

## VALORES DEL LÍDER Y LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

Dr. José Fardella Rozas.<sup>1</sup>

### Abstract:

*Es una contrastación empírica entre: los cuatro principios básicos que deben existir para que se produzca el diálogo según Issac (1999); con los valores personales instrumentales del líder: responsabilidad, respeto y honestidad (faros de luz de su conciencia); y sus valores personales terminales: libertad, armonía interior y sabiduría (raíces de su corazón) Fardella (2011). Sin estos valores encarnados, escritos en el corazón **no existe: diálogo**.*

**Palabras claves:** Valores del líder, Diálogo, Prudencia, Integridad personal, Confianza mutua, Conciencia.

### INTRODUCCION.

Debemos tomar conciencia de la importancia y complejidad del proceso de *comunicación verbal* y *cara a cara*, que es por naturaleza la más compleja. Nos hemos empezado a sensibilizar sobre sus dificultades en esferas muy diversas; como entre: generaciones, esposos, padres e hijos, profesores y alumnos, amigos, superiores y subordinados,...etc. En la empresa ha sucedido otro tanto. Los problemas de comunicación, junto con los de planificación, son los que dificultan más el logro de la excelencia organizativa Blake y Mouton (1968). Varios estudios indican que, aparte de comunicar-hablando, escuchando, leyendo y pensando (comunicación intrapersonal)- un directivo no hace virtualmente nada más. Ellos, prefieren los medios *orales*, llamadas telefónicas y reuniones a los documentos. En dos estudios británicos, los directivos dedicaban, por término medio, entre un 60% y un 80% de su tiempo a la *comunicación verbal* Stewart y Burns (1954); en otro estudio de cinco altos ejecutivos estadounidenses, esta cifra era del 78% Mintzberg (1975). En los hábitos de recogida de información de los presidentes, Roosevelt, Truman y Eisenhower: “No es la información de tipo general la que ayuda a un presidente a tomar una postura personal; ni los resúmenes de prensa, ni las encuestas, ni tampoco las amalgamas de información. Son más bien los “*detalles tangibles*” sueltos que encajan en su mente e iluminan el revés de las cuestiones que se le plantean. Para salir adelante, tiene que llegar al mayor número de aspectos de un hecho, una *opinión* o un *rumor*, que tenga relación con sus intereses y relaciones como presidente. Tiene que convertirse en el director de su propio servicio central de inteligencia” Neustadt (1960). Vemos que los *contactos interpersonales*, tanto con sus subordinados como con su red, el directivo aparece como el centro nervioso de toda su unidad de organización.

En esencia, el *lenguaje* es: “un sistema de signos con que el hombre comunica a sus semejantes lo que piensa o siente”; *signo* es: “una cosa que por su naturaleza o convenio evoca en el entendimiento la idea de otra”. En el caso de la “*comunicación verbal*”, el signo es la *palabra* y esta es: “un sonido o conjunto de sonidos articulados que expresan una idea”; esta comunicación se realiza, por medio de palabras, que son signos consistentes materialmente en sonidos Casares (1981). Una primera limitación del lenguaje es el *significado* de *cada palabra* no es, fijo, sino que depende del *contexto* en que se utilice. El *contexto* es decisivo para entender el *significado* que quiere transmitir el *emisor*, pero el problema de la

---

<sup>1</sup> **Investigador y Coach** en: Auto Liderazgo, Liderazgo, Trabajo en Equipo y Dirección Estratégica. Ingeniero, MBA. Experiencias como: Oficial de Ejército, Paracaidista, Director Escuela Ingeniería Comercial, Gerente, Académico Universitario, Jefe de Equipos Profesionales, Relator, Asesor, Director Área Finanzas y autor libros: ***Raíces y Faros de Luz del Líder, Dirigir es: Ciencia y Arte y Enfoque antropológico del líder*** de la Editorial Académica Española. Alemania. Colaborador: Mundo Coaching Magazine y Investigador Grupo: SEJ: 301: Las Pymes Andaluzas: Gestión y Competitividad. Univ. de Sevilla.

