

Luis Galindo, socio director  
de Luis Galindo & Asociados

**“En un  
entorno tan  
deprimido,  
las personas  
con ilusión  
marcan la  
diferencia”**





## FICHA TÉCNICA

**Autor:** CARAZO MURIEL, José Antonio.

**Título:** Entrevista con Luis Galindo: "En un entorno tan deprimido, las personas con ilusión marcan la diferencia".

**Resumen:** En una entrevista reciente a Rafa Nadal le preguntaban qué hacía ante un partido especialmente difícil o cuando la situación se le ponía muy complicada: "poner el doble de ilusión, el doble de entusiasmo y el doble de pasión". En este ejemplo se basa Luis Galindo para ilustrar la importancia que otorga al rearme moral en unos momentos de profunda depresión colectiva. Luis Galindo, socio director de Luis Galindo & Asociados, Consultores en Recursos Humanos, es un experto en Optimismo Inteligente. También considera clave al mando intermedio "que motiva fundamentalmente con su ejemplo, su actitud es decisiva. A corto y medio plazo los directivos y mandos tienen que ser un ejemplo de ilusión con sus equipos y los que no se den cuenta de esta realidad van a tener serios problemas".

**Descriptores:** Formación y Desarrollo / Motivación / Liderazgo

**Localizador en el buscador de la web:** DT0000182395 



Posiblemente no sea uno de los más conocidos, pero seguramente es uno de los más reconocidos, porque Luis Galindo, es un experto en Optimismo Inteligente. Trabaja la influencia de la Psicología Positiva en el liderazgo y está convencido de que a los españoles nos hace falta rearmarnos de ilusión y que trabajando con pasión y determinación seremos capaces de remontar el vuelo, pero siempre con los pies en el suelo.

**José Antonio Carazo**, director de **Capital Humano**.  
Fotos: **Luana Fischer**

**L**os más de 30 años de experiencia en diferentes puestos directivos, sirven a Luis Galindo para impartir magistrales ponencias en las Escuelas de Negocio de máximo prestigio, como IESE Madrid, Euroforum Escorial, Instituto de Empresa Madrid, ESADE Madrid, ICADE, APD, Centro de Estudios Garrigues, etc.

Sus conferencias y seminarios tratan el desarrollo de las personas desde la influencia de la Psicología Positiva en Liderazgo y en la Construcción de Talento, el Optimismo

Inteligente, la Automotivación, la Motivación de Equipos, la Comunicación Emocional...

### ¿Cómo se puede motivar en la situación actual?

En un contexto económico tan complejo como el actual es imprescindible compartir con los equipos y también a nivel individual, una información veraz, objetiva, realista y a la vez ilusionante. Hay que transmitir a nuestra gente la idea de que el futuro está en sus manos y que tienen algo que decir. Tenemos que hacerles sentir "que no son >



- > víctimas del destino”, que toda la organización está comprometida en seguir adelante. Cuando esas circunstancias se dan la motivación es posible.

### **¿La capacidad de motivación puede marcar la diferencia?**

En una entrevista reciente a Rafa Nadal le preguntaban, qué hacía ante un partido especialmente difícil o cuando en un partido la situación se le ponía muy complicada: “poner el doble de ilusión, el doble de entusiasmo y el doble de pasión”. El ejemplo es muy bueno. En estos momentos, para superar las dificultades objetivas en el entorno, lo que necesitamos es el doble de motivación, de ilusión, de pasión y de entusiasmo. El directivo ha de ser el motor, que encienda esa motivación. Ahora más que nunca, la motivación marca la diferencia.

### **¿Se puede hablar de distintas formas de motivar según la función que desempeñe cada uno?**

Sí. Lo que es evidente es que dependiendo del puesto que se ocupe, la forma de motivar es diferente. El mando intermedio motiva fundamentalmente con su ejemplo, su actitud

es decisiva. Si a mi jefe directo le veo caminar con preocupación, ya me podrá decir lo que quiera que yo voy a estar inquieto. En cambio, lo que motiva del consejero delegado o del director general es que sus decisiones estratégicas sean acertadas y que las sepa comunicar con prontitud y sencillez.

### **¿Los jefes que no motivan desmotivan?**

La mayoría de directivos son conscientes de la importancia de ser buenos motivadores, pero están tan preocupados por el día a día y tienen tantos frentes abiertos que no lo ponen en su agenda como prioridad. Es evidente que a corto y medio plazo los directivos tienen que ser un ejemplo de ilusión con sus equipos y los que no se den cuenta de esta realidad van a tener serios problemas. Ahora no se está yendo nadie de las empresas, pero en cuanto mejore un poquito la situación económica, las personas que no están usando la motivación se van a quedar solas.

