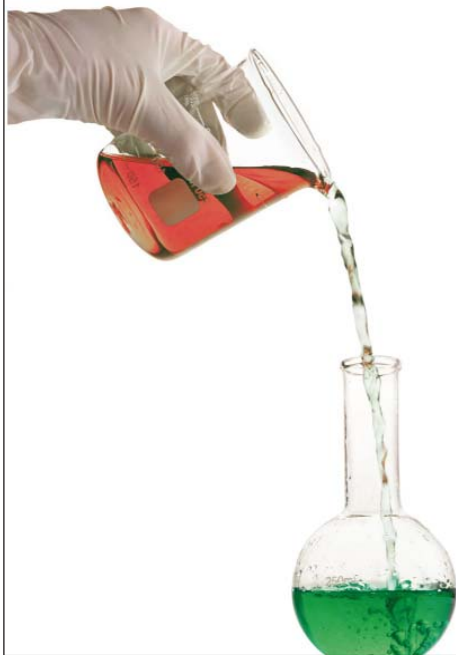


acción empresarial

Virginio Gallardo *propugna un estilo de dirección que acelera el potencial creativo y rompe con la cultura de las empresas sin alma. Con prólogo de Ricard Alfaro.*

LIDERAZGO TRANSFORMADOR



«Ante todo el nuevo liderazgo se basará en la experimentación y el espíritu intraempresarial e innovador».

Ricard Alfaro Puig
Presidente de Aedipe Catalunya

FICHA TÉCNICA:

ISBN13-EAN: 9788483561065 • Autor: Virginio Gallardo • Prologuista: Ricard Alfaro • Editorial: LID Editorial Empresarial • Colección: Acción Empresarial • Edición: 1ª ed. • Idioma: Español • Páginas: 264 • Encuadernación: Rústica con solapas • Formato: 15x22 cm. • Impresión: B/N • PVP: 19,90€

SOBRE EL AUTOR

Virginio Gallardo posee una dilatada experiencia en transformación organizativa, gestión del cambio y recursos humanos. Ha trabajado en el área de consultoría en empresas como Accenture, HayGroup o Konsac Human Capital. En la actualidad es director de Humannova, firma especializada en el liderazgo de la innovación. Es licenciado en Psicología y MBA por ESADE.

ÍNDICE

Prólogo de Ricard Alfaro Puig

Introducción

1. La naturaleza de la innovación

PRIMERA PARTE

Las herramientas del líder

1. El liderazgo transformador: visión y estrategia

1. El destino del viaje: crear un sueño
2. Las cuatro barreras en el proceso innovador

2. Los equipos de alto rendimiento

1. Ampliar el número de aliados del cambio
2. Los equipos del cambio
3. Los líderes del cambio como equipo

La comunicación: gestionar el compromiso y el avance del cambio

1. Gestionar información, expectativas y emociones
2. Fase 1: preparar a la organización
3. Fase 2: clarificar es potenciar el cambio
4. Fase 3: impulsar el cambio con resultados
5. Cuando tu enemigo es tu mejor aliado

SEGUNDA PARTE

Las herramientas macro

4. La arquitectura organizativa y los procesos

1. El aviso de la Reina Roja: gana el más rápido
2. Tendencias de la organización del futuro
3. La práctica del diseño organizativo
4. ¿Por qué naufragan los proyectos organizativos?

5. Desarrollo organizativo: cultura y procesos de gestión

1. El poder de la cultura
2. Primero medir, después cambiar
3. El gobierno de la cultura organizativa
4. El ADN de la cultura: el liderazgo

TERCERA PARTE

Las herramientas micro: las personas

6. La movilización de las personas: el modelo de desempeño

1. El diseño micro: de las ideas a las personas
2. El primer impulsor: diseño del puesto de trabajo
3. El segundo impulsor: las competencias
4. El conocimiento y la adaptación empresarial
5. Motivación y recompensa, el cuarto impulsor
6. Resultados, ¿un impulsor?

7. El desarrollo de las personas: cambiar comportamientos

1. Desarrollo como herramienta de supervivencia
2. Las barreras y la pasión por el desarrollo
3. Desarrollar es generar resultados
4. Hito 1: ¿tenemos las personas más adecuadas en cada puesto?
5. Hito 2: ¿cómo desarrollamos a las personas?
6. Hito 3: ¿hemos desarrollado el máximo potencial?

8. Desarrollar el liderazgo: la base de la innovación

1. El freno de la innovación
2. Barrera 1: la incertidumbre y la mirada al futuro
3. Barrera 2: competencias y emociones del líder
4. La octava herramienta: crear una fábrica de líderes
5. ¿Qué es un líder transformador?

