

PRÓLOGO

>> Te recomiendo que leas este libro. Serás mejor persona y profesional tras hacerlo. Voy a explicar por qué.

Desde tiempos inmemoriales se ha acudido al asesoramiento ajeno para la mejora tanto en cuestiones técnicas como de los hábitos comportamentales y directivos, y también para el incremento de las virtudes éticas. Basta leer *Entrevista a Aristóteles* (LID, 2023). En la actualidad esto recibe el nombre de *coaching*.

En las tres décadas en las que vengo ejerciendo *coaching* de alta dirección, he dirigido muchas docenas de procesos para directivos de docenas de países de cuatro continentes. He encontrado en ocasiones puntuales a personas decepcionadas, porque habían acudido previamente a quienes carecían de usanza o de conocimientos antropológicos y ejecutivos. Al igual que para ser cirujano resulta imprescindible la acumulación de conocimientos y ejercicio práctico, para proclamarse asesor o *coach* es esencial la experiencia. El *coaching*, como cualquier otra actividad, reclama una gestación consistente. Condiciones ineludibles para asesorar son contar con una conciencia firme y una rectitud avalada por una vida irreprochable.

Hay directivos que hacen funcionar la maquinaria de la organización provocando acritudes. El alma, los sentimientos, los pensamientos de una criatura humana quedan claramente a la luz cuando ejerce poder. Navegar con mesura solo se logra con prudencia, capacidad de análisis y visión estratégica. Para administrar, se precisa, sin duda, firmeza. Más significativas suelen ser la flexibilidad, la paciencia y la compasión. Liderar reclama conocer a las personas, apreciarlas, valorarlas, respetarlas... Y esto no se lleva a cabo sin aprendizaje.

Una organización mejora más gracias a una persona sublime que a una normativa excelente. Un paladín ha de mantener la cabeza cerca del corazón. Explicó con acierto Plutarco que «una autoridad que se funda sobre el terror, sobre la violencia y sobre la opresión es, al mismo tiempo, una vergüenza y una injusticia». Quien gobierna de forma equivocada diluye aceleradamente su liderazgo. Quienes mejor rigen suelen generar poco ruido.

Llegar a ser lo que debemos ser, sobre todo cuando se ocupa el pináculo, reclama la humildad de escuchar a quien proporciona buenos consejos para, al cabo, aseverar: «Confieso que he vivido». Desarrollar el alma tiene, en efecto, mucho que ver con generar vida. Es también digno permitir que los amigos nos aconsejen, siempre que cuenten con la preparación indispensable. Pero el mejor proceso de asesoramiento reclama, en primer término, aprender a gobernarnos a nosotros mismos. Y aquí llegamos al punto central del magnífico libro de Ney Díaz, un espléndido ser humano al que conocí en persona con ocasión de la presentación de su anterior libro —*Las 12 preguntas*— en el barrio de Salamanca, en Madrid.

El que ahora prologo, *RESTART*, no es un texto de superación ni un recetario de directrices sobre cómo obrar ante específicas coordenadas. Tampoco es una guía puritana o un proceso con acciones específicas. Ney no plantea un mapa con pautas inapelables para transitar por la vida. Siembra sabiduría, fruto de su experiencia profesional y personal.

RESTART es un texto dúctil y repleto de inteligentes recovecos. No es imprescindible estudiar los capítulos en el orden preestablecido. Como bien señala el autor, se multiplican en cada una de sus esquinas los empujoncitos que todos precisamos periódicamente. Ney anima a explorar cuando nos damos cuenta de que nuestra forma de timonear no es la mejor, cuando no atinamos a determinar cuál es el camino. Cuando comprendemos que hemos encallado.

Con interesantes ejemplos y conceptos, Ney nos evidencia que uno de los principales obstáculos para lanzarse a buscar opciones son los pensamientos limitantes a los que prestamos atención, hasta el punto

de que llegan a formar parte inherente a nuestra forma de percibir el planeta. Somos profetas de nosotros mismos. Si juzgamos que no podemos, nos autolimitaremos. Si consideramos que una meta está en nuestras manos, pondremos implícitamente los medios para lograrla.

