SABER COMUNICAR
EL PÓDCAST DE FER MIRALLES

INVITADO DE ESTE REPORTE

Manolo Cámara

Teniente coronel · Operaciones Especiales

REPORTE EXCLUSIVO · TERTULIA SABER COMUNICAR

NADIE TE SIGUE POR TU RANGO

Las siete claves de liderazgo de un teniente coronel que ardió treinta segundos, entrenó a hombres al límite y coordinó voluntarios en el barro de la DANA.

Con **Manolo Cámara**, teniente coronel e instructor de supervivencia
Conducido por **Fer Miralles** · fermiralles.com

Treinta segundos *ardiendo*

Un 23 de febrero, en el campo de maniobras de Jaca, Manolo Cámara llevaba toda la noche patrullando por el Pirineo sin dormir. Tocaba la práctica del cóctel molotov. Su binomio, un sargento, le dijo: «mi teniente, esto es un poco peligroso». No le dio tiempo ni a girar la cabeza. La deflagración lo envolvió de cintura para arriba.

Se tiró al barro para apagarse la cara. Sus compañeros se echaron encima. La grasa volvía a prender cada vez que se apartaban, como una vela que se resiste. Calcula que estuvo entre veinte y treinta segundos ardiendo: **30% del cuerpo quemado, segundo y tercer grado**. Dos meses de curas, injertos de piel del muslo y, al año siguiente, la misma práctica otra vez, con la siguiente promoción, porque quería terminar el curso.

Lo interesante de esa historia no es el fuego. Es quién lo apagó: el binomio que le avisó, los compañeros que se lanzaron encima y un soldado espabilado que apareció con una manta. Treinta y cinco años después, cuando le preguntas qué hace a un líder, Manolo no habla de rango ni de estrategia. Habla exactamente de eso. He destilado las **7 claves fundamentales** del programa y las he convertido en **10 ideas accionables** para tu equipo, sea del tamaño que sea.

01	**Nadie te sigue por tu rango**	La mirada de tus hombres
02	**El binomio: nadie aguanta solo**	Uno vigila, otro duerme
03	**Entrena el límite antes del límite**	Exponer no es castigar
04	**Los cinco miedos de delegar**	Y las cuatro fases que los curan
05	**El efecto Pigmalión**	El soldado más conflictivo
06	**Corrige de frente, felicita en público**	Sin rodeos y con salida
07	**Misiones concretas, no mover barro**	Lo que enseñó la DANA

01 Nadie te sigue por tu rango

Fernando le pide que enumere las características de un buen mando. Manolo suelta unas cuantas —honestidad, humildad, no ir de campeón por la vida, buen trato— y luego se para en una, que es la que de verdad importa: **cuidar a tu gente**. No como valor bonito, sino como cálculo frío de lo que ocurre cuando llega el momento difícil.

Su formulación es brutal por lo poco sentimental que es. Si te preocupas por tus hombres, aunque no seas el más listo del mundo, ellos van a responder y van a tapar tus carencias. Y si ven que solo miras hacia arriba, **a la mínima piensan «este me va a abandonar»**. El galón no compra esa lealtad. Se gana antes, en paz, preguntando por el hijo que estuvo en el hospital.

> *«La recompensa de un capitán no son solo las medallas de los superiores, sino la mirada de sus hombres.»*
>
> MANOLO CÁMARA

Cita de memoria a Tom Peters y su *management by walking around*: liderar tocando, hablando, conociendo la vida de la gente. Y la contrapone a la escena que cualquiera reconoce: el jefe que manda un email a la oficina de al lado para dar una orden en vez de levantarse y cruzar el pasillo. **La distancia física es la primera forma de abandono.**

EL MANDO QUE NO MANDA

No conoce a sus empleados, vive en su despacho y delega el contacto humano al correo. Cuando llegue el problema, nadie dará un paso al frente por él.

EL MANDO QUE SÍ

«Mañana operan a mi padre.» «No te preocupes.» Cuesta treinta segundos y compra años de crédito. Esa es toda la técnica.

APLÍCALO HOY

Elige a una persona de tu equipo y pregúntale por algo de su vida que sepas que le preocupa —y que no tenga nada que ver con el trabajo. **No lo hagas por email.** Si no sabes qué preguntarle, acabas de encontrar el problema.

02 El binomio: nadie aguanta solo

En combate no te mueves nunca como individuo. Un pelotón de diez hombres son **cinco binomios**: dos personas que no se separan. Uno duerme y el otro vigila. Uno avanza y el otro le da seguridad. «Tienes un compañero que se ocupa de ti y tú te ocupas de él», resume Manolo. Es la unidad mínima del ejército, y no es casual que no sea uno.

