCESO DE CONVERTIRSE EN LÍDER...285

Usted inicia su propio camino, como corresponde a un líder. ¿Qué hacer? Definir su propio universo, priorizar los aspectos importantes y elaborar su proyecto personal.

CONCLUSIONES...301

ANEXO. TÉCNICAS DE APOYO PARA EL LIDERAZGO...303

BIBLIOGRAFÍA...311

Introducción

Desde que comencé mi vida profesional he tenido una especial curiosidad por el tema del liderazgo.

Tempranamente observé una correlación entre el resultado exitoso de los proyectos en que participaba y el nivel de liderazgo de quienes lo dirigían. Por lo tanto, promover ambos es la finalidad de este libro. En el caso de los resultados, se trata de lograr que las cosas sucedan. En cuanto al nivel de liderazgo, el objetivo es aumentarlo mediante el proceso de convertirse en líder.

También observé que la relación entre resultados y liderazgo se daba en todos los ámbitos de la vida: familiar, laboral, personal y social. Inevitablemente detrás de una familia exitosa, de un proyecto de cambio en la empresa, de un emprendimiento o de los éxitos de un club deportivo, había líderes.

Tal como en el caso de los 33 mineros atrapados, donde observamos aflorar varios líderes entre mineros y rescatistas, en la organización y en la sociedad también surgen líderes, algunos visibles y otros que actúan en silencio. Siempre hay más líderes de los que uno cree. Podemos tener todavía más si promovemos el liderazgo, comenzando por nosotros mismos.

En el liderazgo existe un continuo que va desde personas con una pequeña influencia hasta grandes líderes de alcance mundial. Desde aquel jefe de proyecto que logra a duras penas completar un proyecto modesto con un equipo de dos personas, hasta la enorme influencia de un Nelson Mandela o un Jack Welch en proyectos de gran alcance. En algún punto de ese continuo nos encontramos cada uno de nosotros, el desafío es dar un paso hacia fortalecer nuestro

liderazgo. Podemos decir: *no temas ir despacio, sólo teme no avanzar.*

En el diseño del proceso para convertirse en líder, evité proponer algo invasivo, en el sentido de decirle qué hacer, y preferí concentrarme en facilitar que usted encuentre su propio camino. En lugar de plantear las “5, 10 ó 20 claves del liderazgo”, la idea es cooperar en que usted elabore su propia lista de cómo ser un mejor líder.

Este libro ha tenido una larga maduración, la primera versión data de 1994, tenía por nombre *Liderazgo y trabajo en equipo*. Es curioso que sólo quede más o menos un 10% de ese contenido, me alegra, quiere decir que el aprendizaje de estos 17 años ha sido intenso.

A fines de la década de los setenta, mientras trabajaba en Empremar y luego en NCR, me dedicaba a escuchar y observar, siempre con extraordinarios tutores. Luego en la década de los 80, comencé a entrevistar formalmente a líderes y escribir sobre ellos, parte de esos aprendizajes, incipientes, están en mis primeros libros: *Desarrollo de Sistemas de Información y Reingeniería de Negocios*. En los siguientes, ya en la década de los 90: *Análisis de Sistemas, Ambrosoli, desde Los Alpes a Los Andes y El Encanto de la Comunicación*, el estudio de casos se fue haciendo cada vez más sistemático, enriqueciéndose con muchos testimonios, cursos y lecturas. Culmina esa primera etapa con mi libro *A la Salida del Túnel*, escrito en el año 2000 con entrevistas a 100 líderes de la Quinta Región. El libro derivó desde el programa del mismo nombre de UCV TV. Agradezco a todos quienes lo hicieron posible, en especial al conductor del programa, el periodista Atilio Macchiavello.

Desde entonces, nuevas investigaciones, testimonios y lecturas fueron enriqueciendo mis reflexiones acerca del liderazgo. Se complementaron con participar en múltiples seminarios con líderes y autores tales como: Peter Drucker, Jack Welch, Michael Porter, Tom Peters, Alvin Toffler, Daniel Goleman, Humberto Maturana, Michael Hammer, Edward de Bono, Russell Ackoff, Paul Watzlawick, William Ury, Murray Gell-Mann, William Bennett, Richard Schonberger y James Sebenius, entre otros.

Ha sido tanta y tan importante la información acumulada que decidí preparar dos libros, éste y otro que llamé: *Líderes, investigación de casos, autores y experiencias*, donde incluí el detalle de las referencias.

En paralelo, he tenido el privilegio de dictar cursos en convenio con la división de capacitación de revistas EMB y generalmente para jefes de proyectos. También destacan experiencias de cursos realizados a Constructora Tecsá, IBM, Compass y otras importantes organizaciones. En todos estos programas la retroalimentación ha sido intensa y ha enriquecido las investigaciones. Les agradezco profundamente.

...

Capítulo 1. Lograr que las cosas sucedan

La finalidad es *lograr que las cosas sucedan*, sin embargo, a no ser que uno trabaje completamente solo, el rol del liderazgo es lograr que esas cosas sucedan *también a través de los demás*, en una labor conjunta y retroalimentada entre líder y seguidores.

Comencemos por la definición.

1. ¿Qué es Liderazgo?

En este libro entendemos liderazgo como: *lograr que las cosas sucedan también a través de los demás, en armonía con el Bien Común y con uno mismo*.

Lograr que las cosas sucedan tiene que ver con la finalidad, con el resultado: un software bien implementado, hijos educados, metas de ventas excedidas, país que sale de la pobreza, alumnos que aprenden, mejores personas, grupos de personas que satisfacen sus intereses en armonía con los de la sociedad, etc. Se refiere concretamente al cambio y a la gestión de éste. *Lograr que las cosas sucedan* es una expresión que por sí misma tiene una connotación positiva, en el sentido de logros que ayuden a los demás y a nosotros.

