

*Bengt Savén*

# **La escalera al liderazgo**

**5 escalones hacia un liderazgo más audaz,  
con estructura y un cuidado tenaz**

# La escalera al liderazgo

5 escalones hacia un liderazgo más audaz,  
con estructura y un cuidado tenaz



*Bengt Savén*



Originals title: *LedarStegen*, 2014  
English version: *The Leader's Ladder*, 2016

Spanish version by Grupo Ígneo in cooperation with BraveShip publishing,  
Sweden [www.braveship.com](http://www.braveship.com)

Primera edición en español  
La escalera al liderazgo.  
5 escalones hacia un liderazgo más audaz, con estructura y un cuidado tenaz

© Bengt Savén, 2018

© Ediquid, Grupo Ígneo, 2018

Caracas | Lima

[www.grupoigneo.com](http://www.grupoigneo.com)

Correo electrónico: [contacto@grupoigneo.com](mailto:contacto@grupoigneo.com)

Facebook: Grupo Ígneo | Instagram: Grupolgneo | Twitter: @editorialigneo

ISBN: 978-980-7641-52-4

Colección: Integrales

Reservados todos los derechos. El contenido de esta obra está protegido por leyes de ámbito nacional e internacional, que establecen penas de prisión y/o multas, además de las correspondientes indemnizaciones por daños y perjuicios, para quienes reprodujeran, plagiaran, distribuyeren o comunicaren públicamente, en todo o en parte, una obra literaria, artística o científica, o sutransformación, interpretación o ejecución artística fijada en cualquier tipo de soporte o comunicada a través de cualquier medio, sin la preceptiva autorización del editor o del autor.

Editorial Ígneo, C.A. y Editorial Ígneo Internacional, SAC.  
Impreso en Estados Unidos

# Prefacio

*La escalera al liderazgo* es uno de esos libros únicos que trascienden la distinción entre lo teórico y lo práctico. Basado en la amplia experiencia de Bengt Savén, tanto en la metodología Lean como en el modelo de liderazgo Care and Growth, el libro proporciona herramientas de gran ayuda para que los líderes produzcan entornos genuinos y les proporcionen libertad a sus colaboradores.

En mi experiencia en consultoría, he visto repetidamente que una síntesis entre el abordaje de excelencia del liderazgo y la metodología de excelencia operacional proporciona los catalizadores necesarios para alcanzar un auténtico proceso de transformación, que da como resultado colaboradores comprometidos. Al integrar los requisitos del modelo Care and Growth y la metodología Lean, Bengt ha logrado tal síntesis.

La ventaja adicional que tiene Bengt es que desarrolló sus conocimientos no solo como consultor, sino también como un líder de grupo con la responsabilidad de entregar un resultado. También es importante recordar que la ejecución práctica de Bengt ha sido dentro del contexto de la fabricación de aviones, que resulta ser un entorno bastante exigente. Lo que tienes en este libro es una metodología que funciona porque ha sido probada por su autor en un medio muy desafiante.

También es importante reconocer que este libro no solo representa la aplicación práctica de un marco teórico preexistente, sino que al aplicar las ideas del modelo Care and Growth, por ejemplo, Bengt las ha transformado para ajustarlas a su contexto, y de esta manera nos brinda una riqueza única en su manejo del material. En consecuencia, este libro no es tan solo una investigación de «cómo hacer». *La escalera al liderazgo* representa una contribución seria a nuestra idea sobre las organizaciones, y al ser humano en el ámbito de trabajo.

Etsko Schuitema

## **Para...**

...ti, que te esfuerzas por convertirte en un mejor líder, no solo para ti mismo, sino para el bien de los demás.

Espero que este libro te ayude a mejorar tus capacidades de liderazgo, dándote nuevas ideas y herramientas para que puedas elegir hacer menos ciertas cosas y otras más.

## **La idea...**

...que deseo transmitir se fundamenta en que al dar pequeños pasos puedes desarrollar un mejor estilo de liderazgo, más sostenible y más osado; un liderazgo basado en la reflexión, la estructura y *un cuidado tenaz*.

Los escalones en *La escalera al liderazgo* están diseñados para apoyar tu desarrollo como líder, de modo que al final todos se beneficien. Tanto tú como tus colaboradores, tus clientes, los accionistas de las organizaciones y la sociedad como un todo, inclusive el ambiente.

## **El agradecimiento...**

...que deseo expresar es extenso. *La escalera al liderazgo* es la síntesis de mis experiencias y la sabiduría de muchas personas. Por lo cual son varias a las que quisiera agradecer, pero con especial afecto a dos en particular. Por una parte mi amigo y mentor, Etsko Schuitema, cuya sabiduría y modelo único de liderazgo (The Care and Growth Model) han inspirado muchas partes de este libro. Por otra parte a mi amigo, Tor Berggrund, quien ha sido mi compañero de formación durante los años de escritura. Un profundo agradecimiento a ambos por su amistad y por compartir sus conocimientos conmigo.

Asimismo, quiero agradecer a todos los líderes y expertos, de todos los rincones del mundo, con quienes he tenido el placer de hablar acerca de liderazgo, frecuentemente partiendo de sus experiencias de cómo tener éxito con Lean and Agile.

Por el trabajo de la edición en español, me gustaría agradecer a Álvaro Rafael y su equipo, pero también quiero resaltar el increíble trabajo realizado por Tania Mugica y Jaime Villegas, por asegurar en diálogo conmigo, diferentes matices de mensajes y conceptos en este libro.

## Mis pensamientos...

...También se desvían hacia mi propio y titubeante liderazgo, cuando a los 28 años me convertí en gerente de un pequeño equipo de personas, que en su mayoría me doblaban la edad, y un año más tarde cuando asumí el liderazgo de un equipo más grande, que incluía a un jefe anterior con deseos de conservar su antiguo empleo. Me gustaría haber comprendido de un modo más claro cómo debía ser un buen líder en aquel entonces.

A pesar de la gran cantidad de oportunidades que tuve para practicar, complementadas con varios cursos de liderazgo, me tomó mucho tiempo formular una comprensión holística de lo que es realmente el liderazgo; un modelo que intento transmitir mediante este libro. Por momentos estuve muy cerca de renunciar a su escritura, pero mi mayor motivación para continuar fue mi deseo de compartir mis años de experiencia privilegiada —recopilada desde distintas partes del mundo— con ustedes, que ahora enfrentan los mismos desafíos que yo afronté alguna vez.

