

# Fundamentos del desarrollo directivo

Las claves del programa  
LEAD de Esade

Carlos Royo

Prólogo de Richard Boyatzis



**Libros de Cabecera** Manuales de gestión

# Fundamentos del desarrollo directivo

Carlos Royo

¿Conoce cuáles son los valores que gobiernan su vida? ¿Cómo descubrir su esencia directiva? ¿Desea hacer un cambio que le lleve hacia un futuro deseable? Estas son las inquietudes que tienen muchos participantes de un programa de desarrollo directivo en una escuela de negocios.

Esade requirió a Richard Boyatzis, uno de los padres de la inteligencia emocional, el programa que había creado en la Weatherhead School of Management. Producto de esa colaboración, Esade ha desarrollado un programa propio, por el cual han pasado más de 16 000 participantes, convirtiéndose en un éxito.

En ***Fundamentos del desarrollo directivo*** Carlos Royo, director académico del programa LEAD, comparte los conocimientos que son impartidos en las aulas y los hallazgos de sus investigadores con un enfoque práctico, ofreciendo claves para el conocimiento personal que facilite un liderazgo eficiente.

**«La incorporación del programa LEAD a Esade supuso y supone un mayor servicio a los participantes y, a la vez, una ventaja competitiva. Pero, sobre todo, ha permitido y permite a muchos directivos una carrera de más calidad profesional y humana.»**

**Carlos Losada**, profesor del Departamento de Estrategia y General Management, ex director general de ESADE

**«He revisitado mis notas del LEAD en muchas ocasiones en estos últimos años. En un contexto tan complejo como el vivido en estos tiempos, la reflexión ha valido mucho la pena.»**

**Ferran Baldirà**, EMBA. Director general Iberia de Groupe Atlantic

**«Este libro es una guía para un futuro mejor. ¡Léalo, reflexione, practique sus mensajes y conviértase en lo que desearía poder ser!»**

**Richard Boyatzis**, profesor distinguido. Case Western Reserve University

**Libros de Cabecera**

Manuales de gestión

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

Más información  
aquí:



THEMA: KJMB  
ISBN: 978-84-124599-6-8



# **Fundamentos del desarrollo directivo**

Las claves del programa  
LEAD de Esade

**Carlos Royo**

**Libros de Cabecera**

Manuales de gestión

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

Barcelona – Madrid

1ª edición: abril 2022

© 2022 Carlos Royo Morón

© 2022 Libros de Cabecera S.L.

Rambla de Catalunya, 53, 7º G

08007 Barcelona (España)

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

Carlos Royo Morón ISNI: 0000 0005 0589 8574

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.

Editora: Virtuts Angulo

Diseño interior de la colección: Nèlia Creixell

Diseño de la cubierta: Erola Boix

Portada: Nèlia Creixell

Maquetación: Nèlia Creixell

ISBN: 978-84-124599-6-8

eISBN: 978-84-124599-7-5

THEMA: KJMB

Depósito Legal: B 7246-2022

Impreso por DC PLUS, Serveis editorials, scp

Impreso en España – *Printed in Spain*



Este libro ha sido impreso en papel Torraspapel Coral Book natural de noventa gramos, procedente de bosques y plantaciones correctamente gestionados, certificado por FSC.

