





**Pablo Tovar**

**COACHING  
PARA LÍDERES  
COTIDIANOS**



**LETRAS DE AUTOR**

© *Coaching para líderes cotidianos*, Pablo Tovar Martínez

© Letras de Autor

Teléfono: 91 151 16 14

[info@letrasdeautor.com](mailto:info@letrasdeautor.com)

[www.letrasdeautor.com](http://www.letrasdeautor.com)

Maquetación y diseño: Sara García

Primera edición: julio 2017

ISBN: 978-84-16958-03-0

Depósito Legal: M-23618-2017

P.V.P.: 18 € (con IVA)

La reproducción total o parcial de este libro no autorizada vulnera derechos reservados. Cualquier utilización debe ser preferentemente concertada.

Impreso en España - UNIÓN EUROPEA

*A mis padres,  
mis primeros líderes cotidianos.*



# ÍNDICE

<b>PRÓLOGO</b> .....	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>15</b>
¡BIENVENIDO AL PROGRAMA DE DESARROLLO DEL LIDERAZGO! ¡DESCUBRE ALGO MÁS SOBRE TI!	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>49</b>
EL PROPÓSITO Y LA VISIÓN	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>73</b>
ASUMIENDO LA RESPONSABILIDAD DE TU VIDA	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>87</b>
VALORES	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>99</b>
MINDFULNESS	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>107</b>
DISFUNCIONES Y CONFLICTOS	
<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>123</b>
LA RELACIÓN	
<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>137</b>
COMUNICACIÓN	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>147</b>
ENFOQUE Y PLAN DE ACCIÓN	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>161</b>
LIBROS IMPRESCINDIBLES	

<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>185</b>
PELÍCULAS IMPRESCINDIBLES	
<b>CAPÍTULO 12</b> .....	<b>209</b>
VÍDEOS IMPRESCINDIBLES	
<b>CAPÍTULO 13</b> .....	<b>215</b>
HISTORIAS PARA LÍDERES COTIDIANOS	
<b>ANEXOS</b> .....	<b>251</b>



# PRÓLOGO

Este es un libro para todos. Todos somos líderes. Tradicionalmente se ha definido el liderazgo por tener un cargo o posición de responsabilidad sobre otros. Sin embargo, esta perspectiva del liderazgo es demasiado limitante para los desafíos a los que nos enfrentamos como sociedad y como civilización.

El liderazgo tiene múltiples dimensiones. Y la más importante de todas ellas, aquella sobre la que se fundamentan las demás, es la dimensión del liderazgo interior. La capacidad para liderarse a uno mismo. Esta es inalienable y todos la podemos y debemos ejercer.

Liderarte a ti mismo implica asumir la responsabilidad de tu propia vida. Implica decidir quién quieres ser y cuál quieres que sea tu contribución. Implica tener un compromiso de por vida para descubrir aspectos de ti y para mejorar. Y a partir de ahí, implica también decidir cuál es el impacto que deseas tener en los demás. Todo ello es liderar y todos tenemos la capacidad para ello.

De hecho, son muchos, millones las personas que se gobiernan a sí mismas de este modo. Son los líderes cotidianos y humildes, desde cualquier tipo de rol, que hacen que nuestro planeta, a pesar de todos los desafíos, esté mejor que nunca antes. Y pueden ser, deben ser, muchos más los que asuman el poder que emana de liderar su propia vida.

Nuestras organizaciones y comunidades serán más dinámicas, vivas y productivas si así lo hacemos. Si existe un compromiso para liderar desde todos los niveles. Es algo esencial para el progreso de este mundo cada vez más cambiante, con niveles crecientes de incertidumbre y complejidad. Contribuir a ello es uno de los objetivos de este libro.

Todo el mundo es un líder si así lo desea. Si todos accedemos y cultivamos nuestros talentos y capacidades para ser mejores líderes, tendremos más recursos y posibilidades para afrontar los desafíos ante nosotros. Ser un líder es más que un cargo. Es una manera de vivir que está al alcance de cualquiera.

De este modo, ejercer el liderazgo es una elección deliberada. No es un derecho de nacimiento, ni un privilegio adquirido. Asumirlo empieza con el compromiso personal de hacerse responsable de su vida y de todo lo que ocurre alrededor. De todo. Al menos en parte.

Otro de los objetivos de este libro es contribuir. En este año en el que lo escribo, 2016, cumpla 25 años de experiencia profesional en el campo de la psicología del trabajo, la dirección de personas y el coaching ejecutivo para el desarrollo del liderazgo. Tanto como profesor, consultor, directivo y, ahora, como coach ejecutivo. En todos esos años he tenido la suerte de estudiar, aprender y trabajar en entornos privilegiados de todos los continentes, con personas de las que he aprendido lo que hace 25 años no podía ni imaginar.

Y en particular, en la última década, he tenido el privilegio de trabajar desarrollando el liderazgo con altos directivos de algunas de las empresas más importantes del mundo en más de 20 países. Trabajo con la elite dirigente del mundo empresarial y me siento orgulloso de ello. Con ello puedo poner mi grano de arena para la transformación en positivo de las grandes empresas, así, también de nuestra sociedad.