*interpretación* se da también con las frases. Las palabras tienen frecuentemente una “*carga subjetiva*”, esto es, van acompañadas de sentimientos, ideas y recuerdos, ya sea en el *emisor*, ya sea en el *receptor*. Su significado depende de los emisores Blecua (1982). Esto exige por parte del receptor el esfuerzo por entender la *carga subjetiva* que el *emisor* pone en cada mensaje; esta *carga* de las palabras nos conduce a la observación de que *todo mensaje* tiene una *implicación personal*, el grado varía según el carácter de los interlocutores y según el estado de su relación. El análisis transaccional ha puesto de manifiesto que la frase más nimia puede evocar en el receptor una reacción desproporcionada con el contenido literal de la frase Thomas (1973). Estas observaciones conducen a una conclusión clave: la importancia de “*escuchar*” para captar el “*marco de referencia*” del *emisor*.

En contraste con las observaciones que se han hecho, es frecuente que comuniquemos guiados por las siguientes “*suposiciones*”: Que la otra persona percibe, la situación, hace las mismas inferencias y experimenta los mismos sentimientos que nosotros; Que la comunicación es independiente de nuestros sentimientos anteriores; Que lo que está sucediendo debe tener una lógica desde nuestro punto de vista; y Que la comprensión de la situación por parte de la otra persona debe basarse en nuestra lógica, más que en sus sentimientos Anthony y Gabarro (1978). Relacionando lo anterior, Abarca (2010) señala: en una encuesta realizada a trece mil personas en: universidades, unidades militares, agencias de gobierno y hospitales, casi todos pensaban que ellos se comunicaban mejor que el resto de la organización; esto indica, en parte, que las personas “*no se sienten responsables*” de las fallas en la comunicación, sino que creen que es culpa de los demás.

Uno de los caminos que han seguido las investigaciones es comparar los efectos de dos modos de comunicación: en *una dirección*, en la que el receptor no puede expresar su reacción al mensaje; y en *dos direcciones*, en la que el receptor puede hacer preguntas aclaratorias. Leavitt (1978) diseñó un experimento que permite comparar los efectos de estos dos modos de comunicación: *En una dirección* es, considerablemente más *rápida* que la comunicación en dos direcciones; *En dos direcciones* es, más *precisa* que la comunicación en una dirección, esto es, más personas del auditorio reproducen correctamente el dibujo que constituye el mensaje; *Los receptores* se sienten *más seguros* de *sí mismos* y hacen *juicios* más *correctos* sobre si aciertan o no en el sistema de dos direcciones; *El emisor* se siente psicológicamente atacado en el sistema de dos direcciones, porque los *receptores* captan sus equivocaciones y sus olvidos y *se lo hacen saber*; hacen comentarios negativos sobre la habilidad del *emisor*, y si los receptores se están esforzando y tomándose el trabajo en serio, se irritan con el emisor y éste con ellos; *El método de dos direcciones* es relativamente ruidoso y desordenado – la gente interrumpe al emisor y los receptores se interrumpen entre ellos, mientras que el sujeto más lento detiene a los demás –. El método en una dirección, por otro lado, parece más limpio y eficiente a un observador exterior, pero la comunicación es menos precisa.

La comunicación es una conducta *verbal* y *no verbal* percibida por otro. Es más que el intercambio de palabras, ya que las *actitudes* y *comportamientos* llevan un mensaje y, por lo mismo, es sinónimo de comunicación. Existen una serie de enfoques teóricos que estudian la comunicación humana, entre estos se encuentra la *concepción sistémica*. Esta, implica interdependencia y causalidad mutua, reciproca y circular entre las partes del sistema; en que los *emisores* son, a la vez, *receptores* y los *receptores* son también *emisores*; esta vía de solución al proceso de comunicación es señalar la importancia de la comunicación en dos direcciones, como medida de seguridad para que el emisor como el receptor

confirman la correcta comprensión del mensaje. Concluimos: para que haya comunicación, y no una mera transmisión de información, el receptor ha de entender correctamente el mensaje producido por el emisor. Este esquema es adecuado para nuestra investigación y le llamaremos: *diálogo*. Es una idea antigua muy apreciada por los filósofos griegos y practicada en muchas sociedades primitivas, hoy sin embargo, se ha perdido casi por completo; aunque en alguna oportunidad, todos hemos experimentado algo del dialogo, por ejemplo, en conversaciones especiales que parecen “tener vida propia”, llevándonos en direcciones que jamás nos imaginamos y sin haberlas planificado por anticipado Senge (1990).