Tu capacidad de liderazgo puede resultar más importante de lo que crees, ya que provoca pensamientos y emociones en las personas que te rodean. Tiene el potencial de crear un espíritu de equipo, alegría, motivación y crecimiento. Por lo tanto, espero sinceramente que este libro, con sus tres modelos fundamentales: el Modelo de contribución del líder, el Árbol de la colaboración y la Escalera al liderazgo; pueda convertirse en un manual para que desarrolles un estilo de liderazgo que vaya más allá de una gestión ordinaria, para beneficio tuyo y de todas las personas impactadas por tu forma de liderar.

# Índice

<b>Prefacio</b>	7
Para...	8
La idea...	9
El agradecimiento...	8
Mis pensamientos...	79
<b>Introducción</b>	<b>19</b>
Liderazgo	19
Mis fuentes de inspiración	21
<b>1. Un gran líder</b>	<b>25</b>
1.1 Liderazgo para la colaboración	26
La copa del árbol	26
Las ramas del árbol	26
El tronco del árbol	26
Las raíces del árbol	26
1.2 Un gran líder...	28
...demuestra un cuidado riguroso	28
...construye una estructura	29
...ver mucho más allá de los resultados	29
...realiza las tres contribuciones del líder	30
1.3 Palabras clave	30
<b>2. La escalera al liderazgo: una visión general</b>	<b>33</b>
2.1 Cinco pasos para la dirección de la contribución	34
1º Escalón: anclar	36
2º Escalón: visualizar	36
3º Escalón: observar	36
4º Escalón: desafiar al individuo	36
5º Escalón: construir un equipo, un flujo y una estructura	37

2.2 Cinco pasos que se complementan entre sí _____	37
Escalón 1 → 2: de anclar a visualizar _____	37
Escalón 2 → 3: de visualizar a observar _____	37
Escalón 3 → 4: de observar a desafiar _____	37
Escalón 4 → 5: de desafiar a construir _____	37
Escalón 5 → 1: de construir a anclar otra vez _____	38
<b>3. Anclar las tareas y metas, propias y comunes _____</b>	<b>39</b>
3.1 Anclar tus propios motivos y las metas de liderazgo _____	40
El jefe soñado _____	40
Cuatro interesados y tus razones para liderar _____	41
Dos reglas de oro _____	43
3.2 Anclar la base del modelo de contribución del líder _____	45
Contribución al trabajo _____	45
Organización de las contribuciones _____	46
Contribuciones del líder _____	48
Contribución del líder I: fortalecer los medios _____	50
Contribución del líder II: fortalecer la capacidad _____	50
Contribución del líder III: fortalecer la actitud _____	50
Contribución del líder I: fortalecer los medios _____	51
Contribución del líder II: fortalecer la capacidad _____	51
Contribución del líder III: fortalecer la actitud _____	52
Desperdicios del liderazgo _____	53
Jefes sustitutos _____	53
3.3 Anclar con base en la misión, la visión y los objetivos _____	55
Liderando por objetivos _____	56
Definir juntos su misión común _____	58
Definir juntos su visión común _____	59
Dirección, objetivos y acciones _____	60
Buenas metas _____	61
Equilibrar con + CTE _____	63
Objetivos establecidos localmente _____	64
Definir en base a valores y principios _____	65
<b>4. Visualizar el sistema, las expectativas y las desviaciones _____</b>	<b>69</b>
4.1 Visualizarte a ti mismo _____	70
4.2 Visualizar el sistema _____	72



El sistema _____	72
Partes para visualizar _____	73
Decisiones transparentes _____	74
4.3 Visualizar las expectativas y las desviaciones _____	75
Dos tipos de desviaciones, dos tipos de control _____	76
Nivel de base para el control operativo _____	78
Contribuciones del líder a través de la visualización de desviaciones	80
<b>5. Observar a la persona, el juego y las causas fundamentales _____</b>	<b>83</b>
5.1 Observar a la persona _____	84
Ojos y oídos _____	84
Conoce a todos en su propio lugar _____	84
5.2 Observar el juego _____	85
Con diario y anteojos _____	86
Liderar en base a preguntas _____	87
5.3 Observar las causas fundamentales _____	88
Los 5 por qué _____	89
<b>6. Desafiar al individuo a crecer y a ser responsable _____</b>	<b>93</b>
6.1 Desafiar con un cuidado riguroso _____	94
6.2 Desafiar con seguridad _____	95
Aumentar la comodidad y las zonas de confort _____	95
Reducir la zona de peligro recompensando las contribuciones y disminuyendo las amenazas _____	96
6.3 Desafiar y dar retroalimentación con frecuencia _____	98
Agradecer reconociendo las contribuciones esperadas _____	98
Crear momentos de retroalimentación _____	99
Usar detalles como catalizadores _____	100
Liderazgo positivo basado en los problemas _____	100
6.4 Desafiar la responsabilidad personal _____	101
Rendir cuentas de nuestras acciones _____	101
Un ejemplo de comportamiento inaceptable _____	102
Gestión por contribuciones con MCA _____	103
De las expectativas a una espiral positiva _____	106
Responsabilizando a las personas _____	107
6.5 Desafiar la actitud _____	107
Problemas de actitud _____	108

El jugador del equipo y el egoísta _____	108
Un nivel de base para la actitud _____	109
Busca las intenciones reales _____	110
Individualiza tu retroalimentación correctiva _____	111
Restarle importancia a los errores graves _____	112
¿Inexperto o no calificado? _____	113
<b>7. Crear equipo, flujo y estructura con pulso _____</b>	<b>117</b>
7.1 Construir equipo y flujo _____	118
El equipo y el espíritu de equipo _____	118
Estructura y disciplina propicia _____	119
Nosotros y ellos _____	120
Actuar en las áreas divisorias _____	121
Observar al consumidor y el flujo _____	123
Liderando mejoras de procesos _____	125
7.2 Construye buenas discusiones con pulso _____	126
Discusión constructiva _____	126
Distintos tipos de reuniones de pulso _____	128
Reuniones de pulso para el cumplimiento _____	129
Estructura de reuniones coordinadas _____	130
7.3 Construye un mejoramiento sistemático _____	131
Mejoras continuas grandes y pequeñas _____	131
Gestión del cambio _____	134
Mejoramiento sistemático _____	136
7.4 Crear estructura para el PDCA _____	136
PDCA, el volante motor del mejoramiento sistemático _____	136
Plan (planear) _____	137
Do (hacer) _____	138
Check (revisar) _____	138
Act (actuar) _____	138
Atreverse a intentar _____	139
Tres «grifos» para el control en el flujo de mejoramiento _____	139
Amando los problemas y odiando las pérdidas _____	141
Gestión enmarcada —liderando con expectativas y libertad _____	142
7.5 Crea oportunidades de aprendizaje _____	144
Reflexionar y aprender _____	144
Del aprendizaje a los hábitos _____	145