Este libro es un modo de dar para compensar por todo lo recibido. Hace casi dos años decidí que debía poner parte de esa experiencia al servicio de cualquiera que quisiera aprovecharla. Y por eso, junto con mi amigo y colega Antonio Ruiz, creé el PDL (Programa de Desarrollo del Liderazgo) que comparto de modo gratuito en [pablotovar.com](http://pablotovar.com). Está realizado con un enfoque muy práctico, poco académico, con potentes ejercicios para mejorar como líder. Lo hice para que cualquier persona pudiera acceder a conocimientos y dinámicas que utilizo en mi actividad profesional.

Tras un espectacular éxito de acogida del PDL, con 1.154 participantes en la primera edición, decidí crear este libro. Se trataba de poner ese PDL disponible en un único lugar, en formato libro, y sin tener que esperar a recibir las 12 entregas del PDL cada 15 días.

Creo que así este libro se convierte también en un perfecto obsequio para quien desee invitar a otros a tomar las riendas de su propia existencia, a convertirse en un líder cotidiano, el líder de su propia vida.

Tanto el PDL de mi web como este libro es posible acompañarlos de modo complementario con un proceso de coaching personalizado para profundizar en el desarrollo del liderazgo. Puedes encontrar más información en **pablotovar.com**. Este servicio lo prestan algunos de los mejores coaches que trabajan conmigo en AddVenture. De los mejores de España.

Este proceso de coaching personalizado de profundización sí tiene coste. Para la mayoría será una inversión considerable. Y para nosotros sigue siendo parte de nuestra contribución, para que muchos puedan beneficiarse de un proceso profesional de coaching. Esta actividad no forma parte de nuestro negocio principal y lo hacemos por debajo de nuestros honorarios habituales, por debajo de nuestros costes. Por eso también las plazas son necesariamente limitadas.

Para hacer el libro más atractivo también le pedí a Christian Mirra que me ayudara a ilustrarlo, como ya hizo brillantemente con un libro anterior. Y el resultado está a la vista.

Y he incluido también algunas de mis versiones de las historias sobre liderazgo que más me gustan. Son cuentos o fábulas para líderes cotidianos, mayores y pequeños.

La responsabilidad de si algo no está bien en este libro es mía al 100%. Sin duda. He tenido la última decisión en todos los detalles. Sin embargo, no hubiera podido dar a luz este proyecto si la ayuda y el cariño de montones de líderes cotidianos.

Imposible acordarme de todos, y bien que lo siento. Ni siquiera es posible referenciar a todos los que me acuerdo. Pero no puedo dejar de agradecer explícitamente a Antonio Ruiz, Christian Mirra y Yolanda Bueno.

También debo gran parte de este libro a Daniel Poch, Ángel Cruz, Toñi Fernández, Gonzalo Reyes, Roxane Loiseaux, Enrique Simó, Tana Cores, Paco Giménez, Marta Giménez, Graham Bird, Tom Hurley, Daniel Touris, Regino Quirós, Susana Domingo, Karin Verhaest, Pedro Langre, Brian Bacon, Cyril Legrand, Lasse Wrennmark, Pedro Armentia, María José Sánchez Yago, Juan Rovira, Miguel Gowland, Horacio Hurtado, Carlota Pascual, Sergio Sanz, Javier Remón y Joan Clotet.

Y a cientos de clientes y amigos de organizaciones como Altran, BASF, Bodegas Juan Gil, Everis, Ferrovial, IDDI, Inditex/Tempe, L'Oréal, Metro/Makro, Novartis, Repsol, Roche, Roxtec, Sanofi, Santander, Telefónica... De los que he aprendido muchísimo, quizá más de lo que ellos hayan aprendido conmigo.

Y no pueden faltar en este agradecimiento Verónica, Lucía, Matías y Cloe, mis más cotidianos líderes cotidianos.

A todos ellos, agradecido de corazón.



¡BIENVENIDO AL PROGRAMA  
DE DESARROLLO DEL LIDERAZGO!



## CAPÍTULO 1

---

# ¡BIENVENIDO AL PROGRAMA DE DESARROLLO DEL LIDERAZGO!

*«Es mucho más importante que te conozcas a ti mismo que darte a conocer a los demás» (Séneca)*

Este libro incluye el Programa de Desarrollo del Liderazgo (PDL) que está disponible en mi web ([www.pablotovar.com/programa-desarrollo-del-liderazgo-pdl](http://www.pablotovar.com/programa-desarrollo-del-liderazgo-pdl)). Aquí tienes todos sus contenidos reunidos para que puedas realizarlo y revisarlo siempre que lo desees. El programa está basado en mi experiencia como coach ejecutivo de varios centenares de directivos. Iniciarás un viaje de descubrimiento y transformación personal que te permitirá desarrollar nuevos hábitos y convertirte en un excelente líder (y mejor persona). Tú eres el gran protagonista de este proceso.

El programa está diseñado para que dure seis meses, como en el PDL *online*, donde los participantes reciben cada una de las 12 entregas quincenalmente. Aunque el libro se puede leer en mucho menos tiempo, incluso de un tirón, está concebido como un manual de trabajo al que poder recurrir en cualquier momento y dedicar un tiempo a la reflexión de los temas que se tratan.

Los ejercicios de cada capítulo son una invitación a explorar y crecer en distintas áreas con el objetivo de que enriquezcas tu liderazgo. En total

son **26 ejercicios**. Te aseguro que si te lo tomas en serio y trabajas a fondo este proceso te transformará como líder y cambiará tu vida.

