


## 3ª Sesión

# GRANDES LIBROS de Management

 **14, may**



**Confiar e inspirar.**  
**Cómo los grandes líderes liberan la grandeza en los demás.**

STEPHEN M. R. COVEY

PLANETA, 2023,  
Barcelona (España)<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Nota técnica preparada por  
D. Carlos M. Moreno, PhD

## EL AUTOR

### Stephen M. R. Covey

Stephen M. R. Covey con David Kasperson, McKinlee Covey y Gary T. Judd. (Waco, Texas, 1945). Es cofundador de CoveyLink y FranklinCovey Global Trust Practice. Es conferenciante reconocido en el mundo entero como experto en confianza, inspiración y liderazgo. Ha escrito el best seller mundial -traducido a 22 lenguas y con más de dos millones de libros vendidos en todo el mundo- La velocidad de la confianza. El valor que lo cambia todo (2011). También, es coautor con Greg Link de Confianza inteligente: la creación de prosperidad, energía y alegría en un mundo de baja confianza (2013). Graduado en Artes y Estudios americanos en Brigham Young University (1980-1985). MBA por Harvard (1987-1989) ingresó en el Centro de Liderazgo Covey -creado por su padre- llegando a ser presidente y director ejecutivo del mismo, duplicando ingresos y multiplicando por doce los beneficios. Asesora a empresas en todo el mundo y es miembro de numerosos consejos de administración.

### Referencias sobre el autor

LinkedIn: @StephenMRCovet

Instagram: stephenmrcovey

<https://www.youtube.com/watch?v=9Ssz8ROeauo0>

<https://www.youtube.com/watch?v=lvIEfNyZ8B0>



**Modera:**  
**Carlos M. Moreno, PhD**

**Presenta:**  
**Olga Salomó,**  
Directora RRHH  
Boehringer Ingelheim

## EL LIBRO

### Estructura y una valoración

#### Estructura

El libro empieza con una "Sinopsis" donde se afirma: "...vivimos una crisis de liderazgo. Aunque nuestro mundo ha cambiado drásticamente, nuestra manera de liderar no lo ha hecho" (p. 5). Esta primera frase del libro, ya le dice al lector que las páginas que leerá, a continuación, girarán en torno al liderazgo en un mundo, en constante cambio, donde las empresas, las organizaciones y las personas han de "pasar del modelo 'Mandar y controlar' al modelo de liderazgo de 'Confiar e Inspirar'.

En palabras llanas, se diría que el libro empieza 'fuerte' de manera clara y rotunda. Se trata de cambiar de modelo de liderazgo. Pero, también, quisiéramos llamar la atención sobre el subtítulo del libro: *Cómo los grandes líderes liberan la grandeza en los demás*. Este subtítulo, también, nos da una pista muy potente. Los grandes líderes hacen aflorar la grandeza -la magnanimidad- que hay en toda persona.

Tras la hermosa dedicatoria a sus padres: "A mi madre y a mi padre, Sandra y Stephen R. Covey, que fueron para mí un

modelo de lo que significa ser padres y líderes que Confían e Inspiran"- le sigue la "Introducción" donde el autor nos inicia en la nueva forma de liderar, Confiar e Inspirar, que "consiste en confiar en que las personas hagan lo correcto e inspirarlas para que realicen contribuciones significativas" (...) "para que (las personas) se sientan inspiradas no solo por los líderes de una organización, sino también, por un sentido de finalidad, significado y contribución en su trabajo" (p. 29)

El libro se estructura en cuatro grandes partes. La primera parte -El futuro del liderazgo: De Mandar y Controlar a Confiar e Inspirar- contiene tres epígrafes muy reveladores de su contenido. El primero, "El mundo ha cambiado, nuestro estilo de liderazgo, no"; el segundo, "La irrelevancia creciente de Mandar y Controlar" y, el tercero, "El estilo obstaculiza las intenciones".