También a través de los demás es el trabajo conjunto del líder y seguidores, donde el líder debe ser hábil en escuchar para lograr el efecto de retroalimentación. Es *influir* para que los demás se movilicen hacia la finalidad que corresponda, facilitándoles el camino mediante el diseño del ambiente y de procesos adecuados. La influencia es independiente de la

perspectiva de espacio y tiempo. Las personas pueden estar lejos e igual darse la influencia a través de Internet, cartas o libros. Lo mismo en cuanto al tiempo, considérese el caso de líderes cuya influencia se generalizó mucho después de sus propuestas e incluso después de su muerte. Walt Disney destinó los últimos años de su vida al parque de Orlando sabiendo que no alcanzaría a verlo, es la trascendencia.

En armonía con el Bien Común es el comportamiento ético para lograr finalidades superiores socialmente aceptadas. Ser líder no es un fin, es un medio para lograr esas finalidades positivas. No es para satisfacer la vanidad o lograr objetivos particulares a toda costa.

Y con uno mismo es honrar los más profundos intereses personales, los cuales, en la medida que están más cerca del ser, son más genuinos y en forma natural están alineados con el Bien Común. Por supuesto, comienza por conocer esos intereses personales y esto no es fácil, ni nuevo, ya lo decía Sócrates hace más de dos mil años: *conócete a ti mismo*. Luego viene la coherencia y el actuar de acuerdo con el respeto personal.

Influencia positiva

Se puede resumir en dos palabras: liderazgo es *influencia positiva*, entendiendo que considera toda la riqueza de la definición de esta sección.

El liderazgo está más allá de la posición

A veces llamamos líderes a personas que detentan el poder político, económico, religioso, social, empresarial o de otro tipo. Para evitar confusiones, es preferible llamarles por su designación oficial: presidente, experto, gerente general, senador, ministro, general o jefe de departamento, reservando el término *líder* para alguien

que influye positivamente más allá de su posición, ayuda a los demás a superarse, como simple humanidad o como medio para lograr fines personales o de sus organizaciones, siempre en armonía con el Bien Común.

2. Intención de ser líder

El libro está escrito para quienes desean conscientemente ser mejores personas y líderes. Está bien, vemos la necesidad y haremos nuestros mejores esfuerzos en avanzar.

Labor positiva

Sin embargo, veremos que hay muchas personas a quienes reconocemos como líderes y que nunca tuvieron esa intención. Es el caso de la madre que se dedica con esmero a la mejor formación de sus hijos, el Padre Alberto Hurtado que se empeña en la causa de los desvalidos o el dueño de una empresa que busca sacar adelante su negocio en armonía con sus trabajadores y con toda la sociedad.

Es una labor positiva, ellos tal vez están en un peldaño superior, sólo se dedican a hacer su obra cuidando que sirva a los demás siempre en línea con el Bien Común. Podemos aprender mucho de ellos.

Son líderes sin saberlo, han llegado en forma natural a un nivel que los demás, la gran mayoría de las personas, nos esmeramos en alcanzar conscientemente.

Me gusta ver los rostros en la fotografías de los líderes jóvenes, siempre se les ve con una sonrisa y llenos de entusiasmo, por ejemplo, en la elección de 100 líderes jóvenes 2010 que realiza revista Sábado de El Mercurio. Ya sea ayudando a los demás o creando una empresa en algo tan innovador como la de “ofrecer fotocopias gratuitas a los alumnos de centros universitarios”

(Bernadita Pascual, 26 años). Se aprecia en la entrevista a cada líder seleccionado que ellos no tenían la intención de ser líderes, simplemente se dio por la pasión que le pusieron a lo que hacen. ¿Significa que no tienen nada más que hacer? No es así, ahora, con la responsabilidad que han adquirido y una influencia reconocida, deben esmerarse en ser mejores líderes.

Tiene relación con querer el trabajo que uno hace.

Querer el trabajo que uno hace

¿Cómo se puede lograr hacer cambios, trabajo en equipo o liderazgo si las personas no quieren su propio trabajo? Lo primero es ayudarles a lograr autonomía. Entendiendo que la libertad comienza por deberes y que la autonomía implica responsabilidades, una de ellas es hacer cada vez mejor lo que hacemos.

También agradecer la oportunidad de trabajar. No es que el trabajo nos necesite a nosotros, nosotros necesitamos del trabajo como una forma de realización en la vida y, más cercano, de resolver nuestras necesidades básicas. Se requiere agradecer todo lo que la vida nos da y hacer lo mejor posible en todas las interacciones, familiares o de amistad. Llenar el alma con agradecimiento no deja espacio para la queja ni para pensar en todo lo que no tenemos, como en la metáfora del vaso medio vacío.

En nuestros cursos, enseñamos que lo primero de lo primero sería cantar el himno de la empresa al llegar a nuestro puesto de trabajo. Sabemos que es difícil de realizar en nuestra cultura, pero se puede hacer silenciosamente, entendiendo que el fondo es la declaración de querer el trabajo.

...

Capítulo 2. Perspectiva sistémica del liderazgo

Este texto está basado en mis libros Gestión de procesos, Responsabilidad social y Análisis de Sistemas.

La visión sistémica nos ayuda a entender por qué hemos organizado el mundo tal como lo conocemos. Esto es vital en el liderazgo, los líderes deben estar ubicados en el contexto temporal, espacial y en las grandes tendencias, así podrán *entender y ayudar a entender*.

La visión sistémica nos ayuda a pensar en integralidades, en volver a unir las partes de los rompecabezas que hemos creado. Este nuevo paradigma tiene su propio campo de conocimientos y se nutre desde otras disciplinas: antropología, sociología, psicología, pedagogía, todas las cuales aportan a una visión más amplia.

También se dice “pensamiento sistémico” para hacer referencia al mismo tema, así lo hacen Herrscher y Senge, entre otros. En su libro *Pensamiento sistémico*, Enrique Herrscher dice (p. 103): “... Se la debemos a ese lúcido pensador que es Henry Mintzberg. Se trata de que aquella serie de decisiones que van desde la visión hasta la acción y el control, no constituyen un conjunto sino un sistema de decisiones. O sea que no sólo no responden a una secuencia única, sino que están vinculadas todas con todas: además de pasar varias veces por el mismo lugar, las decisiones están interrelacionadas con cualquier otra anterior o posterior de la secuencia. Es la «maraña de decisiones» de que hablaba Russell Ackoff, el primero que encaró la administración con un enfoque explícitamente sistémico”.

