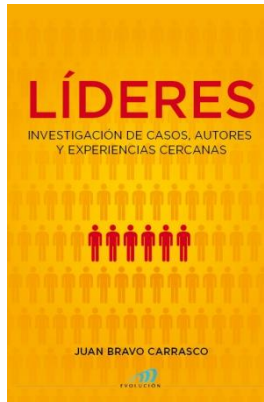


Líderes

Investigación de casos, autores y
experiencias cercanas

Versión resumida
(Extractos de la versión original)



Juan Bravo Carrasco

© JUAN BRAVO CARRASCO, 2011

Inscripción N° 202433 del 24 de marzo de 2011

ISBN 978-956-7604-19-7 del 24 de marzo de 2011

Derechos reservados, jbravo@vtr.net

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 del libro

CONTENIDO 7

INTRODUCCIÓN 10

CAPÍTULO 1. GRANDES LÍDERES 11

Walt Disney	Konosuke Matsushita
Fiódor Dostoievsky	Frederick W. Taylor
Peter Drucker	Lev Tolstói
Nelson Mandela	Jack Welch

CAPÍTULO 2. GRANDES PENSADORES 54

Nureya Abarca	Cristián García-	Mark Penn y
Russell L. Ackoff	Huidobro	Zalesne Kinney
Leo Babauta	Tim Harford	Tom Peters
Joseph Badaracco	James Hunter	Michael Porter
William Bennett	Jeffrey Krames	Ken Robinson y
Giordano Bruno	André Gavet	Lou Aronica
Jan Carlzon	Murray Gell-Mann	Carl Rogers
Dale Carnegie	Malcolm Gladwell	Stephen W. Roskill
Herb Cohen	Daniel Goleman	James Sebenius
Jim Collins	Joseph Hallinan	Peter Senge
Stephen Covey	Michael Hammer	Stratford Sherman
Thomas Davenport	John Kotter	Adam Smith
Edward de Bono	Chris Lowney	Sócrates
René Descartes	Robert McKee	Roy Spence Jr.
Henri Fayol	Humberto Maturana	Thomas A. Stewart
David Fischman	Romecín	Alvin Toffler
Steve Forbes y John	John C. Maxwell	Víctor Hugo
Prevas	Henry Mintzberg	David Ulrich y
Stewart Friedman	Kjell Nordström	otros autores
Reinhard	Kenichi Ohmae	Eckhart Tolle
Friedmann	Andrés	Mark Twain
	Oppenheimer	William Ury
		Paul Watzlawick

CAPÍTULO 3. EXPERIENCIAS CERCANAS 172

Costantino Ambrosoli	Verónica Juliá
BancoEstado	Coco Legrand
Yolanda Carrasco	Mons. Adalberto Martínez
Dentcard y Gerardo Kanthak	Flores

Don Francisco Fundadores de la seguridad laboral Don Ladislao Lira Larraín Eugenio Heiremans Despouy Forjadores de la Fundición y Refinería Ventanas Francisco Guerrero e Integramédica San Alberto Hurtado y el Hogar de Cristo	Luis Mella Los 33 mineros atrapados Modella Ltda. Pioneros y emprendedores de la Quinta Región Rosa Agustina Resort Tecnoropa Las aviadoras de la Travesía 2004 Jorge Valenzuela (Transtecnia)
--	---

CONCLUSIONES 262

BIBLIOGRAFÍA 264

Introducción

Muchas grandes personas y líderes han inspirado este libro. En realidad es una obra de toda la vida, porque desde que tengo recuerdos he atesorado los mensajes de grandes líderes. He escrito esos aprendizajes y compartido en libros y cartas.

Siempre la mirada sobre el liderazgo ha sido positiva. Instintivamente al comienzo y luego con base en las investigaciones que he realizado, evité calificar de líderes a personas que ejercían una influencia negativa.

El objetivo de esta obra es compartir estos aprendizajes de tantos años, contiene el detalle de la investigación acerca de líderes, autores y experiencias cercanas. Un resumen de la misma se presenta en el libro *Liderazgo, lograr que las cosas sucedan y el proceso de convertirse en líder*, donde se agrega conclusiones. Son libros complementarios, es importante ver a ambos como una totalidad.

Quisiera agradecer a algunos amigos y colaboradores que tuvieron la gentileza de revisar borradores del texto: Víctor Silva, Juan Cubillos, Hernan Osorio, Irving Cadamuro, Raúl Prado y Giancarlo Gandolini.

Agradezco a mi familia: mis hijos Daniel y Mauricio aportaron reflexiones, Juan Pablo diseñó la portada. Sonia, mi esposa, además de sus reflexiones, me aportó el grato placer de su compañía porque este esfuerzo lo realicé en casa. Como siempre, mi hermana Silvia cooperó en todo el apoyo administrativo.

Le deseo que la lectura sea inspiradora.

Juan Bravo

Capítulo 1. Grandes líderes

Nuestro mundo ha sido moldeado por grandes líderes. Cierto, sorprende que son muchos y que generalmente las circunstancias de la vida los han formado a ellos. Han sabido dar las respuestas adecuadas tanto en su vida como en su obra, podemos aprender de ellos.

Conoceremos en este capítulo a algunos de estos líderes, aclarando que no se trata de un ranking ni de una muestra científica, simplemente incluyo a aquellos líderes que más me han inspirado y a quienes he dedicado gran cantidad de tiempo investigando su persona y obra: Walt Disney, Peter Drucker, Nelson Mandela, Konosuke Matsushita, Frederick W. Taylor y Jack Welch.

