

# La evolución del liderazgo peregrino

Liderar con resultados extraordinarios a través de la  
INSPIRACIÓN DISCIPLINADA

Oriol Segarra

Prólogo del Dr. Mario Alonso Puig



Libros de Cabecera

# La evolución del liderazgo peregrino

Oriol Segarra

**«Este nuevo libro de Oriol Segarra es inspirador, sólido y práctico. He tenido el privilegio de conocer de cerca a Oriol y, todo lo que predica, lo hace y lo siente. Oriol es al liderazgo lo que Guardiola es al fútbol. Las ideas y las experiencias de este libro nos ayudarán a tener mejores empresas y una sociedad más atractiva».**

Luis Huete, autor y profesor de escuelas de negocio

**«Si te interesa la excelencia en el liderazgo te conviene leer este libro. Oriol Segarra es un líder especial, muy del siglo XXI, y aporta enfoques rompedores que han demostrado ser muy efectivos. Este es un libro con un relato ameno y repleto de sugerentes propuestas que no te dejarán indiferente».**

Oriol Amat, catedrático de economía de la UPF, presidente de ACCID

**«El libro de Oriol Segarra es un viaje iniciático sin atajos, pero con estaciones. En él se nos invita a transitar hacia espacios profesionalmente inexplorados, para entrar en contacto con algo trascendente con un gran potencial de transformación organizativa y personal».**

Ángel Castiñeira, director de la Cátedra de Liderazgos de ESADE (URL)

**«Son muchos los que hablan de liderazgo, pero son pocos los que, como Oriol Segarra, lo hacen de una forma práctica y vivida. Su propio modelo de liderazgo —que algunos hemos tenido la oportunidad de admirar—, queda recogido en este libro, un manual de liderazgo escrito por alguien que ha sabido transformar empresas en base a un propósito ilusionante, aflorar la confianza y sacar lo mejor de cada persona».**

Joaquín Uriach, presidente del Grupo Uriach y de ESADE

Más información aquí: IBIC: KJMB  
ISBN: 978-84-946600-7-8



**Libros de Cabecera**

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

# **La evolución del liderazgo peregrino**

Liderar con resultados  
extraordinarios a través de la  
INSPIRACIÓN DISCIPLINADA

**Oriol Segarra  
Montaner**

Prólogo de Mario Alonso Puig

**Libros de Cabecera**  
[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

Barcelona - Madrid

1ª edición: abril 2018

© 2018 Oriol Segarra Montaner

© 2018 Libros de Cabecera S.L.  
Rambla de Catalunya, 53, 7º G  
08007 Barcelona (España)  
[www.librosdecabecera.com](http://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. Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Diseño de la colección: Erola Boix

Editora: Virtuts Angulo

Portada: P.A.R

Maquetación: Nèlia Creixell

ISBN: 978-84-946600-7-8

eISBN: 978-84-946600-8-5

IBIC: KJMB

Depósito Legal: B 4296-2018

Impreso por DC PLUS, Serveis editorials, scp

Impreso en España - *Printed in Spain*

### **A Mele, Jofre y Martina**

Vosotros inspiráis, permitís y sufrís mis constantes y alocados intentos de añadir más cosas a mi ya atareada vida, como escribir este nuevo libro. Perdonarme: no puedo evitarlo. Al igual que no puedo evitar amaros más y más cada día que pasa. Solo espero que si algún día el libro acaba cayendo en vuestras manos, contenga alguna idea que os inspire y ayude. Sería una buena forma de agradecerlos y devolverlos, por lo menos, un poco de la inspiración, energía y felicidad que me dais vosotros cada día de mi vida.

Deseo intensamente que encontréis lo que os apasiona, vuestro sueño o propósito, y que lo perseguáis sin que nadie os desanime, con el máximo esfuerzo, tenacidad y optimismo, sin dejar de mejorar y perseguir la excelencia, sin dejar de creer en vuestro infinito potencial, sin permitir que nunca os dejen de brillar los ojos, estando contentos y tranquilos. Porque, si lo hacéis, seréis líderes peregrinos... y seréis felices.

<b>INTRO</b>			MODELO				ENTRENAR				CASO				CIERRE					
P	P	I	L	I	D	E	R	E	D	P	R	C	L	I	D	E	R	C	A	B

Para facilitar la lectura del libro y situarse en cualquier momento a lo largo del mismo, el siguiente esquema irá acompañando cada apartado, marcando en negativo (blanco sobre fondo negro) aquel en el que nos encontramos en cada momento y que se corresponde a cada parte del índice.