<b>8. Liderazgo audaz</b>	<b>147</b>
8.1 Sé audaz	148
Liderazgo audaz	148
De la zona de confort a la zona de peligro	149
8.2 Coraje para anclar	150
Atreverse a asumir una posición	151
Atreverse a ir en contra de la corriente	152
8.3 Valor para desafiar al individuo	152
Atreverse a desprenderse del poder	153
Atreverse a dar una retroalimentación honesta y frecuente	153
Atreverse a no comprometer los límites y los detalles	154
8.4 Valor para crear espíritu de equipo	154
Atreverse a dar libertad e interferir al mismo tiempo	154
Atrévete a crear estructuras y disciplina	155
Atreverse a tomar decisiones y atreverse a esperar	156
Atreverse a ser abierto	156
<b>9. Dirigiendo a los líderes</b>	<b>159</b>
9.1 Gestión de las contribuciones del líder	160
De tus contribuciones como líder hacia la de los otros líderes	160
Mantén tus ojos en las contribuciones	162
Estándar de liderazgo	163
Usando la escalera al liderazgo para dirigir líderes	164
9.2 Herramientas para el equipo directivo	166
Diagnósticos de liderazgo	167
Una estructura de reuniones de pulso coordinadas	169
Reuniones de pulso de líderes	172
9.3 Confianza y responsabilidad	174
De la honestidad a la confianza	174
Comienza contigo	175
<b>10. El árbol de la colaboración: un marco para el liderazgo basado en la creación de valor</b>	<b>177</b>
10.1 El árbol de la colaboración como un marco	178
El árbol de la colaboración	178
Las frutas, los cuatro receptores del valor	180
Las ramas y los tres objetivos	180

El tronco, las tres contribuciones del líder _____	181
Las raíces, los valores básicos para un cuidado riguroso con valentía _____	182
10.2 Liderazgo basado en valores _____	182
Poder, manipulación y honestidad _____	183
Una base de valores para el liderazgo _____	184
Comportamiento del líder _____	186
Una escala de valores altruista _____	188
10.3 Dar y crecer _____	189
La escalera de la madurez _____	189
10.4 Al fin tu escalera frente a tu árbol _____	194

## **Apéndices** Caja de herramientas para la escalera del líder \_\_\_\_\_ **197**

### **Apéndice A** Herramientas del líder para entregar \_\_\_\_\_ **199**

A.1 Reuniones de pulso con control visual _____	200
Tablero de trabajo o computadora _____	200
Tablero de trabajo o exhibición _____	201
Un sistema de señales _____	201
Reuniones de pulso con diferentes configuraciones _____	203
A.2 Control pulsado en una organización lineal _____	204
A.3 Control pulsado en proyectos _____	207
Método VP de proyectos _____	208
Gráficas de césped _____	213
Reuniones de pulso matriciales _____	216
A.4 Intensificación y salas de pulso _____	218
Comunicación entre las reuniones de pulso _____	218
Salones de pulso _____	219
A.5 Dirigiendo reuniones de pulso _____	220
Para tener presente: _____	220
Involucra a todos para que hablen _____	223
Perseverancia y celebraciones _____	223

### **Apéndice B** Herramientas del líder para mejorar \_\_\_\_\_ **225**

B.1 Herramientas de priorización _____	226
Tu diario _____	226
Estudio de las contribuciones de líder _____	226

Estudio de las contribuciones laborales _____	228
Durante el día _____	228
Al final del día _____	228
Matrices para la creación de buenas discusiones y decisiones ____	229
Matrices de selección de ideas _____	230
Matrices de selección de estrategias _____	232
El principio de Eisenhower _____	234
Matrices de priorización de riesgo _____	236
B.2 Herramientas para liderar mediante objetivos _____	236
Descripciones de procesos LBO _____	237
Técnica ITA _____	237
Diagramas de metas _____	239
Mapas estratégicos _____	242
Reuniones de pulso estratégicas _____	242
B.3 Herramientas de PDCA _____	244
Tableros de mejoramiento _____	244
Las A3 para el mejoramiento sistemático _____	245
Mejoramiento continuo _____	247
Falta de tiempo o falta de ideas _____	248
Análisis de flujo de trabajo simple _____	250
B.4 Análisis de causas principales _____	252
Diagramas de espina de pescado _____	252
B.5 Diagnósticos de liderazgo _____	255
Método para el diagnóstico de liderazgo MCA _____	256
Usando la plantilla de diagnósticos _____	257
Consejos para el diagnóstico _____	261

## **Apéndice C** Herramientas del líder para aprender \_\_\_\_\_ **263**

C.1 La espiral de la contribución _____	264
C.2 Gestión de innovación y de conocimiento _____	269
C.3 Diálogos que mejoran la actitud _____	271

# Introducción

## Liderazgo

Una definición común de liderazgo es: «alcanzar buenos resultados a través de otras personas». Sin embargo, esta definición podría llevarnos en la dirección equivocada. La frase «a través de otras personas» crea la impresión de que vamos a explotar al otro.

Podemos utilizar a otras personas si las sobornamos, intimidamos o manipulamos. Ninguna de estas tres estrategias guarda verdadera relación con el liderazgo, y no resultan beneficiosas ni para tu liderazgo, ni para el resultado de la operación que aspiras realizar como líder a largo plazo. Las personas a las que se les convence con dinero carecen de la voluntad necesaria para realizar un esfuerzo adicional (sin un pago adicional); las personas intimidadas no se atreven a hacer algo extra; y las personas manipuladas terminarán dándose cuenta de esto y harán el mínimo esfuerzo.

Es mucho mejor construir un liderazgo basándose en el cuidado y la atención hacia los demás. Si demuestras el deseo desinteresado de crear una buena colaboración, y esperas lo mismo de los demás, establecerás una energía y una actitud que le transmitirás a la gente que te rodea.

El liderazgo es importante. Basta con ver la diferencia que marcó Nelson Mandela en Sudáfrica. Cuando leí cómo describía su infancia en su libro *Long walk to freedom*, y cómo fue guiado e inspirado por los modelos adultos a seguir, se reforzó mi creencia de que todos tenemos el potencial para convertirnos en buenos líderes.

