

«Bernardo (Barney) nos cuenta en *Salvados in extremis*, de una manera pragmática y sencilla, cuáles son los factores principales y las herramientas que podemos utilizar en el ámbito empresarial para hacer frente a una situación difícil que requiere transformar la empresa y adaptarla a una nueva realidad».

**Nando Parrado**, conferenciante y prologuista de la obra.



**Autor:** Bernardo Quinn • **Editorial:** LID Editorial Empresarial

**Colección:** Acción Empresarial • **ISBN:** 9788483564189

**Precio:** 19,90 euros • **ebook:** 11,99 euros

**Formato en centímetros:** 15x22 cm

**Encuadernación:** Rústica • **Número de páginas:** 200

## El autor

**Bernardo Quinn** se graduó con medalla de oro como Ingeniero Industrial en el Instituto Tecnológico de Buenos Aires y tiene un MBA de Harvard Business School. Se incorporó a Telefónica en 1992 en el departamento de Planificación Estratégica de Telefónica Argentina y, desde finales del 2012, es el director global de Recursos Humanos de Telefónica. Antes había desempeñado cargos directivos en diferentes unidades de negocio de la compañía en Argentina, Estados Unidos y España.



## Índice

### Prólogo de Nando Parrado

Agradecimientos

Presentación

### PASOS

Para la salvación in extremis

No mates al mensajero

1. ¿Cuál es la Historia?

2. ¡Todos a bordo!

3. Logra que se haga

4. Conclusiones

### PASO 1 - ¿Cuál es la Historia?

#### 1. Crea sensación de urgencia:

«¡Tenemos un problema!»

1.1. Nadie va a venir a arreglar nuestros problemas

1.2. El factor de desconexión

1.3. Pausa para reflexionar: definir el problema o sus causas

1.4. Abre los ojos y escucha bien

1.5. Crea la cultura adecuada para que la gente se exprese libremente

1.6. Identifica las raíces del problema

1.7. Explica por qué quedarte donde estás no es una opción

1.8. Articula la visión de futuro

1.9. Elabora una hoja de ruta

### PASO 2 - ¿Quién se apunta?

#### 1. Voluntad de cambiar empezando por el líder

1.1. El líder debe ser la primera persona a bordo

1.2. El liderazgo no se puede delegar

1.3. Los esfuerzos de cambio requieren mucha energía

1.4. Liderazgo adaptativo

1.5. Todas las miradas atentas a la conducta del líder

### 2. Alineación del equipo directivo

2.1. Evita la estructura de silos y genera confianza

2.2. El líder como coach

2.3. Lo mejor para el todo puede no ser lo mejor para cada una de las partes

2.4. No dudes en prescindir de la gente que estorbe

2.5. Llegar a todo el mundo para conseguir que se impliquen

2.6. Comunicar, comunicar y comunicar

2.7. Encontrar defensores y embajadores de la transformación.

2.8. La voz del líder en la difusión del mensaje

### PASO 3 - Ejecución

1. Un plan y una hoja de ruta sencillos

2. Priorizar, priorizar y

3. Alinea los elementos clave del plan

4. Identifica los triunfos rápidos y los proyectos estructurales

5. Dedicar tiempo de calidad al proceso de transformación

6. Establece los indicadores clave adecuados

7. Alinea incentivos y recompensas

8. Predica con el ejemplo

9. Implanta «presupuestos base cero» para romper la inercia histórica

10. Encuentra un enemigo externo común

## CASOS DE ESTUDIO

**Telefónica:** programa de transformación Be More

**IBM.** La histórica transformación de IBM desde dentro

**Apple.** Priorizar, priorizar y priorizar

**Kit de herramientas** - Para una salvación in extremis

NOTAS

## La obra

*Salvados in extremis* nace para ayudar a todas aquellas empresas que se encuentran en apuros recogiendo los pasos para que vuelvan a elevarse y tomar oxígeno de nuevo.

**Bernado Quinn**, consciente de que no existen recetas mágicas para superar todos los obstáculos traza un camino para hacer progresar el negocio, en lugar de dejar que se hunda o acabe colocado al borde del abismo.

