

Núria Aymerich i Rocavert

LA REVOLUCIÓN SILENCIOSA

Liderazgo que transforma
equipos y organizaciones

PRÓLOGO
Santiago Álvarez de Mon

JIB
BOSCH EDITOR

En un mundo cada vez más complejo y cambiante, este libro ofrece una mirada profunda y renovada sobre el liderazgo transformacional, una competencia esencial para enfrentar los desafíos del siglo XXI.

A través de sus páginas, la autora nos guía en un viaje que, partiendo de los fundamentos académicos del liderazgo, nos conduce hacia una transformación personal y profesional. El texto combina rigor académico con experiencias prácticas, ofreciendo herramientas concretas para desarrollar un liderazgo efectivo basado en valores, ética y resultados.

La obra se enriquece con las voces de un parte de sus alumnos y quince destacados líderes que comparten sus experiencias y visiones, desde Salvador Alemany, Lluís Bassat, Silvio Elías hasta Bonaventura Clotet, pasando por figuras como Eric Frattini, Odile Rodríguez de la Fuente y otros referentes. Sus testimonios evidencian que el liderazgo transformacional se puede aprender y es aplicable a todo tipo de organizaciones y ámbitos: desde la sostenibilidad hasta la transformación digital, desde los retos geopolíticos sin perder el reto de la justicia social.

Este libro trasciende el concepto de manual de liderazgo para convertirse en una invitación a repensar nuestra forma de influir y dirigir en un entorno donde la inteligencia artificial, la crisis climática y los cambios sociales demandan nuevas respuestas. Una obra imprescindible para directivos, emprendedores y cualquier persona interesada en desarrollar su capacidad de liderazgo desde una perspectiva humanista, transformadora y efectiva.

Como testimonio de que el arte nutre el espíritu del líder, la autora entrelaza sus reflexiones con poemas y haikus propios, recordándonos que la sensibilidad artística también forma parte del desarrollo humano y del liderazgo integral.



Núria Aymerich i Rocavert

LA REVOLUCIÓN SILENCIOSA

Liderazgo que transforma
equipos y organizaciones

PRÓLOGO

Santiago Álvarez de Mon

Barcelona 2025



© JULIO 2025 NÚRIA AYMERICH I ROCAVERT

© JULIO 2025



Librería Bosch, S.L.

<http://www.jmboscheditor.com>

<http://www.libreriabosch.com>

E-mail: editorial@jmboscheditor.com

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 45).

ISBN PAPEL: 979-13-87828-21-9

ISBN PDF: 979-13-87828-22-6

ISBN EPUB: 979-13-87828-23-3

D.L.: B 12527-2025

Diseño portada y maquetación: CRISTINA PAYÁ  +34 672 661 611

Printed in Spain – Impreso en España



Presentación de la autora	15
Prólogo	19
Preámbulo	21
Voces de los participantes: reflexiones y experiencias.....	27

CAPÍTULO 1

¿QUÉ ES UN LÍDER? CONCEPTOS PRELIMINARES.....	29
■ Definición de directivo.....	29
■ Definición de líder y de liderazgo.....	30
■ Modelos de liderazgo.....	31
□ Liderazgo jerárquico.....	31
□ Liderazgo transaccional	31
□ Liderazgo transformacional.....	32
■ Conclusiones iniciales sobre modelos de liderazgo.....	36
■ Los tres pilares del liderazgo.....	37
■ Dispongámonos a aprender a ejercer de líder.....	39

- Formándonos con rigor para ejercer como líder transformacional..... 41
- Desprendiéndonos del modelo previamente aplicado..... 43
- Educación y formación continua. Aprendiendo a desaprender..... 44
- El talento como fundamento de las organizaciones..... 45

CAPÍTULO 2

- EMPIEZA EL VIAJE. EL VIAJE DE LA TRANSFORMACIÓN HACIA EL LIDERAZGO**..... 47
- Asumiendo la responsabilidad personal en el proceso de desarrollo del liderazgo..... 51
 - Explorando nuestro interior 55
 - En contacto con las emociones y nuestro equilibrio..... 56
 - Escuchando el silencio 61
 - Permitiéndonos nuestros sueños..... 64
 - Reconociendo nuestras emociones..... 67
 - Actuando desde el corazón 70
 - Confiando en nuestra intuición..... 71
 - Identificando valores 74
 - Identificando creencias limitantes..... 78
 - Superando nuestras inseguridades y nuestros miedos.... 79
 - Identificando lo que es importante..... 87
 - Pasamos del deseo a la consecución de objetivos..... 91
 - Avanzando con coraje y humildad..... 94
 - Una apuesta por la profesionalidad y el trabajo..... 96