> *«Tu vida puede depender de él. Tienes que confiar totalmente.»*
>
> MANOLO CÁMARA

Donde mejor se ve para qué sirve es en la fase más dura del curso: el trato de prisioneros. Dos o tres días atado, con los ojos vendados, de rodillas ocho o diez horas, con frío, sin dormir y con música estridente a todo volumen. Manolo cuenta que casi nadie pide la baja, y la razón que da no es el orgullo ni la vocación: **es el grupo**. «El compañerismo al final es lo que te hace aguantar y no decir me voy.»

La traducción a una empresa es directa y casi nadie la hace. Ponemos a una persona sola al frente de un proyecto crítico, sin nadie que conozca el detalle, y luego nos sorprende que se queme, que se atasque o que al irse se lleve medio conocimiento con ella. **El binomio no es redundancia: es lo que permite apretar sin que se rompa nadie.**

APLÍCALO HOY

Coge tu proyecto más delicado y mira quién lo sostiene. Si la respuesta es una sola persona, **asígnale hoy un binomio**: alguien que sepa lo suficiente para relevarla, y que tenga permiso explícito para decirle «esto es un poco peligroso».

03 Entrena el límite antes del límite

El ejercicio favorito de Manolo como instructor era casi teatral. Después de una marcha de treinta kilómetros aparecen los camiones. La gente ya se ve sentada, con las botas fuera. **Y el camión arranca y se va diez kilómetros más atrás.**

Cuando Fernando le pregunta si eso no es simplemente putear a la tropa, la respuesta llega sin dudar y es la frase más útil del programa para cualquiera que dirija a alguien.

> *«No es cuestión de putear, es cuestión de exponerte al extremo.»*
>
> MANOLO CÁMARA

La lógica es simple: si vas a vivir el límite, tienes que haberlo tocado antes en un sitio donde el error no mate. Y hay una condición previa que Manolo pone como innegociable: **para poder apretar, tienes que haber pasado tú por ello**. El que nunca ha estado mojado a menos dos grados no sabe dónde está la línea, y sin saber dónde está la línea solo puede hacer una de dos cosas —quedarse muy corto o pasarse.

Y pasarse tiene precio. Lo cuenta sin adornos: un compañero de promoción muerto de un tiro en un ejercicio con fuego real; un sargento ahogado en medio metro de agua por hipotermia; un alumno que en una práctica de contacto le rompió el peroné a otro de una patada. **Perdieron el curso los dos**: el que pegó de más y el que no supo protegerse. «Siempre hay que primar la seguridad», repite. La exigencia sin límite no forma a nadie: lo rompe.

APLÍCALO HOY

Antes de la próxima situación de verdad —esa reunión, esa negociación, esa presentación— **ensáyala más dura de lo que será**: con las objeciones más hostiles, con menos tiempo del que tendrás. Y hazlo tú primero, delante de ellos, antes de pedírselo a nadie.

04 Los cinco miedos de delegar

Fernando reconoce en directo que delegar le cuesta. Manolo no responde con teoría: le da la lista exacta de **por qué la gente no delega**, y es incómoda porque están todas.

MIEDOS 1 Y 2

Perder autoridad. Es el ego: «el jefe soy yo, que me vean a mí». Y **miedo a que salga mal**: el clásico «lo van a hacer fatal».

MIEDOS 3, 4 Y 5

Miedo a que salga mejor que contigo. **No tener a nadie capacitado.** Y **no querer perder tiempo** explicando: «tardo más en contarlo que en hacerlo».

El tercero es el que más silencio genera en una sala. Manolo lo desactiva con su propio ejemplo: en su escuela de supervivencia él sabe dar fuego, agua y el curso entero solo, pero tiene a gente que explica el fuego mucho mejor que él y a otro que es una máquina con los primeros auxilios. **«No tengo complejo en que lo haga mejor que yo.»**

Y el quinto —no querer perder tiempo explicando— es el que se retroalimenta: si nunca explicas, nunca tendrás a nadie capacitado, y entonces el cuarto miedo se vuelve verdad. La salida son cuatro fases que cita del mago Humor y que valen para enseñar cualquier cosa a cualquiera:

LAS CUATRO FASES DE LA DELEGACIÓN

1. Yo hago, tú miras. · **2.** Yo hago, tú haces. · **3.** Tú haces, yo miro. · **4.** Tú haces.
Saltarse las tres primeras y llamarlo delegar es en realidad abandonar a alguien con una tarea.