### **Hay quién dice que hay que venir motivado de casa.**

La motivación es una gran fuerza interior que nos impulsa a luchar por lo que queremos. Esto nos llevaría a pensar que la motivación es un tema individual pero la cuestión es mucho más compleja. Claro que en la motivación existe un componente individual al que hay que añadir un ambiente adecuado. Esta es la función del directivo crear las condiciones idóneas para que la gente dé lo mejor de sí misma. Abonar el terreno para sacar lo mejor de cada uno.

Hay que ser ambiciosos para crear estos entornos motivadores. Tenemos que ser expertos en motivar en estructuras poco convencionales. Las organizaciones están cambiando. La situación económica y el entorno hacen que las empresas necesiten gente a tiempo parcial, personas que colaboren de una manera esporádica, alianzas temporales con proveedores y con empresas incluso de la competencia... todo esto está haciendo que no solo haya que motivar a nuestros equipos convencionales, sino que tenemos que ser expertos en motivar a estructuras nada convencionales.

Esta nueva actitud de motivar en todas direcciones va a marcar la tendencia en los próximos años. Las empresas cuyos directivos sean conscientes de este cambio van a tener cola para trabajar con ellos. En cambio las empresas que no estén sensibilizadas con este nuevo estilo de motivación multidireccional van a tener serios problemas.

La reforma laboral va a provocar un cambio en las relaciones laborales que además de jurídico va a ser cultural. ¿Las empresas y los directivos están preparados para ese cambio?

Estamos demasiado anclados en la idea de “yo te doy trabajo”, “yo tengo poder sobre tu vida y tu futuro”. Hay que entender la relación laboral como una relación de pareja: en la que ambos tienen la posibilidad de elegir y ambos quieren gustar al otro. No es una decisión unilateral. El empresario que tenga la idea de que él tiene la sartén por el mango se equivoca. El empleado que crea que él cuando quiera se va a mover se equivoca. Hay que tener una visión de más altura, de colaboración, y más en estructuras poco convencionales. Tenemos que aspirar a crear sitios extraordinarios donde la gente quiera trabajar.

Los Departamentos de RR.HH. tienen que ser pioneros en cambiar la cultura de nuestros directivos. Tenemos que aumentar su sensibilidad a la hora de que entiendan que crear buenas condiciones de trabajo no es una utopía, es una prioridad que marca diferencias. Se nos llena la boca diciendo que el talento es escaso, pero cuando la situación vuelva a la normalidad el talento va ser muy selectivo y solo va a querer trabajar en donde las condiciones de trabajo sean excelentes. Las personas con talento buscan entornos de máxima exigencia y máxima cercanía. Van a buscar lugares donde puedan dar lo mejor de ellos y a la vez se sienta que especialmente cuidados.

### **¿Si la motivación no es una prioridad de los directivos, cuáles son sus prioridades?**

Principalmente la viabilidad económica. Los equipos directivos están preocupados hoy más que nunca en reducir costes, lo que en algunos casos obliga a los Departamentos de RR.HH. a ajustar plantillas y salarios. Tenemos que tener una visión más amplia y multidireccional. Trabajar para conseguir una mayor productividad y una mayor implicación. Generar ambientes en los que todos nos sintamos copartícipes y corresponsables. En muchas ocasiones mantenemos unas relaciones empleado–empresario como si estuviéramos en dos bandos enfrentado. Es un error histórico. Tenemos que conseguir que el empresario y el empleado trabajen del mismo lado, que se sientan como aliados. Si la empresa cierra perdemos todos. Estos nuevos mensajes hay que trabajarlos mucho.

### **¿Y después de tomar una medida drástica, cómo se ilusiona a las personas que quedan en la organización?**

Hay que tratar a las personas como adultos y explicarles siempre la realidad de la forma más objetiva posible. Si la información es veraz y honesta la gente va a entender el

porqué de las decisiones: ya sea una congelación salarial, una reducción de plantilla, o un ERE. Cuando hay auténtica transparencia las personas entienden incluso las medidas impopulares, mientras den viabilidad a la empresa. La mejor forma de mantener la motivación es transmitir a cada persona que ella es la protagonista de su propio futuro. Lo que genera más indefensión en el ser humano es la idea de que haga lo que haga el destino está ahí. Hay que trabajar a tope. Esta actitud no nos garantiza que la empresa vaya a salir adelante, pero seguro que no salimos adelante si, todos y cada uno, no ponemos el 100 por ciento de nuestro esfuerzo.