La segunda parte, "Llegar a ser un líder de disposición esencial e Inspiración: La creencias fundamentales y tres disposiciones

esenciales” contiene seis epígrafes (del cuarto al noveno). En el primero, se describen las creencias fundamentales de un líder de disposición esencial e Inspiración. Los tres epígrafes siguientes plantearán cada uno, una de las tres disposiciones esenciales: siendo la primera, “la ejemplaridad o quiénes somos”; la segunda, “la confianza o cómo lideramos y la tercera, “la inspiración, o conectar con el porqué”. El octavo epígrafe nos relata los “Acuerdos de disposición esencial” y el noveno con que finaliza esta segunda parte, nos aclara “lo que no es” confiar e inspirar.

La tercera parte, “Superar las cinco barreras más frecuentes para llegar a ser un líder de disposición esencial e Inspiración” desarrollará, en cada epígrafe (del 10 al 14), las barreras que impiden alcanzar ese nuevo modelo de liderazgo que propone el autor. Cada barrera se presenta con una afirmación que -seguro- en más de una ocasión el lector ha podido escuchar en su empresa u organización o que él mismo habrá pensado o afirmado alguna vez, como por ejemplo: “Esto aquí no funcionará” o “El miedo, o “Pero ¿y si...?”

Se diría que todo el libro ha ido preparando al lector para llegar a la parte final, la cuarta: “La nueva forma de liderar en un mundo nuevo” donde contiene un único epígrafe (el 15) que descubre la intención final del Covey: “Confiar e Inspirar en cualquier contexto: crianza, enseñanza, entrenamiento... y suma y sigue”. Finaliza el libro con la “Conclusión”, los “Agradecimientos” y un “Apéndice”.

### Una valoración

Al terminar el libro, el lector sale con pocas dudas acerca de la importancia de la “confianza” y la “inspiración” como dos de los pilares para ejercer el liderazgo. Uno de los méritos indudables de este libro, es cómo el autor lleva al lector, página tras página, de manera suave, -como el que no quiere la cosa- pero con determinación, al convencimiento de que un nuevo modelo de liderazgo es necesario para los tiempos que vivimos. Tanto la ‘confianza’ como la ‘inspiración’ pueden ser términos recurrentes en el liderazgo en empresas y organizaciones porque son ‘sencillos’ de ‘decir’. La complejidad está, sin embargo, en llevarlos a la práctica. En este libro, Covey, no solo muestra la significación y la relevancia de estos dos pilares, sino que también demuestra, con ejemplos prácticos, con situaciones reales, en las que él se ha encontrado como



asesor de empresas, cómo pasar de un modelo de liderazgo basado en el mando y el control a otro que es inspirador e impulsa la confianza.

Otra de las grandes virtudes de este libro, es que se lee muy bien. Es claro, con un lenguaje al alcance de cualquier lector. Explica de manera muy sencilla cuestiones profundas lo que aumenta el mérito de Covey. Sin duda -pensamos- que es fruto de su experiencia, de sus años de trabajo. El texto viene acompañado, en muchos de sus epígrafes, con unos esquemas sintéticos que resumen muy bien lo que se acaba de exponer. En definitiva, un gran libro para leer y enriquecerse con sus conocimientos contrastados con la experiencia del autor.

## ALGUNAS AFIRMACIONES DEL LIBRO (A modo de resumen para comentar)

*“Confiar e Inspirar consiste en conectar con las personas, mediante el cuidado y la pertenencia” (pág. 29)*

**El tema del ‘cuidado’ de las personas en las empresas parece que, cada vez, tienen mayor relevancia, ¿nos podrías poner algún ejemplo de cómo ‘cuidar’ a las personas en la empresa? ¿Cómo fomentar la ‘pertenencia’ en la empresa?**

*“La verdad es que todos deseamos que confíen en nosotros. La confianza es la forma más inspiradora de motivación humana” (pág. 37)*

**En tu experiencia, ¿hasta qué punto la confianza en un profesional puede acrecentar su motivación? ¿Nos puedes ilustrar con algún ejemplo?**

