

César Fernández y Jordi Joan Serra

Aikido y liderazgo empresarial

Potencia tus recursos secretos
con la técnica de los samuráis



Libros de Cabecera

Aikido y liderazgo empresarial

César Fernández y Jordi Joan Serra

Estás ante un conflicto, o ante una reunión importante, o una presentación, o cualquier otra circunstancia del trabajo diario que te inquieta, que te genera incertidumbre. Y seguramente te gustaría tener el dominio de la situación, sentirte fuerte, con un gran autocontrol y fortaleza de espíritu.

La sintonía entre mente, cuerpo y emociones es lo que puedes conseguir gracias a este libro. Con un enfoque inédito basado en el aikido, arte marcial inspirado en la filosofía de los samuráis, y el *coaching* aprenderás cómo mantener el control emocional, tener una postura asertiva, buscar soluciones creativas, anticiparte, guiar a los demás y, especialmente, mantener un rendimiento de liderazgo óptimo con facilidad para ganar en impacto e influencia.

«César Fernández, excelente consultor en desarrollo de liderazgo y *coaching* para ejecutivos y equipos de dirección, nos amplía en este libro la mirada del coaching con la técnica del aikido y su relación con el liderazgo empresarial. Una obra de fácil lectura, pero rica de contenido, que abre nuevas perspectivas tanto para profesionales de la consultoría como para directivos y ejecutivos de cualquier organización».

Ramon Verdú, director de Talento y Consultoría Interna (Recursos Humanos de CaixaBank)

«Con César hemos profundizado en el valor del *coaching* como herramienta de crecimiento de la persona y del profesional, tanto a nivel grupal como individual. Su dominio de las palabras y del silencio han hecho de él un fenomenal compañero de viaje para alcanzar nuestros objetivos. Con este libro nos abre las puertas de su conocimiento y nos ofrece la oportunidad de aprender más sobre este noble arte».

Ángel María Montiel, subdirector de Gestión del Talento y Organización de CLH

Más información
aquí:



IBIC: KJMB
ISBN: 978-84-949079-4-4



Libros de Cabecera
www.librosdecabecera.com

9 788494 907944

Aikido y liderazgo empresarial

Potencia tus recursos secretos
con la técnica de los samuráis

**César Fernández
y Jordi Joan Serra**

Libros de Cabecera
www.librosdecabecera.com

Barcelona - Madrid

1ª edición: abril 2019

© 2019 César Fernández Llano y Jordi Joan Serra Aranda

© 2019 Libros de Cabecera S.L.
Rambla de Catalunya, 53 7º G
08007 Barcelona (España)
www.librosdecabecera.com

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Diseño de la colección: Erola Boix
Editora: Virtuts Angulo
Portada: P.A.R
Maquetación: Nèlia Creixell

ISBN: 978-84-949079-4-4
eISBN: 978-84-949079-5-1
IBIC: KJMB
Depósito Legal: B 6356-2019

Impreso por DC PLUS, Serveis editorials, scp

Impreso en España - *Printed in Spain*

Índice

Prólogo	7
Presentación	11
PARTE I: Las bases del liderazgo y del aikido	17
1. Liderazgo y aikido	19
2. Claves del aikido	29
PARTE II: El liderazgo desde la corporalidad y las emociones	51
3. La corporalidad	53
4. Las emociones	75
PARTE III: El desarrollo del liderazgo en un caso real	101
5. <i>Una gran oreja y una tabla de surf: cómo suavizar la comunicación</i>	111
6. <i>Abrir puertas: cómo facilitar la participación del grupo</i>	117
7. <i>Filete a la plancha: cómo favorecer la receptividad en otros</i>	123
8. <i>No sentar cátedra: cómo formular en positivo</i>	129
9. <i>La sobremesa: cómo influir desde la confianza y la sonrisa</i>	139
10. <i>Centrarte en lo que realmente quieres: cómo fijar metas con eficacia</i>	145
11. <i>Apasionamiento de manera serena: cómo conseguir una tensión sostenible</i>	151
12. <i>El árbitro: cómo mantener nuestro mejor rendimiento</i>	159
Síntesis de recursos	167
Cierre y agradecimientos	181
Anexo: Estructura de las emociones más habituales	183
Índice de ilustraciones	187
Notas y referencias bibliográficas	189

Prólogo

Parafraseando a Aristóteles, en el equilibrio se encuentra la virtud.