Agrega Senge (1992, p. 15): “Se espesan las nubes, el cielo se oscurece, las hojas flamean, y sabemos que lloverá. También sabemos que después de la tormenta el agua de desagüe caerá en ríos y lagunas a kilómetros de distancia, y que el cielo estará despejado para mañana. Todos estos acontecimientos están distanciados en el espacio y en el tiempo, pero están todos conectados. Cada cual influye sobre el resto, y la influencia está habitualmente oculta. Sólo se comprende el sistema de la tormenta al contemplar el todo, no cada elemento individual”.

¿Quién inventó la visión sistémica? Ningún ser humano en particular. Existe y ha sido aplicada desde siempre. Está incorporada en nuestros genes y en la base misma de la materia. La visión sistémica se ha notado menos en los últimos milenios, en el mundo occidental, porque ha sido arrinconada por la dominación y la mecanización, sin embargo, hoy está aquí, con un impulso que está cambiando el mundo. Es que la libertad y la complejidad siempre se abren paso.

1. La organización como sistema social

Yendo a los fundamentos que aporta la visión sistémica, una organización es un sistema social, con identidad y propósito, sus integrantes colaboran para desarrollarla, al mismo tiempo que satisfacen sus necesidades individuales.

Ver a la organización como un sistema social es muy práctico, lo demuestran Collins y Porras en su estudio de empresas de éxito. Se entiende el énfasis que ponen los gerentes exitosos en coordinar las interacciones.

La organización es un sistema y las interacciones son una clave para entenderla, lo que les suceda a unos nos afectará a todos de una u otra manera. Ninguna

definición agota la riqueza de su complejidad, así es que consideremos el enunciado como una guía general, una especie de primitivo mapa.

El sistema empresa tiene partes y pertenece a un todo mayor. Es necesario alinear los intereses de las personas, de las áreas y de la organización. Luego de ésta con el mercado y así sucesivamente hasta llegar al propósito social mayor: el Bien Común. Las interacciones se consideran tan fuertes que se llega a la integración.

En su libro *La revolución necesaria*, Senge destaca la interconexión (2009, pp. 42-43): “Se trata de reconectarnos con nosotros mismos, uno con otro, y con nuestros compañeros, no humanos, habitantes de la tierra... Resolver problemas sociales y medioambientales aislados no nos llevará muy lejos; cuando más dará un alivio de corto plazo”.

La visión sistémica nos ayuda a “ver” el todo, apreciar sus interacciones, la energía presente y descubrir sus características distintivas, aquellas que son propias del conjunto y que no existen en las partes. A la vez, ubica el sistema en su entorno, acepta la complejidad que nos excede, la irreversibilidad del tiempo, la autoorganización, la “inteligencia” de los sistemas y nuestra responsabilidad con el Bien Común.

2. Visión optimista de la sociedad

Al apreciar con perspectiva amplia, la visión sistémica plantea un punto de vista optimista de la sociedad y de nuestro futuro. A pesar del flujo constante de información negativa que recibimos a diario y de reconocer que todavía existen personas oprimidas o en condiciones de extrema pobreza, este mundo es cada

vez mejor, está más organizado y es más humano, vemos a diario mejoras en el bienestar general.

Observemos cómo está cambiando el criterio de los niños respecto a la naturaleza, orientándose cada vez más al cuidado del entorno. Además, estamos recuperando tal vez la principal característica humana: la colaboración, base de la visión sistémica.

Se aprecia, por ejemplo, en que más de la mitad de la humanidad vive hoy en alguna forma de democracia. Son más de 100 países, positivamente comparados con 2 de hace dos siglos. De hecho, la renuncia de Mubarak en Egipto el viernes 11 de febrero de 2011 debido a las movilizaciones populares era impensable en una sociedad sin Internet, *Twitter* o *Facebook*. Tal como lo decían ese día Obama y Sarkozy en las noticias, *fue un día histórico*, comparable a cuando se derribó el muro de Berlín el 9 de noviembre de 1989. Como no estar de acuerdo con la revolución que anunciaban los pioneros de la computación: Bill Gates y Steve Jobs entre otros.

La principal variable que respalda esta visión positiva es la mayor expectativa de vida, desde 25 años a comienzos de la revolución industrial hasta los casi 80 años de la actualidad. Y con una diferencia increíble en el aumento de la calidad de vida.

3. Desde el mecanicismo hacia la visión sistémica

La idea es apreciar el cambio desde la visión mecanicista a la visión sistémica y los grandes beneficios que esto produce. Así podemos ver diferente la comunicación entre las personas, más variada e integral, aceptando la autonomía, la incertidumbre y la humanidad.

...

Capítulo 3: Comunicación efectiva

Todo líder debe ser hábil en la comunicación efectiva. Es una conclusión de este libro, luego de apreciar la importancia que le asignan los líderes y autores que investigué.

Entendemos la comunicación en un sentido amplio de ser mejor persona y de relacionamiento profundo con uno mismo y con los demás. Un sentido integral donde cabe desde escuchar y acoger hasta seducir y cautivar.

Este capítulo tiene su base en mi libro *El Encanto de la Comunicación*.

Un buen comienzo es cultivar las virtudes.

1. Cultivar las virtudes

Comenzar por cultivar nuestro propio jardín, bella metáfora respecto a cuidar nuestras relaciones.

Las virtudes corresponden a las facetas más universales de la formación del carácter, tienen que ver con la superación espiritual, el comportamiento ético y la orientación al bien común.

Hay una entretenida película de Jamie Uys, *Los dioses deben estar locos*, acerca de los bosquimanos, una tribu australiana con una forma de vida colaborativa, donde la inocencia de su quehacer hace que la aplicación de las virtudes sea totalmente natural, una prueba más de que los seres humanos somos intrínsecamente buenos. La trama se desarrolla en torno a Xi, quien debe devolver a los dioses una botella de Coca-Cola que dejaron caer del cielo (no imaginaron que un aviador descuidado tiraría una botella en las tierras que habitan). Buscando a los dioses, Xi llega a un poblado “civilizado”.