**Hipótesis** (Objetivo): contrastar e investigar que los valores personales del líder Fardella (2011), son las raíces y faros de luz de la comunicación interpersonal en dos direcciones; sin ellos no existe: *el diálogo*. Estos valores, coinciden con los cuatro principios básicos que señala Issacs (1999), para que se produzca.

### ISSACS Y FARDELLA.

**Issacs (1999)** define el *dialogo* como: “*una experiencia vital de indagación intra e interpersonal*”, y señala cuatro principios básicos que deben existir para que se produzca:

Siempre existe un proceso de **revelación** en nosotros mismos y en nuestro alrededor. “La *autenticidad* (...) implica un proceso gradual de aprender a decir la “*verdad*” de lo que estamos *sintiendo* y de lo que *conocemos*”; El segundo principio – de **participación** – nos dice que estamos en el mundo y que él, a su vez, está en nosotros. “...la inteligencia de nuestro *corazón*, la frescura de nuestra *percepción* y finalmente el sentido profundo de “*conexión*” que podemos tener con otros y con el mundo”; El principio de **tomar conciencia** tiene que ver con considerar las diversas voces en mi interior. Para estar “*autoconscientes*” debemos estar en *calma* y *silencio*, así nos daremos cuenta de las contradicciones que existen entre lo que decimos y lo que hacemos; Esto sucede porque la mayoría de nosotros vive con una idea “*fragmentada del mundo*”, y del modo en que éste funciona; Pero el principio de la **coherencia** nos dice que cada cosa es un todo.

**Fardella (2011): Orientación Productiva del Líder (hombre)**, es la *relación* activa y creadora para sí mismo, su prójimo y la naturaleza. Aluden *tres* dimensiones Fardella (2014), que la relacionan en las esferas del:

**Pensamiento** se manifiesta en la comprensión del mundo a través de la *razón* y la *verdad*;

**Sentimiento**, se expresa a través del *amor*, el *sentimiento* de *unión* con los *hombres*, el *trabajo* y la *naturaleza*;

Y de la **Acción** se manifiesta en el *trabajo productivo*, es decir, en la labor realizada para: su propio bienestar, su prójimo y la naturaleza.

Estos *tres sistemas caóticos*, se auto organizan a sus a tractores los valores personales (Fardella, 2012):

- a. **Instrumentales intrapersonales** (faros de luz de su conciencia): respeto, honestidad y responsabilidad, que lo conlleva a la capacidad de perdonar e irradiar alegría (en la esfera del pensamiento).
- b. **Terminales intrapersonales** (raíces de su corazón): armonía interior, libertad, y sabiduría, que lo conlleva a la realización personal y felicidad (en la esfera del sentimiento).
- c. **Instrumentales interpersonales**: respeto (prudencia), responsabilidad (autonomía-autodominio) y honestidad (verdad), guían sus actitudes y comportamientos.

Estos tres sistemas, conforman un sistema caótico integral y total: *el líder*.

## ANÁLISIS.

Sin un **emisor**, no hay nada que discutir y ninguna decisión que tomar: “Yo muevo”, propone, inicia lidera, orienta, requiere, fomenta y expresa; sin un **oponente**, no se pueden hacer correcciones: “Me opongo”, corrige, reorienta, negocia, y revisa; sin un **espectador**, nadie podría ver o comparar distintas perspectivas: “Yo presencio”, estudia, explora, posterga la decisión, ve diferentes perspectivas y sopesa ; y sin un **seguidor**, no podría haber consenso o final: “Yo sigo”, acuerda, apoya, escucha, genera consenso, completa y confirma.. Estos cuatro “*roles*” deben ser incluidos para desarrollar una conversación saludable y cada uno de los participantes puede adoptar cualquiera de éstos en el tiempo Issacs (1999), se basa en la teoría desarrollada por David Kantor: “modelo de los cuatro roles”, para explicar la dinámica involucrada en el diálogo.