Además, en carácter de ejemplo de líderes que con sus palabras inspiraron a otros a que llevaran a la práctica sus ideales, incluí a dos escritores clásicos rusos: Fiódor Dostoievsky y Lev Tolstói.

Walt Disney

Walt Disney (1901-1966) es una de esas personas que no requiere presentación, ¡quién no ha visto sus películas, sus programas de TV o leído sus revistas! Con alegría, reconozco en mí su influencia. Prácticamente aprendí a leer desde las revistas Disneylandia, Mickey, Donald, Tío Rico, Tribilín, Pluto y todas las demás.

En los años sesenta, con mis hermanas y primos esperábamos la llegada del domingo para ir a ver televisión, uno de los programas favoritos era *El mundo de Disney*, presentado por el mismo Walt, con su inconfundible bigote y sonrisa de abuelo cariñoso (algunas personas que tenían TV transformaban su

living en una especie de sala de cine para unos pocos niños, cobraban por la entrada y nosotros llegábamos bien peinados y preparados para pasar allí toda la tarde).

Seguí viendo sus películas con mis hijos y espero continuar con los nietos, porque los valores que transmiten: rectitud, alegría, aventura, sencillez y otros, son positivos para nuestra vida.

Comenzando 2011 fuimos a ver —con mi esposa, sin la excusa de acompañar a un niño— la película *Enredados*, basada en el cuento clásico Rapunzel de los hermanos Grimm. No fue sorpresa observar que la mayor parte de los asistentes eran adultos.

Por supuesto, el viaje de luna de miel con mi señora a principios de los 80 fue a Orlando, para conocer *Walt Disney World* y disfrutar con los piratas del Caribe, el submarino del capitán Memo y tanto más. Además de la organización, me llamó la atención lo difícil que era distinguir entre lo real y lo artificial, especialmente en las plantas y árboles. Sirvió para vivir y aprender de una experiencia de calidad de servicio al más alto nivel.

Es sabido que Walt Disney fundó Disney Co. junto a su hermano Roy y que comenzó con los primeros cortometrajes animados.

Revisaremos el increíble aporte de Walt Disney con énfasis en la cultura que creara, todavía vigente e incluso perfeccionada. Lo haremos de la mano de un seminario en el que tuve el privilegio de participar y con base en un libro acerca de su cultura.

Excelencia de negocios al estilo Disney

El martes 7 de septiembre de 2010 Disney Institute presentó en el Hotel Intercontinental de Santiago de Chile el seminario *Excelencia de negocios al estilo Disney*. Los expositores fueron integrantes del equipo

de capacitación de la sede en Orlando: Jack Santiago y Fernando Beltrán. El evento se realizó con la magia de Disney, no faltaron regalos ni la presencia del ratón Mickey. Para quienes crecimos leyendo las revistas Disney o viendo sus películas, fueron momentos especialmente gratos.

Explican los relatores que una prioridad en Disney es la seguridad, todo lo demás queda supeditado a eso. No tienen problemas en detener un show o un juego si aparecen riesgos. Además, no transan estándares de calidad que son propios de la organización. Es porque se guían por valores, con el agregado de formar una secuencia: seguridad, cortesía, espectáculo, eficiencia.

Hasta el lenguaje es especial en Disney, los empleados son *miembros del elenco*, los clientes son *huéspedes* y lo que ven es el *escenario*.

El hilo conductor del seminario es la “Cadena de Excelencia” de Disney. Sólo cuatro contundentes eslabones:

- Excelencia en el liderazgo
- Excelencia en el elenco
- Satisfacción de los huéspedes
- Resultados financieros y transacciones repetidas

Es una relación causal, dicen los expositores: buenos líderes generan buenos colaboradores que a su vez tienen contentos a los clientes, lo cual genera los resultados económicos. Y Disney tiene buenos resultados.

Walt Disney siempre enseñó que el desarrollo de la empresa y el de las personas que la integran debían estar alineados, porque el primero es consecuencia del segundo. Además, el desarrollo dirigido y ordenado de

alguna forma reemplaza a la evaluación del desempeño, tan resistida.

Nótese que el 50% de la cadena de excelencia Disney, los dos primeros eslabones, tienen que ver con las personas de la organización.

¿Cómo lo hacen? Son muchas acciones, tal vez una de las más importantes que comentan es el diseño y transmisión de su cultura. No sólo la enseñan sino que además es un filtro para la contratación de nuevos miembros del elenco. Antes de la primera entrevista le piden al postulante ver un video con el detalle y ejemplos de esa cultura. Si la persona no se siente cómoda es que esa cultura no es para él o ella.

Por otra parte, están atentos a las necesidades y expectativas de sus huéspedes —le llaman *huespedología*— y aun cuando existen métodos para una buena atención, fomentan ser creativos para actuar en las situaciones inesperadas. Dicen *toda persona es creativa*.

Otras luces de los escenarios Disney pueden iluminar nuestro propio hacer. Explican los relatores:

- Disney tiene una cultura de colaboración. Siguen principios similares a los que enseñamos en la gestión de procesos: colaboración interdepartamental como herramienta para fomentar la participación de los miembros del elenco y cumplir con su palabra.
- Para crecer, se preguntan ¿qué es importante para mí?, ¿cómo saben los otros lo que es importante para mí? Saben que cada persona se juzga a sí misma por sus intenciones y juzga a los demás por sus acciones, por lo tanto, han aprendido a comunicarse.

