

# El Arte de Liderar Iniciativas Sociales

Reflexiones y aprendizajes luego de ser director ejecutivo de una fundación.



Jorge Aguirre Benítez

# PRÓLOGO

Mi experiencia con el liderazgo comenzó en la universidad cuando junto a unos amigos creamos un voluntariado en donde me tocó asumir el rol de coordinador general.



Luego, mi primer trabajo fue ser director ejecutivo en Fundación Trabajo en la Calle (actualmente “Quiero mi Casa” [www.quieromicasa.cl](http://www.quieromicasa.cl)). Fue la continuación de este proceso ahora con la responsabilidad de un trabajo remunerado y con un directorio al cual responder.

Siendo tímido y de pocas palabras desde niño en un momento pensé que liderar sería una tarea imposible de realizar.

Estamos acostumbrados a visualizar al líder como una persona histriónica, expresiva, con mucha personalidad. Yo no era como ellos, ¿cómo entonces iba a liderar a un equipo?

Desde esa realidad, el primer aprendizaje que tuve fue entender que era necesario desarrollar mi propio estilo de liderazgo.

*Pueden existir manuales, tips, guías, pero en definitiva, al igual que un arte, liderar depende de los recursos propios de cada persona.*

Comprendí que el primer paso es conocerse a uno mismo. Conectarse con sus sentires íntimos y pasiones. Porque un buen líder es quien llega a inspirar a otros y aquello se logra cuando uno está conectado con la emoción de forma genuina y honesta. Aunque se intenté, ese aspecto no se puede fingir.



# PARA LIDERAR HAY QUE UNIR LA EMOCIÓN CON LA RAZÓN.

En Trabajo en la Calle nuestra labor era apoyar a familias que viven en campamentos. Conocí la extrema pobreza. Le dediqué mucho tiempo a enamorarme de las causa. A sentirla como propia.

Caminaba por los barrios, me quedaba reflexionando intentando poder sentir cómo era vivir en un campamento.

*Creo que, liderar es inevitablemente un trabajo de dedicación exclusiva.*

Para conectarme tuve que abandonar por ese momento mis otros intereses que rondaban en mi cabeza.

Pero la emoción es condición necesaria, pero no suficiente al momento de liderar. En paralelo, se debe desarrollar la razón, la mente. Se requiere una formación constante en habilidades técnicas.

*Un buen líder debe tener en su mente el plan maestro de la organización y eso incluye aspectos logísticos y también financieros.*

Mientras estudiaba ingeniería comercial nunca me sentí atraído por los ramos de contabilidad, pero durante aquellos años aplicando liderazgo me di cuenta de su valor.

# LIDERAR ES UN APRENDIZAJE COLECTIVO

No se trata de ser experto, pero si tener la noción básica para saber cómo se encuentra la organización en su conjunto.

*Aquello entrega seguridad a uno mismo y con ello también seguridad al equipo.*

Y ese aspecto, sentirse seguro, es también uno de los más desgastante de todos al tener un equipo a cargo.

Bien sabemos que el líder no es quien debe saber todas las respuestas ni tampoco es requisito ser inmune a la vulnerabilidad. Pero mantenerse firme y seguro sintiendo muchas veces la soledad e incomprensión del equipo es una tarea emocionalmente desgastante.

Lo viví en carne propia y lo he visto durante todos estos años en todo tipo de organizaciones: desde directores ejecutivos, jefes de áreas, líderes locales, presidentes de juntas de vecinos e incluso artistas.

Liderar es cansador y si el líder decae, el proyecto tiene muchas posibilidades que también lo haga.

Por ello, creo que es imprescindible para ser un buen líder compartir con otras personas que ejercen el mismo rol.

*El error, en todo ámbito de la vida, es inevitable, pero cuando se está en una posición de liderazgo, el efecto es mayor.*

Y cuando se trata de iniciativas sociales, aquel error puede perjudicar a personas que las están pasando mal.

En aquel entonces tuve la suerte de conocer la Comunidad de Organizaciones Solidarias. Justo en ese momento aquel dolor de los directores ejecutivos era visible y fue canalizado en una iniciativa que no dudé en inscribirme: grupos de formación y desarrollos para directores ejecutivos.

Se trata de espacios para compartir experiencias con otros directores. Con este grupo nos seguimos reuniendo hasta el día de hoy una vez al mes. ¡Ya son más de 10 años! Y es, con el perdón de mis profesores de universidad, el espacio donde más he aprendido de liderazgo.



# PARA TERMINAR, QUIERO CONTARTE UN CUENTO

Se trata de una conversación que inventé entre Marcelo Bielsa y su ayudante Luis Bonini, pero fueron tantas las veces que lo conté durante esos años que ya la asumo como real. Tal vez sucedió, el lector juzgará después.

En el cuento, “el loco” le dice a su fiel escudero que ve cuatro líderes naturales en la Selección Chilena: Claudio Bravo, Gary Medel, Arturo Vidal y Alexis Sánchez.

*Tenemos que encontrar la forma que todos convivan en la cancha le dijo Bielsa. ¿Cómo logramos aquel equilibrio?, le preguntó Bonini.*

Bielsa le respondió diciendo que necesitaban un líder en cada posición del campo de juego. En el arco y la delantera no habría problema, ahí estaban Bravo y Sánchez, el problema estaba en el medio cambio. Tanto Medel como Vidal jugaban sector.

Si juegan los dos, habrá confrontación de liderazgo y de paso la defensa nos quedará huérfana reflexionaba Bielsa. Uno de los dos tiene que jugar de defensa sentenció.

Días después de pensarlo, Bielsa llamó a Bonini y le propuso que fuera Medel quien cambiara de posición.

Estas realmente loco le reprochó, cómo vas a poner de central a un jugador que mide 1,60. Nos ganarán todas las pelotas por arriba. Está bien todas tus teorías sobre liderazgo, pero aquí estamos jugando fútbol.

Pues bien le dijo Bielsa, si ese es el problema, debemos enseñarle a saltar más alto a Medel.



Fue así como Gary se quedó por mucho tiempo realizando un trabajo diferenciado después de los entrenamientos junto a Bonini aprendiendo nuevas técnicas de salto.

*El resultado fue asombroso. El poder de sus piernas, con una buena técnica, lo hacía elevarse por sobre jugadores de mucha mayor estatura que él.*

Y el resultado de Chile también fue asombroso, ya todos los sabemos. Hubo un líder conectado con el causa y que entendía la arquitectura completa de la organización. Convivieron líderes al interior del campo de juego sin generar disputas. Y por último, y lo más importante, se logró crear un equipo que le entregó alegría a todo un país.

**Jorge Aguirre Benítez**

[www.jorgeaguirre.cl](http://www.jorgeaguirre.cl)

Diciembre 2022