■ Actuando con constancia y compromiso.....	99
■ Bondad y generosidad	101
■ No hay líder sin ética y lealtad.....	103
■ El valor de la sinceridad y de la honestidad	106
■ Ser íntegro es innegociable para ejercer de líder.....	109
■ La importancia de ser altruista.....	111
■ Superando el conmigo o contra mí.....	113
■ Nuestra experiencia es el camino	115
■ Entendamos el porqué de la pereza y la necesidad de la pro-acción	119
■ Sentando las bases para transformar el grupo en equipo.	123
■ Sin juicios y sin culpas.....	125
■ Con actitud positiva en lugar de victimismo.....	127
■ El acto de agradecer y de mostrar gratitud.....	131
■ Hacia la empatía y la compasión.....	132
■ Dirigiéndonos hacia el éxito	134
■ Identificando nuestro propósito de vida.....	137
■ Vivir con pasión.....	141
■ Pensando en grande.....	143
■ Momentos de gracia	151
■ Comprometiéndonos a crecer	153
■ El compromiso consigo mismo	156
■ Los retos personales como laboratorio de aprendizaje...	159
■ Se aprende en el «edge»: las crisis también son oportunidad.....	163

■ Comprendiéndonos a nosotros mismos y a los demás ...	168
■ Delegar o controlar.....	170
■ Creando confianza.....	173
■ Dirigir con fuerza o poder.....	177
■ Adaptándonos al cambio.....	180
■ Cambio cultural en las organizaciones.....	184
■ Feedback efectivo: herramienta de crecimiento de líderes.....	186
■ El equilibrio entre las relaciones personales y profesionales en el liderazgo.....	189
■ Cultivando la confidencialidad y la transparencia en el liderazgo.....	191
■ Directivos con liderazgo para un mundo incierto y cambiante.....	193

CAPÍTULO 3

EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL. ES UNA NECESIDAD..	197
■ Hacia un cambio de modelo de liderazgo organizacional centrado en valores y resultados.....	199
■ Liderazgo transformacional en el ámbito político.....	202
■ Liderazgo transformacional para la sostenibilidad.....	205
■ Liderazgo transformacional y la inteligencia artificial y transformación digital.....	207
■ Liderazgo transformacional y crisis de la democracia y polarización.....	210
■ Liderazgo transformacional y retos demográficos dentro de la organización.....	213

■ Liderazgo transformacional y salud mental y bienestar...	215
■ Liderazgo transformacional ante la desigualdad y justicia social.....	217
■ Liderazgo transformacional y las crisis energética y transición ecológica	218
■ Liderazgo transformacional y geopolítica y tensiones globales	220
■ Liderazgo transformacional y educación y formación continua	223
■ Liderazgo transformacional y innovación y emprendimiento social.....	226

CAPÍTULO 4

PARTICIPANTES QUE HAN COLABORADO EN LA ELABORACIÓN DE ESTE LIBRO	229
--	-----

CAPÍTULO 5

ENTREVISTAS A 15 DIRECTIVOS QUE HAN LIDERADO POR VALORES.....	143
1. Salvador Alemany	244
2. Alberto Ayora	248
3. Montse Barderi.....	254
4. Lluís Bassat.....	258
5. Sara Berbel.....	261
6. Oscar Camps i Gausachs	268
7. Bonaventura Clotet i Sala	273
8. Sergi Codonyer.....	279

9. Silvio Elías.....	283
10. Eric Frattini.....	289
11. Montse Guardia.....	294
12. Lluís Pont Tricuera.....	301
13. Odile Rodríguez de la Fuente.....	308
14. Àngel Simón.....	313
15. Mireia Vila.....	318
■ ¿Por qué elegí a estos líderes transformacionales?.....	326
CAPÍTULO 6	
EPÍLOGO.....	341
CAPÍTULO 7	
MATERIAL DE INTERÉS CREADO POR LA AUTORA.....	347
■ Caso de estudio “Policing: A Journal of Policy and Practice” publicado en Oxford University Press.....	347
■ Libro: “ Mossos. Un model de lideratge”.....	349
Agradecimientos.....	351



Presentación de la autora Núria Aymerich

Soy licenciada en Ciencias Biológicas por la Universidad Autónoma de Barcelona y me he formado en diversas disciplinas orientadas a la mejora organizacional, con especial énfasis en la formación de directivos, órganos de gobierno y responsables de distintas áreas de actividad.