- Tienen pasión por el propósito, valores en común, buena comunicación, confianza y variedad de perspectivas. Saben contar historias, como forma de comunicar los valores.
- Han aprendido a crear experiencias.
- Como en la mejor tradición de buen servicio, tratan a los miembros del elenco tal como tratan a sus huéspedes.
- De lleno en la armonía de la visión sistémica, consideran pensar creativamente dentro y fuera de la caja. Exponen ideas sin apropiarse de ellas, una vez expuesta, pasa a ser del equipo.
- El gran objetivo es superar las expectativas...

La gestión al estilo Disney

En su libro *La gestión al estilo Disney*, Bill Capodagli y Lynn Jackson investigan los *secretos del éxito* de esa cultura, dicen (p. 11): “Un éxito que no surgió de la pulsión creativa que dio luz a personajes como Pinocho o Dumbo, sino de los frutos de un proceso minuciosamente estudiado y planificado para gestionar la innovación y la creatividad gracias a una estructura de principios cumplidos a pies juntillas. Los principios y las técnicas que sustentan dicha estructura, tal y como el propio Walt Disney la diseñó, pueden aplicarse a empresas de todo el mundo. Por ejemplo, fue el fundador de Disney quien ideó y perfeccionó la utilización de guiones gráficos (storyboards) como herramientas para la generación de ideas, la gestión de proyectos y la resolución de problemas. Y fue también Walt Disney quien creó su propia «universidad» con el único objeto de formar a sus empleados”.

Siguen Capodagli y Jackson (pp. 17, 19 y 58): “Walt Disney tenía muy claro que cada empleado de la

empresa representa a la empresa a los ojos del cliente... Cuando Walt hablaba de ofrecer «un buen espectáculo» no se refería simplemente a un acontecimiento deslumbrante adornado con dosis artificiales de luz y color, sino a una producción totalmente original y ejecutada a la perfección, con buenos fundamentos y creada para el deleite de un público variado... La innovación en lo relativo a la atención tiene mucho que ver con lo definido por Disney, y es que las historias de empleados de la empresa que hicieron lo inimaginable para prestar una atención sensacional a los clientes son moneda común”.

Destacan la filosofía Disney basada en cuatro palabras: *soñar, creer, atreverse y actuar*. Filosofía que se complementa con diez principios básicos (pp. 26-27):

1. Permita que todos los empleados de su empresa tengan la oportunidad de soñar y explote al máximo toda la creatividad que estos sueños incorporen.
2. Manténgase firme en sus creencias y principios.
3. Trate a sus clientes como invitados
4. Preste apoyo a sus empleados, asígneles responsabilidades y ofrézcales recompensas.
5. Establezca relaciones duraderas con los principales proveedores y colaboradores.
6. Atrévase a asumir riesgos controlados para que las ideas innovadoras lleguen a buen puerto.
7. Realice una formación exhaustiva y refuerce constantemente la cultura de la empresa.
8. Ajuste las perspectivas a largo plazo con las acciones más inmediatas.
9. Utilice la técnica de los *storyboards* para resolver problemas de planificación y comunicación.
10. Preste una especial atención en los detalles.

La participación de los *miembros del elenco* y el fomento de las iniciativas siempre han sido pilares del estilo Disney, dicen los autores (pp. 20, 33 y 40): “En lugar de contratar a una persona para una finalidad específica y mantenerla encasillada en lo sucesivo, tal y como ocurre en demasiadas empresas, Disney no sólo recibía con agrado las ideas de todos sus empleados, sino que trabajaba activamente para convertirlas en realidad... Sabía instintivamente que la participación de los empleados en el desarrollo de un nuevo *espectáculo* les otorgaba una sensación de compromiso, tanto con respecto al proyecto en cuestión como con la propia empresa. A juzgar por la rotación de personal tan baja de la empresa que fundó, podemos afirmar que el instinto de Walt apuntaba, como siempre, en la dirección acertada... Al crear un entorno en el que las personas se sienten seguras para expresar su creatividad, la Disney Company se está concediendo a sí misma la inconmensurable ventaja de contar literalmente con miles de buenas ideas: ideas tan buenas que han sembrado las semillas de la mayoría de las películas animadas de Disney. Hércules, por ejemplo, nació a partir de la idea de un animador que afirmaba que a un hombre se le juzga por su fuerza interior y no por su fuerza exterior”.

En cuanto a valores, sugieren los autores (p. 50): “Poner por escrito los valores y objetivos de la empresa”. Explican que claramente Disney es una empresa liderada por valores, dicen (p. 51): “Aunque Walt Disney estuvo muchas veces al borde de la bancarrota, se mantuvo fiel a sus objetivos porque creía firmemente en lo que hacía y en cómo lo hacía”.

Acerca del liderazgo, señalan como determinante del éxito de la empresa (p. 54): “la presencia de un líder

respetado, con unas ideas claras y un planteamiento a largo plazo”. Citan al mismo Disney: (p. 71): “*El producto no se crea para uno mismo... Hay que saber lo que quieren los demás y crearlo para ellos... En Disneylandia, los visitantes son nuestros invitados*”. Se refieren a la importancia de fomentar las ideas (p. 100): “¿Cómo puede un líder propiciar el clima adecuado para que los miembros del equipo crezcan profesionalmente? En primer lugar, debe alentar el libre flujo de ideas y transmitir a los miembros del equipo el mensaje de que todas las ideas son aprovechables, que no hay ninguna ridícula”. Citan también a Michael Eisner, sucesor de Disney en la dirección de la empresa (p. 129): “*Realmente tengo la impresión, con respecto a los negocios y a la vida, de que todos debemos cometer errores. Y debería animarse a la gente a que sepa que puede cometer errores*”.