# Índice

<b>Prólogo</b> de Richard Boyatzis	9
<b>Prólogo del autor.</b> Una historia de cambio intencionado	17
<b>Capítulo 1. Ser auténtico.</b>	
<b>Fundamentos del liderazgo auténtico</b>	29
La construcción de la identidad	31
Concepto: el liderazgo auténtico	47
Herramienta: el eneagrama	51
Con la mirada de Ricard Serlavós	61
<b>Capítulo 2. Buscar un propósito.</b>	
<b>Fundamentos del liderazgo inspirador</b>	67
La construcción del futuro deseado	69
Concepto: el liderazgo inspirador	85
Herramienta: la visión personal	87
Con la mirada de Elisabeth Rius	97
<b>Capítulo 3. Disponer de recursos.</b>	
<b>Fundamentos del liderazgo situacional</b>	103
La construcción del talento	105
Concepto: el liderazgo situacional	125
Herramienta: el mapa del talento	139
Con la mirada de Eva Marco	147
<b>Capítulo 4. Transitar el cambio.</b>	
<b>Fundamentos del liderazgo transformador</b>	157
La construcción del cambio sostenible	159
Concepto: el liderazgo y las transiciones	175
Herramienta: la agenda de cambio	181
Con la mirada de Ferran Velasco	191
<b>Capítulo 5. Construir relaciones.</b>	
<b>Fundamentos del liderazgo relacional</b>	197
La construcción de relaciones	199
Concepto: el liderazgo relacional	207
Herramienta: las conversaciones	211
Con la mirada de Artur Massana	227
<b>Conclusiones finales</b>	239
<b>Anexos</b>	241
1. Testimoniales	243
2. Los estilos de aprendizaje	255

3.	Una historia de personas que investigan, por Joan Manuel Batista Foguet	266
4.	Carta a mi hija	275
	<b>Referencias</b>	279
	<b>Agradecimientos</b>	291

A Irene

PRÓLOGO DEL AUTOR

# **Una historia de cambio intencionado**

Usted tiene en sus manos un libro que es el resultado de veinte años de investigación y formación directiva con más de 15 000 personas en la escuela de negocios Esade. En este libro he querido sintetizar los aprendizajes y descubrimientos que han sido de utilidad para miles de directivos y directivas que hoy dirigen organizaciones. Al escribirlo me pregunté, ¿Qué podría incluir en un libro que sirviera para otras personas?

Desde que comencé a concebirlo, durante un viaje a los Estados Unidos, hasta hoy, ha habido muchos cambios; y mientras lo escribo, en mitad de una pandemia que está transformando el mundo, me siento delante de mi ordenador para tratar de trasladar las experiencias docentes, de investigación, profesionales y personales que me han servido de inspiración.

En 2002, era un joven estudiante de doctorado que trabajaba en una entidad bancaria sin saber todavía si dedicar mi vida profesional a la investigación, a la docencia o a la función directiva. Durante los primeros quince años, la elección se decantó hacia esta última, influida por una voluntad familiar de trasladar en resultados todo lo aprendido, con la paciencia limitada y la eficiencia elevada. Además, se me daba bien eso de tomar decisiones y era diligente en mis funciones.

Durante ese periodo, mientras compaginaba mi carrera en el banco y mis estudios de doctorado, tuve la oportunidad de comenzar a trabajar en Esade, una de las mejores escuelas de negocio de España, de la mano de Ricard Serlavós, en un proyecto que empezaba a tomar cuerpo por aquellos años y que después se denominó LEAD. Luego se convirtió en uno de mis mayores motores profesionales, una constante fuente de inspiración, y aquel profesor, en mi mentor y, a la postre, en mi amigo.

A lo largo de estos veinte años se desarrolló un proyecto que facilitó el crecimiento de las carreras de miles de directivos y directivas que hoy

ocupan importantes posiciones en empresas; y que fue acompañado de investigaciones y por la implementación de una metodología transformadora que ha sido un referente en las escuelas de negocios.

Un proyecto de esta envergadura no se hubiera concretado sin contar con un líder inspirador y un entorno adecuado. Para lo primero, el LEAD encontró en Richard Boyatzis, el visionario de una idea que, de forma exitosa, había comenzado a desarrollar en la Case Western Reserve University, de Cleveland. El padre del Programa LEAD nos inspiró con sus conocimientos, su facilidad para llevar la investigación a la práctica e imaginar un proyecto diseñado para miles de estudiantes que estaban en un momento de cambio. Sin su impulso y el del profesor Serlavós, el LEAD nunca se hubiera consolidado. Ellos son, sin duda, los pioneros.

Para lo segundo, el mejor contexto lo encontró en Esade, un referente a nivel mundial en educación superior y cuyos valores tienen su origen en una profunda vocación hacia el desarrollo humano, fruto de su tradición jesuita. Estos han sido los puntos de partida para gestar y madurar uno de los programas más longevos de Esade, sustentado en una filosofía que coloca a la persona en el centro, y atento a la practicidad que requiere un diseño para y por los directivos\*, que han obtenido exitosas carreras profesionales y personales.

