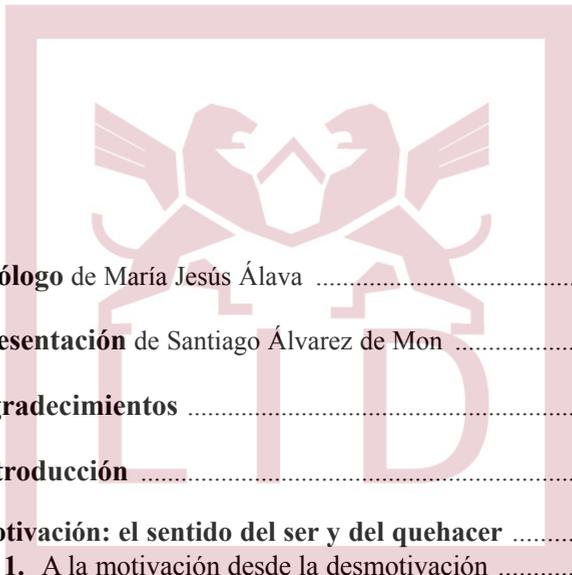


Índice



Prólogo de María Jesús Álava	11
Presentación de Santiago Álvarez de Mon	15
Agradecimientos	19
Introducción	21
1 Motivación: el sentido del ser y del quehacer	25
1. A la motivación desde la desmotivación	26
2. De la motivación extrínseca a la intrínseca: disfrutar lo que se hace para obtener lo que se quiere	30
3. Enriquecimiento del puesto de trabajo, es decir, del trabajo	33
4. Con la motivación no se juega	35
5. A la motivación por la participación	36
6. Motivación trascendente: desde, con y por el otro	42
7. El círculo virtuoso de la motivación: de la intrínseca a la extrínseca, pasando por la trascendente	44
8. Maslow y la jerarquía de las necesidades	46
9. Dos fuentes más de motivación o desmotivación: expectativas y comparación	54
10. La otra cara de la motivación	58

2	<p>Comunicación: la conexión con el otro 63</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Somos seres comunicativos: siempre estamos comunicando, aunque no queramos 63 2. Comunicación no verbal: la mayor parte de lo que comunicamos no procede de lo que decimos 66 3. Coherencia y consistencia: lo que más y mejor habla de nosotros son nuestros actos 67 4. Relación entre opinión interior y exterior: somos lo que pensamos y comunicamos lo que somos 71 5. Paradigmas: los modelos mentales que sustentan nuestra opinión, es decir, nuestra comunicación 75 6. Actitudes: la clave está en detectar su origen, y eso exige ir más allá 77 7. Percepción: la comunicación no es tanto lo que uno transmite como lo que el otro recibe 79 8. Empatía y persuasión: el otro nos comprende si empezamos por comprender nosotros a él 81 9. Primero escuchar, después opinar: toda buena decisión parte de una adecuada información 82 10. Observación: la información valiosa está al alcance de la mirada atenta, experta y curiosa 84 11. <i>Feedback</i>: ¿cómo decir lo que debemos decir, por difícil que resulte? 85 12. <i>Feedforward</i>: comunicar lo que esperas de alguien y no aquello de lo que no fue capaz 88 13. Conversaciones de posibilidad: la calidad de nuestras conversaciones y de nuestras relaciones 89 14. ¿Por qué no? En el mundo de la posibilidad, todo es posible 93 15. El lenguaje como creación 96
---	---

3	<p>Desarrollo personal: evolución hacia el ser humano potencial 99</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Filosofía de dirección, estilo de gestión: ¿qué esperamos del trabajador como persona? 99 2. Ser humano potencial: ¿hasta dónde puede llegar una persona en su desarrollo como tal? 102 3. Experiencias cumbre: la realización personal como un proceso que no siempre es continuo 104 4. El conocimiento de los demás a través del conocimiento de uno mismo 108
---	---