El libro que tienes entre tus manos, al igual que el PDL *online*, forma parte de mi contribución, de mi modo de cumplir con mi propósito personal, que de modo general es *el desarrollo de la conciencia en el mundo, y que en el plano profesional se concreta en la transformación positiva de las organizaciones*.

Este PDL ya ha sido realizado con éxito por centenares de personas, algunas de las cuales han decidido apostar por hacerlo de modo más potente y eficaz, con el acompañamiento complementario y personalizado de un coach profesional. Es un acompañamiento a medida que consiste en 10 sesiones telefónicas de 60 minutos que se realizan durante los seis meses que dura el PDL. En **www.pablotovar.com**, puedes contratarlo y consultar los testimonios de algunas de las personas que lo han realizado.

En este primer capítulo te propongo tres ejercicios para conocerte más. Uno de los preceptos escritos en el pronaos del templo de Apolo en Delfos, el famoso «conócete a ti mismo», se refiere al ideal de comprender la conducta humana, porque comprender y conocerse a uno mismo es comprender y conocer también a los demás, sabiendo que todos tenemos una misma naturaleza.

Este aforismo es una invitación a mantener una mirada introspectiva, a conocer nuestras fortalezas o virtudes, y a detectar nuestras debilidades o, en terminología clásica, nuestros vicios. Y desde el conocimiento auténtico poder trascenderlas y crecer como persona, como líder. Es la invitación a un proceso que dura toda la vida.



## Aprendiendo de la Grecia clásica

---

Desde que en mi adolescencia vi la película *Regreso al futuro* (*Volver al futuro* en Hispanoamérica) he estado soñando con que algún día no muy lejano sería posible viajar a épocas pasadas para vivir en primera persona lo que ocurrió. La verdad, sigo teniendo ese sueño y **son muchas las épocas a las que me gustaría viajar. Una de ellas es sin duda la Grecia clásica**, la época de la historia, entre los siglos V y IV a. C., **en que nació la democracia y dominaban dos Estados rivales: Atenas y Esparta.**

Esa época presenció el desarrollo de la filosofía, tras su nacimiento en el siglo VI a. C., con el paso del *mythos* (explicación teológica o mítica de la realidad) al *logos* (búsqueda de una explicación racional). Dio al mundo algunos de los filósofos más sabios e influyentes que jamás han existido: **los presocráticos (Heráclito, Parménides, Pitágoras...), los sofistas (Protágoras, Gorgias, Hippias...) y la decisiva tríada maestro-discípulo formada por Sócrates, Platón y Aristóteles.**

De aquella época vienen también **los preceptos de Delfos**, un valioso legado de conocimiento que sabios de la antigua Grecia nos legaron. **Entonces la educación moral de la juventud se realizaba por los *paidagogoi* y *paidotribes* en una primera fase y seguía posteriormente con los oráculos**, quienes además de manifestar el porvenir y la voluntad de los dioses, establecían un orden moral y asesoraban en los problemas de la vida cotidiana por los que se les consultaba.

**De todos los oráculos, el más famoso en el mundo antiguo fue el Oráculo de Delfos.** En el pronaos del templo de Apolo en Delfos estaban recogidos los principales preceptos

por los que se debían regir los griegos, bien en los muros, en el dintel o incluso en algunas columnas de alrededor del templo.

**Son 147 los preceptos délficos, frases sencillas atribuidas a los Siete Sabios de Grecia:** Tales de Mileto, Pítaco de Mitilene, Solón de Atenas, Bías de Priene, Cleóbulo de Lindos, Periandro de Corinto y Quilón de Esparta. Los más conocidos de los preceptos son los dos del frontón, referidos por Platón en su diálogo «**Protágoras**»:

**ΓΝΩΘΙ ΣΑΥΤΟΝ** (Conócete a ti mismo).

**ΜΗΔΕΝ ΑΓΑΝ** (Nada en exceso).

Entre ellas, según Plutarco, quien fuera magistrado en Queronea y sacerdote del templo de Delfos, se situaba una tercera inscripción **ΕΝ ΔΕΛΦΟΙΣ Ε** (ο ΕΙ), cuyo enigmático significado trató de descifrar en su ensayo *Sobre la E de Delfos*.

La admiración de los antiguos griegos por estas máximas del Oráculo de Delfos era tan grande que el poeta lírico Píndaro (522 a. C.) considera a los Siete Sabios los hijos del Sol, la luz que ilumina y guía al hombre en su camino hacia la virtud.

Vale la pena detenerse a leer algunos de dichos preceptos, por eso en el anexo I de este libro se ha incluido una buena selección de ellos).

**Sigo releyéndolos con frecuencia y siento que son alimento para el alma.**

## Ejercicio 1.1.

---

Ahora te propongo una reflexión sobre ti mismo a partir de cinco preguntas fundamentales que suelo hacer a mis clientes, y que son válidas para cualquier ser humano.