Un prólogo no pretende actuar de *spoiler*. Tiene el propósito de animar a disfrutar del contenido que a continuación espera. Ojalá que estas breves pinceladas hayan logrado ese propósito. Felicito de corazón a Ney por el arrojo para conceptualizar experiencias vitales y profesionales tan relevantes como ha atravesado desde que llegó al mundo. Son, sin duda, de gran utilidad. ¡Enhorabuena, Ney, y reconocimientos por tu esfuerzo! ¡Gracias, doña Vicky, por un hijo como Ney! ¡Gracias, Rosalía y Andrea, por cuidar tanto a Ney!

Javier Fernández Aguado

Socio director de MindValue,
autor y coautor de más de 60 libros y
uno de los referentes del *management* en el mundo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 19

REENFOCAR 25

- > En qué consiste reenfocar y cuándo debes hacerlo
- > Cómo interpretar las señales
- > Los pasos para reenfocar
- > Para reflexionar y actuar

SOLUCIONAR 65

- > En qué consiste solucionar
- > Cómo solucionar
 - > No te aferres
 - > No apuestes
 - > No subestimes ninguna idea
- > Una herramienta valiosa
- > Unas sugerencias finales
- > Para reflexionar y actuar

TRANSFORMAR 89

- > En qué consiste transformar
- > Cuándo transformar o transformarte
- > Replanteando el concepto *crisis*
- > Algunas consideraciones finales
- > Para reflexionar y actuar

TRASCENDER 163

- > Cuándo debes trascender
- > En qué consiste trascender
 - > Cómo trascender
- > Dale el debido peso a tu palabra
 - > No estafes...
 - > Tu «variable Y»
- > Redefine el concepto de «la importancia»
- > Mantén a raya tu soberbia
 - > Haz siempre lo correcto
 - > Iluminar para brillar
- > Para reflexionar y actuar

REESTART

EXPLORAR 45

- > En qué consiste explorar y cuándo debes hacerlo
- > Explorando fuera de la zona de confort
- > Desestigmatizando al fracaso
- > Para reflexionar y actuar

AVANZAR 113

- > En qué consiste avanzar
- > Por qué y cómo debes avanzar
- > Pautas para avanzar
- > La curva S
- > Combinando dos conceptos
- > Ten un *mindset* emprendedor
- > Maximiza tu «Retorno del estrés»
- > Cuida tus pensamientos mientras avanzas
- > Para reflexionar y actuar

REAJUSTAR 145

- > En qué consiste reajustar
- > Por qué y cuándo debes reajustar
- > Cómo reajustar
- > Mover o cambiar el pivote
- > Date el permiso de equivocarte
- > Nunca es tarde
- > Bloquea tus «ya para qué»
- > Para reflexionar y actuar

REFLEXIONES FINALES 197

INTRODUCCIÓN

>> Era 1978 y yo estudiaba tercero de Primaria. Un día, entró al curso el profesor de Educación Física y nos preguntó: «¿Quiénes de ustedes practican natación?». Como el verano previo había tomado unas clases básicas y me había ido muy bien, levanté la mano efusivamente junto a otros compañeros. El profesor apuntó nuestros nombres y se fue. Tras visitar los otros dos cursos de tercero, ya había terminado su reclutamiento de la selección de nadadores de ocho años para los campeonatos intercolegiales. Al llegar a casa anuncié a bombo y platillo mi participación en esa competición de natación. Todavía recuerdo los ojos abiertos y la expresión estupefacta de mis padres cuando escucharon la gran noticia mientras almorzaban.

Llegó el gran día y también el momento de la prueba. Me paré en una plataforma junto a otros siete niños, todos ellos a mi derecha en sus respectivos carriles y yo en el último del extremo izquierdo. Allá, a lo lejos, estaba la pared de llegada, lo que desde mi perspectiva de niño parecía el otro extremo del Gran Cañón. Por primera vez en toda esa aventura sentí un poco de miedo al ver la meta tan lejana. Pero me dije: «Si ellos pueden, yo también puedo».

«¡En sus marcas, listos...!».

¡BANG! Al agua... Cuanto más agitaba los brazos, menor era la sensación de avanzar y mucho mayor la de cansancio. Seguí luchando y chapoteando hasta que ya no pude más, y empecé a tragar agua. Me agarré al borde de la piscina, tosiendo y llorando. Peor fue cuando vi que apenas había llegado a la mitad de ese enorme abismo de cincuenta metros. Y que los demás niños ya casi llegaban a la meta.

