



pasión

agilidad para aprender



gestión del error

creatividad e innovación



# Poderoso como un niño

**Claves para resetearse personal y  
profesionalmente**

**José Miguel Sánchez**

Prólogo de **Ignacio Álvarez de Mon**

## **PODEROSO COMO UN NIÑO.**

### ***Claves para resetearse personal y profesionalmente***

© José Miguel Sánchez Martín

© **De la edición: PUBLICACIONES ALTARIA, S.L.**

*Se ha puesto el máximo interés en ofrecer al lector una información completa y precisa. No obstante, PUBLICACIONES ALTARIA, S.L. no asume ninguna responsabilidad derivada del uso, ni tampoco por cualquier violación de patentes y otros derechos de terceros que pudieran ocurrir mientras este libro esté destinado a la utilización de aficionados o a la enseñanza. Las marcas o nombres mencionados son únicamente a título informativo y son propiedad de sus registros legales.*

#### **Reservados todos los derechos.**

Ninguna parte de este libro puede ser reproducida, registrada en sistema de almacenamiento o transmitida de ninguna forma ni por cualquier procedimiento, ya sea electrónico, mecánico, reprográfico, magnético o cualquier otro. Queda también prohibida la distribución, alquiler, traducción o exportación sin la autorización previa y por escrito de PUBLICACIONES ALTARIA, S.L.

**ISBN:** 978-84-941845-0-5

**Depósito legal:** T-1350-2013

**Revisado por:** Alejandra Casaleiz Fuentes

**Impreso en España - Printed in Spain**

#### **Editado por:**

PUBLICACIONES ALTARIA, S.L.

C/ Enric d'Ossó, 2

43005 -Tarragona

email: [info@altariaeditorial.com](mailto:info@altariaeditorial.com)

**CONSULTE NUESTRO CATÁLOGO POR Internet:**

**<http://www.altariaeditorial.com>**

**Podrá estar al corriente de todas las novedades.**

“A mis hijos Sofía y Mario,  
por hacerme tan poderoso”.



# Prólogo

La personalidad adulta está condicionada, en parte, por nuestra herencia genética y, en otra parte, por todo lo que vamos adquiriendo por estímulos externos que nos influyen: educación, familia, cultura, experiencias... ¿Qué pasa cuando observamos a los niños pequeños, todavía no sometidos a nuestros esquemas de adultos? ¿Qué sucede cuando tomamos conciencia de su inocencia, que los adultos nos dedicamos a extirpar con el paso del tiempo? ¿Qué ocurriría si, aunque sólo fuera por un momento, nos atreviéramos a recuperar esa mirada inocente, sin prejuicios ni filtros, sin percepciones previas? José Miguel Sánchez nos recuerda en este libro que tenemos mucho que aprender de nuestros pequeños, de nosotros mismos cuando éramos pequeños. Esta obra anima a adentrarse en un proceso de reaprendizaje permanente, bebiendo de la fuente de sabiduría que entonces teníamos y de la que aún disponemos. Esta receta de regeneración contiene un poco de imaginación, algo de memoria, bastante de coraje y, sobre todo, mucho de la inocencia dormida, que no perdida, de cuando éramos niños también.

Los niños son nuestros grandes maestros del día a día. Sus respuestas, sus preguntas, lo que hacen, lo que no, sus intereses, sus conversaciones... Ellos no se complican la vida más allá de lo que la vida se complica por sí misma. Cada momento, cada situación, es única, intensa, plena, digna de ser vivida con una total presencia. Si hay que reírse, se ríen, sin más, porque es lo que toca. Si es momento de llorar, lloran. ¿Por algún motivo? Claro, siempre lo hay. Pero el llanto fluye natural, abrupto a veces, silencioso y pausado otras, pero sale al exterior, se manifiesta, no se queda enquistado.