# Índice

## INTRO

Un fantástico prólogo del extraordinario comunicador Mario Alonso Puig, un corto relato sobre la historia del líder peregrino Hit, y una introducción que explica lo que aporta este libro y cómo se estructura su contenido.

<b>P</b>	Prólogo, de Mario Alonso Puig	9
<b>P</b>	Prefacio: Hit, el líder peregrino	13
<b>I</b>	Introducción	11

---

## MODELO

### Parte I: El modelo L.I.D.E.R. 29

¿Qué se necesita para ser un buen líder? Esta parte sienta las bases conceptuales o teóricas del libro, a través del modelo L.I.D.E.R. que explica qué significa ser un buen líder, qué competencias se deben reunir para serlo y cómo se ejerce el liderazgo de forma óptima.

	<b>L.I.D.E.R. Un modelo de liderazgo</b>	31
<b>L</b>	Localizar	45
<b>I</b>	Inspirar	59
<b>D</b>	Desarrollar	79
<b>E</b>	Ejecutar	89
<b>R</b>	Referente	101
	En resumen	113

---

## ENTRENAR

### Parte II: El plan de entrenamiento 117

¿Qué hay que hacer para ser un buen líder? Esta parte facilita la transición de la teoría a la práctica, mediante herramientas concretas que ayudan a entrenar y mejorar como líder, así como a enfocar la acción día a día hacia un liderazgo más efectivo.

<b>E</b>	Entrenar: la base del éxito	119
<b>D</b>	Diagnóstico	121

<b>P</b>	<b>Plan de entrenamiento</b>	129
<b>R</b>	<i>Roadmap</i>	135
<b>C</b>	<i>Checklist</i>	157

---

## **CASO**

### **Parte III: El caso Uriach** 159

¿Cómo se ha hecho todo lo anterior en una empresa real normal? Esta parte aporta la experiencia de cómo se han aplicado las ideas anteriores en el mundo real y los resultados conseguidos con ello, a través del caso práctico de Uriach.

	<b>Uriach: un ejemplo real de liderazgo</b>	161
<b>L</b>	<b>Localizar</b>	167
<b>I</b>	<b>Inspirar</b>	175
<b>D</b>	<b>Desarrollar</b>	185
<b>E</b>	<b>Ejecutar</b>	197
<b>R</b>	<b>Referente</b>	207

---

## **CIERRE**

### **Parte IV: Cierre** 223

Reflexiones finales, materiales complementarios en anexo y fuentes de inspiración del libro.

<b>C</b>	<b>Conclusiones finales</b>	225
<b>A</b>	<b>Anexos</b>	237
	Cuestionario resumido para el diagnóstico L.I.D.E.R.	237
	Cuestionario detallado para el diagnóstico L.I.D.E.R.	240
	Plan de entrenamiento. Ejercicios L.I.D.E.R.	249
	<i>Checklist</i> L.I.D.E.R.	264
<b>B</b>	<b>Bibliografía</b>	281

## Prólogo

Muchos seres humanos somos conscientes de la importancia que tiene un liderazgo auténtico, un liderazgo basado en el servicio. Cuando hablamos de liderazgo, también hablamos de influencia, una influencia que no nace del poder que una persona ostenta, sino de la autoridad que se ha ganado con las personas que le rodean. Las personas que tienen una posición de liderazgo, pero que no han desarrollado dentro de ellas su capacidad de movilizar mentes y corazones en una dirección común, pueden exigir a otros que rindan cuentas de su trabajo, pero será difícil que les inspiren para que aflore su mejor versión. El liderazgo es la condición de posibilidad para que los miembros de un equipo desplieguen su creatividad y su capacidad de emprender. Resulta difícil que una organización pueda adaptarse a un mundo

### Mario Alonso Puig

Médico, cirujano general y del aparato digestivo. Ha ejercido durante 26 años, entre otras distinciones es Fellow en Cirugía por la Harvard University Medical School y Miembro de la Academia de Ciencias de New York.

Formado en Inteligencia Humana con el Dr. Howard Gardner en Harvard y en Aspectos Psicológicos del Liderazgo en el Instituto Levinson (Boston). Certificado en Coaching for Leadership en el Tavistock Institute (Londres).

