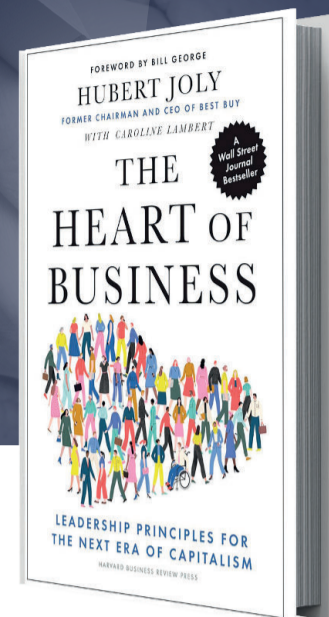


GRANDES LIBROS

de Management

📅 28 ene 2025



EL AUTOR

Hubert Joly (Detroit, 26 de junio de 1955)

PO (1981-1983). En la actualidad es miembro de Harvard Business School donde es codirector del Programa para Presidentes Ejecutivos y CEOs. Ha sido CEO y Presidente Ejecutivo de Best Buy en USA. Es miembro del Consejo de Administración de Johnson & Johnson, de la Corporación de Ralph Lauren y del Consejo Asesor Internacional de HEC y fideicomisario de la Biblioteca Pública de Nueva York.

Ha trabajado en McKinsey, EDS France, CEO de Vivendi de su división de juegos y Carlson Wagonlit Travel donde, también, fue CEO. Ha sido reconocido como uno de los 100 Tops CEOs del mundo por la Harvard Business Review, uno de los 30 Top CEOs por Barron, uno de los top 10 CEOs por Glassdoor y uno de los 50 Top Management Thinkers en el mundo por Thinkers50.

Referencias sobre el autor

<https://www.youtube.com/watch?v=GhozSZKvW3k&list=PLuxFkwcVEVQBbsLFIBWP-CQUEGpkQ9w0wj>

<https://www.youtube.com/watch?v=4bMKXxBeMBw&list=PLuxFkwcVEVQBbsLFIBWP-CQUEGpkQ9w0wj&index=6>

<https://www.youtube.com/watch?v=KtiUMAYOcG8>

<https://www.youtube.com/watch?v=iEZD5Ou7Tel>

**The Heart of Business.
Leadership Principles for the
Next Era of Capitalism**
HUBERT JOLY

**HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS:
Boston, Massachusetts**

2021



Modera:
Carlos M. Moreno, PhD

Presenta:
**Oriol Segarra,
CEO Uriach**

EL LIBRO

Estructura y una valoración

Estructura

El libro arranca con un *Prefacio* de Bill George (senior fellow en Harvard y ex Presidente y CEO de *Medtronic* y autor de *Discover Your True North (Descubre Tu Verdadero Norte)*). Le sigue una Introducción del propio autor donde afirma: "A través de mis experiencias, culminadas con los increíbles años en Best Buy, he llegado a saber que el propósito y las conexiones humanas son el verdadero corazón de los negocios" (pos. 345). Continúa diciendo: "Este libro es la articulación de los principios clave del liderazgo para la próxima era del capitalismo y cómo ponerlos en práctica en los mejores y peores momentos" (pos. 357). Con estas dos afirmaciones sitúa muy bien al lector en el nudo central de su libro.

El libro se estructura en cuatro partes. La primera, "El significado del trabajo" se nos ofrece una más inspiradora y positiva alternativa a la concepción del trabajo como una carga o un peso. Esta parte contiene tres capítulos. En el primero,

aborda principalmente la falta del compromiso en el trabajo como una epidemia global. En el segundo capítulo "¿Por qué trabajamos?" sostiene que, con el trabajo, el hombre puede encontrar parte del sentido de su vida. Para ello, hay que descubrir el propósito de cada cual en el trabajo. El tercer capítulo, señala cómo la perfección puede convertirse en un problema. Nos recuerda, en su planteamiento, aquel dicho: "En ocasiones, lo mejor es enemigo de lo bueno", y nos sugiere que aceptemos que, por el hecho de ser personas, somos imperfectos.

La segunda parte, "El hombre con propósito", tiene tres capítulos. Empieza con el cuarto capítulo "La tiranía del valor del accionista" que contiene cuatro epígrafes donde mantiene que el beneficio no es una buena medida para la actuación económica, como tampoco lo es estar enfocados, exclusivamente, en los beneficios porque antagoniza con los consumidores y

empleados y, además, tampoco es bueno para el alma. En el quinto capítulo, "El negocio de construir catedrales" afirma que se ha de estar focalizado en el propósito y en la gente y que hacerlo así, supone una revolución en el hacer, en la práctica. El siguiente capítulo "Poniendo un propósito noble a trabajar" sostiene que un propósito noble es la piedra angular de la estrategia de una compañía si se moviliza a todas las partes interesadas y se alinean las prácticas de gestión al propósito. En el capítulo séptimo "Cómo darle la vuelta al negocio sin que nadie te odie" el autor hace cinco consideraciones: (1) siempre hay que empezar con la gente. (2) Hay que aprender de los que están en primera línea. (3) Hay que escoger a la gente adecuada para estar en la cima. (4) Lo importante es construir un equipo con un sueño. (5) Siempre acabar poniendo en valor a la gente. También, se tratan otras cuestiones relevantes como, por ejemplo, la necesidad de crear un buen plan de negocio, aunque no necesariamente perfecto, o crear un ambiente positivo en el trabajo.

La tercera parte, "Desatando lo humano mágico" se desarrolla entre los capítulos ocho al trece donde el autor defiende que se ha de crear un entorno que potencie a cada individuo de la

compañía para conseguir resultados con una actuación tan extraordinaria, por parte de estos, que parezca irracional.