Y después de las fases, el gesto. En plena DANA, Manolo le pasó un equipo al capitán Cabrera para repartir mochilas de comida y agua por los barrios sin luz. Le preguntó una sola vez si llevaba bien a su gente. «No se preocupe.» **«Vale, confío en ti.»** No volvió a supervisarle. Estuvieron toda la noche.

05 El efecto Pigmalión

Manolo era teniente en Mallorca y tenía en su unidad al clásico soldado imposible: peleón, arrestado casi cada semana, a malas con todos sus compañeros. Un hombre de reemplazo, de los que estaban allí obligados. La decisión que tomó es la que ningún manual recomienda: **lo nombró jefe de pelotón**. Ocho o diez hombres a su cargo.

El propio soldado no se lo creía —«el teniente me pone de jefe de pelotón, con lo conflictivo que soy yo»—. Pero empezó a mandar. Vio que la gente le respetaba. Vio que le gustaba. Y cambió de arriba abajo: llegó a cabo y, el día que se licenció, fue a despedirse para decirle que aquello le había cambiado la vida. Manolo lo explica en una línea: **nunca antes nadie le había considerado**.

> *«Trata a un hombre como es y seguirá siendo como es. Trátalo como puede llegar a ser y se convertirá en lo que puede llegar a ser.»*
>
> MANOLO CÁMARA, CITANDO A GOETHE

El mecanismo del efecto Pigmalión es exactamente ese: **valoras a alguien por encima de lo que él cree que vale, y se fuerza para no fallarte**. No es un truco de motivación, es una apuesta pública. Por eso funciona: lo que no quiere es defraudar a quien confió primero.

Lo llamativo es que Manolo lo aplicó años antes de saber cómo se llamaba. Que es, casi siempre, la señal de que algo funciona de verdad.

APLÍCALO HOY

Piensa en la persona de tu equipo que peor rinde o peor encaja. Busca **una responsabilidad concreta que esté un peldaño por encima** de lo que cree que puede hacer, y dásela delante de los demás. La mayoría de la gente conflictiva solo está esperando a que alguien la considere.

06 Corrige de frente, felicita en público

Fernando le pregunta cómo se le dice a alguien que lo está haciendo mal. La respuesta de Manolo tiene tres partes y ninguna es suave: **con educación, claramente y sin irse por los rodeos**. La corrección que no se entiende no es amable, es cobarde.

Primero, hechos: «esto, esto y esto lo estás haciendo mal». Después, el resorte emocional, que es el efecto Pigmalión girado del revés: **«me has decepcionado, yo confiaba en ti»**. Y por último, lo que casi nadie hace —darle una salida. «Si no mejoras tendré que apartarte, pero te voy a dar una oportunidad.» Sin salida, la corrección solo humilla.

> *«A veces cuesta echar una bronca. Pero si no le digo nada, no cambia nada. Hay que decirlo.»*
>
> MANOLO CÁMARA

La otra mitad de la moneda es la que más se olvida: **felicitar**. «Muy importante felicitar a la gente cuando lo hace bien, y públicamente mejor», dice, «para que el resto vea que le felicitas». La corrección en privado, el reconocimiento delante de todos. Al revés es la receta exacta para que nadie vuelva a arriesgarse.

Y detrás de todo esto hay un diagnóstico de época que Manolo lanza sin filtro: vivimos una era de **«mandos flojitos, empresarios flojitos»**. Gente que no echa una bronca cuando toca, que no corrige, que nunca decide y siempre consulta hacia arriba para no cargar con la consecuencia. Ser querido no es lo mismo que ser seguido.

APLÍCALO HOY

Esa conversación que llevas semanas evitando, tenla esta semana con el guion de tres pasos: **hechos concretos → «esperaba más de ti» → una salida clara**. Y busca hoy algo que alguien haya hecho bien para decirlo delante del equipo, no por privado.

07 Misiones concretas, no mover barro

Manolo vio la DANA por televisión desde Toledo, donde estaba destinado, y se fue por su cuenta. Se unió a uno de los primeros convoyes. Cuando llegó, cuatro o cinco días después de la riada, se encontró barrios enteros sin nadie: ni ayuda, ni coordinación, ni casi ejército. Y cientos de voluntarios con una voluntad intachable haciendo algo devastador.

> *«Muchos voluntarios, con toda la buena intención, movían barro de un sitio a otro. Nadie les coordinaba.»*
>
> MANOLO CÁMARA

Un fin de semana aparecieron por su cuenta un centenar de alumnos de las academias de Toledo y Calatayud. No iban oficialmente, nadie los mandaba, y varios le dijeron de entrada que no habían venido a que nadie les diera órdenes. Manolo los reunió y no les dio una arenga: **les dio una misión**. Limpiar el cementerio, que estaba destrozado y no se podía entrar. Después salió a la puerta y captó a los civiles que pasaban por allí. Acabaron siendo casi cien personas. **A los dos días ya se podía volver a enterrar a la gente.**

Esa es la diferencia entre esfuerzo y resultado. Un objetivo concreto, acotado y verificable convierte a un grupo de desconocidos en una unidad en cuestión de minutos —y hace visible el avance, que es lo que sostiene la moral cuando todo alrededor sigue roto.