\*\*\*

Profesor de Liderazgo, Comunicación, Creatividad y Gestión del Estrés en IMD Suiza, INSEAD Fontainebleau, CEIBS Shanghai, IGM Seoul, Globis Tokyo, IE Madrid, entre otras universidades.

Ponente en el Foro Mundial de Alta Performance, Expomangement y muchos otros foros.

Autor de los libros: *Madera de Líder* (Empresa Activa), *Vivir es un asunto urgente* (Aguilar), *Reinventarse: tu segunda oportunidad* (Plataforma Editorial), *Ahora yo, la respuesta está en tus manos* (Plataforma Editorial).

VUCA (acrónimo de Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad) si las personas que trabajan en ella ni emprenden ni innovan.

A la vieja pregunta de si el líder nace o se hace, algunas de las personas que trabajamos en este campo desde hace años contestamos que el liderazgo se entrena. Una cosa es el temperamento con el que uno nace y otra el carácter que uno se forja. De carácter más que de temperamento va la ciencia y el arte de liderar.

Oriol Segarra ha escrito un libro magnífico sobre el liderazgo. Primero nos atrapa con una sencilla y bella historia de transformación. Esta historia tiene su importancia porque invita al lector a reflexionar sobre algo que ya dijo Mahatma Gandhi: Sé tú el cambio que quieres ver en el mundo.

Toda persona que decida elegir el liderazgo como forma de ser y de estar en el mundo ha de recorrer un verdadero camino del héroe; un peregrinaje como lo denomina Oriol Segarra. A través de dicho peregrinar uno aprende a conocerse mejor, a comprenderse más, a superarse y a trascenderse.

Tiene en sus manos mucho más que un libro, éste es un instrumento de auto-observación, un *roadmap* (hoja de ruta) y un programa de entrenamiento. Necesitamos aprender a observarnos para descubrir aquello que no sabemos que no sabemos y elevar así nuestra incompetencia inconsciente a un nivel consciente. Tal vez el proceso no sea para nada agradable y, sin embargo, es necesario. ¿Quién puede cambiar si desconoce sus puntos ciegos?

Oriol Segarra proporciona al lector un *roadmap* que le permitirá orientarse en un mundo marcado por la incertidumbre. No se puede liderar si uno no está dispuesto a salir de su zona de confort y explorar lo que hay más allá de ella. Aunque es cierto que *el mapa no es el territorio*, tener un mapa reduce mucho la ansiedad de caminar por un lugar desconocido.

El libro ofrece además un magnífico programa de entrenamiento para ir desarrollando la capacidad de influir en uno mismo y en los demás.

Es difícil encontrar una obra más completa sobre el liderazgo. En sus páginas no solo se encuentra la teoría y los conceptos que son tan necesarios en cualquier campo del saber, sino que además se ofrece la manera práctica de aplicarlos. Oriol Segarra no solo es un estudioso del liderazgo, sino que también es alguien que lo ha vivido y lo vive desde su posición como Consejero delegado y CEO de Uriach, uno de los mejores laboratorios de nuestro país. Por eso en el libro se hace énfasis no solo en el saber, sino en el saber hacer.

Animo a los lectores a descubrir en sus páginas la inspiración, la convicción y la verificación de que elegir un liderazgo basado en el servicio es también elegir el camino a la propia plenitud.

**Dr. Mario Alonso Puig**

Madrid, 2 de diciembre de 2017

## Prefacio

### Hit, el líder peregrino

El sol parecía empecinado en fundir las piedras del adusto camino mientras Hit ascendía a buen ritmo por la áspera ladera de la montaña. Salió de madrugada, entre los esporádicos cantos de un gallo, y pasadas unas horas el sudor descendía copiosamente por su cara y espalda. Se sentía animado y en forma, apenas notaba el cansancio que sus entrenados músculos empezaban a transmitir. Pero cuando vio la piedra en forma de trono, bajo un enorme y frondoso pino, se detuvo. Llevaba un buen rato aislado en sus pensamientos y al parar tomó consciencia de la belleza que le rodeaba. El insistente canto de los grillos servía de fondo para la alegre melodía que el riachuelo componía. Inspiró profundamente y le invadieron los inconfundibles aromas mediterráneos de la lavanda, el romero

### Hit, Mart y Cove

Hit, Mart y Cove son los protagonistas del cuento con el que empezaba y acababa el libro *Liderazgo peregrino* (Libros de Cabecera, 2010). En esa historia, un jefe de poblado en dificultades (Hit) descubre la esencia del buen liderazgo a través de un peregrinaje fantástico, con la ayuda de un magnífico líder (Mart) y un sabio (Cove), que son sus compañeros de viaje.