La cuarta parte detalla las cualidades de un liderazgo que contenga lo expuesto en las tres partes anteriores. Para ello, desmonta tres mitos sobre el liderazgo: (1) Los líderes no son superhéroes; (2) La gente nace como líderes; (3) No puedes cambiar. Su propuesta es un liderazgo con propósito donde hay que ser claro con tu propósito, claro con la gente que te rodea y con el propósito de la compañía. También, hay que ser claro con el rol del líder, con la gente a quien se sirve, con los valores que se tienen y hay que ser auténtico.

El libro acaba con una "Conclusión" que es "una llamada para la acción", una llamada que hace extensiva al lector, a los líderes, a las compañías, a la industria, a los líderes de las comunidades, a los Comités de Dirección, a los inversores, analistas, reguladores, agencias de calificación, a las escuelas de negocios. A todos ellos, en particular, les dedica unas líneas alentándolos en la práctica de un liderazgo para esta era. Le sigue a la conclusión, las notas por capítulos, un índice, los agradecimientos pertinentes y una breve reseña sobre los autores.

Una valoración

Este libro está escrito desde la experiencia del autor en diferentes compañías. Sin duda, este es su gran logro, el explicar sus aprendizajes en las distintas compañías donde ha trabajado y, a la vez, ir exponiendo sus ideas para liderar una empresa transformando un modelo donde el objetivo principal era generar, exclusivamente, valor para los accionistas hasta llegar a un modelo de liderazgo con un propósito bien definido y cómo hacerlo operativo. Este es un libro de un hombre de acción que ha querido plasmar en el texto su evolución de un modelo a otro y compartir las experiencias vividas y adquiridas. Se lee muy bien porque todo lo que expone a lo largo del libro, lo hace apoyado con ejemplos concretos.

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

"El trabajo puede ser una parte de la búsqueda por el sentido de la vida y la plenitud como seres humanos. Si nosotros cambiamos la manera de considerar la naturaleza del trabajo de una carga a una oportunidad, entonces podemos empezar a transformar los negocios" (pos. 404)

En su experiencia, ¿hasta qué punto esto puede ser así?

"El trabajo es un elemento fundamental para hacernos humanos" (p. 586)

¿El trabajo es un elemento fundamental para hacernos humanos?

"La plenitud en el trabajo viene de hacer cosas buenas para los demás y haciéndolas, contribuimos al bien común" (pos. 599)

En su experiencia, ¿cabe la 'bondad' en el trabajo?

"Cualquiera que sea la herramienta que se use, el objetivo es el mismo: encontrar qué te da energía, qué te motiva, a qué propósito verdadera y profundamente aspiras y qué aguanta el test del tiempo" (pos. 671)

Como CEO, el 'desgaste' de energía -presuponemos- importante, ¿cómo recuperarla?

"No puedes querer a otros y desarrollar una relación con ellos si no aceptas primero que eres imperfecto y vulnerable" (pos. 762)

En su experiencia, ¿qué hacer cuando uno se siente vulnerable? ¿Puede un CEO ser visto como 'vulnerable'?

"Las empresas no son entidades sin alma, son organizaciones humanas con la gente en el centro, trabajando juntos por un propósito en común" (pos. 936-937)

¿Cuál es el propósito de Uriach? ¿Cómo se concreta en el 'día a día'?

"Nadie hace su mejor trabajo cuando está bajo un estrés severo o cuando se conduce por miedo" (pos. 1.861)

¿Cómo 'suprimir' el miedo en una compañía?

"El propósito de una compañía no es hacer dinero sino hacer una contribución positiva a la vida de las personas" (pos. 2.145)

¿No son palabras 'bonitas'? ¿Cómo lo ve usted?

"Las conexiones genuinamente humanas surgen cuando la gente confía unos en otros. Sin confianza hay miedo y el miedo mata el compromiso y la creatividad" (pos. 2.389)

¿Cómo generan 'confianza' en Uriach?

"El liderazgo requiere combinar vulnerabilidad con tomar a veces decisiones difíciles y dar esperanza" (pos. 2.431)

En su experiencia, ¿en qué consiste el liderazgo?

"La autonomía, o la habilidad de lo que haces, cuando lo haces y con quien lo haces, es uno de los elementos fundamentales de lo que intrínsecamente nos motiva y lleva directamente a una mejor actuación" (pos. 2.613)

¿Cómo se equilibra la autonomía con el 'control' (si es que lo hay)?

"Delegar solo funciona cuando la gente tiene la suficiente habilidad y motivación" (pos. 2.749)

¿Cuándo y a quién delegar?

"Aprieta el botón de pausa cada día para asegurarte que estás en contacto con tu propósito y que lo vives" (pos. 3.296)

¿El ritmo del 'día a día' permite apretar el botón de pausa?

"Guiarse por valores es hacer lo correcto, no sólo saber o decir qué es lo correcto" (pos. 3.391)

¿Cómo se llevan a la práctica los valores de Uriach?

CODA FINAL

“No puede haber genuina conexión humana sin vulnerabilidad, y tampoco hay vulnerabilidad sin imperfección”

(pos. 834)

“Ser nuestra mejor versión más que ser el mejor”

(pos. 880)

“A los negocios les va bien, haciendo el bien”

(pos. 1.145)

“El humanismo es lo que une el propósito personal al propósito colectivo”

(pos. 2.130)

“El camino a la maestría no tiene destino final: es un viaje sin fin”

(pos. 2.957)

“No podemos estar auténtica y verdaderamente con los otros sin estar profundamente conectados con nosotros mismos”

(pos. 3.475)