

## Santiago Álvarez de Mon: “El liderazgo es, sobre todo, una experiencia vital”

JOSÉ ANTONIO CARAZO, director de Capital Humano

**E**l despacho de Santiago Álvarez de Mon en el IESE de Madrid respira reflexión y destila conocimiento. Una entrevista con él se convierte en un diálogo abierto y apasionado. Un experto en liderazgo como él continuamente asegura que no se cansa de aprender de las personas de las que se rodea. En los últimos años ha trabajado con personas que han vivido experiencias muy duras (como la de los supervivientes de los Andes) o que se han convertido en líderes sin quererlo. Rafael Nadal, Jesús López Cobos, Valentín Fuster y, ahora, Pep Guardiola, son personas que se distinguen por su conocimiento y por su humildad. Son líderes naturales, que no se han formado para serlo, que nunca se habían propuesto alcanzar la relevancia que han logrado, pero que reúnen unos valores humanos que les han convertido en referentes éticos.



Santiago Álvarez de Mon.

**P.- EN LA ACTUAL SITUACIÓN DE CRISIS, TANTO ECONÓMICA COMO DE VALORES, PARECE QUE FALTA UN LÍDER SOCIAL, UN REFERENTE ÉTICO. ¿LOS MODELOS A SEGUIR PUEDEN SER PERSONAJES COMO RAFAEL NADAL O PEP GUARDIOLA?**

El deporte se presta a que saquemos a pasear nuestras peores pasiones, y también las mejores. Rafael Nadal es una persona con talento, con capacidad de sacrificio, con una fortaleza mental formidable. Incluso sus derrotas pueden servir como ejemplo para poner en valor todo lo que había hecho y que la costumbre ha hecho que dejemos de valor en su justa medida. El caso de es Guardiola igual. La pasión por su trabajo, el conocimiento que tiene del fútbol, ha entendido muy bien cuál es su función, no compite con sus jugadores, potencia su singularidad, les hace remar en la misma dirección. Y todo subordinado a unos valores superiores de orden, disciplina, solidaridad.

**P.- ¿QUÉ CAMBIÓ EN EL FCB PARA PASAR DE UN AÑO EN BLANCO AL PLENO?**

Él. La diferencia es lo que aportó él. El equipo no cambió tanto, apenas un par de incorporaciones y saber prescindir que quienes no ayudaban a crear equipo. La variable decisiva fue él.

**P.- TODO EL MUNDO ALABA LA IMPECABLE ACTUACIÓN DE GUARDIOLA. PERO, SI NO ENTRA EL GOL DE INIESTA EN LA SEMIFINAL ¿ESTARÍAMOS HABLANDO EN LOS MISMOS TÉRMINOS?**

El deporte no es matemático. Esa es la buena noticia. Si lo fuera sería deprimente. Yo publiqué un artículo en la prensa el día 13 de mayo en el que decía que para mí ya ha triunfado, había hecho sus deberes. Había fijado una forma de trabajar y había creado un equipo. Pero, para que el triunfo interior se convierta en un triunfo exterior también juega un papel importante la suerte. En la eliminatoria contra el Chelsea parecía imposible que el Barcelona

marcara un gol, pero todo lo que tenía que hacer para conseguirlo estaba hecho. La suerte llegó en el último minuto. Hay cosas que no son por casualidad. Quizá sea el destino. Pero, para entonces ya había ganado la Liga y la Copa, dos triunfos incontestables.