Al final del cuento, los tres amigos prometen que en unos años se dedicarán a ayudar a otros jefes de poblado mediante sus experiencias, comprometiéndose con la mejora del liderazgo y la vida de todas las personas que forman parte de los colectivos liderados por los jefes a los que ayudan.

\*\*\*

Este es el punto de partida de este prefacio: Hit, ya plenamente dedicado a ayudar a otros jefes, se embarca en un viaje para ayudar a Not, un líder que se encuentra en una situación límite. Y tanto la historia de Not como el camino para ir a visitarle, le traen recuerdos de su propio peregrinaje que le llevó de ser un (mal) jefe a ser (buen) líder.

y el tomillo. Y esa combinación de imágenes, sonidos y olores le transportó a otro momento de su vida.

Habían pasado ocho años desde que se detuvo en esa misma piedra, exhausto y dolorido por las llagas de sus pies y las consecuencias de su descuidado estado físico. Aunque sus males-tares físicos eran mucho menos importantes que sus preocupaciones. Acababa de darse cuenta de lo terriblemente mal que había liderado a su pueblo desde que heredó el cargo (y las malas costumbres) de su padre, y había emprendido un largo peregrinaje en busca de Cove, el sabio que vivía en lo alto de las montañas, para que lo aconsejara y guiara hacia un nuevo camino, que no sabía cuál sería, pero sentía que necesitaba.

Hit había perdido la confianza de todos aquellos que le rodeaban: su pueblo se había revelado, los jefes en quienes había delegado la gestión le habían amenazado con retirarle su apoyo si no seguía su recomendación de ahogar esa rebelión por la fuerza, y su amada esposa e hijos le miraban como si fuera un extraño, apenados por la falta de autoridad y reacción que había mostrado. Había estallado la burbuja de comodidad y privilegio en la que vivía instalado desde que murió su padre y fue nombrado jefe del pueblo, y todo su mundo parecía venirse abajo. Allí sentado, hace ocho años, se dio cuenta de hasta qué punto había perdido el control de su vida, que estaba dirigida a obtener más estatus, poder y riqueza a costa de lo importante: lo que él aportaba a los demás. Recordaba como si fuera ayer las preguntas que Cove le lanzó como un dardo en el corazón: A las personas que te rodean, tu familia, tus conciudadanos, ¿les brillan los ojos? Y, si no es así, ¿qué clase de marido, padre y líder estás siendo para que esto ocurra?

Tras beber unos sorbos de la fresca agua del riachuelo, se sentó en la piedra-trono y una ligera sonrisa empezó a dejar atrás los sombríos recuerdos. Recordó cómo, tras las charlas con Mart y Cove (ahora convertidos en sus más íntimos amigos), tomó las

riendas de su vida. Reconectó con su propósito vital, que construyó siendo un niño cuando soñaba con ser un sabio y reconocido líder, y entendió que convertir esos sueños en una realidad era posible si se enfocaba a servir, ayudar, facilitar la vida y desarrollar a los demás. Aceptó la responsabilidad de su cargo, y empezó a escuchar y preocuparse sinceramente por todas las personas que le rodeaban, siendo este cambio de foco lo que provocó que arrancara un círculo virtuoso en el que su impacto como líder creció exponencialmente. Esa sonrisa incipiente se ensanchó acompañada de una punzada de orgullo en su pecho, cuando recordó cómo había cambiado el pueblo, la energía y alegría de su gente, su compromiso y forma de trabajar y, a la postre, sus resultados en forma de productos y servicios que acabaron teniendo una fama que traspasó las fronteras de la región y requerían desconocidos desde lejanos poblados. Y él mismo ejemplificó el cambio, mejorando su salud y estado de ánimo mediante la dieta, actividad física y meditación que Cove le recomendó.