	5. El <i>coaching</i> como herramienta al servicio del desarrollo personal: crecer ayudando a crecer	110
	6. Dimensión del desarrollo personal y profesional	112
	7. Elogio de la voluntad: la vocación, unida a la exigencia, en busca de un proyecto de vida personal	118
	8. Caminante, no hay camino, se hace camino al andar	124
4	Trabajo en equipo: el compromiso compartido	129
	1. Un equipo es conexión y empieza por la cercanía	131
	2. ¿Trabajo en equipo? Sí, pero con condiciones	138
	3. Cuando dos son multitud	140
	4. Habilidades directivas frente a técnicas	141
	5. ¿Qué es la sinergia?	142
	6. La difícil relación con el talento	142
	7. Ganarse la confianza del que manda	143
	8. ¿Para qué tanta reunión?	144
	9. Pensamiento de grupo: la mayoría no tiene porqué tener razón	147
	10. Entonces, ¿qué valor aporta trabajar en equipo?	151
	11. ¿Qué hace que un grupo de individuos se convierta en un equipo de alto rendimiento?	153
	12. ¿Puede haber equipo sin líder?	155
	13. Cuando trabajar en equipo es cuestión de supervivencia: la experiencia de <i>¡Viven!</i>	156
5	Liderazgo: gobierno de uno mismo e influencia en los demás	159
	1. El liderazgo empieza por uno mismo	159
	2. El compromiso con uno mismo: el proyecto personal llamado yo	168
	3. Liderazgo de la propia carrera profesional	172
	4. Aprovechar el tiempo, aprovechar la vida	176
	5. Crisis, conflicto y cambio: el contexto para el liderazgo	179
	6. ¿Qué se puede esperar de un líder?	181
	7. Liderazgo transformador	182
	8. Liderar es influir, no manipular	184
	9. El liderazgo natural del talento	186
	10. Liderando el cambio organizativo	189
	Epílogo	197
	Notas	201

Prólogo

Ignacio Álvarez de Mon es una persona sensible, humana, con una excelente formación y un talento que le permite desarrollar un arte tan difícil como es el dominio del lenguaje escrito.

Álvarez de Mon es autor de numerosas publicaciones, artículos, casos... pero, para quien no le conoce, hemos de reseñar que tiene un estilo directo, ameno, cercano... que consigue enganchar fácilmente al lector.

El autor ha realizado una exposición rigurosa y documentada de los aspectos claves de la motivación, la comunicación, el desarrollo personal, el trabajo en equipo y el liderazgo, que incita a la reflexión y la profundización por parte del lector. La selección de los casos expuestos es, sin duda, otra de las grandes aportaciones de este libro. Resultan tan creíbles como familiares. Son historias de nuestros días, de nuestra sociedad, que constantemente se repiten y con las que muchos lectores se sentirán identificados, incluso, en la mayoría de los casos, son historias a las que habrán tenido que hacer frente, bien como protagonistas o en su papel de directivos o empresarios.

Álvarez de Mon ha sabido combinar su faceta de sociólogo y politólogo con su formación como abogado. El resultado es muy enriquecedor para el lector, ya que se encontrará con una manera de abordar los diferentes aspectos tan interesante como profunda.

Siempre resulta estimulante hacer el prólogo de una buena obra, pero he de reconocer que este libro me ha sorprendido. Cuando vi el índice pensé que yo ya tenía una aproximación bastante completa a esos temas, y que no me encontraría con demasiadas novedades, pero cuando lo leí descubrí que Álvarez de Mon ha conseguido aportar una serie de reflexiones tan valiosas, tan bien expuestas y tan fundamentadas, que serán de gran utilidad para todas las personas que quieran profundizar en estas áreas.

Como muy bien dice el autor, no pretende facilitar recetas mágicas, pues no es sencillo «tratar de ser más eficaz como persona y como profesional».

Pero a veces no es tan complicado aproximarse a la felicidad, si como nos relata Álvarez de Mon, en el capítulo de la motivación, nos guiamos de los principios de la psicología positiva expuestos por Selligman. Toda mi vida profesional la he dedicado al desarrollo de estos principios; en *La inutilidad del sufrimiento* gran parte de mi tesis se basaba en el aprendizaje de las claves para aprender a vivir de manera positiva.

Comparto plenamente la premisa desde la que parte Álvarez Mon «cada uno es el principal responsable de lo que le sucede en la vida».

No obstante, esta afirmación aún no está plenamente interiorizada en nuestra sociedad. Personalmente estoy convencida de que no podemos dejar el gobierno de nuestras vidas en manos ajenas, de que somos los responsables de nuestro destino, de nuestra felicidad o de nuestra insatisfacción.