9. Conclusiones acerca del viaje de las ideas

1. No es un viaje de placer, es obligatorio
2. El reto empresarial: la revolución de cuello blanco
3. La innovación, ¿un tipo de cultura?
4. ¿Está preparada tu organización para las nuevas ideas?
5. La innovación, ¿una historia de valentía y coraje?

Anexos

LA OBRA

Virginio Gallardo presenta un manual de liderazgo que defiende, como punto de partida, que la innovación exige un nuevo tipo de directivos que lideren las transformaciones de sus organizaciones para asegurar su éxito, es decir, exige un liderazgo transformador.

Según el autor: «La filosofía básica de este libro es proporcionar herramientas para enfrentarse a uno de los procesos más peligrosos y difíciles ante los que se puede encontrar un directivo: la transformación de una idea en una realidad con éxito, eso que se denomina innovación».

«Los profetas de la era de la innovación ya han anunciado el fin de las sociedades S.A. (sin alma). Quizás lo sea, quién sabe si por convicción o por obligación».

La obra está planteada como una guía de viaje que «muestra el recorrido desde que las ideas nacen hasta que se convierten en una transformación exitosa» e incita a la acción. Durante los primeros ocho capítulos, Gallardo dota al lector de ocho herramientas para la innovación. El primer tipo alude al rol del líder cuando lanza su idea, el siguiente a las herramientas que permiten cambiar elementos organizativos para impulsar la idea, lo que el autor llama herramientas macro, y un tercer tipo referido a la herramientas micro, es decir, «aquellas que nos permiten intervenir directamente sobre el comportamiento de las personas».



Antes de aplicar la primera herramienta de la innovación, el autor recomienda seguir tres etapas previas al cambio que ayuden al líder a señalar un destino que genere ilusión, a analizar a los compañeros de viaje y a determinar la naturaleza de su poder en el viaje del cambio. Como sucede en todos los capítulos, *Liderazgo transformador* examina los principales retos y obstáculos del viaje de las ideas para cada una de las herramientas, así como sus claves de éxito. Para las tres primeras éstos son:

Resumen de la primera herramienta de la innovación

Las etapas previas del cambio	
Etapla 1. Necesidad del cambio: crear urgencia, una sensación emocional de crisis compartiendo un diagnóstico de la situación actual.	
Etapla 2. El poder de una idea: movilizar, dar esperanza mediante una visión del futuro, crear emociones positivas del cambio.	
Etapla 3. La hoja de ruta: determinar nuestro plan de acción, establecer la estrategia del programa de cambio	
OBSTÁCULOS DEL VIAJE DE LAS IDEAS	
RETOS Y OBSTÁCULOS	CLAVES DE ÉXITO
Resistencia al cambio	Buscar el compromiso con el cambio
Ritmo del cambio	Aceriar en el Kairos de nuestra organización
Lenguaje del cambio: «cómo»	Indicar valores y comportamientos
La fuerza organizativa del líder	Buscar aliados del cambio
La fuerza organizativa del agente de cambio	Buscar soporte alta dirección

Resumen de la segunda herramienta de la innovación

Los equipos del cambio	
Equipos de creación: crear nuevas soluciones creativas, ayudar a implantar el cambio y hacer que este sea una realidad (sinergia creativa).	
Equipos de integración: movilizar emociones que permiten el cambio de comportamientos y la aceptación del cambio (sinergia integradora)	
Factores de éxito del entorno organizativo (EAR)	
Son los seis factores que favorecen el clima sinérgico del cambio en los equipos de creación y de integración y, por tanto, hacen que sean equipos de alto rendimiento	
OBSTÁCULOS EN EL VIAJE DE LAS IDEAS	
RETOS Y OBSTÁCULOS	CLAVES DE ÉXITO
El paradigma de los gestores del pasado	Favorecer la confianza y las emociones organizativas dentro de los equipos
Ausencia de empowerment	Aceriar en el Kairos de nuestros equipos
Falso equipo directivo	Crear equipos directivos tipo EAR
Equipo directivo no creativo	Introducir nuevos miembros o ideas