**P.- EN UNA ESCUELA DE NEGOCIOS SE FORMAN LÍDERES, SE APRENDE DE REFERENCIAS EXTERNAS. HOY, CUANDO FALTAN LÍDERES CON CARISMA EN EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS, TE ENCUENTRAS QUE HAY DEPORTISTAS QUE NO HAN ESTUDIADO LIDERAZGO, QUE SON AUTÉNTICOS LÍDERES.**

El liderazgo es, sobre todo, una experiencia vital. En las escuelas debemos despertar o provocar para que cada uno saque lo mejor que lleva dentro. Hay empresarios como la copa de un pino que no tienen un título académico. En el liderazgo hay facetas que se deben apoyar, aprender y cultivar. Yo me apoyo mucho en el deporte (Nadal), en la música (López Cobos), en la ciencia (Valentín Fuster). Son casos en los que hay unidades de energía, de ilusión, de compromiso, de pasión, de los que la empresa está muy necesitada. Son pocas las empresas capaces de galvanizar lo que sus personas son capaces de hacer, de dar sentido a lo que hacen. Eso lo ves en la mirada y el timbre de voz de Guardiola, en la fiereza con la que juega Nadal, en la ilusión que tiene Fuster o en la forma de dirigir de López Cobos. Observo que la empresa arrastra un déficit de ilusión y compromiso. Hay que dibujar escenarios mucho más estimulantes.

**P.- AHORA QUE FALTA EL ARGUMENTO ECONÓMICO PARA MOTIVAR, ¿ES EL MOMENTO DE TRABAJAR SOBRE LOS INTANGIBLES DE LOS QUE SIEMPRE SE HABLA COMO LA ILUSIÓN, EL COMPROMISO O LA IMPLICACIÓN?**

Yo creo que para trabajar esas cosas siempre es buen momento. Siempre. Además, las crisis siempre son buenos momentos para hacer cosas, aunque se suelen utilizar como excusas no hacerlas. Las crisis nos obligan a examinarnos como empresas y personas. En las crisis nos sentimos más vulnerables. Por eso es el momento de pensar en nuestras capacidades, en nuestras fortalezas. Tirar de ese rescoldo de energía que siempre queda.

**P.- ANTE GUARDIOLA SE PRESENTA UN ESCENARIO COMPLICADO. REPETIR EL RESULTADO ES MUY DIFÍCIL. ¿VOLVER A DESPERTAR LA ILUSIÓN SERÁ IMPOSIBLE?**

Hay que hacer posible lo imposible. Si piensas que algo es imposible nunca lo lograrás. Renovar un equipo exitoso es muy delicado. Lo hacía muy bien Valero Rivera, el entrenador del equipo de balonmano del Barcelona. Sabía inyectar savia nueva en un equipo campeón haciendo los retoques justos. Hay que mirar a los ojos para averiguar quién sigue teniendo hambre. El que está saciado igual debe descansar. Guardiola es muy perfeccionista, autoexigente. Él tiene hambre.

**P.- HAY QUIEN LE HA PROPUESTO PARA EL PREMIO PRÍNCIPE DE ASTURIAS DE LOS DEPORTES, AUNQUE ÉL ASEGURA QUE NO TIENE MÉRITOS PARA ELLO.**

En España, en cuanto ganas algo te proponen para el Príncipe de Asturias. A Alonso se lo dieron por ser buen piloto, creo que estuvo bien otorgado a Nadal porque encarna los valores del deporte, además de lo que ha ganado. No tiene sentido dárselo a Guardiola por una gran campaña. Tiempo tendrá para merecerlo si al final de su carrera ha demostrado un saber competir, ser un embajador de los valores del deporte. Es una estupidez proponerlo y un ejercicio de inteligencia que él lo haya descartado.

**P.- ¿CUÁL ES SU ESTILO DE LIDERAZGO?**

Es elegante, pero no te pasa una si no trabajas; tranquilo, pero vive intensamente los partidos; cree en las estrellas, pero al servicio del equipo. Fue un jugador inteligente y lo sigue siendo.

**P.- ¿EL ESTILO QUE HA CREADO LE PUEDE SOBREVIVIR?**

Sí, hay que despersonalizarlo. No creo en el líder mesiánico, creo en el que deja huella y crea una cultura que trasciende. Detrás de Guardiola está la apuesta por el talento de cada jugador, sumada al esfuerzo individual remando en la misma dirección, con una disciplina que él es el primero en cumplir. Es un ejercicio que no es monopolio de Pep Guardiola, pero que él ha sabido gestionar. Le debería trascender. ▲