**Revelación:** con autenticidad, decir la “*verdad*” de lo que sentimos y conocemos Issacs (1999).

Toda comunicación face to face tiene, además del *lenguaje verbal*, un segundo componente: los “*sentimientos*” que el emisor experimenta en el curso del proceso de comunicación. Cuando nos comunicamos con otra persona, siempre le transmitimos sentimientos (consciente o inconscientemente). Le expresamos nuestra actitud hacia el asunto objeto de la comunicación – la importancia que le concedemos -, nuestros sentimientos hacia el destinatario del mensaje, nuestro estado de ánimo, nuestra disposición, etc. Es muy probable que éstos se reflejen en el tono de voz, la mirada, y de los gestos faciales y corporales, que puede producir una distorsión en la comunicación Bennis (1961). El componente “*afectivo*” lo transmitimos a través de: el “*tono de voz*”, es uno de nuestros medios principales de *expresión*, sin embargo, tenemos sobre él menos control de lo que pensamos; la “*mirada*”, existen miradas francas (mirar directamente a los ojos) y amables, y miradas cargadas de desconfianza o rencor. Generalmente las personas mal intencionadas evitan mirar a los ojos. Una investigación americana (Exline), ha confirmado esta hipótesis y ha demostrado experimentalmente la importancia de la mirada como medio de expresión de nuestros sentimientos. Su código es binario, solo expresa *afecto* o *rechazo* en una situación difícil, ya que la indiferencia es asimilable al rechazo; nuestros “*gestos faciales*” y “*corporales*”, una sonrisa abierta dice mucho, una cara crispada, el movimiento nervioso de las manos y pies, o el modo de sentarse displicentemente son otros tantos mensajes que estamos transmitiendo. Los gestos tienen tal importancia como medio de expresión que se ha desarrollado un campo de investigación denominado cinésica (Kinesics), que se ocupa de estudiar el lenguaje de los gestos Nierenberg y Calero (1971).

El *lenguaje verbal* (mensaje explícito) es a través de palabras o frases. Estas, tienen frecuentemente una “*carga subjetiva*”, esto es, van acompañadas de sentimientos, ideas y recuerdos, ya sea en el *emisor*, ya sea en el *receptor*. De aquí la importancia de *escuchar* para captar el “*marco de referencia*” del *emisor*. El *lenguaje no verbal* (mensaje implícito) es casi seguro que oír con toda precisión son los sentimientos que expresa el emisor, luego nuestros *problemas* de comunicación *no nacen* de: que *comuniemos inadecuadamente*, sino que *comunicamos demasiado adecuadamente* Schutz (1958). Lo que se trasmite con más precisión no es lo que se *dice*, sino lo que se *siente*, esto no originaría dificultades si siempre fuéramos *conscientes* de nuestros sentimientos. Pero, la generalidad no los conoce. Para aclarar este fenómeno (que afecta seriamente nuestra comunicación interpersonal), resulta útil el concepto de “*niveles de personalidad*” Rogers (1961), distingue tres niveles de la: “*experiencia*”, los sentimientos que experimentamos en un momento dado (en la esfera del pensamiento: reflexión); “*conciencia*”, los contenidos de nuestra conciencia en un momento dado (en la esfera del

sentimiento: voz de la conciencia) y “*comunicación*”, lo que decimos a los demás explícitamente (en la esfera de la acción con actitudes y comportamientos). La *expresión* (revelación) **prudente**, (es aquel habito que sustenta y perfecciona el acto humano); al decir la *verdad* (honestidad), de lo que *sentimos* y conocemos (esfera del pensamiento). Esto, a su vez desarrolla nuestra habilidad para verbalizar lo que realmente somos.