El sacerdote Carlos Vallés (*No temas*) también vio esta película y destaca de ella que cuando le tratan de explicar a Xi que es culpable de haber robado y matado una cabra (Xi no tenía idea de los derechos de propiedad), descubren que es muy difícil, porque en su lengua no hay ninguna palabra para decir “culpable”. Dice Carlos Vallés: “No hace falta ser lingüista para caer en la cuenta de que, si la palabra que denota un concepto se encuentra ausente de un lenguaje, también se hallará ausente el propio concepto”.

William Bennett, en *El libro de las virtudes* las enseña a través de las fábulas y cuentos de la civilización occidental. Veremos más sobre Bennett en el capítulo 5.

También la cultura y las virtudes se transmiten a través del cine (aunque siendo muy selectivos). Por ejemplo, una de las mejores películas de todos los tiempos, *Casablanca*, está ambientada en la Segunda Guerra Mundial, en una ciudad abierta donde Rick (Humphrey Bogart) tiene su famoso café. Habiéndose presentado como un hombre frío y egoísta, Rick y varios de los otros protagonistas terminan haciendo generosos actos de sacrificio personal. En esta película hay coraje, compasión, amistad, lealtad, fe y otras virtudes.

El rabino Harold Kushner (*Cuando nada te basta, cómo dar sentido a tu vida*) comentó también acerca de esta película, dice: “al final Rick renuncia a la posibilidad de huir y ser feliz en un acto de generosidad para con la mujer amada. La vida deja de tener sentido para él si se preocupa únicamente de sí mismo. Sólo cuando decide entregarse a los demás su vida comienza a tener valor”.

Sin que sea una lista ni remotamente exhaustiva, otras películas que aportan en valores (en forma entretenida) son: *Héroe por accidente* (Dustin Hoffmann), *Perfume*

de mujer (Al Pacino), *La sociedad de los poetas muertos* (Robin Williams) y, por supuesto, todas las de Walt Disney y de Charles Chaplin (en Internet puede encontrar listas completas de las películas más inspiradoras para ser mejor persona y líder).

2. Educación total

Educar es lo principal y la forma en que se haga es fundamental: con cariño y acogida. Además, la educación es continua, alcanza a toda nuestra vida. Por eso es que el poeta Khalil Gibran (*El profeta*), dice: “*El maestro que camina entre sus discípulos no intenta, si es un verdadero maestro, ofrecerles su saber; prefiere darles su cariño y su fe*”.

La verdadera educación es aquella que conduce a *cambios conductuales voluntarios en beneficio propio y de los demás*. Además, entre muchas otras posibilidades de bien común, debiera dar origen a:

- Averiguar *qué es lo que queremos*, ejercitando la imaginación para soñar y visionar.
- *Desarrollar la potencialidad personal*, habilidades e intereses, esto significa averiguar cuáles son mis fortalezas y trabajarlas a fondo.
- *Pensar por cuenta propia* y gestar opiniones personales, en otras palabras, tender hacia la autonomía.
- Desarrollar la *emocionalidad*. Reconocer y querer la experiencia propia, sentir las emociones y trabajar la intuición y la empatía
- Reconocer y aceptar las *expresiones corporales*, tales como una expresión de duda o una posición física de entusiasmo. En general gestos, posiciones y todo lo relacionado con nuestro cuerpo.

- Tomar mejores decisiones personales teniendo en cuenta el *Bien Común*. Vivimos en un medio que debemos respetar.
- *Mejorar las relaciones interpersonales*. Es indispensable un trato digno, respetuoso, agradecido y cortés entre las personas.
- *Aceptar el error* como una forma natural del aprendizaje. Realmente aceptarlo.
- *Aprender a aprender*, permitiendo, con una actitud de apertura, que se desencadenen en forma natural los cambios dentro de nosotros.
- *Ejercitar responsablemente la libertad* en el medio social, la cual sólo se puede lograr practicándola.
- Cultivar la *comunicación* en todas sus formas.
- *Trabajar en equipo*, esquema natural para el ser humano, reconociendo también su individualidad.
- *Fomentar un ambiente libre de agresión*, en particular sin calificación individual.
- *Trabajar y estudiar con alegría*. El trabajo y estudio pueden ser fuente de realización personal.
- *Cuidar la salud* física y mental, propia y ajena.
- Utilizar un *lenguaje limpio*, sano y respetuoso.
- *Pensar en positivo*.
- *Formación integral*, y generalizada.
- *Adaptarse a los cambios*, propio de un proceso de aprendizaje y de la inteligencia de todo ser humano, hasta llegar al cambio continuo.

Cómo llevar a la práctica en el mundo concreto

El liderazgo es influencia positiva, por lo tanto es vital materializar la educación en cambios concretos de aprendizajes.

...

Capítulo 4. Grandes líderes

Si el liderazgo es la medida de la influencia positiva entonces han existido y existen muchos grandes líderes que han aportado para moldear el mundo tal como lo conocemos.

Hay líderes extraordinarios: Confucio, Buda, Jesús, Mahatma Gandhi, Madre Teresa de Calcuta, Charles Darwin o Muhammad Yunus, entre otros, con gran influencia en mí que decidí no incluir (seguramente ya me disculparon considerando su humanidad) porque sus grandes contribuciones son conocidas y accesibles, usted puede trabajar en su obra, seguramente logrará gran inspiración y aprendizaje.

En todas las expresiones del arte grandes personas han influido hasta el extremo de cambiar vidas. Considérese como ejemplo a un Leonardo da Vinci que ha inspirado a tantos artistas y creadores.

Compositores clásicos

Mientras escribo estas líneas escucho de fondo la *Novena sinfonía* de Beethoven, extraordinaria.