Una característica frecuente entre los líderes es su disposición a asumir riesgos con audacia, dicen Capodagli y Jackson (p. 129, 132, 133 y 140): “Ellos son plenamente conscientes de que para atrapar un sueño es preciso ir más allá de lo seguro. Y lo que es más, parecen que disfrutan de la oportunidad de hacerlo. Walt Disney era uno de estos participantes. De hecho, si existiera realmente una piedra angular en la que se apoyara la Walt Disney Company, en ella aparecería inscrita la siguiente palabra: Audacia. Durante los 43 años que Walt estuvo al frente de la empresa, tuvo la audacia de enfrentarse a retos, de arriesgarse y, en último término, tuvo la audacia de sobresalir... Walt sabía que no era posible aferrarse a los logros del pasado y sobrevivir, por lo que siempre tenía sus antenas desplegadas a la búsqueda de nueva tecnología. Cuando la industria del cine se negó tercamente a vender o a ceder ninguno de sus productos a las cadenas

de televisión en la década de los 40 y a comienzos de la de los 50, pensando que podrían detener al gigante naciente, Walt hizo justo lo contrario. Supo entender el potencial valor del mercado de la televisión y aceptó las oportunidades que ofrecía el nuevo medio, dándose cuenta de que era otra salida de mercado para su producto... La primera incursión de Disney en Broadway, *La bella y la bestia*, levantó escepticismo acerca de lo acertado de la decisión de trasladar una película de animación a los escenarios, pero cuatro años después de su debut, la obra sigue deleitando a las audiencias”. Después se sumó *El rey león* y otras producciones.

Los autores también analizan un aspecto central de la cultura Disney: la formación. Dicen (p. 144): “La Universidad Disney —un proceso, no una institución— fue creada por el propio Walt Disney antes de la inauguración de Disneylandia en la década de los 50. Hoy en día todos los nuevos empleados, desde los altos ejecutivos hasta los auxiliares administrativos y guías a tiempo parcial, deben pasar por un periodo de formación antes de embarcarse en sus responsabilidades cotidianas”. Por supuesto, es una formación en habilidades específicas y en la cultura Disney. Por ejemplo, dicen en el libro (p. 145), un chico pelirrojo y pecoso de 12 años contratado para el papel de Tom Sawyer no lo hacía bien, su jefe le quería despedir y conversó con Walt, quien se enojó con el ejecutivo “por no haber sido capaz de formar al chico para actuar correctamente. Walt consideraba que el joven sólo trataba de hacer su trabajo del mejor modo que conocía. El error estaba en la directiva”.

Películas inspiradoras, por ejemplo: Secretariat

Es una película de comienzos de 2011, protagonizada por Diane Lane y John Malkovich. Se refiere a un caso real: el caballo *Secretariat* ganó en 1973 la triple corona de Estados Unidos, tres carreras muy duras para caballo y jinete donde se combina velocidad y resistencia. Algo prácticamente imposible logrado gracias a las condiciones del caballo y a la perseverancia de su dueña, Penny Tweddy, quien, con 4 hijos, debe hacerse cargo de la granja de su padre y lograr que su caballo gane esas carreras. Es una historia de esfuerzo y fe.

Fiódor Dostoievsky

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*.

Peter Drucker

Adicional a los textos citados, en mi Carta 3 (en la bibliografía) comento su visita a Chile y parte de su obra.

El 11 de Julio de 1994 estuvo por segunda vez en Chile el maestro Peter Drucker (1909-2005), la primera vez fue hace 40 años, señaló él mismo. En esta oportunidad vino invitado por la empresa de entrenamiento ejecutivo Seminarium. Fue un evento tan importante que incluso tuvo promoción en la televisión. Asistieron más de 1.300 personas, la mayoría altos ejecutivos de las principales organizaciones públicas y privadas del país, incluso algunos ministros. Me impresionó ver a un anciano menudo de 85 años lograr tal fervor en nuestros ejecutivos. Confirma algo que ya sabía: mantenerse en actividad prolonga la vida.

Realizó su exposición sentado sobre un escritorio. Simplemente habló, lentamente para facilitar el trabajo de traducción, sin utilizar ninguna forma de medio audiovisual. Creo que esas pocas horas escuchándolo fueron equivalente a cientos de horas de estudio personal, ¡es increíble su claridad mental y sentido de síntesis! No obstante sus merecidos títulos, es una persona sencilla que agradece a los participantes y a los organizadores por la oportunidad de estar ahí, incluso, dice, medio en serio y medio en broma, que ha aprendido la importancia de respetar la hora de las pausas para el café.

...

Capítulo 2. Grandes pensadores

Se trata de conocidos autores relacionados con el liderazgo. En su camino de investigación, ellos mismos se van transformando en líderes.

Los autores incluidos han realizado profundas investigaciones y logrado aportes extraordinarios, sintetizando esfuerzos sumados de decenas de miles de horas. De nuestra parte es necesario un acto de humildad para reconocer esas contribuciones, valorarlas y aprender de ellas incorporando lo que nos hace sentido.

Al igual que con los grandes líderes, en este capítulo no pretendo ni remotamente realizar un ranking, sino que solamente presentar una muestra representativa de autores relacionados con el liderazgo. Leí sus obras y en los casos en que asistí a sus seminarios, narro en mis “Cartas” (ver bibliografía) esos encuentros y lecturas.