Al comenzar mis clases suelo mostrar una foto de mi primer año de vida. Recostando mi cuerpo en las paredes forradas de papel setentero, hacía esfuerzos por mantenerme en pie. Empezaba a andar y, de manera automática, agarraba mi oreja con la inocente intención de que me sostuviera mientras me lanzaba al mundo bípedo. Treinta años más tarde, me lancé en paracaídas, en una de esas cosas que uno tiene que hacer antes de morir... Mientras el monitor me jaleaba a 4000 metros y me decía *Ahora* y sentía que mis pies ya no se sostenían en aquella avioneta, mi cuerpo tuvo una reacción automática de llevarse la mano a la oreja. Los neurólogos podrían referir esta experiencia a una huella neurológica en mi cerebro límbico, pero me gusta utilizarla como me-

---

\* Durante todo el libro, para agilizar la lectura, enunciaremos el género masculino que incluye al femenino.

► **Prólogo del autor. Una historia de cambio intencionado**

táfora de lo que significa para mí el autoconocimiento. Hablamos de conocer cuáles son nuestros miedos, pero también nuestras motivaciones, nuestros valores, nuestros intereses y nuestras capacidades, para saber, en tiempos de incertidumbre, cuándo tendremos que revisar en nosotros mismos cómo permanecer de pie ante las circunstancias.

## **Qué no esperar de este libro**

Este no es un libro de autoayuda. Seguramente usted habrá ojeado algún que otro libro, con mayor o menor profundidad, con la idea de encontrar soluciones. Este libro no pretende ofrecerle eso, sino proporcionar un método que le guíe para buscar sus propios recursos. Por esto, no contiene respuestas fáciles ni frases para la galería, sino interpretaciones o conclusiones basadas en la experiencia e investigación de los últimos veinte años. Gracias a esto, usted obtendrá sus propias conclusiones.

Este libro no es solo un listado de teorías. Más bien responde a una metodología sencilla. He descubierto, con los años y la experiencia, que sencillez es sinónimo de eficiencia. Muchos complicados modelos hacen que las personas entiendan, pero no aprendan. Hay una gran diferencia entre entender y aprender, entre conocimiento y sabiduría. El primer término se relaciona con la cognición, con lo mental, y el segundo, con la integración entre el conocimiento que se adquiere y el que ya se posee. Cuando eres capaz de pensar en ejemplos de tu propia vida, lograste el aprendizaje significativo, es decir, es entonces cuando *hiciste propio lo aprendido*.

Este libro no es una lista de cosas que sí o sí debe hacer. Muchas de las investigaciones que iré citando dan a entender cómo, para elaborar un plan de acción, debemos primero realizar un periodo de introspección y de análisis personal. De este modo tomaremos conciencia de nuestra visión para poder activar acciones que sean coherentes con nuestras necesidades y motivaciones reales. No tiene sentido plantear una lista de acciones como si se tratara de la compra del mercado. El gran error de los consejos, las sugerencias o las listas es considerar que todos los seres humanos tenemos las mismas condiciones, las mismas circunstancias y motivaciones. Dan por hecho que, si no lo intentas y lo pones

en práctica, es porque no quieres, y esto solo aumenta el sentimiento de incapacidad y culpabilidad.

Este libro tampoco es una autobiografía ni la historia de una especie de viaje interior. No considero que los pasos que he dado en mi vida sean motivo suficiente para escribir un libro, pero sí lo son los cientos de transformaciones y cambios que he podido ver en alumnos, *coaches* y directivos, que me han animado a escribirlo.

Cuando estoy esperando para tomar un avión y busco una lectura para las largas horas de tránsito, siempre elijo libros que me aporten algo. Y, básicamente, me guío por cuatro principios: debo ser capaz de definir en dos minutos de qué trata el libro; debe basarse en datos con rigurosidad; debe aportar cierta innovación; y debe inspirarme a través de experiencias personales y profesionales para pasar a la acción. Con toda humildad, he intentado hacer acopio de esos cuatro principios en la elaboración de este. Ojalá lo haya conseguido.