Resumen de la tercera herramienta de la innovación

Las tres fases de la comunicación	
Fase 1. Preparar la organización: analizar los colectivos que hay en nuestra organización (mapa de comunicación) y establecer un plan de comunicación con acciones intentando que comprendan la necesidad del cambio y que apoyen con su comportamiento nuestra idea.	
Fase 2. Clarificar y guiar: crear el Cuadro de Mando del Cambio que nos permita clarificar los objetivos del cambio, cómo se relacionan los diferentes objetivos, el calendario y cómo les afecta a cada una de las personas afectadas por el cambio pueden contribuir.	
Fase 3: Asegurar el avance: dar retroalimentación sobre los resultados obtenidos, establecer estrategias que nos permitan obtener resultados rápidos y asegurar que se percibe una gestión consecuente.	
OBSTÁCULOS EN EL VIAJE DE LAS IDEAS	
PROBLEMAS DE CREDIBILIDAD	CLAVES DE ÉXITO
Fase 1. La credibilidad del emisor	Comunicar compromiso al emisor y participar compromiso al receptor.
Fase 2. La confusión en el plan de acción	Personalizar el Cuadro de Mando, simplificar mensajes y mantenimiento del Cuadro.
Fase 3. La idea no funcionará	Táctica incrementalista, táctica ganancias rápidas, táctica de gestión consecuente
NO ESCUCHAR A LA ORGANIZACIÓN	

La segunda parte de la obra aborda las herramientas macro. Virginio Gallardo reflexiona sobre la necesidad de entender y adaptar las tendencias «para que los demás te sigan», así como de organizaciones más planas. «Por estas razones es posible que para que tu idea sea un éxito tengas que utilizar la cuarta herramienta de la innovación, basada en cambios de la estructura organizativa, ya que ahora mismo es una de las principales armas en la batalla empresarial, fuente de ventajas competitivas para muchas empresas y, para otras, fuentes de su lenta decadencia».

La quinta herramienta, también macro, ayuda a intervenir cuando es la propia cultura de la organización el principal freno para que la idea proguese. Según el autor: «La nueva misión del líder transformador es de una nueva naturaleza: regular el funcionamiento de la capacidad innovadora de su organización, o su ámbito organizativo, asegurar que su cultura es permeable al cambio».

Liderazgo transformador explica con detalle el ciclo vital organizativo y el funcionamiento de la capacidad innovadora, «que son los mecanismos de la supervivencia organizativa y del cambio cultural».

«Un líder innovador no es alguien que alguna vez tuvo una idea, creó algún producto o hizo una transformación organizativa por exitosa que fuese, sino alguien que tiene unos valores y conductas relacionados con la innovación que de forma permanente en el tiempo le hacen gestionar nuevas ideas».

Las tres herramientas micro, centradas en las personas («el recurso más caro y valioso que gestionan las más poderosas organizaciones que gobiernan el mundo moderno, las empresas nacionales y multinacionales»), se desarrollan en la tercera parte de la obra.

La sexta herramienta de la innovación se refiere al modelo de desempeño. El autor estudia los cinco movilizadores del desempeño, es decir, el diseño del puesto, las competencias, los conocimientos, la motivación y los resultados, y concluye que «las ideas y proyectos organizativos deben aterrizar en la realidad cotidiana de las personas».

La séptima herramienta persigue el desarrollo de las personas que «tiene como objetivo cambiar conductas, conseguir maximizar el talento de las personas que están al servicio de la organización para hacer las cosas mejor y nuevas, para destruir las viejas».



El autor establece tres hitos del desarrollo: seleccionar, desarrollar y potenciar, y propone un plan de acción concreto para superarlos.

La octava herramienta de la innovación se refiere a la creación de una fábrica de líderes. Virginio Gallardo replantea y critica los modelos tradicionales de liderazgo, muchos de ellos aún vigentes, y expone las cualidades del verdadero líder transformador y su desarrollo que «es fundamentalmente un viaje hacia el conocimiento de uno mismo, de nuestros miedos, inseguridades y resistencias, de aquello que no nos permite cambiar como personas. Un viaje cuyo destino es la supervivencia directiva y que se basa en la capacidad de reaprender».

«El objetivo de este libro no ha sido entrar en los dilemas existenciales del hombre. Nuestro propósito ha sido hacer una guía de supervivencia para la acción con independencia de la naturaleza última de tus objetivos personales y de tus objetivos de negocio. Hemos querido ofrecer herramientas para aquellos que ya hayan entendido la obligatoriedad de luchar por sus sueños del tipo que sean, herramientas de gestión del cambio adaptadas para conquistar a nuevas generaciones de profesionales en nuevos entornos organizativos, porque sin estas armas todavía sería más utópico querer sobrevivir en la selva empresarial que nos espera».

ELLIDERAZGO TRANSFORMADOR.COM

Para más información:
aldara.barrientos@lideditorial.com
laura.diez@lideditorial.com
91 372 90 03

