



LIDERAZGO

LOGRAR QUE LAS COSAS SUCEDAN
Y EL PROCESO DE CONVERTIRSE EN LÍDER

Segunda edición

JUAN BRAVO CARRASCO



EVOLUCIÓN

LIDERAZGO

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

Estimado lector:

Este libro en versión digital no es gratis. El valor es de US\$ 22 (o \$ 11.000 pesos chilenos). Justificado por el indispensable retorno económico para continuar estas investigaciones y por el comportamiento ético de respeto a la propiedad ajena.

Juan Bravo Carrasco



www.EVOLUCIÓN.cl

© JUAN BRAVO CARRASCO, 2019

Inscripción N° 300862 del 1 de marzo de 2019

ISBN N° 978-956-7604-33-3 del 4 de marzo de 2019

Derechos reservados, jbravo@vtr.net

Segunda edición

EDITORIAL EVOLUCIÓN S.A.

www.evolucion.cl, programas@evolucion.cl

Santiago de Chile

A la memoria de mi madre, Yolanda.

Contenido

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...53

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...96

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

CAPÍTULO 4. GRANDES LÍDERES...127

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...161

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

CAPÍTULO 6. EXPERIENCIAS CERCANAS...228

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...270

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...285

ANEXO. TÉCNICAS DE APOYO PARA EL LIDERAZGO...287

BIBLIOGRAFÍA...293

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 múlti-

ples 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.

Además, he disfrutado y aprendido con la experiencia académica, a través de las cátedras *Teoría del liderazgo* y *Gestión Estratégica de Recursos Humanos* que imparto en el doctorado de la Universidad UNIACC. Agradezco la confianza de los dos directores que ha tenido el programa de doctorado: André Grimblatt y Luis Alfredo Santibáñez.

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

Agradezco a mi familia más cercana: con mis hijos Daniel y Mauricio hicimos muchas reflexiones acerca del libro, Juan Pablo diseñó la portada. Mi esposa,

12 Juan Bravo C.

Sonia, además de su paciente presencia, me brindó importantes reflexiones. Las muchas pero cortas horas dedicadas en casa a escribir fueron también oportunidad para compartir.

Como siempre, mi hermana Silvia cooperó en todo el apoyo administrativo.

Le deseo una feliz y enriquecedora lectura.

Juan Bravo

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.

Entiendo que es más fácil querer el trabajo que uno hace cuando trabaja en lo que quiere. Es ideal, sin embargo, aun así, realizando el trabajo de nuestro agrado, algunas actividades no lo serán y no se puede prescindir de ellas porque son parte de la totalidad (como un médico a quien no le agrada llenar un registro en el computador de la intervención que acaba de realizar, pero lo hace

con igual y con buen humor). El mensaje es querer el trabajo como una totalidad. Es como aceptar a las personas en su totalidad, sin el absurdo juicio de elogiar lo que nos agrada y criticar que nos disgusta de alguien cercano.

Tomar consciencia

En el caso de quienes aspiramos a avanzar en nuestro liderazgo, debemos buscar esa llama dentro de nosotros que nos impulsa a ser mejores personas, a cumplir con nuestra humanidad. Tal vez es una llama débil al comienzo, la que luego puede crecer tanto como nuestra pasión por avanzar. Quizá por esto uno de los libros acerca del Padre Alberto Hurtado lleva por título *Un fuego que enciende otros fuegos*. Cuando descubrimos esa llama, nos damos cuenta que trabajar en nuestro liderazgo es parte de ser mejores personas y pasa a ser una obligación ética, sólo por existir, porque, como veremos, siempre influimos, es la condición humana.

Dice Matthew Kelly (2007, p. 206): “Nuestra mayor fortaleza como seres humanos reside en nuestra capacidad para influir en las vidas de otras personas y, sin embargo, es la habilidad menos utilizada”.

Y si la condición es que estamos siempre influyendo, la responsabilidad asociada es que debemos cuidar esa influencia, que sea positiva y que la vamos mejorando con el tiempo, así poco a poco se le llamará liderazgo.

A propósito de la toma de consciencia. En una curiosa película, *El día de la marmota*, protagonizada por Andie McDowell (Rita) y Bill Murray (Phil), Rita y Phil tienen que hacer un breve reportaje en un pequeño pueblo, pero Phil queda atrapado en el tiempo en ese día específico y lo vive una y otra vez. Trata de sacar partido de la situación y busca todas las experiencias posibles. Su sueño es conquistar el amor de Rita, así es que cada día averigua un poco más acerca de sus gustos —parte del aprendizaje es por prueba y error— y simula que también son

los suyos, como los chocolates blancos o la poesía francesa del siglo XIX. Procura complacerla en todo pero siempre el “día perfecto” que tiene planeado termina en una bofetada, hasta que cae en la teoría de la catástrofe, porque mientras más lo sigue intentando, la bofetada se la dan antes. Con el tiempo, aprende que el asunto no es simular el comportamiento que a Rita le gustaría, porque ella siempre percibe que hay algo artificial.