Soy aprendiz en la difícil disciplina de la meditación y veo reflejadas, en esta obra de César Fernández y Jordi Joan Serra, recomendaciones de prácticas que nos deberían conducir, con un poco de atención y perseverancia, a una mejor autogestión y gestión de nosotros mismos y de nuestro entorno. Parte de estas recomendaciones provienen del aikido, arte marcial que tiene claras conexiones con la filosofía zen, que a su vez las tiene con la filosofía budista.

Intuyo que la paz interior y la felicidad son el resultado de la armonía entre la mente y el cuerpo, o como afirma el profesor Richard Boyatzis, citado por los autores, entre mente, cuerpo, corazón y espíritu. También pienso que es difícil ser un buen directivo sin que haya equilibrio entre estas distintas dimensiones humanas. Es más, y entrando en el terreno de los valores, opino que no se puede ser mejor directivo que persona.

El paralelismo entre los recursos necesarios para ser un buen aikidoka y ser un buen líder, en buena medida guía esta obra. Valores y gestión de uno mismo —autoconocimiento, dominio de las emociones y de la corporalidad—, mantienen César y Jordi Joan, son claves para gestionar a otros y alcanzar un liderazgo auténtico y sostenible.

Quizás es en la componente de la corporalidad donde el libro aporta mayor originalidad, presentando ejercicios prácticos y sencillos en su comprensión y ejecución. No obstante, es en la retroalimentación entre pensamiento, emoción y cuerpo, donde podemos apreciar mejor la síntesis de la propuesta de los autores, en su afán por ofrecer soluciones tangibles a los directivos interesados por su desarrollo personal y profesional.

Comparto la idea respaldada por César y Jordi que establece el desarrollo de uno mismo más como un camino que como una meta. Siempre vamos a tener oportunidades que nos pondrán a prueba y nos permitirán continuar aprendiendo. Los directivos, como los aikidokas, en su búsqueda del perfeccionamiento y del dominio en su rol, hallarán siempre un nivel superior. Resulta inspiradora esta visión de la constancia y aspiración en el esfuerzo por mejorar, en simbiosis con la humildad de reconocer el largo camino que siempre nos queda por andar. No sé si esta búsqueda consiste en explorar los propios límites, pero seguro que sí consiste en explorar fuera de nuestra zona de confort, espacio en el que ocurre el aprendizaje y que nos permite asentarnos en el territorio del rendimiento óptimo, lugar en el que todo fluye, donde lo difícil parece fácil y en el que se da el alto desempeño, como los autores señalan.

El aikido es un arte marcial deudor de las técnicas de los samuráis, con cuya práctica se persigue la sintonía entre pensamiento, emoción y cuerpo, utilizando recursos como la postura y el gesto, la relajación, la respiración, la atención plena y visualización y alternativas de respuesta ante reacciones automáticas. Todo ello con el propósito de gestionar lo que está sucediendo desde la paz interior. Pretende responder a los retos y la confrontación de forma no violenta, aunque activa. En palabras de los autores: «Controlar sin dañar. No renunciar a mis derechos y no ceder en algo en lo que no estoy de acuerdo». No obstante, no busca la derrota del otro, sino que procura resolver las situaciones conflictivas en base al binomio ganar-ganar.