1. **¿Cuál es tu propósito? ¿Qué quieres lograr? ¿Cómo lo quieres lograr?**
2. **¿Quiénes son tus clientes?** Si cliente te suena «muy mercantil», identifica a las personas a las que impactas con tu vida (en inglés existe una palabra fantástica de difícil traducción que es *stakeholders*). Pueden ser tus padres, tus hermanos, tu pareja, tus hijos, tus amigos, tus colaboradores, tus compañeros, tu jefe, los clientes de tu organización, los proveedores... Selecciona a los más relevantes.
3. **¿Qué aprecian de ti estas personas como valioso?**
4. **¿Cuáles son los resultados que deseas?**
5. **¿Cuál es tu Plan?**



Quizá al leerlas puedes pensar: «Buf, estas preguntas no son para mí ahora; esperaba otra cosa, algo más práctico, aplicable, enfocado...». Contestar a estas cuestiones, te cueste lo que te cueste, es el mejor modo de invertir tu tiempo para desarrollar tu liderazgo. De hecho, constituyen un posible resumen de todo el PDL. Son cinco aspectos sobre los que reflexionar durante toda la vida.

## No hay líder sin Propósito

---

**No hay líder sin Propósito. Entiéndase por Propósito el buscar y desarrollar una tarea vital en beneficio de otros, en beneficio del mundo o de la vida. Es la búsqueda de sentido y el perseguir ese Propósito lo que nos hace esencialmente humanos y nos hace brillar como personas y como líderes.**

En el Día del Libro dedico esta entrada a reflexionar sobre uno de mis favoritos: ***El hombre en busca de sentido***. El párrafo de arriba es uno de los mensajes clave que saco de este imprescindible libro de ***Viktor Frankl***, considerado por la Biblioteca del Congreso de Estados Unidos como uno de los 10 libros más influyentes en aquel país. **Si eres un líder o aspiras a serlo no puedes dejar de leerlo.**

Estos días pasados lo he releído. No será la última. Dice Frankl que ***«la primera fuerza motivante del hombre es la lucha por encontrarle un sentido a su propia vida»***. Y contraponen esta voluntad de sentido como motor de nuestra existencia a la voluntad de placer de ***Freud***, o a la voluntad de poder de ***Adler***. ¡Vaya tres monstruos de la psicología dio Austria al mundo en el siglo XX!

**«Este sentido es único y específico, en cuanto que es uno mismo y uno solo quien ha de encontrarlo; únicamente así**

***el hombre alcanza un fin que satisfaga su propia voluntad de sentido».***

***El hombre es capaz de malograr su voluntad de sentido, en cuyo caso Frankl habla de «frustración existencial».***

Esta frustración existencial no es en sí misma patológica, no es una enfermedad, sino una angustia espiritual cada vez más frecuente en nuestros días. Esta suerte de crisis personal es también una oportunidad para generar ocasiones de desarrollo y crecimiento interior.

*«Me atrevería a afirmar que nada en el mundo ayuda a sobrevivir, aun en las peores condiciones, como la conciencia de que la vida esconde un sentido. **Hay mucha sabiduría en las palabras de Nietzsche: El que tiene un porqué para vivir puede soportar cualquier cómo**».* Cuenta Frankl que los campos de concentración nazis dan fe de que los prisioneros más aptos para la supervivencia resultaron ser aquellos a quienes esperaba alguna persona o les apremiaba la responsabilidad de acabar una tarea o cumplir una misión.

La salud psíquica implica, pues, un cierto grado de tensión interior: la tensión existente entre lo que uno ha logrado y lo que le queda por conseguir, o la distancia entre lo que uno es y lo que debería llegar a ser. Esta tensión, que también podemos llamar en cierto modo insatisfacción, es inherente al ser humano. **El ser humano no necesita realmente vivir sin tensiones, sino esforzarse y luchar por una meta o una misión que merezca la pena.**

Por eso los coaches no debemos tener reparos, más bien al contrario, de aumentar la tensión interior de nuestros clientes (¡y la nuestra propia!), porque con ello les podemos reorientar o ayudar a encontrar el auténtico sentido de sus vidas. **Cuando un directivo conecta con ese sentido**, con un Propósito que va más allá de ganarse la vida y de conseguir beneficios para su organización,

**conectará con una fuerza, pasión y carácter que le hará brillar como nunca** y convertirse en el líder que todos llevamos dentro.

**Acabo esta entrada con dos extractos sensacionales del libro de Frankl. El primero hace referencia a qué puede ocurrir si el Propósito, si la búsqueda de sentido, no dirige nuestra vida:**

«Al comienzo de la Historia, el hombre perdió algunos de los instintos básicos que rigen la vida del animal y le confieren seguridad; una seguridad que, como el paraíso, le está hoy vedada para siempre: se ve forzado a elegir. Además, en las últimas épocas del progreso actual, el hombre ha sufrido otra pérdida nuclear: las tradiciones. Las tradiciones cumplían la misión de contrapeso de su conducta, y ahora se diluyen en la sociedad moderna a pasos agigantados. Carece, pues, de instintos que le impulsen a determinadas conductas, y ya no conserva las tradiciones que le indicaban los comportamientos socialmente aceptados; en ocasiones ignora hasta lo que le gustaría hacer. En su lugar, desea hacer lo que otras personas hacen (conformismo), o hace lo que otras personas quieren que haga (totalitarismo)».

El segundo fragmento se refiere al hecho de que el sentido debe estar en línea con servir a los demás, a la vida:

«Al declarar al hombre un ser responsable y capaz de descubrir el sentido concreto de su existencia, quiero acentuar que el sentido de la vida ha de buscarse en el mundo y no dentro del ser humano o de su propia psique, como si se tratara de un sistema cerrado. Ser hombre implica dirigirse hacia algo o alguien distinto de uno mismo, bien sea realizar un valor, alcanzar un sentido o encontrar a otro ser humano. Cuanto más se olvida uno de sí mismo –al entregarse a una causa o persona amada– más humano se vuelve y más perfecciona sus capacidades».

