

≡ COSIMO CHIESA DE NEGRI ≡

LIDERÁNDOME para LIDERAR

EL VIAJE EMPIEZA DENTRO DE TI



PRÓLOGO DE JOSÉ ANTONIO SEGARRA

*El profesor del IESE Cosimo Chiesa nos muestra
un camino hacia la excelencia*

CON LA COLABORACIÓN DE CARLOTTA CHIESA

Cosimo Chiesa

con la colaboración de Carlotta Chiesa

Liderándome para liderar

El viaje empieza dentro de ti



© 2015 Cosimo Chiesa

© Centro Libros PAF, S.L.U., 2015

Alenta es un sello editorial de Centro Libros PAF, S. L. U.

Grupo Planeta

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

Diseño de cubierta e ilustración: microbiogentleman.com

ISBN: 978-84-16253-40-1

Depósito legal: B. 17.231-2015

Primera edición: septiembre de 2015

Preimpresión: Victor Igual, S.L.

Impreso por Artes Gráficas Huertas, S.A.

Impreso en España - *Printed in Spain*

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

ÍNDICE

PRÓLOGO	13
1. EL ACCIDENTE	19
2. ESTANCIA EN EL HOSPITAL	23
3. CARLOS RECUERDA SU VIDA	25
4. PRIMERA VISITA DE ENRIQUE	31
5. SEGUNDA VISITA: VALORES Y CREENCIAS	37
6. TERCERA VISITA: LA RUEDA DE LA VIDA Y SUS OCHO TESOROS	51
7. CUARTA VISITA: LA IMPORTANCIA DE MARCARSE OBJETIVOS	61

8. QUINTA VISITA: SEIS RAZONES PARA NO CAMBIAR Y EL MODELO DE NEGOCIO DE TU VIDA	69
9. SEXTA VISITA: HISTORIA DE ENRIQUE	79
10. SÉPTIMA VISITA: 25 CLAVES DEL LIDERAZGO (I PARTE)	87
1. Intenta ser una buena persona	88
2. El liderazgo empieza por dentro	89
3. Aprende a liderar sin cargo	90
4. Define tus valores	92
5. Marca tus objetivos	93
6. Decide qué precio estás dispuesto a pagar	93
7. Controla tu tiempo	95
8. Aprende a decir «NO»	97
11. OCTAVA VISITA: 25 CLAVES DEL LIDERAZGO (II PARTE)	101
9. Define la misión de tu vida	102
10. Inspira a los demás: predica con el ejemplo	104
11. No dejes de leer y estudiar	106
12. Concéntrate en lo que haces	110
13. Ten creencias positivas	111
14. Aprende a construir el éxito	113
15. Escucha y gestiona tus emociones	114
16. Aprende a dar si quieres recibir	116
12. NOVENA VISITA: 25 CLAVES DEL LIDERAZGO (III PARTE)	119
17. Cuida al máximo tus relaciones	120
18. Preocúpate por dar más valor a tus clientes	122
19. No busques sólo el protagonismo	124
20. Ten el presente el liderazgo itinerante	126

21. Levántate antes	127
22. Cuida de tu cuerpo	130
23. Escribe tus sueños	131
24. No te rindas nunca	132
25. Decide qué huella quieres dejar	133
CONCLUSIONES	137
AGRADECIMIENTOS	141

1. EL ACCIDENTE

Soy el amo de mi destino
Soy el capitán de mi alma.

WILLIAM ERNEST HENLEY
Poeta inglés (1849-1903)

Se alegraba de haber aceptado la invitación de Pepe de pasar el fin de semana con él y con Beatriz, su mujer. Habían sido dos días de absoluta tranquilidad. Las montañas en septiembre eran de un verde brillante y la cálida luz del sol de final de verano acompañaba apaciblemente los días. Carlos había disfrutado de un tiempo fantástico y, por supuesto, de la cariñosa hospitalidad de sus amigos.

Largos paseos a 1 500 metros de altitud, gozando del silencio y de la paz que se respiraba en el ambiente. Beatriz y Pepe habían hecho lo imposible por hacerle disfrutar de esta inesperada interrupción en su vida frenética.

Desde que el Consejo de Administración le había dado la total responsabilidad sobre toda Europa del Sur, su vida había dado un giro de 360 grados. A menudo volaba el domingo por la mañana, con destino a Lisboa, Atenas, Milán o París, para empezar a trabajar el lunes a primera hora en las oficinas de las filiales. Muchas veces pasaba toda la semana fuera, volviendo a Barcelona el viernes al atardecer y,

como es frecuente, padeciendo los retrasos que muchos últimos vuelos de regreso van acumulando.