El programa cierra con la herramienta que el ejército aplica después de cada ejercicio, cada maniobra y cada combate: las **lecciones aprendidas**. Sentarse al terminar y anotar qué falló, para no repetirlo. Manolo lo dice con cierta amargura mirando a Valencia: la desgracia no fue solo la riada, fue que las lecciones de las anteriores nunca se escribieron.

APLÍCALO HOY

Coge el caos que tengas encima y **pártelo en misiones concretas con responsable y final visible** —«limpiar el cementerio», no «ayudar». Y cuando cierres el próximo proyecto, reserva treinta minutos para escribir qué falló. Lecciones no escritas son lecciones no aprendidas.

10 ideas *accionables* desde hoy

01 **Pregunta por la vida de uno de los tuyos.** El hijo en el hospital, la mudanza, el padre operado. Esa pregunta es el crédito que gastarás cuando vengan mal dadas.

02 **Cruza el pasillo.** Si ibas a mandar un email a alguien que está a diez metros, levántate. La distancia física es la primera forma de abandono.

03 **Asigna binomios en lo crítico.** Nadie debería sostener solo un proyecto del que dependa todo. Uno avanza, el otro cubre.

04 **Da permiso para decir «esto es peligroso».** El binomio de Manolo lo vio venir. Lo que falla casi nunca es el dato: es que nadie se atreve a decirlo.

05 **Ensaya más duro que la realidad** —y pásalo tú primero. Solo puedes apretar hasta donde sabes que se aguanta porque lo has aguantado.

06 **Identifica cuál de los cinco miedos te frena.** Ego, que salga mal, que salga mejor, no tener a nadie, no querer explicar. Nómbralo y pierde la mitad de su fuerza.

07 **Recorre las cuatro fases.** Yo hago/tú miras → yo hago/tú haces → tú haces/yo miro → tú haces. Saltárselas no es delegar, es abandonar.

08 **Sube a alguien un peldaño por encima** de lo que cree que vale, y hazlo en público. Es la apuesta la que transforma, no el puesto.

09 **Corrige con hechos y con salida; felicita delante de todos.** Al revés —bronca en público, elogio en privado— nadie vuelve a arriesgarse.

10 **Convierte el caos en misiones concretas** y cierra siempre con lecciones aprendidas por escrito. Sin ellas se repite todo.

FRASES QUE SE QUEDAN

«La recompensa de un capitán no son solo las medallas de los superiores, sino la mirada de sus hombres.»

«No es cuestión de putear, es cuestión de exponerte al extremo.»

«El líder no siempre está por encima de ti: a veces está por debajo.»

«No tengo complejo en que lo haga mejor que yo.»

«Lo importante es ser buena persona, cuidar a los tuyos y ayudar a la gente.»

Sigue tirando *del hilo*

Manolo cerró con una sola idea: todos somos pequeños líderes —en casa, en el aula, en urgencias—. Aquí tienes por dónde seguir.

SIGUE A MANOLO CÁMARA

Liderazgo real y preparación familiar

Teniente coronel de Infantería en la reserva, diplomado en Operaciones Especiales y en gestión de catástrofes. Más de 35 años de servicio. Hoy forma a civiles y empresas en liderazgo, supervivencia y decisiones bajo presión. Autor de «Prepárate!!!», «Líder» y «Apagón eléctrico».

SU WEB Y CURSOS	**manolocamara.com →**
SUS LIBROS	**«Prepárate!!!» · «Líder» →**

Y SI LO QUE QUIERES ES QUE TE SIGAN CUANDO HABLES

Sostener una bronca sin rodeos, decir «esperaba más de ti» sin romper a nadie y dar una orden que la gente quiera cumplir —justo lo que hace Manolo— es una habilidad que se entrena. Es lo que trabajamos juntos en mi formación:

EMPIEZA HOY, DESDE CERO Y A TU RITMO

Curso Online de Oratoria →

Acceso inmediato · Más de 5.000 alumnos dentro

¿LO PREFIERES PRESENCIAL? TODO AGOTADO

Lista prioritaria 2027 →



Fernando Miralles
Saber Comunicar · El pódcast de oratoria y comunicación
fermiralles.com