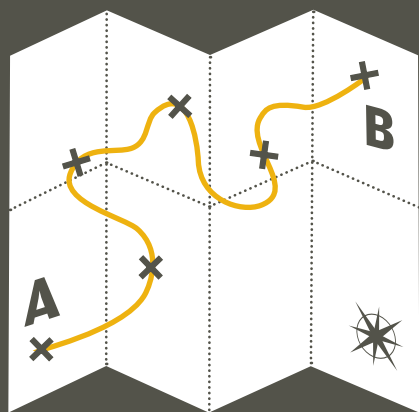


Liderazgo peregrino

Una guía práctica para liderar el cambio

Oriol Segarra

Prólogo de Luis Huete



Libros de Cabecera

Liderazgo peregrino

Oriol Segarra

Prólogo de Luis Huete

En un momento en que vivimos una crisis de liderazgo generalizada, este manual pretende demostrar que el liderazgo es accesible y que se puede aprender a través de unas ideas bastante simples y con una predisposición de servicio a los demás.

Liderazgo peregrino explica cómo ser un buen líder, crearlo, diseñar un plan, dar un propósito a un proyecto de liderazgo, construir un entorno de cambio profundo y sostenible, y obtener los mejores resultados posibles. Nos muestra una forma de liderazgo moderna y distinta, ligada a la práctica y a los resultados, además de respetuosa con las personas y liberadora de su talento. Oriol Segarra desarrolla la metodología que le ha dado tanto éxito en la práctica profesional y la comparte para hacer su contribución particular a la sociedad, porque a través del liderazgo se puede construir un mundo mejor. El libro también nos cuenta la historia de Hit, el rey que se convirtió en líder peregrino, que ilustra, en forma de fábula, los problemas de muchas de las organizaciones actuales.

“El libro que tienen en las manos es una joya. (...) Pocas veces me he encontrado un libro tan completo, en donde se pase de la inspiración a un buen enfoque conceptual y se acabe en un relato minucioso de cómo aplicar esas ideas y los resultados de las mismas.”

Luis Huete, es profesor de IESE Business School y profesor visitante de prestigiosas escuelas de negocios como la Harvard Business School o Insead.

Libros de Cabecera

www.librosdecabecera.com

ISBN: 978-84-936740-9-0



Liderazgo peregrino

Una guía práctica
para liderar el cambio

Oriol Segarra

Prólogo de Luis Huete

Libros de Cabecera

www.librosdecabecera.com

1ª edición: febrero 2010

© 2010 Oriol Segarra
www.oriolsegarra.com

© 2010 Libros de Cabecera S.L.
Rambla de Catalunya, 53, 7º G
08007 Barcelona (España)
www.librosdecabecera.com

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Diseño de la colección: Erola Boix
Editora: Virtuts Angulo

ISBN: 978-84-936740-9-0
ISBN digital: 978-84-937757-0-4

A Martina y Jofre

Deseo que encontréis vuestra vocación y, en cualquier campo profesional en el que ésta se desarrolle, os convirtáis en verdaderos líderes peregrinos. Y que a vuestro lado haya muchos más de ellos que hoy.

A Mele

Mi mayor deseo es que sigamos peregrinando juntos para siempre en el complejo y apasionante mundo de la convivencia.

Os adoro a los tres.

Índice

| | |
|--|-----|
| En pocas palabras Qué se puede esperar de este libro | 11 |
| Prólogo ¡...de Luis Huete! | 17 |
| Prefacio La historia de Hit, un líder peregrino (I) | 21 |
| Introducción El líder ¿peregrino? | 29 |
| Capítulo I: L.I.D.E.R. | |
| 1. Ser un buen líder y crear buenos líderes | 49 |
| L = Liderar | 50 |
| I = Inspirar | 53 |
| D = Destrezas | 57 |
| E = Ejecución | 59 |
| R = Referente | 63 |
| ¿Y las filas de la matriz? | 66 |
| Perfiles típicos de líder | 68 |
| Liderazgo masculino y femenino | 80 |
| Resumen | 84 |
| 2. El caso Synthón | 89 |
| Cómo construir un verdadero equipo de líderes-apóstoles del cambio | 90 |
| Capítulo II: P.L.A.N. | |
| 3. Diseñar un plan que dé un propósito | 103 |
| P = Propósito | 104 |
| L = Líderes | 108 |
| A = Activos | 113 |
| N = Navegación | 115 |