Eran las diez de la noche. Pepe y Beatriz habían insistido en que cenara algo con ellos antes de marcharse y evitarse así problemas de tráfico, tras lo cual dio un fuerte abrazo a sus anfitriones y subió al coche. Empezaba a llover y Carlos redujo considerablemente la velocidad mientras pensaba en el tranquilo fin de semana que había pasado con sus mejores amigos. Eran de los pocos que no le habían cerrado las puertas después de separarse de María y que, por el contrario, habían decidido seguir manteniendo el contacto con los dos, respetando estos momentos de confusión que la pareja estaba viviendo y que los había llevado a la decisión de vivir cada uno por su lado de manera temporal. Carlos no creía mucho en las «pruebas», pero María había sido tajante: «Así no voy a seguir ni un día más, pienso que lo mejor para los dos será pasar un tiempo separados antes de tomar decisiones más definitivas», le dijo.

Carlos no logró convencerla y llevaba algo más de un mes viviendo en un piso de soltero con parte de sus pertenencias. Un fin de semana cada dos, María le dejaba los tres niños, aunque él podía llamarlos y verlos entre semana siempre que quisiese.

Ninguno de los dos había acudido a un abogado y ambos, con mucha madurez, estaban lidiando con esta nueva situación después de once años de vida matrimonial.

Iba pensando en todo esto sin perder de vista la carretera, mientras iba recordando momentos felices y repasando los muchos errores cometidos en el pasado que habían ido mermando su convivencia. Al salir de uno de los túneles que estaba atravesando, vio unas luces que iban directamente hacia él. El resto ocurrió en una fracción de segundo, inten-

tó evitar la colisión sin lograrlo y, tras el violento choque, perdió inmediatamente el conocimiento.

Mientras recobraba los sentidos, oía la sirena de una ambulancia que lo estaba trasladando de urgencias a un hospital. Al abrir los ojos observó que sus prendas estaban llenas de sangre y tenía heridas abiertas en las dos piernas y en los brazos. Una joven le cogía una mano mientras otra aguantaba una ampolla de algún líquido que le estaban inyectando. Tenía una extraña sensación de paz.

Estuvo en cuidados intensivos cuarenta y ocho horas y después lo trasladaron a planta con fracturas en ambas piernas y en el brazo izquierdo, además de diferentes heridas y contusiones en el cuerpo y en la cara. Estaba vivo de puro milagro, le había dicho el médico. El conductor del otro coche, que había perdido completamente el control del mismo, invadiendo su carril, se encontraba en cuidados intensivos. Al abrir los ojos e intentar incorporarse, María estaba a su lado, con una maravillosa sonrisa y los ojos llenos de lágrimas, como quien acaba de asistir a un milagro. Intentó sonreírle también y decirle algo, pero el efecto de los analgésicos le hizo caer de nuevo en un profundo sueño.

2. ESTANCIA EN EL HOSPITAL

Todos los hombres mueren,
pero no todos los hombres
realmente viven.

WILLIAM WALLACE

Líder escocés (1270-1305)

Y empezó el lentísimo ciclo de su recuperación. Cada día iba alguien a visitarle: directivos de la empresa, algunos amigos, sus hijos y María, que hacía todo lo posible por coordinar y filtrar las visitas, ya que Carlos seguía débil y con pocas ganas de conversar. Era impensable trasladarle a su domicilio porque, además de las fracturas, tenía muchas heridas que requerían de un cuidado médico diario.

Su recuperación era larga. Además, las horas en el hospital transcurrían muy lentamente, nada parecido a su realidad cotidiana, en la que el teléfono sonaba sin parar, los e-mails llegaban a caudales y él no daba casi abasto en contestarlos. Esto era exactamente en lo que se había convertido su vida, aquella que había elegido desde que terminara la facultad y empezara su frenética actividad laboral. Su obsesión por el trabajo iba en consonancia con sus extraordinarios ascensos empresariales y, con el tiempo, lo único que parecía importarle era seguir promocionándose para asumir