Siento especial atracción por aquellas acciones y organizaciones cuya actividad genera un impacto positivo en nuestro entorno y una incidencia directa en la mejora de la vida de las personas y del planeta. Mi brújula diaria me guía a actuar con confianza para transformar la sociedad.

Me he especializado en distintas instituciones formativas de prestigio, como la Universidad Politécnica de Cataluña, Harvard Kennedy School y el Massachusetts Institute of Technology. Soy PADE IESE y he complementado mi formación en desarrollo de liderazgo en prestigiosas escuelas internacionales.

He sido empresaria durante 30 años en el ámbito de la formación empresarial, siendo pionera en el desarrollo del liderazgo en España. He dirigido numerosos proyectos de formación en liderazgo directivo, destacando especialmente los impartidos en el desierto de Marruecos desde el año 2000.

Tuve el honor de servir como directora general en el Departamento de Interior de la Generalitat de Cataluña y miembro del Consejo de Dirección,

desempeñándome como directora del Instituto de Seguridad Pública de Cataluña durante cinco años. En este cargo, impulsé el cambio de modelo en el tipo de dirección de los mandos del cuerpo de Mossos d'Esquadra y Bomberos de la Generalitat de Cataluña. También lideré la creación del Centro de Liderazgo y el Grado universitario en Seguridad.

Desde 2010, soy miembro y presidenta de la comisión académica del Consejo Social de la Universidad de Barcelona, así como patrona de distintas entidades de esta.

Actualmente, ejerzo como secretaria general de una organización empresarial con casi 500 años de historia, donde continúo liderando procesos de cambio organizacional, empresarial y social.

Como autora de estudios académicos y numerosos artículos, además de conferenciante y formadora en procesos de cambio organizacional, mi trayectoria y experiencia me han permitido desarrollar una visión holística del liderazgo y la transformación, siempre con el objetivo de generar un impacto positivo en las personas, las organizaciones y la sociedad en su conjunto.

Estoy profundamente comprometida con la educación, la formación y la adquisición de conocimiento como herramientas fundamentales para mejorar la vida de las personas. Para mí, esto trasciende lo profesional y se convierte en una auténtica pasión. Mi visión de la educación va más allá de la mera formación técnica; la concibo como un proceso holístico donde la experiencia y el desarrollo de competencias actitudinales tienen un valor esencial.

Suelo decir que los cristales de mis gafas están compuestos de un material especial que me permite visualizar el potencial real de desarrollo en las personas. Puedo identificar sus posibilidades, sus capacidades y aquello que les limita.

Los valores que me fundamentan son: el liderazgo, la voluntad de servicio, la confianza, la generosidad, la honestidad, la humildad, el conocimiento,

el compromiso, la profesionalidad, el respeto al planeta y a las personas, y el amor. Me esfuerzo diariamente por actuar conforme a estos valores y me aflige profundamente cuando observo que en nuestra sociedad, con demasiada frecuencia, no son respetados.

No concibo una fecha de caducidad para la vida profesional, pues mi vocación me acompaña cada día. Rechazo la distinción entre lo profesional y lo personal, ya que mis valores rigen invariablemente en ambas esferas de mi vida.

Mi lema es "actuar para transformar, hacer para mejorar". Mantengo una actitud crítica conmigo misma y con los demás cuando estos valores no son respetados. Me caracterizo por mi especial resiliencia. Cuando el camino me parece muy oscuro y difícil persisto, convencida de que encontraré la salida por ardua que sea. En ocasiones, mi entrega puede ser excesiva para mi fortaleza, pero siempre me reincorporo con vigor ante los desafíos.

Jamás renuncio a mis sueños ni a mi esencia.

Soy perseverante en la búsqueda de la justicia social y particularmente exigente conmigo misma al cuestionarme sobre mi contribución para mejorar las relaciones humanas en mi entorno y en la sociedad.

Aprecio a las personas sinceras y honestas, y rechazo enérgicamente todo lo que carece de autenticidad. Me hiere la prepotencia y el menosprecio hacia las personas por su posición jerárquica, género, raza, origen, recursos económicos, orientación sexual o forma de pensar.