También incluí autores en los que recién estoy incursionando, he leído sus libros y me parecen interesantes, los incluyo por completitud para ayudar en su propio proceso de resonancia.

Nureya Abarca

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* (pp. 19, 21 y 26): “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... El término de «*coaching* ejecutivo» se desprende de programas de

liderazgo ejecutivo realizados en los años 80. Para muchos autores, esto implica una nueva forma de agrupar ciertas prácticas que anteriormente habían sido consideradas en la consultoría o consejería... El *coaching* se basa en el desarrollo de la conciencia personal e interpersonal, en el desafío de romper ciertos paradigmas mentales autolimitantes y, asimismo, en aumentar las posibilidades de acción que previamente han parecido fuera del alcance”.

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. La tarea básica del líder es lograr una fuerza de trabajo motivada y productiva. Esto implica invertir en personas y recursos así como también conseguir —mediante el

ejemplo— el compromiso de todos para lograr un objetivo común. Los líderes construyen puentes. El desafío de los líderes es erigir una comunidad dentro y fuera de la organización, por lo que serán responsables de lo que acontece dentro y fuera de ésta. También entienden que en un mundo donde un solo individuo es incapaz de realizar las tareas, la excelencia depende de una organización donde se distribuya el liderazgo”.

Russell L. Ackoff

En mi Carta 2 puede ver más detalle de su obra y su visita a Chile el 11 de abril de 1994. El anfitrión fue Jorge Stein, de la agencia de aduanas del mismo nombre. Extracto:

El Doctor Russell L. Ackoff (1919-2009), científico, consultor de grandes corporaciones mundiales y autor de 21 libros utilizados en las principales universidades del mundo. Es contagioso el entusiasmo de Jorge Stein por su ex-maestro en la Universidad de Pennsylvania, de hecho, me confidenció que traer a Ackoff fue la realización de un anhelo largamente acariciado. Pienso que la estimación debe ser mutua, porque en el prólogo de uno de los libros más importantes de Ackoff *Rediseñando el futuro*, se lee: “Mi esfuerzo para hacerlo se vio estimulado por haber sido expuesto a estudiantes universitarios que me enseñaron más de lo que sé y proporcionaron la base en que se apoyan mis esperanzas de futuro. Entre ellos, Jorge Stein”.

Ackoff ha sido llamado de muchas maneras, pero la que a él más le gusta es “solucionador de problemas”.

En esta misma línea, más académica, puedo agregar que la forma de la presentación de Ackoff fue muy sencilla y contundente, proyectó solamente un par de transparencias en blanco y negro, las cuales costaba un

poco entenderlas; no obstante, el énfasis de su exposición estuvo en la parte oral, hablando lento para facilitar el trabajo de las intérpretes, moviéndose mucho, empleando su cuerpo para comunicar y haciendo amplio uso de la pizarra blanca.

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

Dice Ackoff: “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. Este organismo tiene un propósito, definido por su cerebro, o la alta dirección, los empleados tienen que amoldarse a ese propósito. Su principal finalidad es la sobrevivencia, prácticamente sinónimo de crecimiento. Como un sistema social, después de la Segunda Guerra Mundial. En este caso cada parte tiene un propósito por sí misma,

significa negociar para alinear todos los intereses en un mismo sentido, ya no mandar y controlar, sino liderar. Aparece el concepto de responsabilidad social: conservación de los empleos, ecología, calidad, etc. En una palabra: Humanización. Su finalidad es el desarrollo.

Explica que el enfoque analítico consiste en desarmar el todo y estudiar cada parte por separado, lo cual lleva a criterios de optimización individual que afectarán el rendimiento del sistema. Este enfoque ayuda a obtener conocimiento, pero no comprensión. El enfoque sintético es identificar y entender la función del sistema mayor del cual nuestro sistema forma parte, descubrir las interacciones con otros elementos del mismo sistema y reconocer las funciones de cada uno.

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

Leo Babauta

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.

Joseph Badaracco

Joseph Badaracco, junto con Richard Ellsworth publicaron en 1996 un libro de lectura obligada para el liderazgo, *El liderazgo y la lucha por la integridad*. Dicen los autores (pp. 3-4): “Afirmamos que los gerentes tienen mayores probabilidades de acertar si abordan los dilemas con ciertos prejuicios. Usamos la palabra «prejuicio» en su sentido literal, es decir, creemos que los gerentes deben enfocar los dilemas con ideas preconcebidas sobre una manera determinada de manejarlos. La justificación de estos prejuicios es una búsqueda de integridad, un esfuerzo que es a la vez moral, filosófico y práctico, pues trata de alcanzar coherencia entre los actos cotidianos de los gerentes, sus valores personales y las metas básicas para su organización”.

Señalan que la ética va de la mano de la planeación, se preguntan (p. 26): “¿Cómo comunica un gerente una estrategia si ésta es general y flexible? La respuesta es que la estrategia se comunica a lo largo del tiempo, no

en un momento determinado. Se comunica por medio de un patrón de acciones, no solamente por medio de palabras”.

Una vez más, el pragmatismo y la coherencia son vitales. Dicen los autores (pp. 30 y 33): “Para el éxito es necesario prestarle cuidadosa atención al dicho que afirma: *Lo mejor es enemigo de lo bueno*. Los líderes de éxito buscan lo que funciona, no lo perfecto... Se confirma la filosofía política del liderazgo, es decir, que los gerentes de éxito trabajan con agendas informales y flexibles, y las modifican y mejoran en forma incremental. Empieza por la conducta personal del líder, que debe actuar en una forma no amenazadora”.