Si estos extractos te parecen sugerentes no dejes de leer este imprescindible libro; si no te han resultado interesantes, léelo igualmente, porque el fallo ha sido mío al escribir esta entrada.

También te recomiendo ver la inspiradora conferencia de Simon Sinek (18 minutos) sobre la importancia del Propósito o el «para qué» en el liderazgo, que puedes encontrar en [www.ted.com](http://www.ted.com) bajo el título: como los grandes líderes inspiran a la acción.

## Ejercicio 1.2.

---



El feedback es una fuente esencial de información sobre nosotros y nuestro comportamiento, la principal herramienta para mejorar como personas y como líderes. Y es que no solo nos permite conocer aspectos desconocidos sobre nosotros, sino que si sabemos recibirlo, mejora nuestras relaciones e impacto.

Elige personas con las que te relaciones, preferentemente en tu ámbito laboral, aunque también puedes incluir a otras. Lo ideal es que selecciones entre 10 y 12, aunque más que la cantidad lo importante es que interactúen habitualmente contigo o que lo hayan hecho durante el último año.



Pídeles feedback sobre tu comportamiento. No sobre cómo eres, sino sobre el impacto de tu comportamiento en ellos. Para que sea más auténtico y seguro para ellos haz que el proceso sea anónimo. Con mis clientes me encargo de recibir y recopilar sus respuestas de modo anónimo en un informe muy valioso de un par de páginas. En tu caso quizá puedas encontrar una persona que haga esa labor de intermediario y que garantice la confidencialidad del feedback. Quizá alguien de recursos humanos.

Te propongo un modelo para tu email, que puedes adaptar como te parezca.

Estimado XXX:

Actualmente me encuentro realizando un programa de desarrollo del liderazgo y me gustaría contar con tu colaboración, facilitándome feedback sobre mi comportamiento y mi estilo de liderazgo con la máxima honestidad. Te ruego que contestes a las siguientes preguntas y envíes las respuestas directamente a YYY, para así asegurar la confidencialidad. Estas serán incluidas en un informe junto con las de otras personas. Muchas gracias por tu ayuda y colaboración en esta iniciativa que es muy importante para mí.

1. ¿Qué debe <tu nombre> seguir haciendo porque lo hace muy bien?
2. ¿Qué debe <tu nombre> dejar de hacer?
3. ¿Qué debe <tu nombre> empezar a hacer?

Muchas gracias por tu ayuda.

Recoge todas las respuestas, léelas con atención y reflexiona sobre ellas. Ten en cuenta que es feedback sobre tu comportamiento, sobre el impacto que tienes en los demás; no sobre tus intenciones ni sobre cómo eres. Anota a continuación lo más importante sobre el feedback recibido.

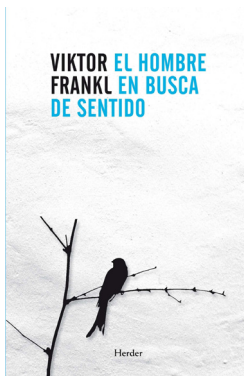


# LIBROS IMPRESCINDIBLES

En este capítulo enumero 10 libros imprescindibles para cualquier líder. Me ha costado mucho seleccionar solo una decena, y cualquiera puede argumentar con criterio que faltan muchas obras que son «más imprescindibles».

De alguno de ellos ya he hablado antes en este PDL. Esta es mi lista personal, influenciada por mis gustos, preferencias, experiencia y cosmovisión. El criterio de selección que he utilizado es que sean libros que yo he leído, que estén disponibles en castellano, que sean cortos, prácticos, amenos, contemporáneos y orientados tanto a la reflexión como a la acción, al desarrollo de tu liderazgo.

Sobre todos he escrito una reseña en mi blog, por lo que si antes de adquirirlos quieres ojear el contenido, te invito a que visites mi blog.



### 1. *El hombre en busca de sentido*, de Viktor E. Frankl

«No hay líder sin Propósito. Entiéndase por Propósito el buscar y desarrollar una tarea vital en beneficio de otros, en beneficio del mundo o de la vida. Es la búsqueda de sentido y el perseguir ese Propósito lo que nos hace esencialmente humanos y nos hace brillar como personas y como líderes».

El párrafo de arriba es uno de los mensajes clave que extraigo de este imprescindible libro de Viktor Frankl, considerado por la Biblioteca del Congreso de Estados Unidos como uno de los 10 libros más influyentes en aquel país. Si eres un líder o aspiras a serlo no puedes dejar de leerlo.

Dice Frankl que «la primera fuerza motivante del hombre es la lucha por encontrarle un sentido a su propia vida». Y contrapone esta voluntad de sentido como motor de nuestra existencia a la voluntad de placer de Freud, o a la voluntad de poder de Adler.

«Este sentido es único y específico, en cuanto que es uno mismo y uno solo quien ha de encontrarlo; únicamente así el hombre alcanza un fin que satisfaga su propia voluntad de sentido».

El hombre es capaz de malograr su voluntad de sentido, en cuyo caso Frankl habla de «frustración existencial». Esta frustración existencial no es en sí misma patológica, no es una enfermedad, sino una angustia espiritual cada vez más frecuente en nuestros días. Esta suerte de crisis personal es también una oportunidad para generar ocasiones de desarrollo y crecimiento interior.