Creo firmemente en la importancia de ser fiel a uno mismo y a los propios valores. Me esfuerzo cotidianamente por actuar con integridad y autenticidad. Reconozco mis errores y fallos, y procuro mantenerme alejada de la violencia, el odio y el rencor.

Considero que la confianza y el amor son los elementos fundamentales de nuestras vidas. Trabajo en cada instante para que ambos crezcan.



Conozco a Núria Aymerich desde que hizo un programa de alta dirección en el IESE (PADE), en el campus de Barcelona. Alumna distinguida, sus intervenciones en clase destilaban sentido común y sensibilidad. Cuando me pidió escribir el prólogo del libro que tiene en sus manos, estimado lector/a, *La Revolución Silenciosa*, me sumergí en su lectura con una mezcla de curiosidad y gratitud.

Es un libro original, distinto, producto de los conocimientos y experiencia de su autora. La trama conceptual discurre a lo largo de un viaje de un grupo de profesionales por el desierto del Sáhara marroquí. En ese marco incomparable, Núria diseñó y llevó a cabo un curso inolvidable para sus alumnos sobre el controvertido y escurridizo fenómeno del liderazgo. El resultado de apuesta tan valiente es un éxito, un proceso de transformación interior de sus alumnos, que exigidos al máximo, sacan lo mejor de sí mismos. Los testimonios personales recogidos al final confirman hasta qué punto Núria dictó una lección magistral.

Zambullidos en el silencio mágico del desierto, el grupo fue abordando las diferentes dimensiones de un concepto manido, complejo. A una sólida base conceptual, con rica literatura de management como compañía teórica, el libro se adentra a fondo en la caldera emocional de las relaciones humanas, amén de subrayar y reconocer la ética del liderazgo, el sustrato moral que debe sostener a todos aquellos que asumen responsabilidad-

des de gobierno. A esa tripleta complementaria y enriquecedora –conocimiento, emociones, valores– la autora regala un conjunto de poemas, escritos bajo el misterio del desierto, que acaban cerrando un círculo mágico.

En fin, estimado lector, tiene usted en sus manos un libro sobre liderazgo, que trascendiendo lugares comunes, anima a encontrar la brújula interior de cada uno de nosotros. Felicidades a su autora, y gracias por una petición tan amable y generosa.

Santiago Álvarez de Mon

Profesor del IESE, escritor.

Presentación de la autora

Prólogo

Preámbulo

Voces de los participantes:
reflexiones y experiencias

CAPÍTULO 1

¿QUÉ ES UN LÍDER?
CONCEPTOS PRELIMINARES

CAPÍTULO 2

EMPIEZA EL VIAJE. EL VIAJE
DE LA TRANSFORMACIÓN
HACIA EL LIDERAZGO

CAPÍTULO 3

EL LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL.
ES UNA NECESIDAD

CAPÍTULO 4

PARTICIPANTES QUE HAN
COLABORADO EN LA
ELABORACIÓN DE ESTE LIBRO

CAPÍTULO 5

ENTREVISTAS A 15
DIRECTIVOS QUE HAN
LIDERADO POR VALORES

CAPÍTULO 6

EPÍLOGO

CAPÍTULO 7

MATERIAL DE INTERÉS
CREADO POR LA AUTORA

Agradecimientos



NÚRIA AYMERICH ROCAERT

Pionera en el desarrollo del liderazgo en España, Núria Aymerich ha dedicado más de tres décadas a impulsar la transformación organizacional desde posiciones directivas clave en los sectores público y privado. Licenciada en Ciencias y formada en IESE, Harvard Kennedy School y MIT, su visión única combina rigor académico con una profunda comprensión de la dimensión humana en las organizaciones.

Como directora del Instituto de Seguridad Pública de Cataluña, impulsó el modelo de liderazgo transformacional en los cuerpos de seguridad y emergencias. Su trayectoria incluye la dirección por valores en organizaciones complejas y en su labor como consejera y presidenta de la comisión académica del Consejo Social de la Universidad de Barcelona. Su misión permanece invariable: «actuar para transformar, hacer para mejorar».

En este libro, la autora comparte su metodología única de liderazgo transformacional, forjada entre las aulas directivas y el desierto de Marruecos, ofreciendo una guía esencial para líderes comprometidos con el impacto social positivo y la construcción de organizaciones más humanas y sostenibles.