siempre mayores responsabilidades. Empezó a darse cuenta de que había estado tan centrado en competir durante tanto tiempo, que se había olvidado totalmente de vivir. Su teléfono sonaba de forma ininterrumpida hasta en los momentos que pasaba en casa. Se llevaba trabajo todas las noches o se quedaba en la oficina hasta muy tarde, y buena parte de los fines de semana transcurrían leyendo informes o preparando reuniones. Esta situación empezó a considerarse rutinaria y como la única alternativa posible que le permitía mantener un nivel de vida siempre más elevado y sofisticado. Sus últimos pensamientos antes de acostarse eran, por lo general, sobre aquello que tenía que hacer a la mañana siguiente. Carlos pertenecía a ese grupo de personas que medía su felicidad por todas las compras de bienes y servicios que su cada vez más alto salario le permitía sufragar y valoraba a las personas de su entorno personal y profesional exclusivamente según su posición, sus ingresos y sus «logros sociales». El deseo de triunfar y de ser reconocido y respetado en el entorno empresarial se había convertido para Carlos en su objetivo principal, pero su éxito profesional tenía un precio y era que su familia y su círculo más cercano se habían resentido de su actuación. No era un secreto que Carlos vivía por y para el trabajo y para triunfar todavía más. Hubiera hecho cualquier sacrificio para conseguirlo.

3. CARLOS RECUERDA SU VIDA

Vivimos en el mundo cuando amamos.
Sólo una vida privada para los demás merece ser vivida.

ALBERT EINSTEIN

Físico alemán (1879-1955)

Era el cuarto hijo de una familia de pequeños empresarios. Estudió dirección y administración de empresas y, al terminar la carrera, a los veintidós años, fue inmediatamente fichado por una de las cuatro grandes auditoras del mundo para un cargo en la filial española. Soportó dos años de revisiones de balances durísimos hasta descubrir rápidamente que le gustaba mucho más el mundo comercial que el área financiera. Tuvo el valor de cambiar de trabajo y fue seleccionado para asistir a un programa de formación de dieciocho meses impartido por una de las grandes multinacionales de gran consumo. A lo largo de veinticuatro largos meses pasó de marketing a ventas y de ventas a marketing para acabar entrando en un plan de carrera perfectamente diseñado para él. Dos años después se incorporó al departamento de marketing como *product manager*, y en menos de dos fue promovido a *product manager* sénior con mayores responsabilidades. Después de una época de trabajo duro y de conseguir resultados positivos, fue el candidato idóneo

para ocupar el puesto de *brand manager*, responsable de una categoría muy importante de productos. En ese momento, el plan de carrera de la empresa preveía una considerable y complementaria experiencia en ventas en otras filiales extranjeras. Entretanto, Carlos había conocido a María y, tras dos años de noviazgo, decidieron casarse y emprender juntos esa nueva y desafiante etapa en el extranjero. Carlos pasó un año en Italia y otro año en Francia. Al volver a España fue nombrado director de marketing, y al mismo tiempo, María tuvo su primer hijo, Pedro. Dos años después tuvieron su segundo hijo, Nicolás.

Pasados tres años, Carlos fue nombrado director comercial de todas las divisiones comerciales del grupo en España. La actividad era frenética ya que no sólo dirigía a todo el departamento de marketing sino que además supervisaba las cuatro divisiones comerciales, cada cual con su red de ventas específica. Era un hecho constatable por todos que Carlos estaba escalando posiciones dentro del grupo; su fuerza y su empuje eran imparables. Tomaba una media de dos vuelos a la semana y sus horarios eran cada vez más difíciles de compaginar con sus obligaciones de marido y padre. Se había convertido en un personaje arisco, enérgico y terriblemente ambicioso. Sus relaciones sociales se reducían exclusivamente al mundo empresarial y sus colaboradores más directos no albergaban ninguna duda de que su próximo paso sería convertirse en director general.

Esto ocurrió cinco años después de su nombramiento como director comercial. Por otro lado, su matrimonio se encontraba en una situación delicada, a pesar de haber tenido un tercer hijo, Juan. María le había hecho saber que su paciencia estaba llegando al límite y que los niños reclamaban a un padre más cercano y no anclado a un teléfono. Su mujer hacía de padre y de madre, y los fines de semana

Carlos hacía lo posible por estar más «presente», pero difícilmente lograba crear espacios exclusivamente dedicados a sus hijos. Las vacaciones anuales también se habían visto afectadas por esta situación, cada año eran más cortas y constantemente interrumpidas por exigencias profesionales. Indudablemente, los ingresos se incrementaban, lo que le permitía hacerse perdonar su «no-presencia» con un piso maravilloso, una casa en la playa, dos coches y todos los caprichos que un matrimonio rico puede ofrecer a sus hijos. María volvió a hablar con él sobre la delicada situación familiar en la que vivían, pero, como en ocasiones anteriores, sólo logró promesas de cambio. Carlos no cambiaba y estaba sacrificando a su familia para obtener el máximo reconocimiento profesional y hacerse rico.