También se refieren a Jack Welch (p. 49): “Se ha concentrado en unos pocos objetivos y ha fijado altas normas. Para una compañía tan diversificada como GE, Welch sostiene que el director ejecutivo “tiene que fijar un objetivo, un tema central que se difunda por toda la compañía, que llegue a todos los rincones y a todas las personas”. La dirección que escogió para GE es que cada negocio se posicione para llegar a ser a la larga el número uno o el número dos en su industria. De este objetivo provienen temas como excelencia, calidad e innovación —el deseo de hacer de GE “la compañía grande más empresarial del mundo”—, lo mismo que la franqueza”.

Por supuesto, aportan vitales conclusiones para el liderazgo importantes (pp. 69, 70, 72, 73, 100 y 101): “La tarea principal del liderazgo es energizar a los seguidores a fin de que actúen en apoyo de propósitos corporativos, superiores y no por intereses personales... El líder tiene dos responsabilidades básicas: infundirle a la compañía propósito y valores con los cuales otras personas se puedan identificar personalmente, y crear un

ambiente en el cual se estimule al personal para que enfrente los problemas con creatividad y con profunda dedicación personal... Los líderes tratan de hacer que el trabajo de sus subordinados sea una fuente de satisfacción de sus necesidades íntimas, bien sea sirviendo un propósito meritorio, o bien ejerciendo la creatividad. El desempeño sobresaliente es producto «del corazón y la mente» de empleados atraídos y motivados por valores más altos... La integridad es el meollo mismo de lo que es el liderazgo. La palabra en sí sugiere entereza y coherencia, lo mismo que rectitud, sentido de lo moral”.

Enfatizan algo que ya resulta común, liderar por valores. En un estudio sobre pedir consejos a directivos superiores de ejecutivos de nivel medio pero con aspiraciones de ascender, los resultados son (pp. 102 y 103): “Fuerte ética personal, confianza positiva en los demás y visión apremiante”.

Concluyen (p. 130): “Bajo el liderazgo impulsado por valores, los fuertes valores compartidos de una compañía le permiten al líder confiar mucho más en la toma de decisiones de abajo hacia arriba, sabiendo que esas normas y esos valores compartidos contribuirán a formular las decisiones.

La disciplina de fortalecer el carácter

Badaracco publicó en Harvard Business Review 2004 un artículo también de gran influencia, *La disciplina de fortalecer el carácter*, donde señala (p. 97): “Para convertirse en líderes, los directivos necesitan transformar sus valores personales en acciones intencionadas”. Lo explica más adelante (p. 102): “La reflexión interior, para que sea un instrumento eficaz, debe inducirnos a una acción inteligente, persuasiva y que nos dé confianza en nosotros mismos”.

En el mismo artículo plantea una cuestión fundamental del liderazgo ético (pp. 105-111): “El reto ético para un directivo no es imponer al grupo su interpretación de lo que es correcto, sino comprender cómo ven el dilema los demás. El directivo debe preguntarse, ¿cuáles son las otras interpretaciones convincentes y persuasivas de la ética de esta situación?... Para tener éxito, los ejecutivos de alto nivel deben discutir su visión ética con accionistas, clientes y empleados”. Concluye (p. 119): “Los momentos de definición no son solamente ejercicios intelectuales; son oportunidades para llevar a cabo unas acciones inspiradas y para crecer individualmente”.

William Bennett

En mi Carta 11 comento de su obra y de su visita a Chile (7 de mayo de 1998, invitado por la Ilustre Municipalidad de Providencia, asistimos unas 700 personas). Por nuestra parte, fuimos en familia. También está incluida la exposición de Cristián García-Huidobro (se trata del el primer escalador chileno en alcanzar la cumbre del Everest, no del actor del mismo nombre). Extracto:

El Dr. William J. Bennett es filósofo y educador norteamericano, ex Ministro de Educación y Presidente de la Fundación Nacional para las Humanidades en Estados Unidos. Con su conocido texto de alfabetismo moral, *El libro de las virtudes*, produjo una verdadera revolución cuando a fines de 1997 ya tenía tres millones de copias vendidas. Con mucho humor, dice: “más que los *best sellers* de violencia o escándalos, lo cual prueba que hay también un amplio mercado para la moral”. Me hizo recordar a Juan Pablo II proclamando en el Estadio Nacional de Chile: *El amor es más fuerte*.

Lo especial de su libro es que enseña las virtudes a través de historias, propias de la cultura de la humanidad. Es una recopilación de las historias más bellas y motivadoras de todos los tiempos, allí están Jesús, Homero, Aristóteles, Platón, Oscar Wilde y muchos otros.

Dice: “es cierto que se producen excesos y que a veces la libertad parece libertinaje, sin embargo, igual es mejor así, con democracia y libertad. Por otro lado, la riqueza, impensable antes, ha traído muchos beneficios a la población... estos tres elementos: democracia, libertad y riqueza son base del éxito y positivos, pero igual traen problemas, de aquí surge la principal inquietud de hoy, ¿A dónde vamos? ¿Qué es lo importante? La gran respuesta está en lo que creemos, en la guía de virtudes y valores”.

Él y su equipo revisaron más de 10.000 historias, de todos los tiempos y religiones. “Se trata”, dice, “de tener un propósito alto”, y proporciona cifras de encuestas en Estados Unidos donde se aprecia que el interés de los padres se centra justamente en las virtudes y valores, su principal preocupación era que fueran “buenos y felices”, mucho más que “exitosos económicamente”.