Los líderes que cautivan e inspiran a su gente, muestran sus *debilidades*, de manera selectiva. Al exponer cierto grado de vulnerabilidad, revelan que tienen defectos, como todo el mundo, y eso los vuelve más accesibles. Revelan sus *cualidades* que los diferencian. Saben capitalizar lo que los hace únicos y excepcionales. De la teoría de los rasgos derivaron estas dos cualidades Goffe y Jones (2000). Sea Ud., mismo pero con habilidad: *auténtico*, lo que implica ser honesto, respetuoso y responsable primero consigo mismo luego con los demás. Un líder traza una visión trascendente, la comparte e implementa con su gente, la trasmite (revela) e inspira de manera “*personal*”; y la forma de comunicarla (lenguaje verbal y no verbal) tiene un impacto sobre la motivación de su gente Kotter (1990). La comunicación y el alineamiento funcionan juntos. El objetivo no es solamente explicar o clarificar algo, sino crear significado: motivación Bennis (2001). Pero, para que exista una buena comunicación debe existir la *confianza mutua*, esta da origen a la *comunicación espontánea* y estas dos son los cimientos del apoyo mutuo (colaboración). Si el líder no encarna los valores personales instrumentales de: honestidad, respeto y responsabilidad no existirá la confianza. Esta, no se logrará sino existe previamente, Libertad (no apego), raíz de la responsabilidad y Armonía interior (paz), raíz de la honestidad. Estos son los valores personales terminales e instrumentales del líder, que guían la acción de *motivación inspiracional* Fardella (2013a).

La *auténticidad*: refuerza la credibilidad y las relaciones interpersonales Fardella (2015a, p. 32), también genera la *confianza*, que solo es ganada con verdad, que nace de la *honestidad* y con ella la *armonía interior*, que implica paz interior, de la cual se deriva la seguridad: *Fe*. Que surge del interior del ser, es un rasgo espiritual no terrenal Fardella (2013a). El principal determinante de la *confianza* es la *integridad*, a la que llamó “invariabilidad” Bennis (2001). Entre las condiciones que llevan a que un individuo confíe en otro destacan: *integridad, consistencia, discreción, justicia, lealtad y apertura* Butler (1991). **Integridad Personal** es consistencia en un estilo de comportamiento concordante con un marco ético y valórico capaz de generar credibilidad y confianza en sus supervisados. El respeto, responsabilidad y honestidad conllevan a irradiar: confianza, su raíz la Integridad personal Fardella (2012a, p. 167). **Confianza** es un “*estado psicológico*” y no un comportamiento. Confiar en alguien corresponde a una disposición positiva respecto a las intenciones o comportamiento de otro Mayer, Davis y Schoorman (1995). Los valores del líder: honestidad, respeto y responsabilidad que encarna, y los refleja en sus actitudes, comportamientos: en su forma de comunicar: *irradia la confianza*, que está, en el centro de las relaciones humanas; tiene un potencial “*operativo*” y “*estratégico*” en las organizaciones y en sus equipos de trabajo. Causan efectos en la estrategia, estructura, sistemas, procesos, políticas de personal y productividad de la organización Fardella (2012).

*El ser completamente honesto con uno mismo es el mejor esfuerzo que un individuo puede hacer, porque la honestidad completa requiere una búsqueda continua de más información acerca del yo interno* (introspección) y *deseo de mejoramiento personal* Freud Fardella (2014). “La introspección (una visión genuina y real de nosotros mismos, de cómo somos en realidad) se logra únicamente con dificultad y, a veces, hasta con dolor psíquico real. Pero es la base del crecimiento. Por lo tanto, la autoevaluación es una preparación para la introspección, una preparación para las semillas del

entendimiento de uno mismo que gradualmente florecerá en un cambio de comportamiento” Brouwer (1964, p.156). Lo anterior nos relaciona: la *honestidad* de la cual nace la verdad con *apertura* (transparencia) en nuestro lenguaje verbal y no verbal de lo que sentimos y conocemos; así tenemos la competencia de *integridad personal* que es el cimiento de la *confianza mutua*.

**Participación:** Sentido profundo de *conexión*, con otros y el mundo, y con ello frescura de *percepción* Issacs (1999). Es, *sintonía* de frecuencia vibratoria con sí mismo y los demás (nace de las esferas del sentimiento), así tenemos *aceptación* y *adaptación* con los demás: *respeto*.