Su plan de mejora inicial culminó con el ejercicio de democracia que propuso a su pueblo, poniendo el cargo de jefe (hasta entonces hereditario) a su disposición para que eligieran a la persona que consideraran mejor para liderarlos, elección que ganó contundentemente y que le llevó a seguir mejorando la vida de los que le rodeaban hasta que —un par de años atrás— decidió que lo mejor para el pueblo era que otra persona tomara el relevo con renovada energía e ideas frescas. Sus ojos se humedecieron cuando recordaba cómo, en las semanas posteriores a dejar el cargo, numerosos ciudadanos se le acercaron para expresarle su profunda gratitud por todo lo que había hecho y conseguido con ellos, por cómo había mejorado sus vidas. Y todo eso ya formaba parte de lo que se llevaría consigo al final de su vida, cuando ninguna riqueza ni poder tuvieran utilidad ni sentido y solo contara cuán satisfecho se sentiría con lo hecho y vivido, y cómo había hecho sentir a las personas que le

rodearon, que será lo único que recordarán de el.

Parecía otra vida pero solo hacía ocho años que se había sentado allí mismo y había empezado ese mágico peregrinaje que le había llevado de ser jefe a líder, y a enfocar su vida hacia lo que Cove denominaba la *grandeza primaria*, es decir, la que proviene de cómo modelamos nuestro carácter, nuestras emociones y nuestra contribución a los demás, de cómo reaccionamos ante los hechos y el azar que nos depara la vida, tomando el timón de nuestro destino con proactividad y firmeza, en vez de abandonarnos a la búsqueda del éxito, el poder, el reconocimiento social y la riqueza, tan superficiales como efímeros (porque terminan el día que dejamos de ocupar una posición que era, en realidad, lo único que interesaba a los demás de nosotros).

Y ahora, tal y como habían hablado tantas veces en ilusionantes sobremesas con Mart y Cove, se dedicaban a ayudar a otros jefes de poblado a encontrar este camino de liderazgo de uno mismo y de los demás. De hecho, recordó la angustia que despertaba la carta que habían recibido de Not, jefe de un pueblo de la región que les había pedido ayuda explicándoles la desesperada situación en la que se encontraba, a punto de perder su puesto. Les había recordado tanto a la propia historia de Hit, que Cove y Mart pensaron que la mejor ayuda que podía recibir Not era su visita, así que dio por terminado el descanso y reemprendió la marcha con energías renovadas.

El sol se escondía tras las montañas cuando Hit llegó al pueblo. Estaba en un pequeño rincón del valle de sorprendente belleza, que la imponente puesta de sol se encargaba de ensalzar. El pueblo se alineaba a las orillas de un pequeño lago que brillaba con la escasa luz solar que todavía lo bañaba, y estaba rodeado de verdes campos y fértiles árboles frutales. Era extraño que ese idílico lugar que parecía tener todo lo necesario para ser un paraíso, fuera el pueblo que Not describía en su angustiada

carta, pero casi nada es lo que parece a simple vista, como Cove se había encargado de enseñar a Hit durante los últimos años. «Hasta que no bajas y conoces *la parte sumergida del iceberg*, tienes una idea muy equivocada de una persona o una situación», solía decirle. En efecto, había comprobado en muchas ocasiones cuánto puede cambiar tu impresión inicial —muchas veces influenciada por tus prejuicios—, si das la oportunidad y escuchas con empatía a los demás, porque cuando conoces su historia empiezas a comprender qué hay detrás del disfraz que casi todos llevamos con la errónea idea de proteger nuestra esencia, en vez de mostrarnos tal y como somos. Hasta que no conoces a una persona de verdad, no puedes juzgarla.

Tras un reparador baño, Hit disfrutó de una larga cena con Not, en la que éste le explicó una historia realmente parecida a la que él mismo expuso a Cove la primera vez que le vio. Sin embargo, Hit no quiso precipitarse en sacar conclusiones, porque cada caso y cada persona son diferentes; hizo muchas preguntas y ofreció muchos silencios que Not llenaba con el alivio que proporciona sincerarse y sacar todos los pensamientos que llevas acumulados y fermentan en tu cabeza:

—Hit, como ves me veo en un callejón sin salida. Estoy desesperado, ya no sabía qué hacer y cuando me hablaron de vosotros y de cómo ayudáis a muchos jefes de otros pueblos, pensé que podía ser mi solución. ¿Crees que se puede arreglar todo esto?