Uno no se convierte en un buen líder al nacer o a través de un curso. No obstante, sí se pueden desarrollar capacidades de liderazgo a través de la toma de pequeñas decisiones.

No solo encontramos grandes líderes en el ámbito político; también están presentes en nuestra vida cotidiana. Nuestros padres y maestros son ejemplos de líderes, con quienes todos nosotros nos relacionamos y pudimos ver su valor. ¡Y no debemos olvidar a nuestros jefes! Un pésimo jefe puede arruinar el día de muchos. Un buen líder, sin embargo, puede llevar a otros a crecer y alcanzar grandes logros.

Si bien la gestión es definida en forma descendente, el liderazgo se determina de manera ascendente. A un jefe se le asignan colaboradores, pero son los líderes quienes se ganan a sus seguidores.

Cuando tu jefe te designa como jefe de un área, esa posición te confiere un poder formal para la toma de decisiones por encima de otros, dentro de un marco determinado. Pero si eres escogido como un líder por los individuos, dichos individuos te otorgan voluntariamente el poder de guiarlos y de tomar decisiones sobre asuntos importantes que les afectan. Sin seguidores que hayan renunciado a parte de su propio poder de decisión, no existen líderes.

En este contexto, «poder» significa tener la capacidad de tomar las decisiones que serán ejecutadas. Como gerente se te ha dado formalmente el poder para influir en el comportamiento de las personas. Como un líder confiable, complementas ese poder asignado con un poder legítimo, que se basa en la confianza que tus seguidores han depositado en ti. La combinación de los dos te otorga un gran poder y una gran responsabilidad para influir en la vida de las personas y darle forma al futuro de tu organización.

Los líderes valientes y altruistas se atreven a hacer lo que ellos consideran beneficioso para todos a largo plazo, incluso si esto no coincide con su propio interés inmediato. Aunque a menudo resulta más cómodo ser un cobarde a corto plazo, la cobardía requiere menos trabajo e implica menos riesgos (por ejemplo, perder una posición o dañar nuestra propia reputación).

Sin embargo, el líder más valiente y altruista es recompensado a largo plazo con una mejor autoestima, mayor respeto y mejores resultados. Los gerentes que solo se centran en el próximo informe financiero podrán ser apreciados por algunos inversores impacientes, pero nunca se convertirán en grandes líderes.

El profesor Oren Lyons hace énfasis en lo anterior al citar las enseñanzas de liderazgo de su antepasado, conocido como El Pacificador:<sup>1</sup>

***Cuando debas supervisar el bienestar del pueblo, no pienses ni en ti mismo, ni en tu familia, ni en tu siguiente generación. Toma las decisiones pensando en la séptima generación que vendrá. Esos rostros que te verán desde la tierra, uno tras otro, esperando su turno. Defiéndelos, protégelos, pues son indefensos; están en tus manos. Ese es tu deber, tu responsabilidad.  
Haz eso y conseguirás tu propia paz.***

Es un desafío llevar siempre el mando o ese «gran sombrero» de líder (desde una perspectiva holística y sostenible a largo plazo) que menciona Lyons. Sin embar-

---

1. El profesor Oren Lyons es jefe y líder espiritual de la nación nativa americana de Onondaga. Su antepasado, El Pacificador, unió y fundó la reserva Seis Naciones de América del Norte.

go, todos tenemos ese «gran sombrero» en nuestro armario, que podemos sacar y usar más a menudo. Pero hacerlo requiere un poco de altruismo, y a menudo un poco de valor. El líder más valiente estará dispuesto a sacrificar objetivos limitados y de corto plazo para alcanzar metas más holísticas y de largo plazo.

## Mis fuentes de inspiración

Muchos años en puestos gerenciales, en diferentes niveles y en diferentes organizaciones, me han brindado la experiencia personal de lo que resulta importante en el liderazgo. La enseñanza y la investigación acerca del liderazgo también me han dado la oportunidad de aprender de las experiencias e investigaciones de terceros. Las dos fuentes que más me han inspirado son The Care and Growth Model y el liderazgo en organizaciones que realmente han tenido éxito al aplicar las formas de trabajo Lean y Agile.

The Care and Growth Model es un modelo de liderazgo desarrollado por Etsko Schuitema. Se inspira en los resultados de un estudio de investigación de la industria minera en Sudáfrica. Los investigadores estudiaron 37 pozos de minas diferentes durante un período de ocho años y realizaron cerca de 10.000 entrevistas. Para su sorpresa, encontraron grandes diferencias tanto en los resultados financieros como en el nivel de confianza de los mineros hacia sus jefes. Los investigadores probaron muchas hipótesis sobre las causas de estas diferencias. Sin embargo, las explicaciones sugeridas por ellos, unas tras otras debieron ser descartadas. Por ejemplo, los efectos del ambiente de trabajo, los niveles salariales y el apoyo de recursos humanos o de los sindicatos. Al final, solo quedó una hipótesis: la calidad de la relación entre el minero y su jefe.

El factor más importante en este caso demostró ser la manera en la que el jefe trataba las quejas y las sugerencias, y lo que hizo para mejorarlas. Los investigadores también encontraron una clara conexión entre los resultados financieros de las minas y la percepción de cuánto se interesaba la dirección de la empresa por los mineros.

El estudio condujo al desarrollo del modelo de liderazgo The Care and Growth Model, que destaca la importancia de interesarse por los colaboradores y esperar que sean responsables de sus acciones y que se desarrollen dentro del ámbito laboral. El modelo descansa sobre cuatro axiomas. El primero afirma que el liderazgo gira en torno a las relaciones de poder legítimas, en lugar de tratarse solo de la contratación de mano de obra. Según el segundo axioma, una relación de poder es legítima si el objetivo de esta es empoderar al colaborador. El tercer axioma deja claro que un líder debe estar preparado para suspender gradualmente su nivel de control, y el cuarto establece que la madurez se basa en la capacidad de dar, a la vez que se actúa con generosidad y valentía.



The Care and Growth Model se centra en cómo el líder se relaciona con cada individuo. Hace hincapié en la necesidad de una auténtica atención hacia el colaborador, así como de responsabilizarlo cuando cuenta con los medios y la capacidad suficiente.

Durante los años en los que me desempeñé como vicepresidente ejecutivo de una compañía sudafricana, recibí el apoyo de Etsko en mi tarea de desarrollar el liderazgo en más de 70 gerentes. Fue un privilegio asumir ese desafío junto a él, y tuvimos muchas discusiones gratificantes, que iban desde el núcleo del liderazgo hasta las acciones apropiadas en situaciones cotidianas. Estos diálogos me dieron varias ideas nuevas que han inspirado conceptos importantes en este libro (por ejemplo, lo que yo llamo «dirección de contribución» en el Capítulo 3 y «los valores del liderazgo» presentados en el Capítulo 10).