Me atrevería a afirmar que nada en el mundo ayuda a sobrevivir, aun en las peores condiciones, como la conciencia de que la vida esconde un sentido. Hay mucha sabiduría en las palabras de Nietzsche: «*El que tiene un porqué para vivir puede soportar cualquier cómo*». Cuenta Frankl que los campos de concentración nazis dan fe de que los prisioneros más aptos para la supervivencia resultaron aquellos a quienes esperaba alguna persona o les apremiaba la responsabilidad de acabar una tarea o cumplir una misión.

La salud psíquica implica, pues, un cierto grado de tensión interior; la tensión existente entre lo que uno ha logrado y lo que le queda por conseguir, o la distancia entre lo que uno es y lo que debería llegar a ser. Esta tensión, que también podemos llamar en cierto modo insatisfacción, es inherente al ser humano. El ser humano no necesita realmente vivir sin tensiones, sino esforzarse y luchar por una meta o una misión que merezca la pena.

Por eso los coaches no debemos tener reparos, más bien al contrario, a la hora de aumentar la tensión interior de nuestros clientes (¡y la nuestra propia!), porque con ello les podemos reorientar o ayudar a encontrar el auténtico sentido de sus vidas. Cuando un directivo conecta con ese sentido, con un Propósito que va más allá de ganarse la vida y de conseguir beneficios para su organización, conectará con una fuerza, pasión y carácter que le hará brillar como nunca antes y convertirse en el líder que todos llevamos dentro.

Para concluir esta introducción al libro de Frankl te presento dos extractos sensacionales. El primero hace referencia a lo que puede ocurrir si el Propósito, si la búsqueda de sentido, no dirige nuestra vida:

*«Al comienzo de la Historia, el hombre perdió algunos de los instintos básicos que rigen la vida del animal y le confieren seguridad; una seguridad que, como el paraíso, le está hoy vedada para siempre: se ve forzado a elegir. Además, en las últimas épocas del progreso actual, el hombre ha sufrido otra pérdida nuclear: las tradiciones. Las tradiciones cumplían la misión de contrapeso de su conducta, y ahora se diluyen en la sociedad moderna a pasos agigantados. Carece, pues, de instintos que le impulsen a determinadas conductas, y ya no conserva las tradiciones que le indicaban los comportamientos socialmente aceptados; en ocasiones ignora hasta lo que le gustaría hacer. En su lugar, desea hacer lo que otras personas hacen (conformismo), o hace lo que otras personas quieren que haga (totalitarismo)».*

Y este segundo párrafo sobre el hecho de que el sentido debe estar en línea con servir a los demás, a la vida:

*«Al declarar al hombre un ser responsable y capaz de descubrir el sentido concreto de su existencia, quiero acentuar que el sentido de la vida ha de buscarse en el mundo y no dentro del ser humano o de su propia psique, como si se tratara de un sistema cerrado. Ser hombre implica dirigirse hacia algo o alguien distinto de uno mismo, bien sea realizar un valor, alcanzar un sentido o encontrar a otro ser humano. Cuanto más se olvida uno de sí mismo*



# PELÍCULAS IMPRESCINDIBLES

De nuevo, como con los libros del capítulo anterior, no son todas las que están. Son películas que he visto, que he disfrutado, con las que he aprendido y que me han resultado inspiradoras para el desarrollo del liderazgo. Esta es mi selección:



### 1. *Invictus*

¡Una gran película de 2009 del gran Clint Eastwood! ¡Y qué gran papel el de Morgan Freeman! (¡y qué gran apellido para un actor de raza negra!). ¡Qué gran lección de liderazgo toda ella!

He tenido la oportunidad de volver a ver esta obra de arte, una de las mejores películas sobre liderazgo, con dos líderes inmensos. Por un lado, por supuesto, Nelson Mandela (Freeman), bien secundado en el liderazgo por el capitán de los Springboks, François Pienaar (Matt Damon).

Si no has visto la película, te recomiendo encarecidamente que no dejes de verla. Después, vuelve y revisa conmigo los momentos cumbre de liderazgo con los que yo me he vuelto a emocionar, quizá incluso más que la primera vez que la vi. Si eres un líder o te dedicas al desarrollo de líderes (ambas cosas perfectamente compatibles), no dejes de verla por lo menos una vez al año.

El primer momento cumbre de liderazgo se da **cuando Mandela llega a la oficina en su primer día como presidente**. Los blancos están

recogiendo sus cosas ante un despido que prevén inminente. Mandela reúne a la plantilla para transmitirles sus expectativas sobre ellos. Todos pensaban que echaría a todos los afrikáners (los blancos) para sustituirlos por los suyos (los negros). Sin embargo, saluda a todos con entusiasmo y exquisitos modales, deja a sus guardaespaldas fuera de la reunión para ser más cercano y mostrar respeto, les habla con humildad y transmite a los blancos, que hasta entonces trabajaban para el anterior presidente, que son bienvenidos si deciden quedarse durante su mandato. El lenguaje no verbal de Freeman es realmente brillante en esta escena; sus palabras no lo son menos.