| | |
|--|-----|
| ¿Y las filas de la matriz? | 119 |
| El estilo de liderazgo y la cultura propia de cada organización | 121 |
| Construir una organización enfocada al cliente | 128 |
| Resumen | 141 |
| 4. El caso Synthon | 145 |
| Cómo desarrollar un propósito, una visión y una estrategia | 145 |
| Cómo mejorar la organización | 152 |
| Cómo mejorar la gestión de activos o recursos | 158 |
| Cómo realizar una implementación y un seguimiento más efectivos | 165 |
| Cómo crear una cultura al servicio del cliente | 172 |
| | |
| Capítulo III: C.A.M.B.I.O. | |
| 5. Construir un entorno de cambio | 181 |
| C=Confianza | 182 |
| A=Alineamiento | 187 |
| M=Movilización | 189 |
| B=Balance / Equilibrio | 193 |
| I=Implementación | 195 |
| O=Obstáculos | 197 |
| ¿Y las filas de la matriz? | 203 |
| Un último apunte sobre productividad | 204 |
| Resumen | 214 |
| 6. El caso Synthon | 217 |
| Cómo construir un entorno de confianza | 217 |
| Cómo mejorar el alineamiento | 225 |
| Cómo movilizar más energías y esfuerzos | 230 |
| Cómo implementar el plan desplegándolo en cascada a toda la organización | 235 |
| Cómo mantener la llama viva | 240 |
| Última nota importante sobre Synthon | 250 |

| | |
|---|-----|
| Epílogo La historia de Hit, un líder peregrino (II) | 253 |
| Anexo Synthon, el laboratorio de liderazgo | 259 |
| Bibliografía Las fuentes conscientes o inconscientes | 275 |

En pocas palabras

Qué se puede esperar de este libro

Una aproximación práctica al liderazgo

Este libro defiende la tesis que el liderazgo es complejo pero accesible y se puede aprender. De hecho, se basa en unas ideas bastante simples y unos hábitos que cualquier persona puede aplicar si tiene suficientes ganas, esfuerzo y disciplina. Este liderazgo sencillo y aplicable debe contar con un plan o propósito claro y ser generador de un cambio en el entorno del líder, un cambio profundo y sostenible que conduzca a una situación radicalmente mejor no sólo en el ambiente y energía de las personas, sino también en los resultados obtenidos por la organización.

Puede tratarse de una organización empresarial, política, educativa, social o cualquier otro tipo incluyendo una familia; puede ser grande o pequeña, local o multinacional; siempre hay lugar para un liderazgo mejor y más efectivo. Y el buen liderazgo conduce naturalmente a la generación de nuevos y mejores líderes, algo de lo que, desafortunadamente, nuestra sociedad actual adolece de una forma alarmante y, más que probablemente, es una de las principales causas de la crisis actual.

Este libro intenta resumir y reordenar las innumerables ideas y aproximaciones que se han hecho del liderazgo, proponiendo unos modelos muy simples y mostrando con ejemplos cómo se pueden aplicar en el día a día de nuestras organizaciones y qué resultados se pueden obtener de ello. Por tanto, interesa no sólo a líderes actuales de cualquier tipo, sino a cualquier persona que quiera tomar la iniciativa y comprometerse en la mejora de su entorno profesional y personal.

¿Por qué líder peregrino?

Peregrino es una palabra controvertida, que tiene connotaciones a veces negativas, otras veces semireligiosas; por eso dudé bastante en usarla en el título. Pero, finalmente (como se explica más adelante con detalle), aposté por ella atraído por la aparente paradoja de su lejanía respecto del concepto de liderazgo y su indudable capacidad para definirlo de la forma más precisa, según mi aproximación personal: simple, humilde, generador de movimiento y cambio, sacrificado, etc.

Estructura del libro

Me he permitido la licencia de empezar y acabar el libro con un divertimento: una breve historia de liderazgo que ilustra el mensaje principal. Lo hago porque creo firmemente en el poder de las historias que, desde las parábolas bíblicas hasta los cuentos populares, han demostrado ser la forma más eficaz de transmitir una idea para que sea mejor entendida, aprendida y recordada.

Entre el prefacio y el epílogo que contienen esta historia, el libro se divide en tres capítulos. El primero de ellos introduce una aproximación al liderazgo y expone las bases conceptuales sobre las que se construyen los modelos de los tres siguientes capítulos, que forman el núcleo del contenido y explican cómo ser un buen líder y crear buenos líderes, cómo diseñar un plan para dar un propósito a un proyecto de liderazgo, y cómo construir un entorno de cambio profundo y sostenible que permita un óptimo desarrollo del plan y obtener los mejores resultados posibles.