## **Qué sí esperar de este libro**

Afirmaciones basadas en evidencias. Lamentablemente, algunos libros o cursos se convierten en un mensaje de lo que los lectores quieren leer. Demasiada grandilocuencia con poco rigor. La inmediatez y las frases *mágicas* otorgan poca validez. Desde mi punto de vista, es necesario argumentar lo que se explica, por eso, este libro referencia con bibliografía sus aseveraciones para otorgarles rigor.

Un método práctico desarrollado en las últimas dos décadas en el Programa LEAD en Esade, en el que compartimos los descubrimientos, los aprendizajes y las investigaciones que se han llevado a cabo a lo largo de ese fantástico viaje. El modelo sobre el que se basa este libro parte de una sencilla idea: cualquier cambio proactivo y sostenible es un proceso que incluye descubrimientos personales, enfoque en objetivos a través de un propósito. Somos, en gran medida, lo que soñamos, y el desarrollo personal es una fuente de inspiración presente y futura.

Si usted tiene la responsabilidad de dirigir empresas, equipos o pertenece a uno de los programas donde desarrollamos el LEAD, estoy con-

► **Prólogo del autor. Una historia de cambio intencionado**

vencido que puede obtener respuestas y preguntas útiles para su función directiva.

<b>Número total de alumnos</b>	<b>16 323</b>
Hombres	9866
Mujeres	6457

**Ilustración 1.** Número de participantes del programa LEAD (noviembre de 2021)

## **El proceso LEAD**

¿Alguna vez se ha preguntado hacia dónde se dirige su carrera profesional? ¿Ha tomado las decisiones adecuadas a lo largo de su vida? ¿Qué influencia tiene su entorno en su vida? ¿Está desplegando todas sus capacidades? ¿En qué medida sus valores condicionan sus actos? ¿Ha escrito alguna vez una visión personal? ¿Es dueño de sus propias decisiones?

Este proceso se plantea a través de cinco descubrimientos que le ayudarán en su descubrimiento personal, basado en el modelo ICT<sup>1</sup>:

<b>1. Ser auténtico</b>	Fase de introspección
<b>2. Tener un propósito</b>	Fase de inspiración
<b>3. Disponer de recursos</b>	Fase de integración
<b>4. Tener un plan</b>	Fase de acción
<b>5. Construir relaciones</b>	Fase de relación

De la teoría a la práctica. Como ya fui adelantando, este libro es un manual que traslada la metodología del Programa LEAD. La ilustración 2 recoge su estructura:

	Fundamentos	Liderazgo	Herramientas
Ser auténtico	Identidad	Liderazgo auténtico	Eneagrama
Tener un propósito	Propósito	Liderazgo inspirador	Visión personal
Disponer de recursos	Talento	Liderazgo situacional	Mapa de talento
Transitar el cambio	Cambio sostenible	Liderazgo en transición	Agenda de cambio
Construir relaciones	Relaciones	Liderazgo relacional	Conversación

**Ilustración 2.** Mapa del libro

Veamos de forma esquemática en qué consisten estos descubrimientos para conocer un poco más las fases del programa LEAD:

### 1. Ser auténtico. Fase de introspección

Cuando Silvia llegó a la primera sesión de *coaching* se había dado cuenta de que había disfrutado de pocos periodos de reflexión. Venía de un mundo más numérico, en el que se creía que pensar con este nivel de introspección era solo para retiros de meditación. Silvia comenzó a darse cuenta de cómo valores como la responsabilidad y la disciplina gobernaban su vida. Que estos valores venían de sus padres, humildes y honradas personas que nunca habían dejado pasar la oportunidad de demostrar a sus hijos que «el sacrificio al final tiene su recompensa». Más allá de los retos profesionales, había un sentido de un futuro deseado: en qué entorno le gustaría vivir, con quién le gustaría relacionarse, qué le gustaría estar haciendo y, en definitiva, qué le haría feliz. Silvia no pensaba en cosas materiales, sino en personas, acciones, motivaciones personales. Y mientras lo hacía, sus ojos se iluminaban y se daba cuenta de que esto era tan importante como conocer cómo se interpreta una cuenta de resultados. Había empezado a elaborar su visión personal.