### **Psicología positiva al servicio del ejercicio del liderazgo. ¿Cómo se puede trasladar en temas concretos?**

La sensibilidad hacia este tema es creciente. La psicología positiva, como sabemos, para nada habla de crear un mundo ideal o una realidad subjetiva. Hablamos de ver la realidad con objetividad y afrontarla con ilusión, con entusiasmo, con pasión. En el MBA de la Escuela de Negocios de Harvard, la asignatura más demandada en las últimas promociones es Psicología Positiva impartida por mi admirado Tal Ben-Shahar. Si esto está sucediendo en la Escuela de Negocios más a la vanguardia a nivel mundial, es todo un síntoma. En España esta inquietud también es creciente. He impartido en los últimos meses numerosos seminarios y cursos sobre la relación entre psicología positiva y liderazgo en empresas tan significativas como Grupo Santander, La Caixa, Deloitte entre otras y en foros tan representativos como IESE y EUROFORUM. Esta es una prueba inequívoca de que la Psicología Psitiva es un tema candente y no una moda. El estado anímico del directivo influye directamente en su rendimiento y en el de sus equipos, esta es una realidad incuestionable.

### **El “Optimismo Inteligente” es lo opuesto al “Optimismo Antropológico”?**

El Optimismo Inteligente no pretende construir una realidad subjetiva, ni ver parcialmente la realidad. El Optimismo Inteligente se caracteriza por tener una visión objetiva y realista de lo que está sucediendo. Así, la persona optimista inteligente lo que no acepta es la pasividad, su desafío es afrontar las dificultades con fuerza, con entusiasmo y determinación. Una característica importante del optimista inteligente es valorar lo que va bien, no obviarlo ni darlo por supuesto. El Optimismo Inteligente no es una moda es una tendencia imparable, es un camino sin retorno. Tenemos que competir por >



cierta influencia pública tenemos la responsabilidad de impulsar la transformación de las organizaciones, de las personas incluso de la sociedad. España necesita una gran dosis de ilusión, es imprescindible volver a ilusionarnos, volver a creer en nosotros como personas, como empresas y como país. Y en esta labor todo granito de arena viene bien. Cada vez hay más organizacio-

talento, que nace y crece en ambientes donde se trabaje con Optimismo Inteligente.

### **Hace tiempo publicó “El próximo minuto”. ¿Qué permanece y qué hay que cambiar?**

La idea central del libro, que permanece, es que nuestra actitud es una elección personal y con ella elegimos como vivir cada minuto. Este es un concepto atemporal, que nos permite decidir cómo vamos a caminar por nuestra vida. El objetivo que siempre me mueve es ayudar a la personas a transformarse, a sacar lo mejor de sí mismos en este sentido estoy escribiendo un nuevo libro, que complementa al anterior, en el que voy a resaltar las claves que llenan de fuerza interior a las personas para vivir cada minuto con pasión, entusiasmo e ilusión.

### **¿Eso quiere decir que ganar al futuro es una decisión personal?**

- > Totalmente. El futuro se está construyendo en cada minuto. Hay una frase que me gusta mucho: ¿Qué cosas tengo que empezar a hacer hoy para ser mañana esa persona que quiero ser? El futuro de nuestra vida, de nuestro equipo, de nuestra familia, se está construyendo en cada momento.

### **Tú habitualmente das charlas para diferentes tipos de organizaciones ¿Qué puede hacer un agente externo, como es tu caso, para ayudar a cambiar comportamientos muy arraigados en las organizaciones?**

Intento ser el catalizador, crear la inquietud por transformar, por mejorar, por sacar lo mejor de nosotros mismos de cara al futuro. Las personas que tenemos

nes que están pidiendo que se les ayude en ese proceso. En algunas han incluido dentro de su plan estratégico, como objetivo prioritario en 2012 “reilusionar” a los equipos y a las personas que los integran. En un entorno tan de ‘depre’ colectiva como el que vivimos, las personas ilusionadas marcan la diferencia.

### **¿Se ha sentido utilizado para decir a la organización lo que desde dentro es difícil de decir?**

A todos nos ha pasado que nuestro padre nos decía una cosa y no le hacíamos caso y si nos la decía un amigo, sí se lo hacíamos. En el mundo de la empresa sucede igual. Algunas veces necesitamos la ayuda de personas externas que den una sensación de mayor objetividad al mensaje que queremos transmitir y sobre todo que lo hagan más ilusionante. Este es en muchas ocasiones mi día a día: inspirar en las empresas y en las personas una actitud de Optimismo Inteligente.

### **La reforma laboral ha provocado un cambio en el tradicional equilibrio de fuerzas. ¿Existe el riesgo de que algunos directivos o empresarios abusen de las facilidades que les otorga la nueva legislación?**

Los empresarios o directivos con mentalidad cortoplacista pueden caer en esa tentación, buscar el atajo. Pero una de las características de los empresarios solventes y con peso es que tienen que trabajar con una visión a medio y largo plazo. Los profesionales con talento quieren trabajar en los sitios donde mejor se les trate. El empresario sabio, el directivo potente, no va a utilizar esta ley como arma a corto plazo para ajustar costes, sino como una excelente herramienta para incentivar a los mejores y tener una plantilla muy potente de cara al futuro. ■