Esta concepción de suma positiva, de cooperación, es esencia en el aikido, y también explica en buena medida los extraordinarios logros de la humanidad en su proceso evolutivo. Competir es importante, pero cooperar lo es aún más. Cooperar es relevante en el aikido y también lo es en el rol directivo. Ganar-ganar es mejor negocio que ganar- perder. Desde esta concep-

ción cooperativa —el éxito más allá del éxito—, el compromiso con la persona más allá del empleado y con la sociedad más allá de la empresa, debería ser parte fundamental en el rol directivo. Como en el aikido, este propósito más elevado que la simple consecución de los resultados y maximización del beneficio empresarial conforma una visión del ser directivo, más trascendente y comprometida con el mundo. Los valores, como base sobre la que construimos nuestra identidad como personas y como líderes.

Los autores, que atesoran una larga experiencia en el *tatami* y también en el ámbito del liderazgo, han elegido un camino eminentemente práctico para compartir con ejemplos ilustrativos, recursos y técnicas cuya práctica y perfeccionamiento nos debe conducir a una mayor autoconciencia y autogestión, base fundamental sobre la que desarrollar el resto de competencias necesarias para ser un buen líder.

En este libro encontrarás orientación y propuestas sobre cómo avanzar en el reto de convertirte en mejor profesional y, por ende, mejor persona. Será así si lees con atención y practicas con constancia.

Como decía Arnold Bennet, «Es más fácil caminar colina abajo que hacia arriba, pero las vistas se ven desde lo alto».

Joan Rafel, director corporativo de Personas de Abertis Infraestructuras S.A.

Presentación

Recientemente un directivo nos comentaba que, desde que había accedido a su actual responsabilidad hacía tres años, no había experimentado la sensación de disfrutar en el trabajo. Había tenido que hacer frente a numerosos problemas: presión por alcanzar objetivos muy exigentes, presión por la dificultad para gestionar personas muy diversas y equipos amplios, presión por otros factores derivados de modificaciones en el organigrama y en las prioridades organizativas. Además, a todo eso se añadían cambios drásticos en el entorno económico (Brexit, modificaciones arancelarias, cambios regulatorios, etc.). Su respuesta a esa situación consistió en una gran dedicación de tiempo y el incremento de sus hábitos de control sobre las personas. La sensación que se apoderó de él era de estrés, con el consiguiente desgaste físico y con la necesidad de hacer frente a emociones complejas: ira, miedo y, muy puntualmente, casi bloqueo.

Esas vivencias, en diferente grado, son habituales en cargos con responsabilidad o en profesionales, en general. El resultado de ese clima de presión suele ser mucho esfuerzo, menor rendimiento del deseado y sensaciones poco agradables. La buena noticia es que hay alternativas para poder lidiar de manera más eficaz con estas situaciones. Pasan por tomar conciencia de otra serie de recursos de los que disponemos y que muy probablemente no estamos utilizando. Estas herramientas nos permiten ganar control físico, emocional y mental, alineando nuestras capacidades y generando respuestas más eficaces y satisfactorias, con el resultado del desarrollo y consolidación de nuestro liderazgo.

En esta obra los autores te ofrecemos la síntesis de más de diez años de práctica con distintas técnicas que provienen del *coaching* con altos directivos, de la neurociencia y del aikido. Se

trata de un enfoque inédito y sorprendente, que nunca ha dejado indiferente a quien lo ha experimentado.

Las técnicas que presentamos a nuestro lector han sido contrastadas en situaciones de combate real, sobre el *tatami* y también ante circunstancias difíciles, de conflicto o de incertidumbre en la vida real. Han resultado útiles para perfiles muy diversos, desde directivos hasta estudiantes universitarios. Combinamos lo mejor de la amplia experiencia de un maestro de aikido (Jordi Joan Serra) y de la de un profesional del desarrollo directivo (César Fernández), unido en una sola voz a lo largo de este libro. Juntos hemos realizado actividades de desarrollo de liderazgo y talleres específicos para equipos directivos, de mandos y equipos comerciales o departamentos técnicos al completo. Toda esa experiencia acumulada es lo que ponemos en manos de nuestro lector.