Considera apropiado un mínimo de rigor en el aprendizaje: “está bien que los niños tengan sus obligaciones, que el colegio sea exigente, por supuesto, sin llegar a ser abusador”. Señala que el gobierno tiene un rol que jugar en evitar incentivar la violencia, drogas, alcoholismo y otros males a través de medios de comunicación que parecieran creer que no tienen el deber de respetar valores. Pregunta: “¿usted aceptaría que entrara en su casa un señor que le dice a sus hijos: toma todo el placer que puedas, fuma, bebe, haz lo que quieras, si te molestan pégalas, viola, ataca?” y contesta

“no, verdad, lo más probable es que lo echara a la calle... sin embargo, esos son los mensajes que dejamos entrar día a día a la casa a través de muchos programas y de la publicidad de la TV”.

Explica que los niños se toman la moralidad en serio, sin esperar la perfección de los padres, porque también es una verdadera enseñanza para los hijos el saber que también fallamos.

En *El libro de las virtudes* Bennett dice: “Las fábulas, poemas, ensayos y otros escritos que presentamos aquí están destinados a ayudar a los niños a adquirir herramientas para que no sean analfabetos morales”.

En una entrevista concedida a “El Mercurio” (3 de mayo de 1998), señala: “una virtud es una excelente herramienta para formar el carácter. Es una idea antigua que proviene del griego, cuyo significado es marca, y nos gustaría pensar que se trata de una marca indeleble, pero no siempre es así... Pienso que se debe comenzar por aquello que enfrenta el niño en su propia vida: decir la verdad, hacer sus tareas... ser respetuoso del prójimo”.

Agrega: “Lo cierto es que la formación del carácter de los jóvenes es, educativamente hablando, una tarea anterior al debate de las grandes y arduas controversias de la actualidad. Primero lo primero. Y lo primero es sembrar en los jóvenes las ideas de virtud y bondad”. También dice: “Y creo que si los adultos leen este libro a solas, en un lugar tranquilo, lejos de toda distorsión, disfrutarán de este material «simple, sentimental y anticuado»”.

...

Capítulo 3. Experiencias cercanas

Esta investigación personal alcanza un período de más de veinte años realizando entrevistas y documentando casos. Muchos de ellos han quedado registrados en mis anteriores libros, en este capítulo incluyo un resumen. Otros son nuevos aprendizajes.

También incluyo algunas experiencias que estoy recién investigando, nuevamente por completitud.

Costantino Ambrosoli

Esta reseña es un resumen extraído del libro *Ambrosoli, desde Los Alpes a Los Andes* que escribimos en 1998 junto con Giancarlo Gandolini Ambrosoli, nieto de don Costantino, a quien tuve el privilegio de conocer.

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. 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...

Se rodea de colaboradores, socios y trabajadores de excelencia. En su actuar, 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.

Cualidades

Don Costantino Ambrosoli es un genio en lo que a ser empresario se refiere. Cabe señalar que es un pionero en el trabajo de equipo que practica y fomenta en la organización, además, en contraposición a un contexto laboral marcadamente mecanicista, promueve 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 a la vez.

Con el debido respeto y a sabiendas que nunca será una caracterización completa, hemos querido hacer una reseña que incluye los aspectos más importantes que escuchamos y vimos:

- *Sentido social*, todo lo que se refiere a sus virtudes profundamente arraigadas, como la compasión, el buen trato, la justicia, etc. Por ejemplo, una de sus colaboradoras cuenta que lo vio leer emocionado una carta de dos muchachos, convertidos en profesionales, que le daban las gracias por su ayuda y le informaban haber terminado brillantemente una carrera y estar ya trabajando. Don Costantino comentó: “éstas son las cosas que compensan las amarguras que pueda tener la vida”.
- *Visión de futuro*, gran parte de sus decisiones tienen su pleno impacto en varios años más. Incluso toma

muchas decisiones pensando en la trascendencia, es decir, cuando él ya no esté.

- *Cortesía*, hasta avanzada edad 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 —y le daba la tarde libre. Además, es accesible y sabe escuchar, en la empresa siempre estuvo dispuesto a atender a quien lo requiriera.
- *Gran organizador*, una cualidad que apreciamos en toda la familia.
- *Exigente y disciplinado*, especialmente consigo mismo.
- *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.
- *Deja pasar las pequeñeces*. Tiene la virtud de concentrarse en lo importante y simplemente dejar pasar lo superfluo, como cuando hay alguna forma de agresión en el tránsito vehicular.
- Es profundamente *emotivo y controlado*, a la vez. Es sensible para lograr empatía con los demás y controlado en sus reacciones (precisamente esto es lo que proponen textos como *La inteligencia emocional*, de Daniel Goleman).
- 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. A veces será

por partes iguales, en otras oportunidades será con diferencias que reflejen justicia.