No había salido del todo de la piscina cuando mi padre se acercó, me ayudó a salir y me abrazó. A la vez que me secaba, me consolaba diciéndome que no pasaba nada. Me expresó muchas cosas en ese momento, pero hubo una frase que nunca olvidaré. Mientras yo seguía sollozando por mi «fracaso», me dijo: «No te preocupes, hijo: te prometo que vas a ser uno de los mejores nadadores de este país».

Pocas semanas después yo estaba entrenando en un equipo de natación; cinco años más tarde formaba parte de la Selección nacional en unos campeonatos centroamericanos y del Caribe. Confieso que todavía a veces se me aguan los ojos cuando recuerdo aquel episodio.

No cuento esto como una historia de éxito personal, pues, aunque creo que fui un muy buen nadador, no rompí un récord olímpico ni pasé al salón de la fama de la natación nacional. Solo quiero resaltar la importancia que para mí tuvo aquella frase de mi padre, y que fue el «empujoncito» que yo necesitaba en ese preciso momento.

A veces me pregunto qué hubiese pasado si mi padre me hubiese reprochado en ese instante por qué me comprometí a participar en una competición para la cual no estaba preparado, a pesar de su insistencia de que lo reconsiderara. O qué hubiese ocurrido si él no me hubiese dicho aquellas palabras reconfortantes, inscrito en un equipo y acompañado todos los días —madrugadas y tardes incluidas— a practicar. O qué hubiese pasado si, cada vez que yo decía que no quería ir a entrenar a las cinco de la madrugada, no me hubiese recordado en tono firme que yo había asumido ese compromiso y que los compromisos se hacen para cumplirse.

Sería absurdo especular cuál hubiese sido el desenlace y dónde estaría yo hoy sin aquella intervención de mi padre. Pero de lo que estoy seguro es de que, gracias a este episodio a tan temprana edad, no hay una situación adversa en mi vida en la que no recuerde que un fracaso momentáneo no me define. Y que, simplemente, tengo que trabajar duro, como lo hice entonces, para dar un giro a la situación.

El impacto de aquel suceso en mi vida ha ido mucho más allá porque hoy, muchos años después, todo lo que hago se rige por esa convicción. Cuando un empresario requiere de mi opinión sobre un tema medular, cuando un ejecutivo me solicita orientación sobre una decisión de carrera, cuando un emprendedor me pide un consejo sobre cómo dar el próximo paso o cuando un joven universitario me pregunta qué debe hacer para ser un profesional exitoso, esto es lo que intento hacer: darle el empujoncito necesario en el momento adecuado.

Este principio es lo que también da sentido a todo lo que hago en mi actividad profesional y empresarial. Aquel empujoncito, que tanto me ayudó y que nunca he olvidado, es justo lo que aspiro a dar con cada una de las actividades formativas que realizamos en las empresas que dirijo, las grandes conferencias que organizamos, las entrevistas que hago para mi *podcast*, los *posts* que publico en mi *blog* o las cartas editoriales que escribo para nuestra revista *Gestión*.

Es también lo que me llevó a escribir mi primer libro, *Las 12 preguntas*. Gracias a este he recibido comentarios que nunca soñé obtener de lectores que me han confesado haber tomado decisiones trascendentales para su vida tras leerlo, algo que colma mi sentido de realización y mi propósito de vida.

Este libro sigue el mismo objetivo de dar el empujoncito necesario en el momento adecuado. A través de sus siete capítulos, *RESTART* quiere inspirarte y darte herramientas para que puedas mejorar tu situación actual, enfrentar un reto o superar un problema. Y esto solo se puede lograr tomando las decisiones correctas y dando los pasos necesarios ante una determinada coyuntura. Por eso lo he escrito con la firme voluntad de incitar a la reflexión y movilizar a la acción.

EN QUÉ CONSISTE RESTART

>> A diario nos enfrentamos con situaciones que nos obligan a tomar decisiones relevantes. Algunas son simples acciones de «pivotaje» y otras implican cambios de vida trascendentales. Para ambos fines —así como para todo el abanico de opciones intermedias— resulta conveniente contar con referencias, pautas o guías para determinar qué hacer, y, más importante aún, para saber cómo hacerlo.