La metodología propuesta a lo largo de la obra parte de la importancia de enfrentar la realidad con hechos, datos y signos planteando herramientas que se pueden poner en práctica para llevar a cabo el proceso de transformación que debemos afrontar y lograr el alineamiento de todos los agentes que deben intervenir necesariamente en el proceso de reconstrucción empresarial.

Y para facilitar la puesta en práctica, el autor recoge en la obra los casos de estudio de varias compañías. **Telefónica, IBM y Apple** servirán de ejemplo al lector para acelerar la puesta en marcha del proceso de transformación.

## La metodología

### Primer paso: ¿Cuál es la historia?

¿Cuál es la historia que hay detrás de la necesidad de transformación? La historia surge cuando todos sienten la urgencia de la situación actual pero a la vez visualizan un futuro brillante.

#### Kit de herramientas

##### Crea la sensación de urgencia; la plataforma en llamas

- Cifras del negocio: tendencias y desviaciones de los presupuestos
- Análisis de la competencia e información sobre las comparativas del sector
- Evolución de la cuota de mercado
- Las cinco fuerzas de la dinámica de la competencia (Michael Porter)
- Análisis DAFO
- La voz del cliente
- Escucha a los trabajadores que están en primera línea de batalla

##### Visión de futuro

- Describe el futuro de forma clara y sencilla
- Selecciona las decisiones clave necesarias para desbloquear la situación

## Segundo paso: ¿Quién se apunta?

Asegúrate de que todo el mundo esté en la misma línea: un líder fuerte e implicado que esté dispuesto a enfrentarse al desafío y que sea capaz de hacerlo; un equipo directivo que le rodea; y una plantilla en la que todos y cada uno de los trabajadores empujen y remen en la dirección correcta.

Todas las personas que trabajan en una organización deben entender que el cambio comienza por cada uno de ellos.

### Kit de herramientas

#### El líder

- Listo, dispuesto (comprometido) y capaz (con autonomía) de tomar decisiones difíciles
- Marco de poder de Luis Huete
- Rendimiento ejecutivo sostenible; trabaja en el nivel necesario de energía
- ¿Necesitas los servicios de un coach?

#### El equipo directivo

- Analiza las dinámicas de equipo
- Genera confianza; la confianza es un elemento clave
- ¡A bordo o por la borda!
- Valora si es necesario algún facilitador externo

#### Llega a todo el mundo

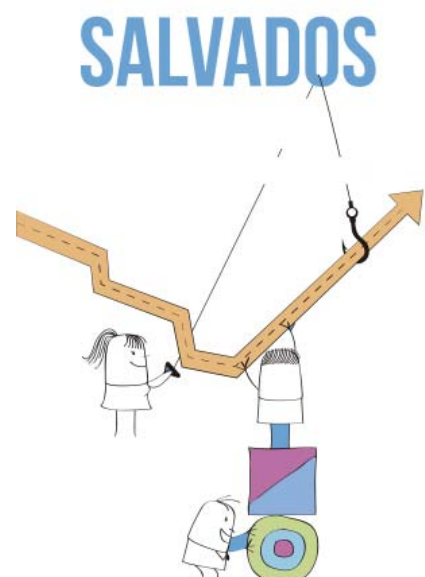
- Plan de comunicación bidireccional, que incluya herramientas de redes sociales
- Identifica a los agentes de cambio y seguidores, e implicarlos en los procesos de diagnóstico y planificación

## Tercer paso: Ejecución

Logra una ejecución coherente y constante. El desarrollo y la implantación de la agilidad estratégica servirán para garantizar que las cosas no se hagan por arte de magia, sino gracias a la tenacidad, el coraje y la flexibilidad.

### Kit de herramientas

- Elabora un plan detallado pero centrado en unas prioridades simples y claras
- Prioriza y deja de hacer cosas
- Garantiza la coherencia del plan: marco de las 7S de McKinsey
- Identifica triunfos rápidos y proyectos estructurales
- Dedica tiempo de tu agenda diaria
- Establece indicadores (KPI) tangibles
- Alinea los incentivos: económicos y no económicos
- Predica con el ejemplo
- Elabora presupuestos base cero y no incrementalistas
- Identifica un enemigo externo común



Para más información:

[laura.diez@lideditorial.com](mailto:laura.diez@lideditorial.com)

[beatriz.raso@lideditorial.com](mailto:beatriz.raso@lideditorial.com)

91 372 90 03