El segundo momento es **cuando su jefe de seguridad le pide más guardaespaldas y Mandela le envía a los afrikáners que estaban al servicio de De Klerk, el anterior presidente de Sudáfrica**. Linga, el jefe de seguridad, le dice a Madiba (así es como llama a Mandela) que no pueden confiar en esos hombres que hasta hace poco les perseguían, encarcelaban, torturaban y asesinaban. Y Mandela le contesta que la reconciliación y la unión empieza ahí, en su equipo más estrecho. Su equipo de seguridad tendrá hombres blancos y negros. Observar cómo se va construyendo la confianza y el respeto entre estos hombre duros y curtidos es una delicia.

El tercer momento es **cuando Mandela interrumpe su agenda y de modo precipitado se presenta en la reunión del Consejo Nacional de Deportes** para persuadirles de que cambien el voto unánime y apoyen al equipo nacional de rugby, los Springboks –que la población negra identifica con el apartheid–, su uniforme y su emblema. Hasta ese año, 1995, el rugby en Sudáfrica era el deporte de la opresora minoría blanca, despreciado y hasta odiado por los negros. Pues Mandela les convence para que sigan los Springboks, para que estos se conviertan en uno de los símbolos de la reconciliación y no de la venganza de unos contra otros. El discurso de Mandela, en una intervención arriesgada y osada, demuestra la valentía, la integridad y la altura de miras de un ser humano inigualable. Elige, en solitario, hacer lo difícil y correcto en vez de lo fácil y erróneo.



El cuarto «momentazo» de liderazgo es precisamente cuando se encuentran personalmente los dos líderes de la película. **Cuando Mandela invita a Pienaar a tomar té.** Empieza la escena con Mandela desplegando su carismática capacidad para conectar con afecto y humildad con la señora que les lleva el té al despacho y él personalmente, atento y servicial, se lo sirve a Pienaar, que no sale de su asombro. Hablan sobre la filosofía del liderazgo de Pienaar, sobre liderar con el ejemplo y con integridad, y Mandela le anima, impulsa e inspira para que lleve a sus compañeros de equipo a un desempeño más allá de sus expectativas. Pienaar sale de la reunión en estado de shock por el pedazo de líder que acaba de conocer. Más allá de la historia de la película su relación personal en la vida real fue excelente hasta el fallecimiento de Mandela, quien fue padrino de uno de los hijos de Pienaar.

El quinto momento sublime llega **cuando los *Springboks* reciben una «orden desde arriba» para que realicen unos entrenamientos o clinics por todo el país**, mezclándose sobre todo con la mayoría negra, que hasta ahora los despreciaba. La primera reacción del equipo es la de protestar, alegando que no tienen tiempo para ello, que no son un circo. Pero a estas alturas Pienaar ya está inevitablemente alineado con Mandela y les dice que ellos son más que el equipo nacional de rugby y que deben comprometerse y cambiar. Es emocionante cuando se mezclan con los chicos negros de una zona deprimida.

El sexto momento de liderazgo se da **cuando Mandela interrumpe su apretadísima agenda para ir a visitar personalmente a los *Springboks* durante uno de los entrenamientos previos al mundial de rugby.** Tras saludar a Pienaar, este se ofrece a presentarle a los muchachos, pero Mandela obvia su ofrecimiento y los saluda personalmente llamándoles a todos por su nombre. Es una señal de respeto y aprecio enorme que no deja indiferente a nadie. Y ellos le corresponden regalándole una gorra.

Y un séptimo momento de liderazgo, de Pienaar en este caso, es el modo de gestionar con su equipo el hecho de aprender el nuevo himno



# VÍDEOS IMPRESCINDIBLES

A estas alturas deben ser muchos los aprendizajes conseguidos y aunque el programa acaba aquí, honestamente creo que con los contenidos cubiertos y con tu plan de acción tienes trabajo de mejora personal, de mejora de tu liderazgo, para varios años.

El desarrollo personal y profesional requiere, como decía en el primer capítulo, desarrollar nuevos hábitos de comportamiento, y ello demanda un enorme coraje, una humildad auténtica y una gran tenacidad.

En este capítulo tienes 10 vídeos que utilizo tanto en los programas de desarrollo del liderazgo que imparto como en los procesos de coaching ejecutivo y de equipos que realizo. No están todos los que son, pero sin duda son excelentes vídeos para mejorar como líder.

1. *¿Cómo los grandes líderes inspiran la acción?*, de Simon Sinek. En este conocido vídeo Sinek comparte un sencillo pero poderoso modelo para ser un líder inspirador basado en una única pregunta: **Why?/¿Para qué?** ¡Imprescindible! ([goo.gl/dQ6pr6](http://goo.gl/dQ6pr6))

2. *Steve Jobs en Standford*. Mucho se ha hablado sobre el controvertido liderazgo de este personaje, con sus enormes luces y sus no menores sombras. Pero sin duda este famoso discurso de 2005 en la Universidad de Standford, *Stay hungry, Stay foolish!*, es una referencia de liderazgo para cualquier persona. ¡Otro esencial! ([goo.gl/DcOLqU](http://goo.gl/DcOLqU))



## HISTORIAS PARA LÍDERES COTIDIANOS

Recojo en este apartado una selección de 18 historias o fábulas que utilizo en mis programas de desarrollo del liderazgo y de coaching ejecutivo. Son historias que estoy seguro de que te harán pensar y que te animarán a mejorar como líder cotidiano.