- Es profundamente *altruista*, lo cual se refleja en la generosidad que practica anónimamente. Da sin que se lo pidan —muchos de los beneficios otorgados a los trabajadores fueron de iniciativa de don Costantino. Otro caso poco conocido es que don Costantino y su señora regalaron una sede a un hogar de ciegos que han apoyado por muchos años.
- *Tiene fe* en el futuro, de otra forma no habría tomado los riesgos que tomó... y tan lejos de su querida ciudad de Como.
- *Sabe trabajar en equipo* y lo transmite, lo cual se aprecia en el simple detalle de que prefería su oficina compartida con los colaboradores más cercanos... con un cartel de “entre sin golpear”.
- Posee gran *capacidad de identificación*, por ejemplo, en los paseos anuales de la empresa don Costantino realiza típicamente dos actividades: juega fútbol y lee en voz alta poemas de Pablo Neruda, porque ambas acciones están muy arraigadas en el alma chilena — la misma identificación aplica Industrias Ambrosoli en diferentes países adaptando los productos al gusto local.
- *Sabe delegar*, lo que apreciamos desde un principio en la amplia autonomía que otorga a sus socios administradores y gerentes.
- *Serenidad*, es representativa de su carácter la siguiente anécdota: en los primeros años se originó un incendio en la propiedad de Caupolicán Lanas, justo frente a la Industria Ambrosoli. Don Raúl Capelli, primer gerente general de la empresa, estaba muy preocupado por la probable expansión del incendio y entonces don Costantino con mucha

tranquilidad dice: “el viento sopla en la dirección contraria, no hay nada que temer”. Durante la dura crisis internacional de 1982, tranquilizó a todos con su serenidad habitual y estableció —en la parte interior de la tapa de una caja de cartón, con su lápiz mina de madera— un plan de cinco puntos para enfrentar la crisis.

- *Es prudente*, lo que se refleja en lo delicado para llamar la atención, evitar los sermones y solicitar alguna tarea a los colaboradores —pide por favor, pregunta si no es molestia, etc...
- *Empatía*, se pone en el lugar de otros y piensa en sus necesidades y problemas. Esto siempre con el afán de ayudar.
- *Pasa más tiempo en terreno que en la oficina*, dice: 5 horas con la gente, en la fábrica o vendiendo, y 4 horas en la oficina.
- *Decide rápidamente*, tal vez sea esto lo que más distingue a los grandes emprendedores, se arriesgan a tomar decisiones...
- Demuestra una gran *capacidad empresarial*, es un *emprendedor* que sabe correr riesgos y tomar iniciativas que lleva a la práctica.

Existe consenso en destacar las virtudes de don Costantino: educado, disciplinado, sin llegar jamás a poner una persona en desmedro de otra. Dice: *hacer las cosas con cariño*.

Seguía las enseñanzas de Giovanni Battista, su padre, cuando decía: *son las cosas pequeñas las que hacen la cosa grande*, refiriéndose al cariño, al saludo o a unas pocas palabras de aliento.

Decía a sus trabajadores: “Amigos, ustedes sin el suscrito estarían en este momento buscando un empleo, pero yo sin ustedes no podría hacer nada. Así es que

pongamos nuestro esfuerzo recíproco, el suyo y el mío y tratemos de ser compañeros en el trabajo para el éxito de nuestra firma”.

BancoEstado

Extractos desde mi libro Empresas de Éxito.

El BancoEstado fue creado el primero de septiembre de 1953, tras la fusión de cuatro instituciones: la Caja Nacional de Ahorro (creada en 1855), la Caja de Crédito Hipotecario (1885), la Caja de Crédito Agrario (1929) y el Instituto de Crédito Industrial (1930).

Es uno de los mayores bancos de Chile, estatal, cuenta con cerca de diez mil funcionarios en todo el país. Sus colocaciones están dentro de las mayores de la banca.

En general se le considera una empresa sana que genera utilidades al Fisco y que cumple además con un rol social directo, tal como mantener oficinas en lugares alejados o administrar créditos de clientes muy pequeños, escenarios que los bancos privados no abordan por su baja o nula rentabilidad.

El BancoEstado es una institución de confianza para la población de Chile.

El directorio del BancoEstado ha impulsado grandes cambios siguiendo los lineamientos definidos en su plan estratégico:

- *Enfoque a clientes:* fuertes acciones de marketing e imagen corporativa que llevaron a cambiar el tradicional “Banco del Estado de Chile” por “BancoEstado”, acompañado de un nuevo logotipo y de una nueva estrategia de publicidad (ya son habituales los premios que recibe por su publicidad, en particular la de los patos). Se agrega un fuerte cuestionamiento a las prácticas del trabajo “de cara

al cliente”, con un rediseño de todos los procesos de soporte operativo y tecnológico.

- *Enfoque a la eficiencia*: consiste en adaptar los procesos de negocios para hacerlos más eficaces, seguros y eficientes. Esta es la orientación que ha llevado el trabajo en gestión de procesos en el Banco, junto con una amplia renovación tecnológica.
- *Rol social*: ellos dicen que se puede “caminar y mascar chicle a la vez”. Es decir, el BancoEstado puede competir en un ambiente de libre mercado sin abandonar su rol social y solidario. Con la eficiencia se puede abaratar costos y llegar donde los bancos privados no tienen interés”.

El mejor rol social que se puede hacer en Chile, es hacer las cosas más eficientemente.

Desde aquí surgen muchas otras acciones: fomento del área comercial y mayor inserción en el medio, por ejemplo, uniendo su red de cajeros automáticos a “Redbanc”, la red de todos los bancos en Chile.

El Directorio ha definido tres grandes lineamientos como parte de su misión:

- Acercar el Banco a la gente. Es decir, escuchar a los clientes y transformar los servicios en acciones eficientes y efectivas para el público.
- Dar acceso a servicios financieros a todas las personas.
- Abrir nuevas oportunidades de desarrollo a las personas, por medio de la tecnología.

En un gran proyecto que comento en mi libro *Gestión de procesos* se puede apreciar más acerca del liderazgo.

...

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 5

CAPÍTULO 1. GRANDES LÍDERES 6

CAPÍTULO 2. GRANDES PENSADORES 17

CAPÍTULO 3. EXPERIENCIAS CERCANAS 27