Si la medida del liderazgo es influir positivamente, ¿cuánto habrán influido Bach, Beethoven, Mozart, Brahms, Chopin, Haydn, Mendelssohn, Strauss, Tchaikovsky, Bizet y los demás compositores clásicos en los últimos trescientos años? ¿Cuánto habrán inspirado a otros músicos en seguir la línea de su música o a seguirles motivados por su esfuerzo de vida? Varios de ellos aprendieron a componer mientras conocían los rigores del hambre y el frío.

¿Cuál es el impacto de su enorme trascendencia? Hoy su música es universal y los oyentes embelesados somos cientos de millones.

Incluso se investiga su influencia en el estado de ánimo. En mi caso, siento que música como la *Novena sinfonía*, las *Sinfonías 40 y 41* de Mozart, *Carmen* de Bizet o *El bolero* de Ravel me ayuda a subir el estado de ánimo. A su vez, la música de Bach, Mozart, Beethoven, Chopin, Haydn, Schumann y otros clásicos, me acerca a un estado de paz necesario para investigar y escribir (menciono nombres sólo como ejemplo, porque reconozco mi ignorancia en este campo).

Al leer sus biografías, uno observa a personas con niveles de autodisciplina y de trabajo intenso, con miles de horas de entrenamiento y desde corta edad. Además, en general conocían la obra de sus predecesores y de sus pares.

¿Qué les motivaba a seguir con ese nivel de entrega? Ciertamente que la mayoría de ellos necesitaba ganarse la vida, pero podrían haberlo logrado de forma más sencilla, simplemente aceptando ofertas como intérpretes en iglesias o centros de esparcimiento.

¿Y los que no tenían la necesidad? Los menos venían de familias ricas y en este caso el esfuerzo y la disciplina son igualmente meritorios, porque hay auténtico interés en crear.

Dada su increíble influencia, la explicación debe estar al mismo nivel: los grandes compositores son verdaderos líderes con plena consciencia de su trascendencia. Para ellos es una necesidad llevar su obra al mejor nivel posible. Nada les detiene, ni la sordera de Beethoven, ni el hambre o el frío ni la guerra en la puerta de sus casas.

Es que los líderes están en la ruta de la grandeza.

Incluyo los compositores clásicos por el especial impacto en la sociedad, sin embargo, no es tan diferente con los músicos contemporáneos, desde Los Beatles a U2 o los grandes intérpretes de música clásica o popular, desde Claudio Arrau hasta Raphael o Nino Bravo.

A propósito, además del impacto de la música de U2, el líder de la banda, Bono, ha sido determinante en causas de ayuda para los países pobres, desde aliviar la carga de la deuda externa hasta campañas por la ecología. Vale la pena conocer acerca de sus obras.

Escritores

No es tan diferente con los escritores, como la fortaleza de Miguel de Cervantes (1547-1616) que escribe buena parte de *Don Quijote de la Mancha* estando en una cárcel mora. Ya se sabe de la relevancia e influencia de esta obra.

Mark Twain (1835-1910), autor de *El Príncipe y el Mendigo* y *Las Aventuras de Tom Sawyer*, entre otros clásicos, escribió también su autobiografía, mas no la publicó en vida sino que la dejó en custodia con la expresa instrucción de ser publicada 100 años después, o sea en 2010. Así se hizo, transformándose en un éxito editorial en Estados Unidos. Más allá de la excentricidad y el buen humor de Twain, el hecho de existir tanto interés en su obra es revelador de la trascendencia de su legado.

¿Y los extraordinarios aportes de los escritores rusos? Sólo por nombrar algunos: Alexander Pushkin, Nikolái Gogol, Anton Chejov, Lev Tolstói, Iván Turguenev, Fiódor Dostoievsky y, más reciente Alexander Soljenitzin. En el caso de Tolstói ya comentamos en *Conexiones* del capítulo 2.

Durante mi época del colegio llegó por casualidad a mis manos la novela *Los hermanos Karamazov*, de Fiódor Dostoievsky (1821-1881). Fue un privilegio, con el tiempo me hizo reflexionar acerca de la fe, el libre albedrío, la lealtad y la familia, como a muchos otros lectores de todo el mundo, ¡cuántas de esas reflexiones estarán reflejadas en las líneas de este libro!

Dostoievsky no tuvo una vida fácil, aunque sí una buena educación donde no faltaron las lecturas literarias, especialmente Gogol y Pushkin. Hijo de un padre alcohólico, desde niño tuvo epilepsia y antes de los 30 años conoció la cárcel y la cercanía de la pena capital, de la que salvó en el último momento gracias al indulto del Zar, la pena fue conmutada por varios años de trabajos forzados en Siberia y luego el servicio militar. A pesar de su adicción al juego, de muertes cercanas y de hacerse cargo de deudas propias y familiares, logró escribir obras clásicas como *Crimen y castigo* y *Noches blancas*.

Por supuesto, también están los escritores ingleses, comenzando por Shakespeare, y muchos más de todas las nacionalidades. Por ejemplo, el francés Víctor Hugo en una escena notable de *Los Miserables* narra cuando el inspector Javert, quien ha perseguido por muchos años al reformado Valjean, prefiere quitarse la vida porque sabe que hace lo justo al liberar a Valjean, sin embargo, entra en conflicto con su convicción de cumplir siempre la ley. “En él había muerto la autoridad, ya no tenía razón de existir” escribe Víctor Hugo.

Nuevamente, la fortaleza, los profundos valores éticos, el esfuerzo... Y es lo mismo con pintores, escultores y poetas.

...

Capítulo 5. Grandes aprendizajes

En mi libro: *Líderes, investigación de casos, autores y experiencias*, se encuentra el detalle de las referencias a la mayoría de los pensadores citados y de otros.

El objetivo de este capítulo es abrir una ventana a los grandes aprendizajes que muchos investigadores destacados están logrando acerca del liderazgo.

Incluyo una interpretación personal de lo que considero la principal línea de pensamiento de cada autor.

Es una lista como la que usted debería preparar si decide seguir el método propuesto en el capítulo 7. Es importante que tenga una cierta extensión, como las características que veremos a continuación, para lograr la perspectiva de la amplitud del universo de posibilidades de liderazgo.