Synthon

Estos tres capítulos que desarrollan el contenido básico del libro no son solamente teóricos. De hecho, he intentado sentar unas bases conceptuales lo más pragmáticas posibles y añadir lo que creo que tiene un indudable interés y omiten en demasiados libros de liderazgo: la práctica. He usado una experiencia vivida en primera persona en una empresa farmacéutica (Synthon Hispania) como ejemplo para exponer cómo se pueden aplicar las ideas en la práctica y qué resultados se pueden obtener con ello. Es un caso que se plantea desde la humildad y la sinceridad, igual de imperfecto que cualquier otro, y que me ha sido muy útil porque lo conozco con todo detalle y creo que aporta un interesante mensaje subyacente: cualquier empresa, pequeña y desconocida, puede protagonizar una historia de liderazgo digna de ser contada y conseguir unos resultados muy positivos de ella.

A lo largo del libro se explican con bastante detalle muchas iniciativas, proyectos y resultados de Synthon. En el anexo, al final del libro, se complementa esta descripción con unos datos generales de la compañía, que no tienen ninguna finalidad comercial, sino que tratan simplemente de aportar el contexto necesario a lo particular: entender qué tipo de empresa es (tamaño, organización, negocio, etc.), para visualizar más detalladamente todo lo que se ha llevado a cabo. Es recomendable leerlo antes de arrancar los tres capítulos centrales del libro.

Prólogo de Luis Huete

Por último, cabe señalar que el libro se abre con un prólogo de Luis Huete, que dota a este libro de una áurea especial: fue mi

prueba de fuego personal, al fin y al cabo, si alguien como él se interesaba y entusiasma con el libro, indudablemente éste tenía algún interés.

Luis Huete es licenciado en Derecho, máster en Business Administration en el IESE, Becario Fullbright y Doctor por la Boston University (premio del Decision Science Institute a la mejor tesis doctoral de Estados Unidos en 1988). Desde 1982 es profesor del IESE Business School y dirigió su MBA desde 1988 hasta 1991. Es profesor visitante regular en la Harvard Business School (probablemente la escuela de negocios más reconocida en el mundo), Insead (París), Thunderbird (Ginebra), ESMT (Berlín) y el Instituto Internacional San Telmo (Sevilla), entre otros centros del mismo nivel de prestigio.

Es miembro de varios consejos de administración de empresas muy relevantes en España, del patronato de varias fundaciones, del consejo asesor de varias universidades, escuelas de negocio y publicaciones. Es socio de varias firmas de consultoría internacionales y ejerce de *speaker* y *coach* además de profesor y consultor. Ha asesorado a más de 500 empresas en todos los continentes (entre ellas la mitad de las que forman el IBEX 35 español), ha sido ponente en eventos internacionales en más de 50 países, es autor de nueve exitosos libros y ha recibido numerosos premios y reconocimientos. Y ha sido elegido como el mejor gurú español por tres de cada cuatro directivos que participaron en una encuesta que realizó la empresa IIR España. Para más detalles www.luishuete.com.

Estos datos son impresionantes. Sin embargo, lo mejor de Luis no se lee en su curriculum: es su humanidad, su humildad, su cercanía, su amabilidad, su optimismo, su energía y su increíble talento. Y creo que todo esto ayuda a entender no sólo lo

En pocas palabras

agradecido que le estoy por haber aceptado hacer el prólogo de este libro en un tiempo récord, entre sus inacabables ocupaciones y viajes, sino la increíble alegría y satisfacción que me producen sus inesperados elogios que, viniendo de él, son el mejor reconocimiento que uno puede soñar. Luis: ¡millones de gracias!

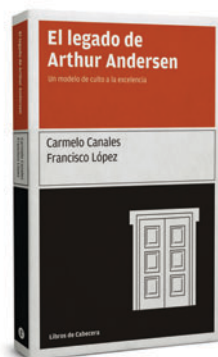
Otros libros publicados
y disponibles en nuestra web:

El legado de Arthur Andersen

Un modelo de culto a la excelencia

Carmelo Canales

Francisco López



Colección: Testimonios empresariales

Hubo una vez una firma de auditoría y consultoría que llegó a ser un mito, un símbolo de la excelencia. Sus profesionales eran admirados, y sus clientes reconocían sus actuaciones como ejemplo de la máxima calidad a la que se podía aspirar en el ámbito de los servicios profesionales. Dicha firma fue la cuna de las actuales Garrigues y Accenture, firmas de servicios profesionales líderes en sus ámbitos de actuación y ejemplos también de excelencia.

El libro pretende describir las columnas en las que se sustentaba la excelencia que alcanzó Arthur Andersen. Incluye los testimonios de algunos “ex-arturos”, que explican como les influyó personal y profesionalmente la “cultura” de “la firma”, y como siguen llevando con orgullo ese “gen Andersen”, aplicando la misma filosofía a su quehacer diario.

En resumidas cuentas, es un libro de lectura obligada para todos los que pasaron por la escuela Andersen, o que aspiran a alcanzar la excelencia.