La primera característica que destacaría de nuestros pequeños maestros es la presencia. Presencia vital, existencial, de ánimo, que requiere plena atención y devoción. "Estamos a lo que estamos" dirían ellos. Pasado y futuro no existen en sus mentes. Lo pasado queda, en el mejor de los casos, en el recuerdo. Lo futuro, a no ser que sea inmediato, forma parte de un devenir que les es ajeno. Ellos viven el hoy, el aquí y ahora, lo exprimen. ¿Resultado? Aprovechan mucho mejor su tiempo y lo viven más intensamente, más plenamente. Vivir no es acumular tiempo sino

darle pleno sentido a lo vivido. Vivir es vivir bien, no vivir mucho, y eso exige presencia, intensidad y plenitud. Como diría el gran Séneca, nos distraemos en tiempos que no nos pertenecen y abandonamos el único que tenemos a nuestro alcance, el presente.

La segunda cualidad que me llama la atención es su espontaneidad. Sus sentimientos, pensamientos, acciones y sensaciones fluyen con naturalidad, afloran, se destapan, se manifiestan como una extensión natural de ellos mismos. Alegría, tristeza, pereza, ilusión, risa, llanto, concentración, distracción... forman parte de un repertorio que no se debe más que a sí mismo. Porque soy, estoy, y porque estoy, actúo. Sin más. Eso habla de mí, de cómo soy, de lo que siento y quiero. ¿Bueno o malo? Esas categorizaciones vienen después. Por supuesto que el "deber ser" es importante, pero no hasta el punto de ahogar el "ser natural"; porque es ahí, en ese "ser natural", donde fluimos y nos encontramos más a gusto, más auténticos. Mucha gente, durante su edad adulta, se somete, consciente o inconscientemente, a limitaciones, cortapisas, barreras que, finalmente, anulan su natural y espontánea forma de ser. Renuncian a sí mismos.

La tercera condición que observo como dominante en los niños es la acción. Si ven una oportunidad de algo, la cogen, saltan sobre ella, interactúan y, de esta forma, aprenden. Actuar es su modo natural de aprender y, en consecuencia, errar forma parte de ese aprendizaje. El error no es más que información. Los mayores adscribimos otra serie de valoraciones al error, claramente negativas, que nos impiden sacarle todo su jugo. Nos va mucho en el envite. Tendemos a pensar que somos nuestros resultados, lo que obtenemos. Nos hacemos un flaco favor cuando hacemos depender nuestra valía personal y nuestra autoestima de los objetivos alcanzados. Cuando los resultados son los deseados, contentos, cuando no, insatisfacción y, en cualquier caso, en el proceso hasta llegar a ellos, angustia. Cuántos buenos profesionales sufren hasta llegar a los ansiados objetivos año tras año. La alegría por la consecución dura unas horas, minutos a veces. La agonía hasta llegar allí ocupa el resto del tiempo.

La siguiente cualidad que admiro en los niños, la creatividad, deriva directamente de todo lo anterior. Son creativos porque no tienen nada que perder y todo que ganar. Son creativos por la diversión de serlo. Sí, diversión, los niños juegan y se divierten, inventan y crean. Todo esto es un auténtico anatema en la mayoría de las organizaciones en las que trabajamos. La presión por el resultado, el negocio, pesan

demasiado. Las cúpulas directivas piden creatividad e innovación, pero la mayor parte de las veces lo hacen con la boca pequeña. El énfasis fundamental está en los resultados, como sea, la autoridad y el control. La primera pregunta que uno se hace al llegar a una organización es "¿quién manda aquí?". Un niño, en cambio, preguntaría: "¿A qué jugamos?". Los más pequeños sienten el gozo de crear, más allá del resultado exitoso o no de la creación; resultado que, en la mayor parte de las ocasiones, es incierto y ambiguo pero, a la vez, excitante y retador. Qué paradoja de la vida, a menudo, para lograr el objetivo, especialmente si es complicado y difícil, habría que olvidarse de él.

