



“El viaje del líder”

Manuel de los Santos

José Miguel Sánchez Martín nos explica los detalles de su formación académica, trayectoria profesional y actividades como ‘coach’ y conferenciante.

“Estudí Psicología durante cinco años, especializándome en Organizaciones. Posteriormente, hice un año de doctorado en la misma especialización hasta que decidí indagar en otras áreas dentro de este campo, realizando un Master en Psicología del Deporte de dos años de duración. En total, ocho años de estudios en el campo de la Psicología que complementé con mi formación en ‘coaching’ ejecutivo, programación neurolingüística y dirección de empresas”.

“Llevo trabajando más de 30 años en cómo mejorar el comportamiento humano para que seamos capaces de dar lo mejor de nosotros mismos en cada situación que gestionamos”.

“En los últimos años, también he tenido la oportunidad de trabajar individualmente con cientos de directivos y de llegar a miles de personas, a través de mis conferencias motivacionales”.

“El viaje del líder” es su tercer libro. ¿Cuándo y en qué circunstancias se despertó en usted su faceta como escritor?

Durante la crisis de 2008 llegó el momento de resetearse, de buscar nuevas formas de acceder a los clientes y ofrecerles algo diferencial. Sólo llevaba dos años con mi empresa y me enfrentaba a una de las peores crisis de la historia. Aparte de crear nuevos cursos y formarme en nuevas disciplinas, una editorial me invitó a colaborar en un capítulo de un libro sobre recursos humanos. La experiencia me gustó y en 2012 decidí comenzar a tomar notas para escribir mi primer libro que se publicó en enero de 2014.

¿Por qué este libro y cómo le vino la inspiración?

No puedo hablar de inspiración en es-



te caso. Era algo que llevaba tiempo queriendo hacer, escribir sobre liderazgo. En mi trabajo como *coach* ejecutivo he tenido la oportunidad de

acompañar a multitud de directivos para trabajar directamente en su estilo de liderazgo de equipos. Durante los últimos 30 años, he podido ver la evolución en las organizaciones, a la hora de liderar, desde un líder más coercitivo y muy dado a la bronca, a un líder más salvador y que se cargaba con la mayor parte del trabajo, teniendo como consecuencia un equipo acomodado. Finalmente, somos testigos de la aparición de un líder que es capaz de transformarse a sí mismo, para transformar a los que están a su alrededor, tanto a nivel profesional como en el ámbito personal.

¿En qué tipo de lectores pensó como destinatarios del mismo?

En realidad es un libro que va dirigido a cualquier persona adulta. Aunque trato el tema del liderazgo, lo hago desde la perspectiva de que todos tenemos que ser capaces de liderar a otros; familia, amigos, hijos, colaboradores, etc., pero sobre todo, hemos de liderarnos a nosotros mismos.

El liderazgo del que hablo comienza en nosotros y desde ahí resuena hacia los demás.

¿El líder nace o se hace?

Yo soy un convencido de que se hace. Incluso los grandes líderes como Gandhi, Madre Teresa de Calcuta o Mandela, son personas que vivieron unas circunstancias excepcionales y sacaron lo mejor de ellos mismos para dar su versión más extraordinaria, en circunstancias que habrían superado a la mayoría de las personas.

Es una cuestión de estar abierto al aprendizaje, sacar lo positivo de cualquier situación que vivas y formarte en las habilidades que harán de ti ese líder que puedes llegar a ser.

En el primer capítulo “Encuentra tu equilibrio”, usted apunta que debemos comenzar autoliderándonos. Háblenos de ello.

Si nos vamos a la definición que la RAE hace de liderar, nos dice que se trata de dirigir un grupo, o un partido político. Sin embargo, esta definición ha quedado obsoleta, porque liderar comienza con encontrar el equilibrio personal. Es decir, hemos de sentirnos bien en los diferentes ámbitos de la vida en los que nos movemos.

Cuando comienzas a autoliderarte, entonces puedes empezar a liderar a



otros. Si yo estoy bien, lo que doy a los demás es bueno y viceversa.

Este equilibrio emana de la gestión de nuestras emociones y pensamientos, de cómo cuidamos nuestra alimentación y, por ende, de nuestro cuerpo a través del deporte. Todo ello para, principalmente, convertirnos en protagonistas de nuestra vida y dejar de auto sabotearnos cuando nos frustramos o las cosas no salen como nosotros esperábamos.

El capítulo tercero es “Gestiona tus emociones”. ¿Apunta una cualidad a adquirir o potenciar en el buen líder?

De nuevo, me refuerzo en la idea de que la gestión de las emociones ha de ser una cualidad de cualquier persona, pero más, si cabe, de alguien que quiera liderar equipos.

Tomar las decisiones adecuadas con la medida adecuada y en el momento oportuno, implica un conocimiento elevado de uno mismo y de cómo te comportas en múltiples situaciones de la vida.

El manejo de las emociones te lleva a ser más consciente de las decisiones que tomas y a hacerlo con el foco y la perspectiva suficientes para adoptar aquella decisión que, con la informa-

ción que manejas, sea más beneficiosa para ti y para tu equipo.