También espero que te animes a compartirlas con compañeros y familiares. Y en este sentido son también muy útiles para compartir con hijos de todas las edades, esos líderes cotidianos que necesitamos ya para el presente y sobre todo para el futuro.

### **Las estrellas de mar**

Se trata de un conocido y tradicional cuento sufi que utilizo de vez en cuando tanto en procesos de coaching como en los programas de liderazgo que imparto.

*Había una vez un escritor que tenía una casa a orillas del mar, en una enorme playa virgen, en la que pasaba temporadas escribiendo y buscando inspiración para sus libros. Era un hombre inteligente y culto, con sensibilidad para las cosas importantes de la vida.*

*Una mañana bien temprano mientras paseaba a orillas del océano vio a lo lejos una figura que se movía de manera extraña como si estuviera bailando. Al acercarse vio que era un muchacho que se dedicaba a coger estrellas de mar de la orilla y lanzarlas otra vez al mar.*



*El hombre le preguntó al joven qué estaba haciendo. Y este le contestó: —Recojo las estrellas de mar que han quedado varadas y las devuelvo al mar; la marea ha bajado demasiado y en cuanto salga el sol y empiece a calentar morirán todas.*

*Dijo entonces el escritor:*

*—Pero esto que haces no tiene sentido; primero de todo que ese es su destino, morirán y serán alimento para otros animales; pero es que además hay miles y miles de estrellas por toda la playa; nunca tendrás tiempo de salvarlas a todas.*

*El joven miró fijamente al escritor, cogió una estrella de mar de la arena, la lanzó con fuerza por encima de las olas mientras exclamaba:*

*—Para esta... sí tiene sentido.*

*El escritor se marchó un tanto desconcertado y turbado. Ese día no encontró la inspiración para escribir y por la noche no durmió bien; soñaba con el joven y con estrellas de mar siendo lanzadas por encima de las olas. A la mañana siguiente se levantó más pronto aún de lo habitual, salió a la playa, buscó al joven y le ayudó a salvar estrellas de mar...*

¿Cuáles son las estrellas de mar hoy en tu vida? ¿Qué tendría sentido hacer? ¿Cuándo empiezas? ¿Qué requiere tu atención prioritaria?

### **¿Cuánto pesa el vaso?**

*Un psicólogo en una sesión grupal levantó un vaso de agua. Todo el mundo esperaba la típica pregunta: ¿Está medio lleno o medio vacío? Sin embargo, preguntó:*

*— ¿Cuánto pesa este vaso?*

*Las respuestas variaron entre 200 y 400 gramos. El psicólogo respondió: —De hecho el peso absoluto no es importante. Depende de cuánto tiempo lo sostengo. Si lo sostengo un minuto, no es problema; si lo sostengo una hora, me dolerá el brazo; si lo sostengo un día, mi brazo se entumecerá y necesitaré asistencia médica.*



**Pablo Tovar** es coach ejecutivo, conferenciante y experto en desarrollo del liderazgo y transformación de las organizaciones. Socio Fundador de AddVenture y *Fellow* de Oxford Leadership, entre sus clientes recientes se encuentran empresas como Altran, BASF, Bodegas Juan Gil, Ferrovial, Inditex, L'Oréal, Novartis, Roche, Roxtec, Sanofi, Santander, Telefónica...

Licenciado en Psicología y máster en Dirección de Recursos Humanos, también ha cursado estudios superiores de especialización en ESADE, en el IESE y en la Universidad de Harvard. Es *coach senior* por AECOP y PCC (*Professional Certified Coach*) por ICF.

Pablo empezó su carrera como profesor en la Universidad Autónoma de Barcelona. En seguida dio un giro hacia la práctica empresarial y trabajó en CEINSA como Director de Proyectos de consultoría en Compensación y Talento. Ejerció como Manager de Compensación y Beneficios en Boehringer Ingelheim y como Director de Recursos Humanos, primero para Seminis (hoy Monsanto), y después para Layetana Inmobiliaria. Desde 2008, ya como emprendedor desde su empresa **AddVenture**, vive entregado a su propósito y pasión: la transformación positiva de las organizaciones.

Con esta obra que tienes en tus manos, *Coaching para líderes cotidianos*, Pablo desea acercar su experiencia como coach de alta dirección a todos aquellos que, tal vez de otra manera, no puedan tener acceso a este tipo de experiencias.



Él considera que hay un líder potencial en cada ser humano y cree que nuestra propia supervivencia como civilización y como especie no depende de que contemos con unos pocos líderes carismáticos salvadores que componen la élite dirigente, sino de que seamos capaces de desarrollar el potencial de una masa crítica de líderes cotidianos. Este libro pretende ayudar a ello.

Este es el motivo por el que también creó su conocido *Programa de Desarrollo del Liderazgo* (PDL), que está disponible gratuitamente en su web [pablotovar.com](http://pablotovar.com). Gran parte de este libro está basado en ese PDL.

Pablo es autor también del libro *¿Cuánto quieres cobrar?*, guía de referencia en español sobre la negociación salarial desde el punto de vista de los empleados. En 2010 también colaboró en *PNL & Coaching: Una visión integradora*, libro coral dirigido por Vicens Olivé. Y en 1998 coordinó el *Manual de Práctica Retributiva* de Editorial CISS, primer manual de referencia en España sobre compensación y beneficios.

Puedes contactar con Pablo en

**@pablotovar** y en

**pablo.tovar@addventure.es**