Los líderes que demuestran *empatía* y se *adaptan* a los estados de ánimo de los demás, literalmente afecta tanto su propia química cerebral como la de sus seguidores Goleman y Boyatzis (2008). Las mentes individuales, en cierto sentido, se *fusionan* en un solo sistema. Liderar eficazmente tiene que ver más con “*desarrollar un interés genuino en las personas*” y el *talento* para fomentar emociones positivas en aquellas cuya cooperación y apoyo usted requiere, que con dominar: situaciones, o incluso conjuntos de destrezas sociales. Esta *sintonización* es literalmente física. Los seguidores de un líder eficaz experimentan compenetración con él, o, lo que nosotros y nuestra colega Annie McKee denominamos *resonancia*. Gran parte de esta sensación se genera inconscientemente, gracias a las neuronas espejo y los sistemas de circuitos de las células fusiformes. Goleman, Boyatzis y McKee, (2001). Esto, tiene relación con el *respeto* por sí mismo y su prójimo, es la capacidad de ver a una persona tal cual es, tener conciencia de su individualidad única. Que crezca y se desarrolle por sí misma (sus talentos), en la forma que le es propia. Es un ser humano igual que yo, pero diferente. Luego debo conocerlo y para ello, debo sintonizar (conexión) El respeto solo es posible si yo he alcanzado independencia (autonomía), existe sobre la base de la libertad para observar (mirar) objetivamente sin prejuicios. Así tener la *capacidad de captar el contexto*, la habilidad de ponderar una serie de factores que van desde la forma en la que diferentes grupos de personas van a interpretar un gesto hasta la habilidad de poner una situación en perspectiva. Sin ésta, está absolutamente perdido porque no pueden establecer contacto (conexión) con sus seguidores (adaptación) Bennis y Thomas (2003). Adquirir *respeto* por la palabra, como don y la herencia más preciosa del hombre. El directivo debe comprender el significado de la antigua definición de retórica como: “el arte que atrae al corazón de los hombres hacia el amor al conocimiento verdadero”. Sin capacidad para crear motivos por medio de la palabra escrita o hablada o del número expresivo (mensaje explícito e implícito), un directivo no puede tener éxito Drucker. En la palabra (lenguaje verbal y no verbal, que emite un líder está implícito el *respeto*, responsabilidad y honestidad consigo mismo y con los demás, también permite alinear (energía-carisma), hacia fines trascendentes Fardella (2013b).

La capacidad de experimentar *empatía* se asienta en las neuronas que se dirigen y provienen de la amígdala y que nos permiten interpretar la emoción que se expresa en el rostro y voz de otra persona, y permanecer en sintonía con ella. Estos circuitos envían una corriente continua de mensajes- “El último comentario parece haberle molestado un poco...Ahora parece un poco aburrido...Le ha gustado escuchar eso”- a la zona pre frontal y regiones asociadas que nos permiten ajustar con más detalle lo que diremos o haremos a continuación Eslinger (1998). Al permanecer en sintonía con la reacción de nuestro interlocutor, la amígdala y sus circuitos asociados constituyen una especie de estación reguladora que resulta esencial para que los circuitos abiertos de las personas implicadas sincronicen sus emociones. Uno de los términos científicos utilizados para referirse a esta sintonía neuronal es el de: *resonancia límbica*, una sinfonía de constante

intercambio y *adaptación* interna por medio de la cual las personas acompañan sus estados emocionales. Y esto es algo que ocurre siempre que establecemos una verdadera conexión con alguien a quien sentimos “en nuestra misma longitud de onda emocional” (*sintonía de frecuencia vibratoria*), ya se trate de pasar un buen rato o de llorar juntos Fardella (2014). Sintonía es fusionarse en una misma frecuencia de vibraciones con la naturaleza y luego con los demás; es lo que se denomina: *fotones gemelos* un entrelazamiento cuántico, ósea, *vinculo límbico*. Nuestro cuerpo es: vibración en el campo unificado (*fotones*) que terminan formando sus moléculas, cuando éstas concuerdan con las del universo, se denomina: *arrastre* (o relación rítmica); sentir tu cuerpo conectado con la sacralidad de la naturaleza: es *comunidad* con ella y concordancia con las vibraciones de la tierra: *ritmo circadiano*. Así el líder está en *armonía interior* consigo mismo; luego desde las esferas del sentimiento nace la comunidad con el todo; es apertura, adaptabilidad y prolijidad Fardella (2015c).

