



knowsquare .

PREPARADO POR: MARÍA JOSÉ BARTOLOMÉ  
DOMÍNGUEZ

8 DE ABRIL DE 2011

# LIDERAZGO, UN VIAJE INTERIOR

---

CONFERENCIA DE SANTIAGO ÁLVAREZ DE MON

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa de la  
Autora y Know Square S.L.

Conferencia impartida por el profesor Santiago Álvarez de Mon, el pasado jueves 24 de marzo en el campus del IESE Madrid, en la que hubo gran afluencia de directivos que aparentaban edades entre los 40 y 60 años. La sesión la plantea como la conversación interior a modo de escribir el argumento de tu película. Mediante una guía de preguntas escudriñaremos el argumento central. ¿En qué parte de la película estas?

Palabras clave escritas sobre la pizarra: contexto, dilema, decisión, acción, esto es lo que es liderazgo.

El liderazgo se necesita contextualizarlo, y cuando dice contexto se refiere al económico, físico, social. Te puedes pelear con tu jefe, con la suegra, con un colaborador, pero no puedes pelearte con la realidad. Ésta siempre te caza, la vida te trata como tú la tratas. Lo que estás haciendo ahora te lo devolverán en el futuro, cuando fallas, la vida te lo recuerda.

La acción es la cita con el futuro.

Desarrollemos el tema contestando unas preguntas:

- ¿Qué no es el liderazgo? No es jerarquía, jalones, miedo. Es la distinción que se hace en las clases de derecho entre *"auctoritas y potestas"*.
- ¿Qué es el liderazgo? Liderazgo es la capacidad de influir en los comportamientos y actitudes de otros a través de una conversación auténtica y estimulante. Es algo que tiene que ver con las relaciones. La calidad de la relación provoca inspiración, compromiso, energía, confianza y desconfianza. No hay relación si no hay conversación. Es el arte de mantener conversaciones con el otro. Sigámonos preguntando, ¿el otro?, ¿conversaciones?
- Pero, ¿quién es el otro? Es la sociedad, el proveedor, el cliente, recuerda que tu cliente más importante es tu jefe, la familia, los compañeros de trabajo.
- ¿Qué es la conversación? Es la capacidad de influir en el otro. Si se quiere influir tiene que ser desde dentro. Las herramientas de una conversación son: las preguntas abiertas, genuinas, auténticas, y la escucha. Al fin y al cabo es lo que hacía Sócrates con el pensamiento crítico. ¿Qué calidad de las conversaciones tienes?, ¿cuándo tuviste la última con efecto catártico?... Hay que llegar al fondo.

Lo importante es manejar la rutina, ése es el arte de vivir. No hay que esperar a que te diagnostiquen cáncer para que exprimas el día a día. Si el cambio es interior, te cambian las cosas alrededor, *"Ház acopio de todo lo que te interesa a tu alrededor"*, decía Marco Aurelio. Pero para hacer un cambio interior hay que escuchar esa voz de dentro. Las voces interiores quedan atropelladas, calladas, vamos a escucharlas, vamos a pasarlas al consciente. Pascal decía *"El ser humano siempre tiene conversación consigo mismo que no es consciente"*.

Viajemos al interior. Vamos a ver nuestra propia película, es sobre ti. Observaremos objetivamente, como un científico.

Escribamos el guión siguiendo estos pasos:

1. Hechos singulares: Acontecimientos representativos. Desde la infancia hasta ahora. Analicemos cuando íbamos al colegio, qué pasaba con mis amigos, en los laboratorios.
2. ¿Qué cualidades tienes de tu mamá y de tu papá?, ¿y de tus abuelos?

3. ¿Por qué elegimos esta carrera universitaria?, ¿quién la eligió?, ¿tú?, ¿tu familia?, ¿el entorno?,...
4. ¿Cómo describirías tus pasos en la carrera universitaria?
5. ¿Cuál es tu bibliografía laboral?
6. Ver patrones, hábitos, conductas. Por qué soy paciente, incipiente, qué me saca de quicio.
7. Tus talentos naturales, ¿dónde están? Para qué tienes una facilidad especial. Hacia donde fluyes con tu tarea. ¿Qué me apasiona hacer?
8. Anclas de asidero en tu carrera: la seguridad económica, la autonomía, el poder gestionar tu propia agenda, el rigor, la gestión, el ser emprendedor.
9. Comprometerse, ilusionarse con algo, ¿tiene sentido?, ¿cuál es tu vocación? ¿Violenta su realidad más íntima?
10. ¿Qué tiene sentido en tu trabajo actual? ¿En qué momento estas? De nacimiento, crecimiento, renovación, consolidación, madurez, crisis, renovación.
11. ¿Qué valores tienes? Los valores son costumbres o hábitos que marcan mis preferencias. Te doy unos ejemplos: Integridad, excelencia, honestidad, justicia, compromiso.
12. Eres de los que predica estos valores en tu equipo y después no los ejerces tú. Eres de los que promueve reuniones de *brainstorming*, si después se acuerda solo en lo que tú estás de acuerdo ¿Puedes delegar?
13. Sueños y visiones: El sueño es propio y genuino. Puede que no alcances tus sueños porque estas en la ruta equivocada. El sueño es propio y tienes que tenerlo vivo, despierto.
14. Errores. En esta sociedad de ahora, la gente solo quiere éxitos. Los errores se pasan a fracaso, hay descalificación. Estamos en una sociedad muy competitiva donde no se tolera el fracaso. Los errores no son fracasos

La felicidad, es el proceso, el viaje, la compañía, el ahora. Y cuando alcancéis la excelencia tiene que ser discreta, porque si no despiertas mediocridad en el otro. Cuando veo a alguien gestionando equipos, me frustro porque me recuerda que yo no llegué a la cima. No hay crecimiento sin gestión de las resistencias, sin gestión de las barreras inconscientes.

¿Qué cosas de las que hacéis, deberías de dejar de hacer, para alcanzar tu visión?, ¿notas que esta etapa en la que estas se ha acabado ya?

¿Cómo vas escribiendo el guión de tu película?, ¿es de comedia, drama o acción?