Mi otra fuente importante de inspiración fue Lean: una etiqueta asignada al conjunto de valores, principios, métodos y herramientas, con el propósito combinado de producir, mejorar y aprender eficientemente. Las principales características de Lean son la búsqueda de la efectividad del flujo de trabajo a través de la mejora del proceso y la mejora continua.

La *mejora del proceso* consiste en reducir el desperdicio en los flujos de creación de valor. Se centra en los objetos, es decir, aquello que absorbe el valor ofrecido (por ejemplo, automóviles, pacientes, recados o tareas), en lugar de centrarse en los recursos que crean el valor añadido (por ejemplo, trabajadores, empleados, máquinas o herramientas). Se trata de crear algo de valor para el cliente, en el tiempo indicado y con un mínimo de residuos.

Se ha demostrado que una perspectiva de proceso (o de flujo) ofrece diversas ventajas en contraste con la perspectiva de recursos tradicionales. Al contrario de la creencia popular, se demostró que es posible combinar un flujo rápido y confiable con el uso eficiente de los recursos. Esto se consigue evitando trasposos y reinicios innecesarios, así como mediante mejoras continuas del proceso.

La *mejora sistemática* consiste en crear estructuras y capacidades de apoyo, de modo que cada uno esté continuamente involucrado en la detección temprana de problemas y en la resolución de su causa principal. Sin embargo, la mejora continua no solo implica resolver los problemas actuales; también se trata de desafiar a sí mismo para cerrar las brechas de conocimiento, con el fin de alcanzar nuevos niveles de colaboración.

Las organizaciones que han tenido éxito basándose en estrategias Lean también se caracterizan por tener responsabilidades a largo plazo, tanto para la sociedad como para los clientes, así como una visión sistémica de sus operaciones, donde todas las partes del sistema cooperan para alcanzar objetivos comunes.

Un error que se presenta frecuentemente es el de limitar Lean a una producción en masa altamente repetitiva.<sup>2</sup> Sin embargo, no todos los esfuerzos por instaurar Lean resultan exitosos. La razón tal vez más típica por la que fracasa el intento de utilizar Lean viene de la combinación de exagerar las herramientas y de subestimar el liderazgo.

El éxito de Lean depende en gran medida de un buen liderazgo. Los directivos de alto cargo tienden a delegar la instauración de Lean, a menudo bajo la equivocada idea de que es un proyecto de tiempo limitado, y por lo tanto solo requiere de un mejor comportamiento de sus colaboradores, pero no de ellos mismos. Por lo tanto, los principales beneficios de Lean suelen pasar inadvertidos, lo que significa perder la oportunidad de lograr que toda la organización coopere, basándose en valores, principios y formas de trabajo comunes.

Sin un buen liderazgo, la intención de utilizar Lean puede convertirse fácilmente en una ocurrencia tardía, cuyas posibilidades de mejoras resultarán bastante limitadas y locales. No obstante, la combinación de un verdadero Lean con un liderazgo experto resulta en organizaciones sobresalientes, no solo en términos de resultados financieros, sino también en la creación de valor agregado para el cliente y trabajos más valiosos.<sup>3</sup>

Una estrategia Lean exitosa no solo depende de un buen liderazgo, sino que también puede convertirse en el impulso para el desarrollo de un mejor liderazgo. He visto a líderes siendo cada vez mejores, a medida que comprenden de una manera más profunda los principios y las herramientas Lean.

El libro de Jim Collins, *Good to Great (Empresas que sobresalen)*, resultó otra fuente de inspiración. Su libro se basa en una investigación minuciosa de empresas exitosas, en un esfuerzo de entender cómo fue que las empresas destacadas lograron una transformación de «buenas» a «grandiosas», y también cómo lograron permanecer así.<sup>4</sup> Inesperadamente, y casi con reticencia, los investigadores descubrieron que el ingrediente crucial que todas las grandes empresas tenían en común era un cierto tipo de líderes, que ellos llamaron «líderes de nivel 5». Collins afirma que: «Las transformaciones de “buenas” a “grandiosas” no suceden sin líderes de nivel 5 al volante. ¡Simplemente no lo hacen!». Este autor concluye que este tipo

---

2. Los ciclos de trabajos cortos y repetitivos requieren una demanda predecible y algo estable. La capacidad de adaptarse al medio ambiente, a veces etiquetada como Agile, es vista por algunos como lo opuesto de Lean. Sin embargo, mi opinión sobre Lean (en sintonía con lo que a veces es llamado Lean verdadero o real; por ejemplo, ver Real Lean de Bob Emiliani) es que incorpora la capacidad de adaptarse y responder rápidamente a los cambios externos, en gran parte a través del trabajo en equipo, a un enfoque en el aprendizaje experimental y a las herramientas utilizadas con una alta frecuencia (pulso). Así, una estrategia Lean hace buen uso del pensamiento y las herramientas de Agile. Sin embargo, a menudo es una buena estrategia intentar que el entorno de trabajo sea lo más estable posible. Por ejemplo, tratando de suavizar los cambios fuertes en la demanda de los clientes y de reducir las perturbaciones en la medida de lo posible. Después de todo, siempre es beneficioso aumentar tanto la capacidad de crear una predictibilidad estable como la capacidad de manejar eficientemente las variaciones.

3. Un buen ejemplo de lo que se puede lograr con la combinación de prácticas Lean y un buen liderazgo proviene de la industria de DeLaval en las afueras de Estocolmo. Durante su primer período de cinco años dedicado al uso de Lean, redujeron las lesiones en un 75 %, los costos de calidad en un 70 % y el inventario en un 65 % en sus operaciones en Tumba. Al mismo tiempo, aumentaron el rendimiento de entrega del 80 al 99 % y la productividad total en un 60 %. Ejemplos similares se pueden encontrar en una amplia gama de industrias, pero también en la atención de la salud, los municipios y otras organizaciones de servicios.

4. El equipo de investigación de Jim Collin estudió empresas que lograron obtener resultados sobresalientes durante largos períodos de tiempo (solo 11 de las 1.435 organizaciones lograron alcanzar el criterio de más de tres veces el índice de rentabilidad durante un mínimo de 15 años). Compararon cada una de estas once grandes empresas con una empresa similar en la misma línea de trabajo, empresas que no habían podido alcanzar resultados igualmente buenos o duraderos.

de líder logra combinar rasgos contradictorios: «Los líderes de nivel 5 representan un estudio a la dualidad: modestos y voluntariosos, humildes y audaces».