Otros libros publicados
y disponibles en nuestra web:

Arlequín

Morris West



Colección: Novelas de empresa

Una novela apasionante que fue un best-seller en los años 60 y 70, y que describe el ambiente de las finanzas a través de la vida cotidiana de un refinado y carismático banquero suizo: Georges Arlequín.

El libro ya enseñó a la generación nacida en los años 40 y 50 a entender mejor que hay detrás de las altas finanzas, y con ello contribuyó a no pocas vocaciones empresariales.

Libros de Cabecera ha decidido reeditarla con una nueva traducción al español, para ponerla al alcance de las generaciones nacidas después de los 70.

Es un libro fresco y entretenido, que mantiene toda su vigencia, a pesar del paso del tiempo, y que estamos seguros que volverá a ser un placer de lectura que lo convertirá en un libro de cabecera tanto para los que accedan por primera vez al magnífico trabajo de West, como para aquellos que ya lo leyeron hace unos años.

Morris West, ya fallecido, es un escritor australiano que escribió obras tan conocidas como *Las sandalias del pescador* o *Llevarás luto por mí*, que en su momento lo encumbraron a la cima de la narrativa inglesa, y que fueron traducidas al castellano con gran éxito.

Otros libros publicados
y disponibles en nuestra web:

La Cuenta de Resultados

Cómo analizarla y gestionarla

Francisco López



Colección: Manuales de gestión

El libro trata de reivindicar la Cuenta de Resultados, la cuenta de pérdidas y ganancias, expresada de forma marginal, como un inmejorable instrumento de gestión, cuando está bien presentada y responde a una lógica de negocio.

La Cuenta de Resultados puede mostrarles a los empresarios cuál es el margen que obtienen realmente y cuál es el punto de equilibrio de su negocio. Puede darles valiosas pistas para entender como mejorar sus beneficios, dónde ganan más y dónde menos, o por qué hay clientes o productos con los que pierden dinero.

La Cuenta de Resultados es un arma decisiva, si se sabe utilizarla.

El libro es una invitación a usarla, y a usarla bien.

Incluye los datos resumidos de los márgenes de beneficio obtenidos por las empresas más conocidas de diversos sectores, y la posibilidad de acceder a una base de datos que irá actualizándolos.

Otros libros publicados
y disponibles en nuestra web:

La empresa, explicada de forma sencilla

Todo lo que se tiene que saber para no
sentirse perdido en el mundo de la empresa

Francisco López



Colección: Manuales de gestión

El libro pretende explicar qué es una empresa, de forma sencilla y amena, a todas aquellas personas, jóvenes y no tan jóvenes, que les interesa conocer y entender mejor ese elemento tan importante de nuestra sociedad actual, con el que todo el mundo convivimos, como clientes, trabajadores o propietarios, y que a veces es tan desconocido.

Más allá de la mera explicación, pretende también clarificar tabús respecto al funcionamiento y los intereses de las empresas y los empresarios, que a menudo perjudican la imagen que de ellos tienen los ciudadanos y redundan en perjuicio de toda la sociedad. Todo ello pretende dar una imagen idílica, y sin amagar los riesgos que conlleva toda actividad empresarial, y las responsabilidades que incumben a los empresarios.

En suma, pretende acercar la empresa a la sociedad, y sobre todo a los jóvenes que acceden por primera vez al mundo del trabajo y la empresa. Y dar una imagen global, pero a la vez clara y objetiva, de la misma.

Próximamente:

Gestión de incompetentes

Gabriel Ginebra

Colección: Manuales de gestión

Los jefes hablan de sus subordinados como incompetentes y a la inversa. Este libro está dedicado a aquellas personas que desean gestionar bien y que no lo consiguen. Se trata de un texto ameno y de lectura ágil, lleno de ejemplos y herramientas de rápida aplicación, basado en la experiencia del autor como consultor y formador en el campo de los recursos humanos.

Las grandes gestas de la humanidad, la expansión del cristianismo, un hombre en la luna, la conquista de América, no fueron hechas por un puñado de genios, sino por un montón de incompetentes con más o menos suerte, más o menos coordinados, más o menos gestionados. En este libro se desvela por qué auténticos niños prodigio acaban siendo desastres auténticos, y cómo un síndrome de Down puede llegar a abogado del estado. La clave está en la forma en que el talento ha sido gestionado. Hay personas ordinarias que hacen cosas extraordinarias, y otras personas que se creen extraordinarias, y son por ello de lo más ordinario.

Todos queremos gestionar bien a las personas, pero pocos lo conseguimos, igual que queremos ser más ricos, más sanos o tener hijos estupendos, pero pocos alcanzamos estas nobles aspiraciones. Vivimos en una cultura romántica que da una importancia excesiva a la manifestación de los deseos. Aprender a dirigir personas no es cuestión de buenos deseos.