—Por supuesto que hay solución, Not, siempre la hay para casi todo en la vida. De hecho, yo te ayudaré, pero serás tú mismo quien la encuentre. Deja la angustia y la culpabilidad a un lado, y empecemos a mirar las cosas con optimismo e ilusión. Hace muy pocos años yo mismo me encontré en una situación muy parecida a la tuya y me sirvió para mejorar tantas cosas de mi propia vida que doy gracias a diario por haber tenido aquella alarma que me hizo despertar.

—¿Despertar?

—Sí, despertar de la rutina en la que a veces nos metemos sin darnos cuenta y que nos va arrastrando hacia lugares que no hemos elegido ni nos satisfacen. Nuestro trabajo empezará aquí. Para liderar a los demás primero debemos de ser capaces de liderarnos a nosotros mismos. Empezaremos con un análisis profundo y sincero de quién eres, cuál es tu propósito en esta vida, tus puntos fuertes y qué te gustaría mejorar, y nos marcaremos unos objetivos y unos ejercicios para llevar a cabo efectivamente estas mejoras.

—¿Te refieres a mi forma de ejercer de jefe?

—En realidad me estaba refiriendo a ti como persona, porque, aunque a veces creemos que podemos diferenciar lo que somos en nuestros diferentes ámbitos (como padre, profesional, amigo...), en realidad somos una única persona con la misma esencia en todos ellos, y muchos de los problemas vienen de no conocerla y mostrarla suficiente.

—Suená bien... pero ¿cómo me ayudará este trabajo a mejorar mi situación respecto a mi pueblo que ya no parece confiar en mí ni querer seguirme?

—Lo primero es asumir la responsabilidad, algo que empezaste a hacer cuando nos escribiste la carta pidiendo ayuda. Decías que habías empezado a pensar que lo que hasta entonces te habían parecido problemas de los demás, en realidad eran problemas tuyos. A veces vivimos instalados en el terreno de las excusas, en el que todo está en nuestra contra: los demás no nos escuchan, son incompetentes, las circunstancias y la mala suerte nos han llevado hasta allí... Pero todo empieza a cambiar cuando entendemos que somos nosotros mismos quienes debemos arrancar el cambio que queremos ver a nuestro alrededor. Nadie dará el primer paso por nosotros. Y cuando empezamos a andar salimos fuera de nuestra rutina y zona de

confort, donde puede que haya incertidumbre y miedos, pero es el único camino de mejora.

—Pero habrá alguna fórmula concreta para mejorar cómo hago de jefe, ¿no?

—No te preocupes, la hay. Se basa en estos cinco pasos aparentemente muy simples:

**LIDERar significa:**

- L. **Localizar:** Construir un propósito común que alinee y dé sentido, que oriente
  - I. **Inspirar** a las personas para que se comprometan con él
  - D. **Desarrollar** los conocimientos y recursos necesarios
  - E. **Ejecutar:** Conseguir resultados mediante una ejecución ambiciosa y disciplinada
  - R. **Referente:** Construir un equipo de líderes referente y motor de energía positiva
- En definitiva, conseguir la **INSPIRACIÓN\_disciplinada**

—Hay bastantes cosas que no acabo de entender, pero parece sencillo...

—Lo es, Not. Pero no se trata de aplicar fórmulas mágicas que lo cambian todo en un instante. A todos nos gusta pensar que existen remedios inmediatos para los problemas, pero no es así como funciona la realidad. No hay atajos en este camino, que se basa en cambiar el foco. Hasta ahora has estado enfocado a conseguir el poder, la riqueza, buscabas un éxito que, conscientemente o no, definías con esos parámetros. Sin embargo, eso era como tratar de llegar a tu destino con un mapa equivocado. Te ayudaré a definir mejor tus metas y contar con

el mapa adecuado para llegar a ellas, pero solo tú podrás hacerlo y seguramente supondrá enfocarte en cosas diferentes, básicamente en los demás, en cómo ayudarles y serles útil. Me da la sensación de que ahora estás siempre pensando en lejanos y ambiciosos objetivos, que son los retos que te mantienen en marcha, pero estando tu cabeza siempre allí, en el lejano horizonte, no estás *aquí y ahora* para los que te rodean, ni disfrutas del camino.

—Mmm, tienes razón, ¡parece que me conozcas desde hace mucho tiempo!