Esta combinación de cualidades de un gran líder se evidencia en líderes sobresalientes (un claro ejemplo es Nelson Mandela), y su importancia también es evidente tanto en el modelo Lean como en el modelo Care and Growth. Lo que hace que las similitudes sean aún más interesantes es el hecho de que dichas cualidades se encontraron en diferentes países y en diferentes continentes del planeta (Norteamérica, Japón y Sudáfrica), sin ninguna influencia directa entre sí.

Estas similitudes indican que existe un núcleo común para el buen liderazgo, independientemente del lugar y la cultura. Resumo este núcleo en tres puntos importantes declaraciones:

- ◆ **Un buen líder es una persona *humilde* que respeta a otras personas.**
- ◆ **Un buen líder es una persona *voluntariosa*, que se apasiona por lograr un objetivo a través de la colaboración.**
- ◆ **Un buen líder es una persona *desinteresada* que se preocupa por sus colaboradores y apoya su desarrollo.**

El gerente retirado, Sumida Toshinobu, a quien tuve el placer de conocer durante una de mis visitas a Japón, expresó lo anterior de otra manera: «La tarea del líder es apoyar a la sociedad, crear entusiasmo y producir algo bueno. También es importante retribuir a los colaboradores lo más posible. Las empresas con gerentes que solo piensan en sí mismos no duran mucho tiempo».

Los mensajes de mis principales fuentes de inspiración son notablemente similares, pero con algunas diferencias. Por ejemplo, el modelo Care and Growth hace énfasis en la contribución del trabajo individual antes que en el resultado, mientras que en Lean es el estándar de trabajo común y el método lo que está en el punto de mira. Ambos mensajes pueden parecer controversiales para el gerente a quien se le enseñó que el control financiero puro es el núcleo del liderazgo.

Mientras que algunos mensajes de este libro pueden generar controversia, debido a que distan de lo que se nos ha enseñado, otros podrían ser considerados como simple sentido común. Sin embargo, a menudo vale la pena destacar el sentido común, para no olvidarse de él. El filósofo francés del siglo XVIII, Voltaire, dijo: «El sentido común no es tan común».

Por lo tanto, detente de vez en cuando, tanto para aprender de nuevas experiencias como para permitir que tu propio sentido común (lo que ya sabes en tu interior) emerja.

# 1. Un gran líder

*Liderar y motivar a la gente es el rasgo más distintivo y difícil de copiar para crear una ventaja competitiva.*

**Anónimo**

No es fácil lograr un gran liderazgo, pero es importante y posible aprender a hacerlo. Este libro contiene conceptos y herramientas para desarrollar tal liderazgo. Su propósito es darte una visión más clara, así como una nueva estructura para tu futuro liderazgo. También proporciona un conjunto de herramientas de gran alcance para practicar y mejorar tu liderazgo paso a paso.

Permite que el proceso tome su tiempo. Hay mucha verdad en las palabras del ex canciller alemán Helmut Schmidt, cuando dice que: «Para alcanzar un objetivo distante hay que dar muchos pasos pequeños».

Este primer capítulo destaca el núcleo de un gran liderazgo y presenta la terminología que formará el hilo dorado que enhebra el resto del libro. El capítulo contiene:

- ◆ **Liderazgo para la colaboración**
- ◆ **Un gran líder**
  - *Muestra un cuidado tenaz con valentía*
  - *Construye una estructura*
  - *Considera las contribuciones antes que los resultados*
  - *Realiza las tres contribuciones del liderazgo*
- ◆ **Palabras clave**

## 1.1 Liderazgo para la colaboración

El liderazgo en la vida laboral consiste en crear colaboración. Cuando la colaboración es realmente buena, nadie se estanca; por el contrario, cada individuo crece y contribuye más y de mejor manera al bien común. Un gran liderazgo consiste en crear esa colaboración poco a poco.

Mi punto de partida en este aspecto es que el objetivo del liderazgo es conseguir una mayor cooperación, con el fin de *entregar, mejorar y aprender*. En este contexto, «entregar» significa producir resultados para la organización y valor agregado tanto para las partes interesadas como para los clientes. «Mejorar» se refiere a desarrollar la *capacidad de la organización* para crear valor agregado de manera efectiva. Por último, «aprender» significa el desarrollo de la *capacidad individual* de cada uno, como trabajador y, en términos más generales, como ser humano. Para ilustrar este tipo de buena colaboración he elegido la analogía del árbol, véase la Figura 1.

### La copa del árbol

El Árbol de la colaboración describe cómo cooperamos para crear valor para nosotros y para los demás. El valor que creamos viene representado por la copa del árbol, con cuatro frutos destinados a los principales interesados de la organización: los clientes, los trabajadores, los accionistas y la sociedad en general.

### Las ramas del árbol

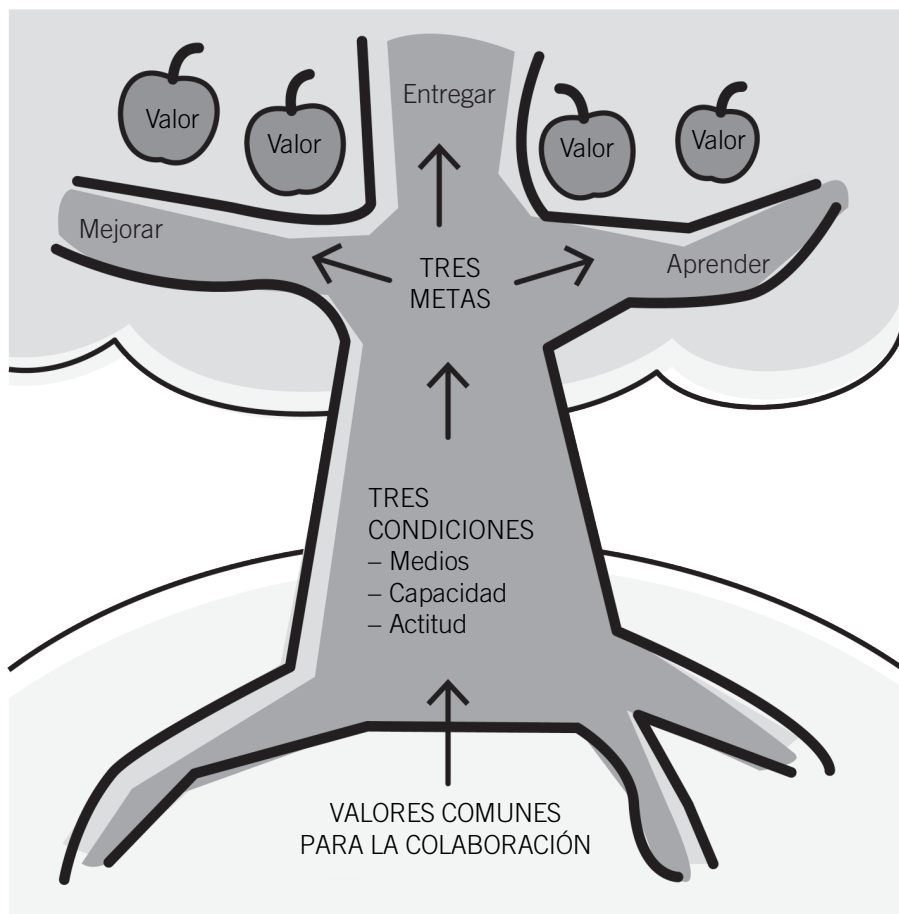
Los tres objetivos de la colaboración son ofrecer valor a las partes interesadas, mejorar la eficiencia de la organización y guiar el desarrollo de cada individuo. Esto se simboliza por las tres ramas del árbol.