*“El mundo ha cambiado. Nuestro estilo de liderazgo no” (pág. 44)*

**¿Qué liderazgo, hoy en día, crees que es necesario en las empresas?**

*“Confiar e Inspirar consiste en ver, comunicar, desarrollar y liberar el potencial de grandeza en las personas, aprovechando al máximo lo que éstas guardan en su interior. Es algo intrínseco; ya está ahí. Nuestra labor es hacerlo aflorar, avivar el fuego y crear un entorno en el que eso sea posible y bienvenido” (pág. 53)*

**¿Nos podrías poner algún ejemplo donde has podido corroborar como se ‘liberaba’ el potencial, la ‘grandeza’ de un profesional?**

*“La inspiración consiste en ayudar a las personas a descubrir su impulso interior, su chispa interna, y a encender así un fuego de entusiasmo y pasión genuinos, Inspirar más que exigir, Insuflar vida más que sofocar o extinguir” (pág. 66)*

**¿Qué cualidades has encontrado en los liderazgos/líderes que te han inspirado en tu trabajo?**

*“...no estamos en esto para encontrar a personas que trabajen para nosotros, sino para encontrar a personas a las que inspirar para trabajar con nosotros. Ellas, a su vez, nos inspirarán con su talento” (pág. 135)*

**¿Cómo atraéis el talento para que trabaje con vosotros?**

*“Cuando quienes somos habla más alto que lo que decimos, la gente responde. La ejemplaridad es esencial para inspirar a las personas, ayudándonos a realizar nuestra mejor labor y a crear una cultura inclusiva y positiva” (pág. 151)*

**¿Cómo generar una cultura inclusiva y positiva? ¿Nos puedes comentar alguna política de tu empresa al respecto?**

*“La humildad es una virtud fundamental para ejercer todas las demás virtudes, porque reconoce que los principios gobiernan” (pág. 156)*

**¿Cómo gestionar los ‘egos’ en la empresa?**

*“Mostar el coraje de hacer lo correcto, especialmente en las situaciones difíciles, es la suprema manifestación de la integridad” (pág. 157)*

**¿Nos pondrías alguna situación de ‘coraje’ que hayas podido vivir en tu experiencia profesional?**

*“Una de las mayores necesidades humanas es ser comprendido” (pág. 167)*

**¿Hay tiempo en la empresa para la comprensión?**

*“...hemos de ganarnos el derecho a crear y sacar partido del significado y el propósito estableciendo primero las conexiones personales” (pág. 238)*

**¿Hasta qué punto son importantes las ‘conexiones personales’ para una empresa que quiere fomentar un liderazgo humanista?**

*“La verdadera excelencia consiste en ayudar a los demás a desarrollar al máximo su potencial, independientemente de si sus logros son ‘mejores’ que los nuestros” (pág. 321)*

**¿Qué políticas pueden ayudar a desarrollar el potencial de los colaboradores?**

*“Todos tenemos la capacidad de reescribirnos a nosotros mismos y convertirnos en una figura de transición a través de nuestro liderazgo, no solo para nuestros equipos y organizaciones, sino también para nuestras familias y comunidades. El hecho de que hayamos obrado de una manera no significa que tengamos que continuar por ese camino” (pág. 353)*

**¿Cómo favorecer, cuando es necesario, ‘la capacidad de reescribirse’ de algún colaborador nuestro?**

*“Aunque el liderazgo es una opción, la realidad es que todos nosotros estamos llamados a liderar, con independencia de que aspiremos o no al liderazgo. Lideramos en el trabajo, lideramos en casa, lideramos en nuestras comunidades y nos lideramos a nosotros mismos” (pág. 357)*

**¿Todos estamos llamados al liderazgo?**



## **CODA FINAL**

*“El liderazgo supone una influencia deliberada, una influencia que perdura, aun cuando el líder no esté presente. Esta influencia perdurable se crea y se sostiene de adentro hacia afuera”. (pág. 143)*

*“No podemos olvidar que nos tapamos los oídos ante los consejos y abrimos los ojos ante los ejemplos”. (pág. 152)*

*“La humildad, reforzada por la valentía, es una fuerza poderosa”. (pág. 158)*

*“Para mí, Dios es la fuente de todos los principios que aportan alegría y éxito a las relaciones, al liderazgo y a toda la vida”. (pág. 400)*