Por supuesto, no es una lista exhaustiva, sin duda usted sabe de otros grandes aportes que están realizando estos mismos u otros autores. Es sólo una muestra de la riqueza de lo que existe en nuestro medio. Al igual que con los grandes líderes, en este capítulo no pretendo realizar un ranking, sino que solamente presentar algunos aprendizajes logrados en unos veinte años de preguntar y leer a muchos líderes y autores.

Tengo el privilegio de conocer personalmente a más o menos la mitad de los autores de las referencias. Me pareció que escuchar y verles de cerca (literalmente, porque en los seminarios me siento en primera fila para no perderme detalle) me ayudaría a comprender su mensaje. Así fue. La claridad de sus ideas, la forma de decirlo, el ambiente que se crea influyen en aprender.

1. El líder debe ser un coach

Nureya Abarca es chilena, psicóloga, profesora de la Pontificia Universidad Católica de Chile en los programas e-learning conjuntos con El Mercurio.

En su libro *El líder como coach* explica de qué se trata el *coaching* (p. 19): “Se podría decir que el *coaching* es la forma como alguien ayuda a otro a ser capaz de conseguir sus propios resultados, en conexión con el equipo al que pertenece”.

También se refiere a la relación con el liderazgo (pp. 23-24): “El concepto de *coach* es inseparable del concepto de liderazgo. De hecho, el líder debe ser siempre un *coach*. En otros niveles directivos, lo lógico es que el *coach* sea el propio líder. Sólo en excepciones, debido a la complejidad de los problemas a trabajar, es necesario acudir a alguien externo. El líder se preocupa de planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo, incluyendo el suyo. Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente, y es mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso que orienta al equipo en el caminar hacia esa visión, convirtiéndola en realidad. Es decir, un líder es quien promueve la unidad del equipo y consolida la relación dentro de éste para potenciar la suma de los talentos individuales”.

Destaca Nureya Abarca aspectos vitales del liderazgo (p. 224): “El secreto del liderazgo reside en la manera de ser, no de hacer. Esto significa que, en último término, lo que define el desempeño de los grandes líderes son las cualidades y rasgos individuales. Los líderes triunfan gracias al esfuerzo de sus seguidores”.

2. El entendimiento nos conduce al desarrollo

El Doctor Russell L. Ackoff (1919-2009) viajó especialmente a Chile para participar en un evento organizado por Jorge Stein (de la agencia de aduanas del mismo nombre).

El Dr. Ackoff es consultor de grandes corporaciones mundiales y autor de 21 libros utilizados en las principales universidades del mundo. Ha sido llamado de muchas maneras, pero la que a él más le gusta es “solucionador de problemas”.

Lo que logré entender en un día gracias a sus palabras valen por muchas semanas de estudio personal.

Explica Ackoff en su exposición que hay algo aún más valioso que la información y el conocimiento: el entendimiento, o la comprensión del significado del fenómeno, el por qué, lo cual nos hace ser realmente libres, porque podemos elegir. El conocimiento nos puede dar dinero y productividad, pero el entendimiento nos conduce al desarrollo personal y social, a mejorar nuestra calidad de vida. Haciendo un símil con la educación, un profesor puede traspasar conocimiento, pero sólo un maestro, aquel educador que vive lo que enseña, puede ayudar en el entendimiento de la misión del conocimiento en nuestra comunidad.

Ackoff también mostró la evolución en la visión de la empresa: como una máquina al principio de la revolución industrial, sin propósito por sí misma, creada solamente para satisfacer los deseos del dueño, el lucro. Como un organismo, desde comienzos de siglo, principalmente inspirada en los trabajos de Taylor y Fayol. Toma la forma de una corporación con muchos dueños, los cuales necesitan a quien los represente en su interior, así surge la administración y los gerentes.

Me quedaron especialmente grabados algunos conceptos de su alocución, también llamadas cápsulas de Ackoff:

- Tener una empresa pequeña no es excusa para ser ineficiente o pagar bajos sueldos.
- Externalizar sin producir desempleo.
- Tenemos la capacidad de hacer realidad nuestros deseos, los obstáculos sólo están en nuestra mente.
- Sólo se aprende por sí mismo.
- Nadie puede desarrollar a otro, pero se le puede ayudar si él quiere.
- Se aplica sólo un 30% de la potencialidad de las personas que trabajan en una buena empresa.
- Hay que dirigir los esfuerzos a lograr lo que se quiere, no a pretender eliminar lo que no se quiere.
- El estilo tradicional de “educación” atrofia la creatividad, porque el alumno aprende a responder lo que espera el profesor.
- Los errores más graves no están en lo que se hizo mal, sino en el no hacer.

Otros textos de Ackoff: *El arte de resolver problemas*, *Guía para controlar el futuro de la empresa*, *Un concepto de planeación de empresas* y *Cápsulas de Ackoff*.

3. Identificar lo esencial y eliminar todo el resto

Leo Babauta, en su libro *El poder de lo simple*, *El arte de limitarnos a lo esencial... tanto en los negocios como en la vida*, se refiere a un aspecto central del liderazgo: priorizar. De hecho, el contenido del libro tiene sólo dos capítulos: identificar lo esencial y eliminar todo el resto.

...

Capítulo 6. Experiencias cercanas

En mi libro: *Líderes, investigación de casos, autores y experiencias*, se encuentra mayor detalle acerca de la mayoría de las experiencias citadas e incluye otras.

El objetivo del capítulo es relatar experiencias cercanas como otra forma de aprendizaje en el liderazgo. Se trata de personas de la familia, amigos o conocidos en el país. En mi caso, esta investigación comenzó en los años 80 realizando entrevistas y documentando casos que resumo en este capítulo.

Si usted practicará *el proceso de convertirse en líder* del capítulo 7, es deseable que narre casos donde conozca a las personas involucradas. La cercanía de las personas seleccionadas le facilitará internalizar el aprendizaje.