### El tronco del árbol

Las tres condiciones necesarias para una buena colaboración son los *medios*, la *capacidad* y la *actitud* (MCA, para resumir). Tener la capacidad de realizar las tareas requeridas no es suficiente. También se necesitan los medios (por ejemplo, equipos, herramientas, estructuras e información). Además, la actitud de los implicados, especialmente la voluntad de contribuir, es esencial para tener éxito.

### Las raíces del árbol

Un árbol necesita echar buenas raíces para crecer grande y robusto. En una organización esto corresponde a un fuerte conjunto de valores comunes que sustenten y conduzcan hacia las metas y los comportamientos deseables dentro de la organización. El respeto por la gente y el ambiente de trabajo, así como la intención de contribuir con los demás, son buenos puntos de partida para crear una valiosa base que lleve a una colaboración exitosa.



**Figura 1. El árbol de la colaboración**

...una metáfora de la buena colaboración.

## 1.2 Un gran líder...

A partir del modelo del Árbol de colaboración, combinado con mis propias experiencias y mis fuentes de inspiración, deduzco cuatro pilares para un gran liderazgo:

- ◆ **Un gran líder demuestra un cuidado tenaz y con valentía.**
- ◆ **Un gran líder construye una estructura.**
- ◆ **Un gran líder prioriza las contribuciones antes que los resultados.**
- ◆ **Un gran líder logra las tres contribuciones del liderazgo.**

Incluso si el comportamiento del líder tiene que adaptarse tanto a la situación como a la persona, estos cuatro pilares son la base para un buen liderazgo. El resto de este capítulo explicará con más detalles cuáles son los pilares y los términos esenciales en este libro.

### **...demuestra un cuidado tenaz**

Los grandes líderes tienen una voluntad fuerte —en gran medida desinteresada— de crear excelentes resultados, al mismo tiempo que se preocupan por las personas involucradas. Estos líderes saben transmitir esa voluntad a sus seguidores de manera exitosa.

Este empuje se puede traducir en expresiones que impliquen retos, por ejemplo, exigencias desafiantes. Este concepto está resumido en el término *tenaz*. Las altas expectativas y demandas serán siempre positivas para la colaboración, siempre y cuando sean realistas y vayan de la mano de un espíritu de cooperación útil, que influya en el entorno laboral.

El lado social del liderazgo consiste en cuidar a cada individuo considerando tanto los aspectos holísticos como los individuales. Esto se resume en este libro mediante el término *cuidado*.

Un líder que actúa con *un cuidado tenaz* se esfuerza por el bienestar de todos los compañeros de trabajo. Esto incluye, desafiarlos a crecer y a hacerse responsables de sus propias contribuciones.

Un *cuidado tenaz* significa un equilibrio de comportamientos firmes y afales, adaptados a cada individuo. Los colaboradores que ya tienen el deseo de contribuir, dando lo mejor de sí mismos, rara vez necesitarán altas exigencias del líder, sino más bien tareas desafiantes, pero con la orientación necesaria que les permita dar el siguiente paso.

Por último, el líder debe atreverse a poner *un cuidado tenaz* en acción. Esto significa decir y hacer lo que resulte más ventajoso para el bien común, tanto holística como sosteniblemente. Incluso si esto pudiera ser incómodo o arriesgado. Este concepto está resumido en este libro bajo el término *valentía*.

Combinar *un cuidado tenaz con valentía* es una valiosa base para un gran liderazgo.

### **...construye una estructura**

Un buen líder coordina el trabajo de tal forma que el equipo pueda gozar de una estructura que le permita *entregar, mejorar y aprender*. Esta estructura proporcionará el soporte necesario para conectar las piezas y coordinar la contribución de todos en el equipo y en la totalidad del trabajo, para que sea entonces un sistema completo para conseguir una excelente colaboración. Objetivos, normas, regulaciones de flujo de trabajo, métodos y herramientas son buenos ejemplos de las partes esenciales que forman esa estructura.

Una buena estructura no se niega a la flexibilidad. Por el contrario, una estructura adecuada puede soportar la combinación de estabilidad y agilidad. Proporciona la base para un control operacional efectivo, construido en torno a la fijación de objetivos y a la mejora del trabajo estándar. También puede utilizarse para orientar el análisis de mercado, la formulación de estrategias, el análisis de causas fundamentales, la experimentación con nuevas ideas y muchas, muchas tareas más.

Una buena estructura será siempre una buena herramienta para el apoyo del liderazgo. Las herramientas descritas en los apéndices A-C de este libro son solo algunas de las que pueden colaborar en crear una buena estructura. Cualquier mejoramiento de la estructura ayudará a evitar el tipo de gestión espasmódica y reactiva que sucede cuando las acciones se basan principalmente en reacciones a eventos que ya han ocurrido.

La existencia de la estructura es un requisito básico, y como líder, no solo debes tomar la iniciativa de crear una estructura adecuada, sino también asegurarte de que con la disciplina apropiada se cumpla y además mejore.

### **...ver mucho más allá de los resultados**

Un gran líder está interesado en el trabajo y se enfoca mucho más en las contribuciones que en los resultados obtenidos.