Existen muchos grupos de identidad social que ejercen una influencia consciente o inconsciente sobre lo que se supone que debe ser

## ► Prólogo del autor. Una historia de cambio intencionado

como padre, hijo, amigo o profesional. Para que el individuo se sienta parte del grupo deberá responder a aquello que se espera de él<sup>23</sup>. En nuestro modelo utilizamos el concepto del *ser* en vez del *yo ideal*, para evitar la asociación inconsciente con el *yo idealizado*<sup>4</sup>. Es por esta razón por la que el planteamiento está relacionado con la identidad personal (reduciendo juicios y proyecciones): ¿es lo que realmente deseas o es lo que se supone que deseas?

En el capítulo 1, el foco está colocado en la introspección personal. Por eso, reflexionaremos sobre cuál es nuestra esencia a través de nuestros principios (valores), las necesidades (motivaciones) y la personalidad (estructura). Con un soporte riguroso, abordaremos esos elementos que constituyen la identidad personal.

El ejercicio del liderazgo supone un enorme desgaste, sobre todo si no se practica desde unos valores personales<sup>5</sup>. Muchas teorías sobre el tema acaban confluyendo en la necesidad de liderar desde un *yo más real, más auténtico*, evitando adquirir los liderazgos de manual y rigiéndose, en cambio, por los propios valores que conforman nuestra identidad personal.

Esta etapa se caracteriza por un proceso donde la persona (re)descubre elementos de la propia identidad (valores, motivaciones, intereses) que permiten arrojar luz sobre el grado de coherencia que gobierna su vida y en qué entorno desea estar en un futuro. En muchas ocasiones, los participantes del programa no descubren cosas que no sabían, pero sí la importancia que tiene en sus vidas. Este proceso tiene poco de espiritual o mágico. Responde a un proceso sistemático, basado en evidencia empírica que se resume en un principio básico: **si no sueñas, no evolucionas**<sup>6</sup>.

## 2. Tener un propósito. Fase de inspiración

La creación de una nueva conciencia supone una ruptura con la percepción que hasta ahora se había tenido, lo que origina un cambio intencional y proactivo.

En el capítulo 2 detallamos la conexión entre identidad y futuro deseado, que ayuda a la persona a transitar entre sus expectativas y sus necesidades reales, con lo que elabora una declaración de sus

aspiraciones. A través de este ejercicio puede incorporar este futuro deseado a su conciencia, para articular posteriormente una agenda de cambio. En palabras del propio Richard Boyatzis: «El poder de la visión, para acceder a más circuitos neuronales y posibilidades de aprendizaje, y el estado emocional de euforia, proporciona un terreno fértil para contemplar el futuro».

### 3. Disponer de recursos. Fase de integración

Silvia no olvida el momento en que vio por primera vez su encuesta 360<sup>07</sup>, en la que su entorno profesional y personal realizaba una valoración de sus capacidades y aspectos de mejora. Se sentía evaluada, pero con una enorme curiosidad. Al descubrir los resultados, Silvia profundizó en qué capacidades personales aparecían; y analizar esa información la ayudó mucho en su proceso. Primero, se interesó en saber quién había escrito alguno de esos comentarios para buscar una justificación, pero más adelante entendió que no importaba el quién, sino el qué. Así fue como pudo realizar un buen análisis de sus competencias personales y estilos de liderazgo, que la ayudaron a hacer un balance personal entre sus valores (el porqué) y sus capacidades (el qué), con lo que redujo su nivel de incertidumbre y adquirió lucidez sobre cómo orientar el siguiente paso, la construcción de una agenda de cambio.