Ahora, en los colegios se enseña a los niños inteligencia emocional, pero la mayoría de los líderes con los que trabajo, pertenecen a una generación donde las emociones se consideraban algo secundario e incluso que podían interferir con un buen rendimiento en el entorno laboral. La conocida frase, “aquí se viene a trabajar”, implicaba, en muchos casos, dejar las emociones en el aparcamiento del lugar de trabajo.

Hoy en día, se han hecho numerosos estudios que relacionan entornos donde se favorecen las emociones positivas con alto rendimiento de los profesionales que trabajan en los mismos. Por ello, el líder debe gestionar adecuadamente sus emociones para crear un contexto donde los equipos puedan mostrar su talento libremente, expresando esas emociones que les hacen mejores.

Según su opinión, “un líder transformador” es aquel que mantiene una coherencia entre lo que piensa, dice y hace. ¿Nos lo puede ampliar?

Cuando comencé en la primera de las tres multinacionales norteamericanas en las que he tenido la oportunidad de

trabajar, recuerdo leer una frase en inglés que decía: "The leader must walk the talk". Traducido, venía a indicar que el liderazgo se conseguía a través de las acciones y no sólo con las palabras. Decir algo, sin llevarlo a cabo, no es suficiente. El líder debe ser un ejemplo para el resto de las personas con las que se relaciona, da lo mismo que sea en el entorno profesional o en el personal.

El líder transformador es alguien que acompaña a sus equipos a conseguir alto rendimiento. En ese acompañamiento tranquilo, coherente y ejemplar se encuentra una de las claves de su éxito.

¿Qué nos puede resaltar de la segunda parte del libro, capítulos 6 a 10?

En esta segunda parte hago un repaso de las principales habilidades que debe tener un líder transformador.

Hablo de cómo liderar entornos, no bajo presión sino bajo pasión, de cómo pensar de forma diferente para sacar lo mejor de la diversidad en el equipo, de cómo tomar decisiones con coraje. También trabajo en cómo generar empatía con los demás y en cómo crear un entorno de confianza que aporte seguridad física, pero sobre todo psicológica en las personas.

Finalmente, hago un repaso sobre cómo dar *feedback* en este entorno tan complejo y describo una de las características que más se valoran en los líderes de éxito, la humildad. Es decir, ser conocedor de tus debilidades y vulnerabilidades y aprender a vivir con ellas, gestionándolas adecuadamente para que no interfieran en tu rendimiento.

¿Tiene el mundo de la empresa española pocos, algunos o muchos líderes?

Sería muy atrevido por mi parte hacer una generalización tan importante. Sin embargo, sí creo que entendiendo las diferentes generaciones que conviven hoy en día en el entorno organizacional, se puede hablar de diferentes tipos de liderazgo.

Los **baby boomers**, personas por enci-



ma de los 55 años, con un liderazgo más basado en la jerarquía y en la orden, un liderazgo con mucha lealtad a la organización en la que trabajan.

La **generación X**, personas entre 40 y 54 años, con un liderazgo basado en los títulos, en los logros individuales, en el esfuerzo denodado para conseguir lo que se proponen y leales al resultado y a los retos.

La generación **Y** o *millennials*, personas entre 25 y 39 años, con un liderazgo basado en disfrutar de lo que hacen, la innovación y en creer en el proyecto en el que están involucrados y no tanto en la empresa.

La generación **Z**, personas entre 18 y 24 años, con un liderazgo basado en compartir, en ser conscientes de cómo sus acciones afectan más allá de ellos mismos, muy pragmáticos y también leales a su contribución y legado para conseguir un mundo mejor

¿Cuáles considera que son las cualidades de un líder excepcional?

Como dije anteriormente, un líder excepcional sería lo que yo he llamado un líder transformador. Para que cualquie-

ra de nosotros consigamos convertirnos en este tipo de líder, necesitamos incorporar las siguientes habilidades, si aún no las tenemos:

Generar un bienestar integral. Cuidarnos física y psicológicamente para estar fuertes ante las situaciones complejas a las que todos nos enfrentamos.

Pensar de modo diferente. Escuchar, de manera receptiva las opiniones de todas las personas, valorando la diversidad para que nos puedan ayudar a tomar la mejor decisión como líder.

Coraje en la toma de decisiones.

Atrevernos a hacerlo, sin dejar que el miedo las guíe. Asumir riesgos estudiados para ir más allá de lo que *a priori* sería esperado.

Humildad. Ser conscientes de nuestras vulnerabilidades y trabajarlas para mostrar el ser humano que todos somos, a veces fuertes, pero otras débiles. Eso sí, siempre con la capacidad de ser resilientes y sacar lo positivo de cualquier situación, por dura que pudiera ser. La humildad nos conecta con el resto del equipo y esto facilita el apoyo mutuo en los momentos complicados.

Generar empatía. Entender las emociones de los demás y gestionarlas adecuadamente.

Dar feedback. Para que las personas con las que nos relacionamos sepan cuándo lo están haciendo bien y cuándo tienen que cambiar alguna conducta para conseguir aquello que es beneficioso para ellos y para el equipo.

Dar confianza. Crear un entorno de seguridad psicológica que, en momentos tan duros como los que estamos viviendo, facilite que las personas puedan seguir trabajando para generar alto rendimiento ■