Complemento los casos de este capítulo con experiencias incluidas en otros libros, por ejemplo: El caso BancoEstado, detallado en mi libro *Gestión de procesos* y el caso Fundición y Refinería Ventanas, detallado en mi libro *Gestión, el caso Enami Ventanas*. En ambos se dan casos increíbles de liderazgo, como realizar una alianza estratégica entre la dirección de la empresa y trabajadores para facilitar el cambio, la forma de hacer participar a los todos los actores relevantes o lograr la buena comunicación de los proyectos.

Tampoco incluí a los pioneros y emprendedores de la Quinta Región entrevistados en mi libro *A la Salida del Túnel*, el cual surgió desde el programa de televisión del mismo título, de la Corporación de Televisión de la Universidad Católica de Valparaíso. El objetivo fue dejar memoria de los mensajes más importantes de alrededor de cien personas entrevistadas, líderes de la Región de Valparaíso. El programa, conducido por

Atilio Macchiavello, contó con el apoyo de las empresas: IST, ENAMI, RPC y Merval. Tuve el privilegio de participar en el estudio de grabación y luego entrevistar personalmente a cada líder. Destaco la importancia que le dan a los valores, a la innovación, a pensar en grande, a planear bien las cosas y a la resiliencia.

Otros casos que tampoco incluí pero que están documentados: la visión de Gerardo Kanthak en Dentcard y de Modella Ltda., casos detallados en mi libro *Planificación Sistémica*. Lo mismo acerca de los pioneros del Instituto de Seguridad del Trabajo (IST) que puede ver en el libro acerca de la historia del Instituto.

Otras experiencias que hubiera deseado incluir son los liderazgos que surgieron a raíz del terremoto del 27 de febrero de 2010, como la de Felipe Cubillos y de muchos profesionales anónimos que cooperaron. También me hubiese gustado escribir sobre las Hermanas de la Providencia, lideradas largo tiempo por la hermana Bernarda Morin. Lo comento porque pueden ser oportunidades para enriquecer su propio proceso.

Otro caso interesante por investigar para efectos del liderazgo es el de de Rosa Agustina Resort. He sido testigo de la evolución desde su nacimiento el año 1998 como un nuevo centro de esparcimiento en Olmué, hasta el Resort que hoy ocupa varias hectáreas y da trabajo a 400 personas, siendo un referente no sólo para Chile sino para toda Latinoamérica. Es un proyecto visionario y familiar realizado con gran esfuerzo.

Costantino Ambrosoli

Esta reseña de Costantino Ambrosoli está resumida desde el libro Ambrosoli, desde Los Alpes a Los Andes

que escribimos en 1998 junto con Giancarlo Gandolini Ambrosoli, nieto de don Costantino.

Don Costantino Ambrosoli Valli (1908-2000) llega a Viña del Mar en 1948, viene con su esposa y sus dos hijas y se establece en la ciudad de Viña del Mar.

Funda con éxito Industrias Ambrosoli, replicando y ampliando la industria familiar en su tierra natal, Como, Italia, a los pies de Los Alpes.

Don Costantino da testimonio de una amplia capacidad empresarial y de la aplicación de las virtudes más ampliamente reconocidas: autodisciplina, compasión, responsabilidad, amistad, trabajo, coraje, perseverancia, honestidad, lealtad y fe.

La pregunta que cada uno aprende a hacerse es: *¿Qué haría don Costantino en mi lugar?* Eso centraliza las energías y da un sólo rumbo a la empresa. Se ha creado una cultura.

Costantino Ambrosoli es un pionero en el trabajo de equipo que practica y fomenta en la organización, además, en contraposición a un contexto laboral marcadamente mecanicista, fomenta la participación, la preparación de las personas y el uso de todas las capacidades de “manos y mente”.

Su trato es tan fino y cortés que es difícil no comprometerse. Pide por favor, pregunta si no es molestia, cuando solicita un plazo para un proyecto y se le da una fecha, él lo piensa algunos segundos y luego generalmente dice: *¿no será muy luego?* Es un futurista, siempre está pensando en varios años más.

Para entender correctamente a don Costantino hay que agregar que es también muy exigente, consigo mismo y con los demás. Tiene un gran sentido de la disciplina y del respeto.

Hasta avanzada edad don Costantino mantiene una regla de cortesía: pararse al saludar o despedir, dice: “*a un caballero siempre se le saluda de pie*” (eso me dijo cuando le fui a saludar a su casa, don Costantino ya tenía 90 años y le costaba moverse, igual pidió ayuda para pararse). Cuando un trabajador estaba de cumpleaños, lo saludaba personalmente. Es accesible y sabe escuchar, en la empresa siempre estuvo dispuesto a atender a quien lo requiriera.

Es perseverante, cuando toma una decisión, se aboca a ella con ahínco, mas no con terquedad, porque escucha y es flexible en corregir rumbos cuando la ocasión lo amerita. Es un emprendedor que sabe delegar, decidir rápidamente, correr riesgos y tomar iniciativas. *Pasa más tiempo en terreno que en la oficina,*

Otras cualidades destacadas de don Costantino:

- *Deja pasar las pequeñeces.* Tiene la virtud de concentrarse en lo importante y simplemente dejar pasar lo superfluo.
- Posee *integridad*, en el sentido de que aplica sus valores en todo momento y lugar. Le asigna gran importancia a la lealtad.
- *Equidad*, siempre busca ser justo, dar a cada cual lo que corresponda, según su necesidad.
- *Serenidad*, siempre mantuvo la calma durante las crisis.
- *Prudencia*, se refleja en la forma amable de llamar la atención, evitar los sermones y pedir con cortesía.

Dice: *hacer las cosas con cariño.*

...

Capítulo 7. El proceso de convertirse en líder

Hemos reflexionado sobre los fundamentos del liderazgo, revisado múltiples características desde visión sistémica, repasado lo más relevante de la comunicación efectiva, conocido a líderes de gran influencia, compartido los aprendizajes de autores reconocidos y visto experiencias cercanas. Por lo tanto, podemos distinguir varios cientos de características e indicaciones respecto a ser un líder. Todas válidas y positivas, algunas más genéricas, otras más específicas, de aplicación local, circunstancial o personal.