—Eres tú quién me está transmitiendo estas sensaciones con lo que me cuentas. El camino lo elegirás tú mismo. Y lo mejor de todo es que, al final, a través de este nuevo enfoque, seguramente acabes consiguiendo más de esa riqueza y poder que buscabas, pero no los valorarás como hacías hasta ahora, lo que te importará de verdad es lo que estarás recibiendo de las personas a las que ayudes.

—Si te soy sincero, no entiendo todavía muy bien las implicaciones de lo que me dices, pero de alguna forma parece tener sentido y conectar con lo que... no sé cómo expresarlo, lo que me pide el cuerpo.

—¡Muy bien dicho! Escuchamos muy poco a nuestro cuerpo y demasiado a nuestra mente, pero nuestra inteligencia está repartida mucho más allá del cerebro, que en muchas ocasiones solo *hace ruido* y nos impide oír lo que el sabio cuerpo, con su fantástica intuición y emociones, tiene que decirnos. Pero es tarde, y el descanso también es fundamental para funcionar bien, así que te sugiero que ahora vayamos a dormir y mañana empecemos a trabajar.

—¡Perfecto! La verdad es que estoy cansado, pero con una extraña premonición de que algo fantástico va a ocurrir... ¡no puedo esperar más para empezar este viaje!

—En efecto es un viaje, o como yo prefiero llamarle, un **peregrinaje**, que te puede llevar a descubrir nuevos territorios... Aunque en realidad será más un redescubrimiento, porque todo lo que encuentres ya lo tienes dentro, aunque lo tuvieras algo olvidado, enterrado bajo las capas de rutina y excesiva racionalidad. ¡Descansa bien, que mañana arrancamos!

## El autor



**Oriol Segarra Montaner** (Barcelona, 1971), es experto en liderazgo por profesión y vocación.

Ha ocupado diferentes puestos directivos en el sector farmacéutico y de gran consumo, en las áreas financiera y servicios corporativos, operaciones y dirección general. En la actualidad es Consejero delegado del grupo Uriach.

Además de ejecutivo, es conferenciante, speaker y profesor. Colabora con distintas universidades y escuelas de negocio, como ESADE e IQS.

Su formación incluye la licenciatura y MBA en ESADE, el Posgrado en Dirección financiera en IDEC (UPF), el PDG en IESE, el SBSCA en la Harvard Business School y el LCOR en la Stanford University.

Síguele en su blog: [www.oriolsegarra.com](http://www.oriolsegarra.com)

# Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

**Libros de Cabecera** pretende hacer llegar a empresarios, directivos, consultores, emprendedores, estudiantes y, en general, cualquier persona interesada en el mundo de la empresa y la economía, contenidos que **inspiren a la acción** en el mundo de los negocios y la gestión empresarial.

La filosofía por la que nos regimos es la de la **divulgación rigurosa**, aunando la precisión en el tratamiento de los temas con una redacción fácil de seguir, que ayude a los lectores a la puesta en práctica de las conclusiones y sugerencias de los autores. Defendemos que los textos divulgativos y amenos pueden ser serios y rigurosos.

Aunque muchos de nuestros autores son noveles como escritores, todos son expertos en las materias que exponen. Nuestro equipo de edición, compuesto de profesionales que combinan las competencias editoriales con un amplio conocimiento del mundo empresarial, trabaja conjuntamente con ellos para que cada libro que publiquemos cumpla con los parámetros de **excelencia, simplicidad y orientación a la acción**.

Nuestras colecciones constan de manuales prácticos, libros temáticos, ejemplos de mejores prácticas, ensayos de actualidad y textos académicos con tono divulgativo.

En definitiva, ambicionamos que todos nuestros libros se lean y que sean la referencia sobre el tema que traten. Aspiramos a que se conviertan en auténticos *libros de cabecera* para nuestros lectores.

Confiamos, querido lector, que a ti también te ocurra con este libro.

Estamos a tu disposición en: [editorial@librosdecabecera.com](mailto:editorial@librosdecabecera.com)

También en Twitter: [@libroscabecera](https://twitter.com/libroscabecera)

**Hasta aquí la versión gratuita  
de este libro.**

**Si quieres seguir leyendo,  
puedes comprar el libro entero en:  
[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)**

**Gracias**

## **Libros de Cabecera**

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.