Hay una afirmación del profesor Richard Boyatzis, reconocido experto en inteligencia emocional, que utilizamos con frecuencia en nuestros talleres: **los grandes líderes están en sintonía entre mente, cuerpo, corazón y espíritu**¹. Suponiendo que nuestro lector esté de acuerdo con esa frase —al menos en parte—, ¿cómo se consigue esa sintonía? ¿Puede lograrse de manera eficaz, relativamente rápida y sostenible? De eso precisamente trata este libro.

Nuestra propuesta aporta diversos elementos singulares:

- ▶ Técnicas eficaces para sintonizar con rapidez todos nuestros recursos: corporales, emocionales y mentales. En definitiva, potenciar nuestro autoliderazgo.
- ▶ Prácticas concretas que incrementan la flexibilidad y la capacidad de afrontar con entereza y calma situaciones de tensión o incertidumbre.
- ▶ Alternativas mucho más eficaces que la presión o la confrontación para gestionar situaciones interpersonales de potencial conflicto o de cambios organizativos.

- ▶ Con todo ello, nuestro lector podrá potenciar sus recursos para un liderazgo auténtico y sostenible.

Cómo leer este libro

El formato de la obra permite diferentes abordajes y no es necesario seguir necesariamente el orden de cada capítulo. Por ejemplo, nuestro lector podría optar por leer la introducción, los capítulos del caso real y, posteriormente, profundizar en las técnicas que le despierten mayor interés. En cualquier caso, hemos establecido una estructura válida para todos los lectores que planteamos de la siguiente manera:

Parte I: Las bases del liderazgo y del aikido

- ❶ **Liderazgo y aikido:** concretamos las bases del liderazgo y su relación con el aikido. Detallamos los recursos que facilita este arte marcial. Especificamos los principios que son aplicables en lo corporal, lo emocional y lo cognitivo. Aportamos también bases científicas que sustentan nuestro enfoque.
- ❷ **Claves del aikido:** describimos su esencia y sus principios. Detallamos cómo aborda las situaciones de confrontación y cómo se extraen aplicaciones a la gestión de relaciones, conflictos y al desarrollo del liderazgo.

Parte II: El liderazgo desde la corporalidad y las emociones

- ❸ **Aikido y corporalidad:** mostramos técnicas específicas extraídas de la práctica del aikido —con impacto inmediato—, y que permiten un plus adicional de firmeza, estabilidad y calma a quien lo practica.
- ❹ **Aikido y emociones:** describimos la aplicación de los principios del aikido a las emociones, con recursos para su gestión cotidiana y también para utilizarlas como elementos de autodesarrollo.

Parte III: El desarrollo del liderazgo en un caso real

- 5 Un caso real: se detalla la evolución de un proceso real de *coaching*. A partir de las peticiones de desarrollo de liderazgo de un directivo, se concretan los recursos utilizados en cada sesión y su impacto en el cliente. Asimismo, se presentan alternativas para su aplicación directa en otros contextos.

Síntesis de recursos: se trata de una recopilación de técnicas útiles en los planos cognitivo, emocional y corporal, exponiendo opciones prácticas para mantenernos en la zona de nuestro rendimiento óptimo. Ofrecemos también una pequeña guía específica para aplicar la metodología en el día a día y fomentar nuestro desarrollo continuo de autoliderazgo.

El libro termina con un anexo que incluye unas tablas con las estructuras de las emociones más comunes.

Como apuntábamos, el lector encontrará en este libro la síntesis práctica de la experiencia integrada de ambos autores. Somos conscientes de que algunas propuestas iniciales pueden parecer algo extrañas y reconocemos que efectivamente no siguen la ortodoxia o el camino más transitado. Al mismo tiempo, hemos comprobado que son extremadamente efectivas, por lo que invitamos a nuestro lector a que experimente de manera directa y extraiga sus propias conclusiones. Sin embargo, debemos advertir que una simple lectura no permite integrar la esencia de lo que proponemos, dado que el enfoque teórico es insuficiente, por eso animamos a nuestro lector a que se involucre en las actividades y reflexiones propuestas, ya que al experimentarlas podrá contar con una referencia consciente y vivida para integrar el resto de las técnicas y recursos. De esta manera adquirirá unos *recursos secretos* inspirados en las técnicas de los legendarios samuráis.