Así comienza un proceso de avance personal verdadero: aprende a tocar un instrumento y otras formas de arte, ayuda a los demás, hace cada vez mejor su trabajo, se viste y presenta bien, etc. Su objetivo cercano es disfrutar los momentos que ella libremente le otorga. Tal parece que, sin proponérselo, es ella la que un día se enamora de él y entonces... (No es la intención contar el fin de la película). Apreciemos que en lugar de la supuesta seguridad de un plan detallado, que no toma en cuenta las reacciones de Rita, en su nueva etapa Phil acepta la incertidumbre y se prepara con compensadores de complejidad que elevan sus probabilidades de éxito, sin asegurarlo, porque... es imposible, porque si hubiera una receta para lograrlo, ya no habría vida.

El para qué

Si la toma de consciencia no es suficiente, el para qué puede ayudar...

Uno no decide aprender a liderar porque sí, requiere un sentido, una motivación, una pasión o un especial interés. Recuérdese que el liderazgo es un medio, no una finalidad, tal como el inglés o el uso de la tecnología.

Es una locura aprender inglés sin saber para qué. Diferente es si tiene un proyecto concreto de comercio exterior, de investigación, de trabajo o lo hace por hobby o por un genuino interés o facilidad para los idiomas. Es como la señora dueña de casa que aprende a usar internet sólo porque está de moda pero no sabe en qué ocuparla y al poco tiempo olvida todo. Diferente es si lo hace porque necesita comunicarse con sus hijos en el

extranjero, con sus amigas, para mantener la mente activa o simplemente lo disfruta.

Si se destina tiempo al inglés o el uso de la tecnología sin saber para qué, el costo de oportunidad es alto, porque la persona sacrifica invertir parte de su vida en actividades que podrían tener mucho más valor. Esto es particularmente visible en el colegio, donde se destina la mayor parte del tiempo de los niños en tratar de enseñarles (con escaso éxito) temas de dudosa aplicación, sacrificando el aprendizaje de competencias esenciales para desenvolverse en la vida, tales como liderazgo y comunicación (véase investigación de la OECD y otras instituciones publicada en El Mercurio del 13 de enero de 2011).

En el caso del liderazgo, la motivación hay que buscarla en variadas fuentes: en querer tener un mundo mejor, en desarrollar un negocio, en ayudar a una comunidad, en ser mejores padres y muchas otras. Es la búsqueda de la finalidad, más allá del liderazgo propiamente tal.

Dicen que para tener buenos marinos lo más importante es el amor al mar, más que las técnicas de navegación. En el liderazgo, una vez que está claro el para qué, lo demás viene por añadidura.

¿Un líder nace o se hace?

Sin desconocer que algunas personas vienen especialmente dotadas, no todo está consumado al momento de nacer. Con voluntad, trabajo, constancia, disciplina y el deseo de llegar a la meta, cualquier persona puede llegar a ser un líder. Sin embargo, no podemos formar un líder a la fuerza, es indispensable la predisposición de la persona, el deseo de querer serlo, de otra forma, será un esfuerzo inútil.

Creo firmemente que, al nacer, la mayoría de nosotros viene con equipamiento completo para la vida y trae la competencia de liderazgo. En el fondo, más que aprender algo nuevo, el punto es tomar consciencia y buscar en nuestro interior para sacar las cuñas que están impidiendo el uso de todo nuestro potencial.

Que todo está dentro de nosotros, *en el ser*, es también el punto de vista de la tradición espiritual, la cual agrega la necesidad de actuar a través de la *obra digna y útil* como condición de plenitud del ser humano, base a su vez del liderazgo.

El principal apoyo que podemos realizar en este proceso es un esfuerzo sostenido de educación, en el sentido de aprender a aprender y conocer nuestras potencialidades.

¿Quién puede ser líder?

Todos, de una u otra forma, *debemos* ser líderes, porque, como ya vimos, líder es distinto de jefe o de estructura formal, es quien realiza alguna influencia positiva en cualquier grupo, tal como debemos hacerlo en la familia o en el trabajo. Es tan válido el liderazgo que ejercen personas como Gandhi o la madre Teresa de Calcuta, como la madre que guía a sus hijos o el hijo que realiza acciones de superación y que influye sobre toda la familia.

En el caso de la organización, se dice que frente al cliente no hay tareas de mayor o menor importancia, todas cuentan por igual al momento de satisfacer su necesidad. Imagine que se trata de un proyecto de ingeniería en el cual los mejores especialistas han volcado toda su sabiduría y, al momento de la entrega, ¿qué pasaría si el despachador atiende mal al cliente?