Finalmente, las últimas características que creo que definen más a nuestros pequeños son la sinceridad y la autenticidad. Ofenden las respuestas, nunca las preguntas. Ellos afrontan las respuestas con mucha más naturalidad que nosotros y por eso no temen a las preguntas. No se complican la vida con interpretaciones enrevesadas, ni buscan segundas o terceras intenciones. Expresan lo que ven y cuestionan lo que no entienden, sin más. Son francos, directos, transparentes, confiados y confiables. Los adultos tenemos un mundo interior de juicios e interpretaciones que nubla y malea nuestra capacidad de ver, observar y analizar el mundo exterior. Vamos con caretas por la vida y nos acostumbramos tanto a ellas que ya no somos capaces de diferenciar lo ficticio de lo real, la verdad de la mentira. Uno de los conceptos más de moda hoy es el "liderazgo auténtico". Es decir, actuar, como líder, en coherencia con los propios valores y de acuerdo a unos principios éticos superiores. Los adultos, por desgracia, encontramos en el entramado y enrevesado mundo organizacional, múltiples vericuetos por los que corremos el riesgo de perdernos. Nuestros jóvenes maestros se manifiestan como son. Qué pena que al ir haciéndose mayores vayan incorporando esas caretas, escaparates artificiales disimuladores de una realidad que hay detrás; esas caretas que se vuelven tan familiares que nos hacen parecer que es cómo somos, en vez de cómo aparentamos.

En *Poderoso como un niño*, José Miguel Sánchez, de la mano de los protagonistas, Jorge y Elena, nos invita a "recuperar las conductas poderosas de la infancia". José Miguel apela a aquellas formas de actuación que fueron nuestras, que reflejaban nuestra mejor versión y que, sin embargo, por el complicado y avieso devenir de los acontecimientos, abandonamos. Ese abandono, en el fondo, acaba siendo personal, nos abandonamos. Esta obra es una magnífica llamada a nosotros mismos, a nuestro yo más auténtico, a aquel que fuimos, cuando éramos niños, y que nunca debimos dejar de ser. Siempre

estamos a tiempo de llevar a cabo este tipo de ejercicios, por costosos que inicialmente resulten, al final, merece la pena el esfuerzo. En este sentido, este libro representa una estimulante provocación que el lector no debería desaprovechar. Recuperemos al niño que llevamos dentro y, como niños, disfrutemos del viaje. Gracias, José Miguel, por esta entrañable invitación.

Ignacio Álvarez de Mon

Profesor de IE Business School, escritor y *coach* ejecutivo



# Índice general

<b>Prólogo</b> .....	5
<b>Agradecimientos</b> .....	11
<b>¿A quién va dirigido el libro?</b> .....	13
<b>Convenciones generales</b> .....	13
<b>¿Cómo está estructurado el libro?</b> .....	14
<b>Capítulo 1.</b> En la encrucijada .....	15
<b>Capítulo 2.</b> Una luz en el camino .....	33
<b>Capítulo 3.</b> Descubriendo realidades. Hacia una nueva cultura.....	55
<b>Capítulo 4.</b> Compromiso .....	71
<b>Capítulo 5.</b> Pasión .....	81
<b>Capítulo 6.</b> Comunicación .....	93
<b>Capítulo 7.</b> Confianza.....	109
<b>Capítulo 8.</b> Solidaridad.....	121
<b>Capítulo 9.</b> Capacidad de interrelación.....	129
<b>Capítulo 10.</b> Gestión del error .....	141
<b>Capítulo 11.</b> Agilidad para aprender .....	157
<b>Capítulo 12.</b> Creatividad e innovación .....	173
<b>Capítulo 13.</b> Lenguaje víctima .....	185
<b>Capítulo 14.</b> Miedo a asumir riesgos .....	201
<b>Capítulo 15.</b> Celebrar .....	215



## Agradecimientos

Este libro ha sido posible gracias a la inestimable ayuda de Alexandra Tapia.

Desde hace muchos años me animó a escribirlo y cuando en 2012 por fin le hice caso, ella siempre estuvo allí. Leía lo que yo iba escribiendo, corregía aquello que necesitaba ser corregido y ponía su estilo de escritora conocedora de la materia y del arte de la escritura, en aquellas partes donde yo andaba más espeso.

Tenerla a mi lado durante este proceso y aprovechar su experiencia como escritora de tres novelas ha hecho que "Poderoso como un niño" sea mejor libro de lo que podría haber sido. Gracias, Alexandra.