La fase de integración incluye todas las partes del individuo relacionadas con las capacidades que son entrenadas, modificadas, mejoradas o desposeídas. En este contexto, el planteamiento está relacionado con las habilidades que cada persona posee para alcanzar su propósito. En algunos casos, estas habilidades vendrán asociadas a aptitudes innatas que el individuo siempre ha poseído (capacidad de expresión verbal o de razonamiento lógico), y en otras, a competencias o estilos de comportamiento que son desarrollables (empatía, negociación o influencia). En este capítulo deberá analizar qué capacidades posee para alcanzar sus objetivos, cuáles tiene que poner en valor, desarrollar o *subcontratar*.

Tan importante es conocer el potencial personal del individuo como sus propias limitaciones. ¿Y cómo llegar a profundizar en estos descubrimientos? A través de un proceso de integración, es decir, la vinculación entre la identidad (lo que cada uno es) con el talento (las capacidades que cada uno posee). Por ejemplo, conocer los valores nos ayudará a entender los estilos liderazgo, o conocer las motiva-

## ► Prólogo del autor. Una historia de cambio intencionado

ciones personales nos dará las pistas de las competencias que interesa desarrollar.

El mapa de talento es una herramienta que proporciona una guía de las capacidades, habilidades y aptitudes de la persona, que facilita la puesta en práctica de una agenda de cambio. Se enfoca en áreas que darán información al participante de lo que es prioritario, teniendo como dimensiones el talento y la importancia para la visión. Esta herramienta brinda la posibilidad de enfocar nuestra actividad a lo importante y prioritario, permitiendo la construcción de cuatro áreas de diferente implicación: talento, desarrollo, mantenimiento y subcontratación.

### 4. Tener un plan. Fase de acción

Silvia llegó a la oficina, como siempre, a las siete de la mañana. Le gustaba destinar el primer tiempo de la mañana a planificar el día, sin la presión de llamadas, *e-mails* y reuniones. Esa mañana decidió reflexionar sobre su agenda de cambio. Cómo iba a transformar su visión personal en un plan de acción. Pensó en el máximo reto que tenía los próximos años que le acercara a esa visión: la posición de adjunta a Dirección General. Sabía que allí podría empezar a tener una visión mucho más transversal de toda la organización, sus decisiones podían tener mucho más impacto y se incorporaría al Comité de Dirección. Entendió que ese reto pasaba por mejorar su capacidad de relación, porque tras la vuelta de Dubái, se había orientado tanto a la consecución de los objetivos de su área que había olvidado cultivar las relaciones, tan importantes en el tipo de cultura de empresa a la que pertenecía. También se propuso mejorar la delegación con su equipo, ya que no podía crecer si no lo hacía su equipo. Finalmente, se dio cuenta la importancia que había en incluir a Rafa en su visión, porque la meta era profesional, pero el camino era personal. Contempló las dificultades de implementación, anticiparse a ellas y reflexionar en las personas que podían ayudarle en el proceso. Repasó su visión, vio las acciones que quería llevar a cabo y se dio cuenta de la gran oportunidad que tenía por delante.

En los tiempos actuales, la acción suele confundirse con ocupación, lo que nos otorga una falsa sensación de utilidad. Si no te mueves, ¿qué haces? La acción adquiere sentido cuando nos permitimos dedicar tiempo a conocer qué queremos. ¿Cómo llegar a profundizar en estos descubrimientos? A través de un proceso de acción, donde

ponemos en relación la visión con la agenda de cambio. Durante este aprendizaje es importante conocer los facilitadores del proceso y nuestras figuras de apoyo.

El programa LEAD conduce a la confección de una agenda de cambio personal donde realizaremos un análisis de cuáles son las circunstancias que nos facilitan o dificultan el cambio. La agenda de cambio es algo más que un documento donde se planifican objetivos y acciones a realizar, ya que se sustenta en la visión personal, permite reflexionar sobre los avances y los bloqueos, cuáles son los talentos que están siendo útiles para conseguir el reto, qué obstáculos están apareciendo, etc. Una agenda de cambio es un documento vivo que se va adaptando a medida que se avanza en la práctica.