Como muy bien recalca el autor, ante una misma situación, por ejemplo en el entorno profesional, las personas pueden vivirla de manera muy diferente, para unos puede ser un privilegio trabajar en una organización determinada, con un jefe concreto, y para otras personas, que comparten el mismo jefe, trabajan en la misma empresa y tienen funciones similares, puede ser un auténtico suplicio.

Lo importante no es lo que nos viene de fuera, lo fundamental es cómo lo vivimos internamente.

Las personas somos complejas, afortunadamente, pero existen unos principios que bien entendidos nos ayudan a conocernos y a potenciar lo mejor de nosotros mismos.

La psicología nos demuestra que todo lo que se aprende, de la misma forma, se puede desaprender; igual que nos hemos entrenado para pasarlo mal, podemos entrenarnos en ser más realistas y enfocar la vida de forma objetiva.

Pero muchos lectores podrán preguntarse, si todo está tan claro, ¿por dónde conviene empezar? En este aspecto también coincido con Álvarez Mon en que el punto de partida es aprender a conocernos a nosotros mismos. Muchas personas cuando escuchan estos planteamientos se preguntan: ¿conocerse para qué?; y tratan de contestarse a sí mismos diciendo: ¿conocerse para cambiar? La respuesta es: «No, conocerse para ser más libres y decidir entonces lo que nos gustaría modificar». Conocerse para profundizar en nuestras vidas, para aumentar el control sobre nuestras emociones, nuestras reacciones, incluso nuestros sentimientos. Conocerse para conseguir ser las personas que realmente queremos ser.

Sólo después de haber alcanzando ese conocimiento profundo estaremos en condiciones de precisar lo que queremos alcanzar y el desarrollo personal que deseamos lograr; desarrollo para el que nos será de gran ayuda el *coaching*.

Recordemos que uno de los factores que determina que una persona pueda ser feliz es que domine los secretos de las relaciones humanas. Por eso resulta apasionante este libro, pues Álvarez de Mon expone ante nosotros los grandes principios sobre los que gira nuestra vida profesional y, en gran medida, nuestra vida personal.

Otro de sus grandes aciertos ha sido su estrategia de llegar a la motivación a través del conocimiento de lo que nos desmotiva.

De nuevo coincido con el autor en que la mejor motivación es la motivación interna, la que depende de nosotros mismos; no obstante, los empresarios y directivos que lean este libro encontrarán cómo pueden motivar, de verdad, a sus trabajadores.

En relación con la comunicación, difícilmente se podrían expresar mejor los principios básicos. De nuevo el autor consigue transmitir la importancia de la comunicación, como base esencial de las relaciones humanas.

Los casos están muy enfocados al contexto profesional, y a pesar de que éste es un tema largamente tratado, de nuevo Álvarez Mon consigue a través de sus reflexiones que el lector encuentre vías de solución a casos que habitualmente parecen hallarse en un callejón sin salida.

La comunicación es un auténtico arte que, bien desarrollado, nos facilita el entendimiento, la negociación positiva, el establecimiento de un buen clima laboral, el trabajo en equipo y el liderazgo que las organizaciones necesitan. Ese liderazgo que, como expone el autor, «exige un nuevo estilo de dirección, más cercano al trabajador y más preocupado por conciliar sus intereses personales con los de la organización».

Un buen líder fomenta el auténtico trabajo en equipo pues, como dice Álvarez de Mon, «reunirse no es lo mismo que trabajar en equipo. Lo primero está al alcance de cualquiera, lo segundo no».

Hay equipos y equipos, como hay libros y libros. Estimados lectores, este no es un libro cualquiera. Mis felicitaciones a Ignacio Álvarez de Mon, porque estamos ante una obra muy bien conseguida, que nos ayudará a lograr el desarrollo personal que todos queremos, basándonos en los principios de la auténtica motivación, de la comunicación efectiva, del trabajo en equipo que nos enriquece y del liderazgo que lejos de manipularnos nos facilita ese marco que nos permite buscar la felicidad cada día, en cada acción, en cada momento, en cada persona.

M^a Jesús Álava Reyes
Socia-directora del Grupo Álava Reyes Consultores

Presentación

A la hora de introducir el trabajo de alguien –éste es el objetivo de una carta de presentación– uno intenta compaginar valores como la amabilidad, la delicadeza, la generosidad, la sensibilidad, con otros aparentemente contradictorios como la sinceridad, la franqueza, la honestidad y la naturalidad.