Debido a la actividad a la que me dedico desde hace ya varias décadas, he tenido el enorme privilegio de trabajar de cerca, escuchar, ver en acción y conversar largo y tendido con muchos de los más reconocidos expertos globales de la gestión y el desarrollo personal. De igual forma, he tenido el placer de trabajar directamente con y para un alto número de líderes y referentes del *management* empresarial, el emprendimiento, la academia y la labor social de mi

país y de muchos otros más. Todas estas interacciones me han transformado en un aprendiz permanente y me han permitido observar desde primera fila lo que funciona y lo que no a la hora de abordar un determinado reto, situación o problema.

También he desarrollado una especie de pasatiempo: identificar los comportamientos que caracterizan a las personas integralmente exitosas en múltiples facetas y actividades. Como resultado he podido descubrir siete acciones clave que una alta proporción de las personas de éxito a las que he conocido aplican de una forma u otra en diferentes contextos. Además, y para dar fe y testimonio de que estas acciones funcionan, he vivido muchas coyunturas personales, laborales y empresariales en las que las he aplicado con excelentes resultados. Estas son las que te explico con detalle en estas páginas.

Las siete acciones clave que componen *RESTART* son: REENFOCAR, EXPLORAR, SOLUCIONAR, TRANSFORMAR, AVANZAR, REAJUSTAR y TRASCENDER. Estas acciones cubren todo tipo de escenarios, contextos, entornos y realidades. Asimismo, están planteadas para ser utilizadas tanto por un profesional que quiere reinventarse o un alto ejecutivo que necesita tomar una decisión relevante como por un empresario que necesita dirigir su empresa por un nuevo rumbo. También son perfectamente útiles para un joven universitario intrigado por lo que le deparará el futuro, un bachiller indeciso sobre qué carrera estudiar o una persona recién retirada o desempleada que necesita decidir qué va a hacer con su vida tras dejar su trabajo u organización. Y, por supuesto, para quien esté viviendo una crisis personal, tenga un dilema existencial, o simplemente sienta la urgencia de salir de una determinada situación. En resumen, aplica para todo y a todos, porque, de una forma u otra, nos enfrentamos a las mismas necesidades.

CÓMO SACAR MÁXIMO PARTIDO DE ESTE LIBRO

>> Imagina por un momento que eres un apasionado de la cocina y has invitado a unos amigos a cenar en tu casa. Lo primero que haces es idear el menú, después piensas en los ingredientes y calculas las cantidades que necesitas, y, finalmente, escribes tu lista de la compra. Tras ir a comprar, cuando ya tienes todo listo en casa,

comienzas a cocinar. Mientras preparas los platos, vas probando y pones los condimentos que consideras y en las porciones o cantidades que estimas conveniente. Todo, absolutamente todo, es a tu discreción. Al final tienes los platos que necesitabas para esa velada inolvidable que planificaste. Aplicando esta analogía, quiero que veas este libro como el lugar donde vas a comprar los ingredientes. Es decir, un universo amplio de alternativas entre las cuales escoges las que necesitas para un determinado momento, para luego combinarlas en la proporción y el orden que consideres más apropiados para el objetivo que persigues.

RESTART no es un libro de superación personal clásico ni es un recetario rígido de directrices sobre qué hacer o no ante determinadas situaciones o escenarios. Tampoco es una guía paso a paso, una metodología estricta o un proceso cronológico con actividades y acciones concretas. Ni constituye un mapa de ruta con pautas para transitar por la vida.

Puedes ver este libro como una caja de herramientas de la que tomas una o varias dependiendo de tu necesidad puntual. La combinación, el orden, el tiempo y la intensidad con las que utilices las siete acciones clave de *RESTART* dependerán de las circunstancias y de lo que requiera el momento. Asimismo, estas acciones no aplican exclusivamente para un instante específico o concreto: puedes utilizarlas de forma proactiva, aun cuando estés en tu mejor momento, para mantenerte a la vanguardia y no caer en la complacencia, como usarlas en medio de la más profunda de las crisis.

>> En resumen, *RESTART* es un libro flexible y lleno de recursos que puedes utilizar cuando quieras y como desees. De hecho, ni siquiera es necesario que leas los capítulos en el orden preestablecido. Puedes empezar por el capítulo que desees o que más te llame la atención. Te animo a que exprimas todo lo que puedas las páginas que leerás a continuación y que pases a la acción de manera decidida y entusiasta. Ojalá encuentres en ellas ese empujoncito que todos necesitamos en algún momento. Espero que no solo disfrutes de las ideas y conceptos que te propongo y las historias que comparto en este libro, sino que te resulten de mucha utilidad.