Quiero también agradecer a Ignacio Álvarez de Mon, profesor y director durante muchos años del área de Dirección de RR. HH. del IE Business School y gran escritor que ha tenido la amabilidad de redactar un magnífico prólogo que me llenó de entusiasmo cuando lo tuve en mis manos. Una vez más muestra su talento como escritor diciendo tanto en tan poco espacio.

Sólo puedo decir que ha sido un honor ser prologado por Ignacio, alguien excepcional como persona y como profesional.

No quiero olvidar a Cynthia Fernández, directora de publicaciones del IE Business School, que, aunque nos conocimos hace sólo un año, me ha ayudado incansablemente en el proceso de edición de este libro. Nunca olvidaré su inestimable ayuda.

Por último, quiero darle las gracias a Charo Carrillo, mi editora en Altaria, que desde el primer momento apostó por mi libro y ha sido de gran ayuda en esta mi primera incursión en el mundo literario.



## ¿A quién va dirigido este libro?

Este libro va dirigido a:

- **Cualquier persona que forme parte de una organización**, independientemente del tamaño o el sector en el que se encuentre.
- **Profesionales** que quieran poner en marcha cambios en la gestión del talento de su organización, en este caso, empresarios, directivos y mandos intermedios.
- También será de gran interés para el **público en general** porque, aunque está enfocado a situaciones del ámbito empresarial, trata de conductas del ser humano que pueden llevarse a la vida personal para mejorar las relaciones con otras personas y recuperar una actitud que era natural en la infancia y se ha ido olvidando en la edad adulta.

## Resumen del libro

“PODEROSO COMO UN NIÑO” es la historia de un directivo que, de la mano de su mentora, repasa las doce claves para cambiar el modelo de gestión que quiere llevar a cabo en su empresa y se embarca en la preparación de un cambio cultural en su organización.

“PODEROSO COMO UN NIÑO” es la sugerente historia de Jorge, quien desde hace cinco años es director general de una compañía con una trayectoria de éxito. Ahora el entorno ha cambiado y se empieza a producir una desaceleración de los resultados, unida al desgaste de los equipos que dirige y al suyo propio.

De la mano de Elena, antigua profesora de Universidad y ahora su mentora, van analizando cada uno de los elementos clave para generar un cambio cultural en la empresa que empiece en él mismo como responsable último del equipo.

Trabajan desde la perspectiva de un concepto nuevo que es el de “resetearse”. Este concepto está basado en la idea de que el ser humano cuando es niño tiene una serie de conductas poderosas, que se van perdiendo en la edad adulta. Recuperar estos comportamientos en el ámbito empresarial y en otros, es la clave del éxito.

Cuando hablamos del concepto “resetear” se trata de recuperar algo que ya tuvimos, partir de algo que ya sabíamos hacer de forma natural y que dominamos en una época de nuestra vida. No hay que deshacerse de nada, hay que volver a despertar lo que estuvo ahí, pero que se ha ido durmiendo.

Dicho de otro modo, circuitos neuronales que se activaron de niño, al dejar de usarse quedaron desconectados. Se trata de volver a conectar esos circuitos, una vez pulsada la tecla “reset”, para llevar a cabo las conductas que necesitamos y que ya teníamos en la infancia. Es recuperar lo que sabíamos hacer.

## ¿Cómo está estructurado el libro?

El libro trabaja doce temas en los que se van extrapolando conductas de la infancia a comportamientos actuales de los profesionales en el entorno organizacional. Los niños son y se sienten seres poderosos y, sin embargo, los adultos en el entorno organizacional pierden la mayor parte de ese poder, de forma inconsciente en muchos casos.

Los 12 temas que se trabajan en la obra son los siguientes:

1. Compromiso
2. Pasión
3. Comunicación
4. Confianza
5. Solidaridad
6. Capacidad de interrelación
7. Gestión del error
8. Agilidad para aprender
9. Creatividad e innovación
10. Lenguaje víctima
11. Miedo a asumir riesgos
12. Celebrar

Escrito en formato de diálogo entre los protagonistas, en este libro se va desgranando cada uno de los temas y al final de cada capítulo hay un diario de aprendizajes y de propuestas de cambio en la organización, donde se hace un resumen de las claves analizadas por los protagonistas en sus conversaciones.