Si lo que se comenta es la obra de una persona familiar –Ignacio Álvarez de Mon es uno de mis ocho hermanos–, con el que comparto sentimientos y complicidades típicas de dos amigos, conciliar ambas dimensiones es especialmente obligado. Con ese propósito en la mente, en una hipotética colisión de criterios y preferencias, me decantaré por la espontaneidad y veracidad de mis palabras.

En *De ti depende*, el profesor Álvarez de Mon aborda desde el primer momento un asunto de enorme gravedad para la sociedad moderna: la capacidad y voluntad del ser humano para encaminar sus pasos hacia su mejor destino, en lugar de dejarse acunar por manos ajenas más o menos interesadas y torpes.

De la mano de cinco grandes enunciados –motivación, comunicación, desarrollo personal, trabajo en equipo y liderazgo– el autor va hilvanando una reflexión cuyo argumento central gira en torno a la

libertad y la responsabilidad individuales, exigentes barras paralelas sobre las que hombres y mujeres ejercitan su ingenio y personalidad y se juegan su felicidad y autoestima. De ahí la oportunidad, el atractivo y el acierto del título.

Siempre en buena compañía –las referencias bibliográficas garantizan cantidad y calidad, el lector menos avezado encontrará fuentes donde profundizar y enriquecerse–, continuamente salpicado el discurso con ejemplos prácticos de la vida real y cotidiana, allí donde nuestra alma se acurruca y curte, Ignacio Álvarez de Mon va desgranando un relato que aúna densidad y profundidad filosófica con amenidad y ligereza. No es verdad que para hacer pensar haya que ser pesado y soporífero, poco se consigue desde el tedio y el letargo.

En una época en la que se estila la fotocopia, lo estándar, la primacía de la tribu sobre el individuo, el aplastamiento de la persona por el colectivo –término odioso y claustrofóbico–, se agradece un texto que coloca el arcano singular y misterioso del ser humano en el corazón del libro. A él/ella van dirigidas todas las preguntas, sugerencias, ánimos, advertencias, lo demás es el escenario social por el que transcurre el trabajo.

En plena resaca de ismos asfixiantes y totalitarios, este homenaje al personalismo se agradece por oportuno y estratégico. Es la obra de un profesor comprometido, de un asesor de empresas en permanente contacto con el pulso de la calle, de un ciudadano inquieto, de una persona cabal e íntegra.

Lo bueno y breve, dos veces bueno, dice nuestro refranero. Sólo el segundo ingrediente depende de mí, de modo que me aseguro de que no falte.

Usted, estimado lector, y el autor son los protagonistas del maravilloso arte de conversar –en eso consiste escribir, leer– práctica en desuso en una sociedad impaciente y ruidosa. Les dejo a los dos enfrascarse en un diálogo fecundo y abierto sobre la esencia del

liderazgo, que no es más que apropiarse de nuestra vida e intentar responder a la eterna y recurrente pregunta de quién somos.

Sólo me falta felicitar de corazón al autor y animarle a seguir por esta senda. Siendo esta su primera experiencia literaria, no me cabe la menor duda que el futuro alberga otros libros suyos que completarán y arroparán al que usted tiene en sus manos.

Santiago Álvarez de Mon
Profesor del IESE y escritor



Agradecimientos

La palabra GRACIAS contiene, desde mi punto de vista, muchas de las cosas maravillosas que un ser humano puede compartir con los demás:

- Reconocimiento: del valor de la aportación de aquellos que nos dan su cariño, tiempo, ayuda, comprensión...
- Alegría-felicidad: de hacer nuestro el sentimiento de gozo del otro y viceversa.
- Superación: como etapa final de un camino que, seguramente, ha costado recorrer y en el que no hemos estado solos.
- Compañía: presencia de muchas personas que, de una u otra forma, cada una a su manera, han estado a nuestro lado.

Con este espíritu, quiero agradecer muy especialmente su contribución en este libro a:

- Sus primeros lectores, cuando apenas eran unas cuantas hojas sueltas, que me dieron el ánimo y la seguridad imprescindibles para continuar. Manolo, del que escuché un incondicional y sentido «adelante». Elena, Marta y Santi, lectores cómplices y entusiastas. Mi madre, gran lectora, serena y complacida.
- Todas aquellas personas (alumnos, clientes, compañeros de trabajo...) con las que me he encontrado en mi carrera profesional que me han aportado sus conocimientos, experiencias, valores, senti-

mientos... Muy especialmente, aquéllas que vieron en mí más de lo que yo mismo era capaz de ver. Mi hermano Santi es el mejor ejemplo de esto. Remedios y Diego, dos compañeros en el viaje de enseñar y aprender.