El poder de las *stock options* le permitió apuntarse a un programa de alta dirección en la primera escuela de negocios del país. Allí conoció a Enrique, uno de los profesores, con quien entabló una relación estupenda, y al cual pidió en varias ocasiones consejos profesionales, además de encargarle procesos de *coaching* y *mentoring* para cinco de sus más importantes colaboradores.

Entre los dos se creó una estupenda relación personal y Enrique, más de una vez, le tiraba de las orejas cuando se enteraba de sus cada vez mayores responsabilidades empresariales y de cómo éstas estaban perjudicando a su familia.

—¡Un día te pediré que me hagas *coaching* a mí también! —le comentaba, medio en broma, Carlos.

—Y yo estaré encantado, pero sólo cuando te comprometas y tengas el firme deseo de trabajar en ello —le contestaba Enrique, riendo—. Lo tuyo no es vida, chico.

—Enrique, soy joven, si no me sacrifico ahora, ¿cuándo quieres que haga carrera? —le contestaba Carlos.

—Admiro tus progresos profesionales y lo sabes, pero no entiendo tus prioridades, estoy confundido —seguía Enrique.

—No te preocupes por mí, aflojaré más adelante y recuperaré el tiempo perdido. Ahora mismo no me puedo permitir reducir mi actividad, ya sabes cómo es este mundo, si te detienes a oler las flores, otros te toman la delantera —exclamó Carlos.

Un par de años después, con cuarenta y cinco años, Carlos fue nombrado responsable de toda Europa del Sur y Norte de África. Por aquel entonces, su matrimonio carecía de cualquier vínculo emocional y hacía aguas por todos lados. Carlos y María llevaban vidas completamente separadas y los tres pequeños sufrían enormemente por esta situación y por un padre que no había compartido sus primeros pasos deportivos en el colegio. María y los pequeños no eran las prioridades de su vida, y a pesar de que lo intentara y de sus buenas intenciones, era incapaz de aflojar el ritmo frenético de su actividad. Además, esta última responsabilidad había cargado su agenda con más viajes y más compromisos. Seis meses antes de su accidente, María le comunicó su deseo de separarse temporalmente para disponer de tiempo para pensar y poder tomar una decisión definitiva.

Los niños pasarían con él todo el tiempo que él quisiera hasta definir legalmente su futuro. Carlos intentó hacerla reflexionar sin éxito; ella se mantuvo firme. Se había quedado sin argumentos y esta vez evitó hacer falsas promesas, pues incluso para él carecían de sentido. Empaquetó algunas de sus pertenencias y se trasladó a un piso de alquiler. Veía a los niños de manera esporádica; las veces que quería recogerlos del colegio, llegaba casi siempre tarde, y los mismos niños acabaron pidiéndole que no fuera a por ellos. En su poco tiempo libre, empezó a frecuentar a amigos solteros

o separados y a tener una vida personal poco ordenada con muchas comidas de negocios y poquísima actividad física. Empezó a engordar y a necesitar alguna píldora para dormir con tranquilidad.

Después del terrible accidente, sus colaboradores hicieron todo lo posible por no interrumpir su difícil y lenta recuperación y lo visitaban una o dos veces por semana para despachar con él sólo temas de gran trascendencia. El resto del tiempo, Carlos lo empleaba en descansar y recibir algunas visitas.

El accidente y la lenta recuperación habían sido un primer aviso para detenerse a pensar en el tipo de vida personal y profesional que estaba viviendo. Empezó a repasar su papel de marido y de padre y decidió que si le habían dado una segunda oportunidad, algo tenía que replantearse en la vida. A lo mejor no era demasiado tarde, a lo mejor podía recomponer otra vez su familia creando unas prioridades necesarias que durante años había olvidado completamente. Pero... ¿por dónde empezar? Un viernes, a los veinte días de su ingreso en la clínica, Enrique, su estimado profesor, fue a visitarlo.