## 5. Construir relaciones. Fase de relación

Silvia llegaba muchos días enfadada, viendo cómo algunas de las acciones que había puesto en marcha «no servían para nada». Si no hubiera sido por la comprensión y el apoyo que encontró en Rafa hubiera abandonado su plan.

El jefe de Silvia era de la vieja escuela. No podía entender qué significaba una visión personal ni para qué un programa de desarrollo de este tipo. Pero Silvia no quería desperdiciar la oportunidad de tenerlo como una figura de apoyo. Le pidió una reunión mensual para revisar sus objetivos y cómo lo estaba haciendo. Su jefe se sorprendió al principio, pero acabó encontrando el hueco para reunirse, y aquellas reuniones ayudaron a Silvia a tener un punto de vista muy diferente de su evolución.

A pesar de que Silvia no creía inicialmente en eso del *coaching* y había visto muchos vende humos en la televisión, decidió darle una oportunidad. Desde el principio pudo ver que el entorno de las sesiones era un espacio de aprendizaje, donde no se sentía juzgada y podía recibir una perspectiva diferente de la realidad, con una mirada alternativa. Las sesiones de *coaching* le ayudaron a consolidar sus acciones, que se fueron convirtiendo en hábitos.

Cuando abordamos un cambio proactivo, es decir, no generado por la reacción a algo que nos ha pasado, sino por el deseo de alcanzar un futuro que deseamos, nos enfrentaremos a situaciones que desconocemos, a reacciones de nuestro entorno inesperadas y a dificultades que nos pueden hacer plantear si merece la pena continuar. Las relaciones resonantes de apoyo son indispensables para vincu-

► **Prólogo del autor. Una historia de cambio intencionado**

lar todas las partes del modelo e incluir a nuestro entorno más cercano en este cambio personal.

Los apoyos, todas aquellas personas en las que confiamos (nuestros amigos, familia, compañeros de trabajo, jefes), nos proporcionan el contexto más adecuado para valorar el progreso realizado y un entorno seguro donde poder expresar nuestros miedos, inseguridades, triunfos y sueños<sup>8</sup>.

Además, este hecho tiene un impacto más amplio: cuando comparamos nuestros cambios de hábitos o formas de pensar con personas de confianza facilitamos el proceso. Al cambiar nuestras conductas, modificamos las reacciones de los demás y ellos nos ofrecen un aprendizaje complementario y muy valioso a nuestra propia acción.

Cada capítulo finalizará con la aportación de un autor experto en ese tema, que, por su visión personal o profesional enriquece sustancialmente el texto, brindando una visión diferente.

El programa LEAD ha demostrado su eficacia durante dos décadas, al ser una fructífera combinación de inspiración y rigor. Inspiración en los propios sueños, proporcionando un espacio para la reflexión personal. Rigor, donde la investigación, las herramientas y un proceso basado en la confidencialidad dan confianza al participante.

Este programa ha proporcionado aprendizajes personales a miles de personas para hacer frente a los retos futuros y trasladando sus valores a la sociedad en la que viven. Mi intención, querido lector, es poder compartirlos también con usted. Buen viaje.



## El autor

---

**Carlos Royo** (Zaragoza, 1974) es doctor en Psicología Social y de las Organizaciones por la Universidad de Barcelona, Máster en Recursos Humanos por la Universidad Politècnica de Catalunya y diplomado External Coach Intensive (ECI) por la Columbia Business School (New York).

En su trayectoria profesional ha sido durante más de una década responsable de Proyectos de Liderazgo en el Banco Sabadell y director de Talento en el RACC.

En la actualidad es profesor del departamento de Dirección de Personas y Organizaciones de Esade, director del Programa de Dirección Estratégica de Recursos Humanos en dicha institución y del Máster en Coaching y Liderazgo Personal de la Universidad de Barcelona.

Para más información:

[www.carlos-royo.com](http://www.carlos-royo.com)

LinkedIn: [carlosroyophd](https://www.linkedin.com/in/carlosroyophd)



## Libros de Cabecera

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

**Libros de Cabecera** pretende hacer llegar a empresarios, directivos, consultores, emprendedores, estudiantes y, en general, a 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.