- Las dos instituciones que han hecho de mi apuesta la suya: el Instituto de Empresa y LID Editorial Empresarial. En ambas he encontrado un ámbito seguro en el que desarrollar con libertad una pasión. A Helena, mi editora, agradecerle su paciente dedicación y profesionalidad, y a Maite, el cuidado en los detalles.
- Marga, mi mujer, Ignacio y Pedro, mis hijos. Ellos son la parte más bonita de mi vida, la más pura e incondicional.



Introducción

Una organización es, ante todo, lo que son las personas que trabajan en ella. Desde el primero de sus ejecutivos hasta el último de sus empleados, desde el trabajador de más antigüedad hasta el recién llegado, todas las trayectorias profesionales describen la esencia de esa institución. Cada integrante de la organización, con sus propias inquietudes, necesidades y aspiraciones, constituye un relato singular, una biografía viva y cambiante que evoluciona día a día.

Todos hemos formado y formamos parte de esas historias, como una historia más. Para cada uno de nosotros, la nuestra es la principal. En ella, somos los protagonistas, los primeros actores. Sin embargo, a diferencia de las obras de teatro o de las películas, nuestros guiones no están escritos de antemano ni hay un director que nos diga lo que tenemos que hacer en cada momento. Eso haría que nuestras vidas fueran más previsibles y, probablemente, más fáciles y aburridas.

Cada persona, dentro del ámbito de su círculo de influencia, puede marcar la diferencia, para bien o para mal, con su actuación. Cada individuo es libre hasta un cierto punto y, por tanto, es responsable del mejor o peor uso de su libertad. ¿Condicionantes, limitaciones, restricciones...? Por supuesto que existen pero, por más que queramos ignorarlo, no anulan la libertad última del ser humano para hacer lo que hace y su responsabilidad asociada.

Este mensaje cobra en la actualidad una especial significación, aunque resulte más difícil de asumir. En estos tiempos de crisis, tensión, angustia y decepción, muchos profesionales están sobreviviendo, como pueden, en un caos de impagos, falta de liquidez, deudas y despidos. Las cuentas económicas se resienten y las emocionales también. Muchas personas son conscientes de que hay que arremangarse, poner los pies en la tierra, bajar al sótano y achicar agua. Necesitan establecer sus prioridades, centrarse en lo importante y despreciar lo superfluo. A la vez, deben aprender a desdramatizar, ilusionar y cuidar a la gente que está a su lado, construir equipos sólidos y cohesionados. Todo eso hace falta también, más que nunca. Ahora es cuando podemos comprobar la madera de la que están hechos algunos individuos y la calidad del entorno, familiar y personal, del que se han rodeado.

Desde un comprometido y, hoy especialmente, comprometedor protagonismo existencial, uno decide qué hacer en cada momento y asume las consecuencias. Los posibles fallos se analizan para mejorar, aceptando que hay cosas que escapan al propio control y que pueden ser claves en la resolución de los acontecimientos. Finalmente, nuestro particular e intransferible sistema de valores personales será el referente último y definitivo para evaluar la bondad de nuestra actuación. Los propios valores personales deben estar sometidos al escrutinio y a la crítica constructiva que, finalmente, los hará más fiables, estables y fuertes.

Cada historia que se narra en este libro, cada personaje que cobra vida en él, son expuestos desde esta posición de protagonismo existencial. A partir de una serie de acontecimientos cotidianos, que a todos nos han podido suceder alguna vez, se analiza la capacidad de respuesta de los diferentes personajes ante situaciones que, de una u otra forma, les ponen a prueba. Por supuesto, no hablamos de superhombres ni de grandes líderes carismáticos. Se trata de personas corrientes ante situaciones corrientes pero que, seguramente, para muchos de ellos supusieron un antes y un después en sus vidas.

¿Qué hicieron? ¿Qué evitaron? ¿Por qué? ¿Cuáles fueron las consecuencias de sus actos? Esas son algunas de las reflexiones que este autor quiere compartir aprovechando las vivencias de estos personajes,

mitad inventados, mitad reales, que nos pueden servir como modelo. Las reflexiones irán acompañadas de teorías, esquemas conceptuales, investigaciones... que darán soporte y sentido intelectual a lo que, de otro modo, no sería sino una mera secuencia de relatos.