Sin embargo, ¿no le queda la sensación de que necesitará toda la vida sólo para comprender tantas indicaciones? Ciertamente, por eso es que el objetivo es presentarlas sólo como un atisbo al universo de posibilidades del liderazgo.

Una muestra de respeto es no decirle lo que usted debe hacer, y tampoco sería posible porque ningún humano lo sabe. En consecuencia, ahora usted inicia su propio camino, como corresponde a un líder. Le podemos ayudar en el *proceso*.

Es un proceso liderado por usted mismo, porque ya sabemos que nadie puede enseñar algo a otra persona, sólo existe aprender.

Entonces, ¿qué hacer? Desde definir su propio universo determine los aspectos importantes *para usted*, luego priorice en qué trabajará y elabore su proyecto personal.

Es un proceso para convertirse en líder, parafraseando el excelente libro de Carl Rogers, *El proceso de*

convertirse en persona. Es necesario aceptar que será un proceso gradual, de toda la vida.

Seguimos en esto las enseñanzas de la visión sistémica, en el sentido de aprender a diseñarnos, tal como Ackoff se refiere a *diseñar el futuro* y Watzlawick a *que para cambiar algo en el presente no es necesario comprender las causas, es suficiente con cambiar*, significa, en parte, cambiar la interpretación de hechos que supuestamente son el motivo de bloquear nuestro crecimiento personal. Una reconstrucción personal prácticamente desde cero se puede apreciar en la película *La fuerza de la verdad* (*Regarding Henry* en inglés) protagonizada por Harrison Ford y Annette Bening.

Tiene que ser que ser un proceso honesto y profundo. Aún cuando está pensado para ser un proceso rápido, como un *fast track*, tampoco es mágico, requiere su cuota de esfuerzo, como todo lo que vale la pena.

1. Defina su propio universo

Su propio universo es una recopilación ordenada de información y características de liderazgo que a usted le hacen sentido. No existe un conjunto predefinido, usted lo construye. Se trata de su propio universo de inicio.

Puede provenir desde lo indicado en este libro, desde revisar los libros referenciados u otros, desde su propio saber y experiencia o desde cursos, amigos, terapeutas y otras fuentes.

Es importante describir este universo con usted mismo como narrador porque activa vastas zonas del cerebro y ayuda a dejar los registros mentales correspondientes por el solo hecho de escribir, si además revisa y ordena sus apuntes, el aprendizaje será mayor.

El ideal es que le dé forma de libro y que lo mantenga actualizado, no importa si no llega a publicarlo.

En nuestros cursos enseñamos cómo elaborar este libro. Como ayuda, puede descargar gratuitamente desde nuestro sitio www.evolucion.cl un formato en Word (es el formato del libro que tiene en sus manos... o en su pantalla). Le anticipo la importancia de citar correctamente (autor, página, de qué libro, artículo o sitio web), sin mezclar lo que usted cree con lo dicho por un autor, identificando sus palabras con comillas u otras formas generalmente aceptadas.

Seleccionar las mejores prácticas de liderazgo

Para definir su propio universo lo primero es seleccionar las mejores prácticas de liderazgo. Corresponde a lo que incluí en los capítulos 1 a 3, acerca de: fundamentos del liderazgo, características sistémicas y comunicación efectiva. Por supuesto, se trata de mi propia investigación de mejores prácticas, usted puede complementarla con su propia investigación, lo importante es que las características que incorpore en su libro estén bien fundamentadas.

Puede ir avanzando en esta investigación a su ritmo, no hay una exigencia estándar, depende sólo de usted.

Complementar con su investigación

Adicionalmente, para seguir armando su propio universo, le recomiendo complementar este libro con su propia investigación (lecturas, seminarios, videos, etc.):

- a) La vida y obra de grandes líderes de clase mundial generalmente reconocidos. Puede comenzar por los que incluí en el capítulo 4.
- b) La obra de pensadores de clase mundial y extraer sus enseñanzas principales. Puede comenzar por trabajar en algunos de los autores citados en el capítulo 5.

- c) Las experiencias cercanas, pueden ser autores, empresas o situaciones que están en su entorno cercano donde se pueda aprender de liderazgo, tal como se expone en el capítulo 6.

Considerando que el aprendizaje en liderazgo es en la forma de mejora continua, puede realizar los primeros ciclos de este proceso empleando el contenido de los capítulos 4 a 6 y poco a poco los complementa con su propia investigación.

¿Por qué la revisión de tantas características e indicaciones?

Es necesario porque los mismos grandes líderes nos enseñan que sobre el trabajo evolutivo, seguir construyendo desde lo que otros han logrado, *sobre los hombros de los grandes investigadores que me precedieron*, decía Einstein.

En visión sistémica se enfatiza ubicarse en un contexto y saber lo que hay. Si no, puede ser víctima de sus propios paradigmas y caer en hacer lo mismo de siempre. Otro riesgo de no explorar es calificar como “verdades” las primeras indicaciones que encuentre y acabar trabajando en algo que no era para usted.

...

Fin resumen

Puede adquirir la versión completa en formato papel o digital desde la página www.evolucion.cl o escribir a silviabravo@evolucion.cl. Cel. 9-2252004.

Si desea estudiar estos temas con mayor profundidad, en nuestra página www.evolucion.cl puede apreciar nuestros programas de cursos, diplomado y máster.

Contenido de este resumen:

INTRODUCCIÓN 4

CAPÍTULO 1. LOGRAR QUE LAS COSAS SUCEDAN 7

CAPÍTULO 2. PERSPECTIVA SISTÉMICA DEL LIDERAZGO 12

CAPÍTULO 3: COMUNICACIÓN EFECTIVA 16

CAPÍTULO 4. GRANDES LÍDERES 21

CAPÍTULO 5. GRANDES APRENDIZAJES 26

CAPÍTULO 6. EXPERIENCIAS CERCANAS 30

CAPÍTULO 7. EL PROCESO DE CONVERTIRSE EN LÍDER 34