No obstante, debemos aclarar que este libro no es un manual de artes marciales, sino que se sirve de algunas de sus técnicas

y recursos para el desarrollo personal. Toma, por ejemplo, la filosofía pacífica de gestión de conflictos del aikido y la adapta al entorno empresarial, para resolverlos de una forma absolutamente creativa y eficaz.

¿Qué conseguirá el lector con este libro?

La síntesis de nuestra experiencia, la ilustración del caso real y los formatos detallados para la aplicación de la metodología te permitirán:

- ▶ Ampliar la visión acerca de tus recursos (en parte desconocidos como podrás comprobar)
- ▶ Incorporar técnicas eficaces para, no sólo gestionar tus recursos, sino también potenciarlos
- ▶ Ganar un plus de firmeza, calma y estabilidad en situaciones difíciles
- ▶ Gestionar emociones complejas como fuente de autodesarrollo
- ▶ Consolidar el éxito del autoliderazgo: armonía, consistencia y autoconfianza

Todo ello permite potenciar nuestro impacto, influencia y capacidad para asumir el liderazgo de otras personas o de situaciones complejas llegado el momento. En definitiva, con este libro el lector podrá desarrollar un mayor autoconocimiento y liderazgo. Eso revertirá en un equilibrio cuerpo-mente-emoción que será percibido no solamente por él mismo, sino por los que le rodean, de manera que ejercerá un liderazgo de calidad reconocido por todos. Esperamos que te pueda resultar estimulante y enriquecedor, tal y como ha sido para los cientos de directivos que lo han experimentado en nuestros talleres y sesiones personales.

Los autores



César Fernández, es licenciado en Psicología, MBA por ESADE. Cursa el doctorado en la Facultad de Economía y Empresas de la Universidad de Barcelona. Es Profesor Asociado en Psicología de las Organizaciones en la Universidad Autónoma de Barcelona.

Ha sido presidente de la International Coach Federation en España. Sus principales maestros en *coaching* han sido Julio Olalla, John Grinder, Rodrigo Pacheco y Adrian Gilpin. Acreditado como PCC (Coach Profesional Certificado) en 2011, actualmente cuenta con más de 2500 horas de práctica en Coaching Ejecutivo y de Equipos.

Forma parte de la red de Mentores de ESADE. Habitualmente trabaja en proyectos de Desarrollo y *Mentoring* con comités de dirección y altos directivos de empresas cotizadas en el IBEX 35 y compañías multinacionales. Practica aikido desde hace más de 12 años.

Puedes contactarlo aquí: <https://www.linkedin.com/in/cesar-fernandez-2154747/>

Jordi Joan Serra es licenciado en Ciencias de la Información y en Filología. Profesor de aikido, cinturón negro 4º Dan, Yondan (máximo grado técnico de la Ki no Kenyukai International Association –*Doshu K. Yoshigasaki*–). 1º Dan de aikido (Aikikai), por la Real Federación Española de Judo y Disciplinas Asociadas (Tamura Shihan). Instructor de aikido, por la Unione Italiana Sport per Tutti.

Dirige cursos y talleres de aikido, taijiquan, qigong, meditación/*mindfulness* y respiración, específicos para empresas con el objetivo de abordar los aspectos físicos, emocionales y mentales de las personas, relacionados con la gestión de conflictos, procesos de cambio, liderazgo e inteligencia emocional.

Puedes contactarlo aquí: info@ubk-centre.com

**Hasta aquí la versión gratuita
de este libro.**

**Si quieres seguir leyendo,
puedes comprar el libro entero en:
www.librosdecabecera.com**

Gracias

Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.