Como estructura básica del libro, nos ocuparemos de cinco temas:

1. Motivación: el sentido del ser y del quehacer

¿Qué hace que una persona esté motivada en su trabajo? ¿De qué diferente naturaleza son los factores motivadores que nos ayudan a encontrar sentido a lo que somos y a lo que hacemos profesionalmente? ¿Quiénes son los responsables de la motivación de los trabajadores en las organizaciones? ¿Qué diferencia los intentos honestos y sinceros de motivación de la fuerza laboral de otros más cercanos a la manipulación? ¿Qué efecto tienen las expectativas que cada uno tenemos y la comparación con los demás en nuestra motivación? ¿Cuál es y en qué consiste la otra cara, menos atractiva, de la motivación? ¿Qué nos pasa cuando estamos desmotivados? ¿Cómo hacemos para salir de la desmotivación?

2. Comunicación: la conexión con el otro

¿A qué nos referimos cuando hablamos de la comunicación como la conexión con el otro? ¿De dónde provienen las mayores dificultades personales en la comunicación con los demás? ¿Cuál es la relación entre comunicación, pensamiento y acción? ¿Qué función desempeñan nuestros paradigmas y modelos mentales en nuestra manera de comunicar? Actitudes, percepciones, interpretaciones... ¿qué papel juegan en la comunicación? ¿Qué es la empatía y, sobre todo, qué implicaciones tiene? ¿Qué son las conversaciones de posibilidad? ¿Cómo conseguir que nuestras conversaciones y nuestras relaciones sean de mayor calidad? ¿En qué consiste el poder creador del lenguaje?

3. Desarrollo personal: evolución hacia el ser humano potencial

¿Qué es el desarrollo personal y qué implicaciones tiene? ¿Qué relación existe entre desarrollo personal y profesional? ¿Qué es el poten-

cial y qué papel desempeña en el desarrollo de una persona? ¿Cómo llegar a saber quiénes podemos ser y de lo que somos capaces? ¿Qué función cumplen la vocación y la voluntad en el proceso de desarrollo personal? ¿Qué dimensiones tiene el desarrollo personal y cómo se deben gestionar? ¿Cuáles son las experiencias cumbre en la vida de una persona? ¿Qué es el *coaching*? ¿Qué utilidad tiene el *coaching* como herramienta al servicio del desarrollo personal y organizativo?

4. Trabajo en equipo: el compromiso compartido

¿Cuál es la esencia del trabajo en equipo? ¿Cuándo podemos decir, de verdad, que estamos trabajando en equipo? ¿Cuáles son las condiciones que todo equipo debe cumplir para ser eficaz? ¿Por qué la gente confunde reunirse con trabajar en equipo? ¿Cuál es el mejor encaje para el profesional con talento en un equipo de trabajo? ¿Qué es el pensamiento de grupo y cuál puede ser su influencia destructiva sobre el equipo? ¿Un equipo diverso, es decir, compuesto por personas diferentes, es mejor? ¿Qué hace que un equipo sea de alto rendimiento? ¿Cuáles son las claves de comportamiento de los equipos de alto rendimiento?

5. Liderazgo: gobierno de uno mismo e influencia en los demás

¿Qué es el liderazgo y cuáles son sus implicaciones? ¿Qué hace un líder que le distingue de quien no lo es? ¿Qué esperan los liderados de sus líderes? ¿Por qué hay tanta demanda social de líderes y qué consecuencias tiene? ¿Qué caracteriza a los contextos en los que surgen los líderes? ¿El líder nace o se hace? ¿Qué es el liderazgo personal y cuáles son sus fundamentos? ¿Qué aspectos clave maneja la persona que ejerce un liderazgo efectivo sobre su vida? ¿Qué relación existe entre el liderazgo y el compromiso?

A partir de este momento, entramos en el mundo de las ideas y de las acciones, de las personas y de los personajes, de las teorías y de las prácticas. Te invito a pensar y a actuar, a reflexionar y a sentir. Sobre todo, te invito a hacer tuyo este relato y a extraer de él todo aquello que pueda servirte para ser más eficaz como profesional y como persona. De ti depende. Espero que lo disfrutes.