No es raro observar que en numerosas oportunidades muchos jefes dirigen más su atención hacia arriba buscando la buena opinión de su jefe, en lugar de ver hacia abajo, para intentar atender las necesidades de sus colaboradores. Un verdadero líder se enfoca en ayudar a todos los que están en su grupo, a «entregar» y a crecer, por ejemplo, desafiando, apoyando y eliminando obstáculos.

Después de todo, el resultado final siempre dependerá de la suma de todas las contribuciones, y la mejor manera de obtener mejores resultados será siempre a través de mejores contribuciones.

Los grandes líderes están más interesados en cómo se lleva a cabo el trabajo, sin necesidad de enfocarse demasiado en los detalles. Ellos ofrecen libertad dentro de un marco determinado, y esperan que sus colaboradores asuman cada vez



más responsabilidades para lograr formas de trabajo más efectivas, estables y en constante mejora.

La colaboración excelente ocurre cuando se sustituye el control desde arriba por la libertad para actuar dentro de unos marcos de acción preestablecidos. Todo esto requiere confianza y apoyo, preferiblemente allí donde el trabajo se lleva a cabo.

Las contribuciones individuales, basadas en los acuerdos comunes de trabajo, proporcionarán siempre mejores resultados. Lo cual se evidencia a través de mejores maneras de trabajar (cómo) creando un mejor servicio o producto (qué) con mayor valor agregado para el cliente. Esto es válido independientemente del tipo de trabajo realizado. Por ejemplo, ya sea en el desarrollo de un producto o en la producción de valor agregado y servicios para el cliente.

La combinación crucial del *qué* y el *cómo* puede recordarse a través de la frase: *El resultado correcto de la manera correcta*. Puedes implementar esa frase haciendo que el equipo se enfoque en el valor agregado al cliente, mientras tú enfocas tu liderazgo en la contribución de cada colaborador al trabajo. Será mediante la mejora conjunta del *qué* y el *cómo*, que lograremos crear un mejor valor agregado.

### **...realiza las tres contribuciones del líder**

Un gran líder realiza tres tipos de contribuciones, una por cada condición necesaria para lograr una buena colaboración; éstas son, los medios, la capacidad y la actitud (MCA). Los tres tipos de *contribuciones del líder* se enfocan hacia los colaboradores para que estos puedan tener éxito en su trabajo diario.

Como líder no puedes hacer todo el trabajo necesario para asegurar buenas condiciones, pero tienes la responsabilidad de dirigir el trabajo en pro de fortalecer dichas condiciones. Deberás realizar las mejores contribuciones posibles para ayudar a tus colaboradores a aportar lo mejor de ellos mismos, satisfaciendo al máximo las necesidades de hoy y de mañana. La mejor manera de poder llevar a cabo todo esto lo explicaremos con mayor detalle en el quinto escalón de *La escalera al liderazgo*.

## **1.3 Palabras clave**

A continuación, se presentan definiciones breves de los términos centrales usados a lo largo de este libro:

Las *tres condiciones* para una buena colaboración son los *medios*, la *capacidad* y la *actitud*. Estas condiciones, abreviadas como MCA, son esenciales para un grupo de trabajo, es decir, para el buen funcionamiento de un sistema de colaboración.

Los *medios* son los recursos comunes y la estructura necesaria para que la colaboración funcione eficientemente, es decir, todo lo necesario para la creación de valores agregados, a excepción de los que los individuos traen consigo para trabajar, sus capacidades y su actitud.

La *capacidad* es la habilidad del individuo para convertir sus conocimientos y experiencias en acciones, en un contexto específico, al realizar una tarea determinada o al momento de cooperar con colegas.

La *actitud* es la intención de una persona de contribuir en un espacio colaborativo. La actitud de un individuo refleja su voluntad de ser responsable por sus contribuciones en el trabajo (entregar, mejorar y aprender). Ten presente que existe el riesgo de malinterpretar la actitud de un colaborador, por ejemplo, cuando existen circunstancias ocultas que pueden afectar su comportamiento.

Una *contribución del líder* es una acción del líder (lo que haces, dices o manifiestas de cualquier manera) que refuerza al menos una de las tres condiciones de colaboración: los medios, la capacidad o la actitud (MCA).

Una *contribución de trabajo* es una acción de algún colaborador (lo que hace, dice o manifiesta de cualquier manera) que favorece los tres objetivos de la colaboración (entregar, mejorar o aprender). Las contribuciones de trabajo siempre dependen de los medios, la capacidad y la actitud (MCA), y muy a menudo tienen efecto también sobre ellos mismos.

La *gestión por contribuciones* es un estilo de dirección en la que el líder se enfoca en la contribución del trabajo del individuo para mejorar los medios, las capacidades y las actitudes (MCA).

El *nivel base* es la expectativa de *qué* se debe lograr a través del trabajo (por ejemplo, expresado como requisitos de producción o indicadores de rendimiento) y *cómo* se debe llevar a cabo (por ejemplo, expresado como un estándar de trabajo), con la cual se puede comparar el esfuerzo en el trabajo con el resultado obtenido.

Un *cuidado tenaz* implica firmeza, pero a la vez afabilidad por parte del líder hacia sus colaboradores. La firmeza típicamente se manifiesta al expresar expectativas claras de contribuciones al trabajo o como retroalimentación clara y honesta, incluyendo confrontación, si hubiese una posible falta de actitud. El lado afable o social se manifiesta típicamente en escuchar, comprender y apoyar al colaborador de forma real.

*Liderazgo audaz* significa tener la valentía de hacer las contribuciones apropiadas como líder según la situación requerida, logrando hacer de esto una regla. Como líder audaz debes atreverte a desafiar más a menudo a tu jefe, a tus colegas y a tus colaboradores cuando se trate de algo para el bien de la colaboración a largo plazo. No obstante, esto requiere que tengas muy claros tus propios valores como líder, de modo que puedas basarte en ellos incluso cuando las situaciones pudieran presentarte riesgos propios.

*Anclar* significa manejar, comprender e interiorizar la misión, las tareas y los objetivos mediante la reflexión y las buenas discusiones.

Una *discusión constructiva* se caracteriza porque todos los involucrados están plenamente comprometidos en escuchar, discutir y tratar de entender un tema importante, a fin de optimizar las entregas y el aprendizaje. Las buenas discusiones pueden ser debidamente organizadas de tal forma que sean cortas, con la frecuencia requerida y el estilo o *pulso* necesarios para tratar un asunto específico. Esto se puede asegurar con el apoyo de una *estructura* adecuada.