La falta de *compasión* (implica conocimiento e identificación) y carencia de voluntad para *sintonizar* (ama a tu prójimo como a ti mismo) con la petición de otro dañan cualquier tipo de relación: intra o interpersonal. En *comunidad* (respeto) nos sentimos iguales a todos los seres humanos, no somos superiores o inferiores a nada, en la *sintonía* con el todo sentimos lo que tu prójimo siente y nos comunicamos sin necesidad de palabras. La *sintonía* es clave en las relaciones personales, sin ella no existe sincronización, ni conexión alguna con otro ser, es estar en concordancia o relación rítmica: *arrastre*. Nace de su corazón: *el amor*. Fuerza principal para cualquier acción y la base más sólida de cualquier relación interpersonal; la práctica de un poder humano, que solo puede realizarse en libertad y *jamás como resultado de una compulsión*; es vivir y experimentar lo ilimitado (no-apego). Cuando somos en todas las situaciones *adaptables* (flexibles) con nuestro prójimo es: *aceptación* Fardella (2015c).

Relacionando lo anterior y el potencial del *respeto*: dentro de los *motivadores* más importantes en el trabajo del estudio de Gerald Graham, encontró que era el estímulo de la felicitación que el jefe hacía *personalmente* a su gente por su buen desempeño (reconocimiento directo: face to face) Fardella (2013a). Los empleados prefieren recibir la información relevante de boca de sus jefes inmediatos Gelfand (1970); y de conexión, el *momento humano* que tiene dos prerequisites Hallowell (1999) señala, presencia física y atención emocional e intelectual. Ser capaz de dar estos momentos de humanidad implica dar tiempo y energía, a veces, puede bastar con cinco minutos de conversación. Una *respuesta compasiva* del líder tiene un poder enorme y señala a otros en la organización que sus esfuerzos, aun que fracasen, tendrán respuesta de comprensión que los anime a seguir intentándolo. Las personas que tienen esta competencia: Saben manejar personas difíciles y situaciones de tensión con diplomacia y tacto (respeto-conexión-adaptabilidad); Detectan conflictos potenciales, traen a la luz desacuerdos y ayudan a desactivarlos. (Armonía Interior-sintonía); Estimulan el debate y la discusión (respeto, responsabilidad y honestidad: diálogo); y logran armar situaciones ganar-ganar: todos aprenden de todos. Desarrollando sus *talentos*: en la esfera del pensamiento, del sentimiento y de la acción (actitudes y comportamientos), que se traducen en: creatividad e innovación. Todo lo anterior es: *sintonía*, que tiene un líder: ésta comienza con conocimiento y entendimiento de sí mismo, *Autoconciencia*; luego la empatía con su prójimo, *compasión*, acogida incondicional; y finalmente con la *acción* de una actitud y comportamiento de *unión* para que crezca, es respeto Fardella (2014).

La relación del valor personal instrumental intra e interpersonal del líder: *respeto*, implica: ser cortés a tratar con delicadeza humana, que conllevaría a la prudencia (virtud cardinal), templanza, moderación y discernimiento; en el ejercicio de ésta

virtud con el tiempo se llega a la sabiduría, conducta prudente en la vida Fardella (2007). Además tiene una relación directa con la competencia *adaptabilidad* (conexión) para percibir con claridad el mensaje (voz, mirada y gestos faciales y corporales), ósea, una mirada con *ternura*; también tiene conexión directa con la “*aceptación mutua*”, sin ésta, difícilmente podemos hablar de comunicación en un sentido más profundo. Esta conclusión viene respaldada por la terapia psicoanalítica como por el análisis existencial Frankl (1967).

**Tomar conciencia:** considerar las diversas voces en mi interior. Para estar *autoconscientes* debemos estar en *calma* y *silencio*, así nos daremos cuenta de las contradicciones que existen entre lo que decimos y lo que hacemos Issacs (1999).

La clave para obrar de adentro hacia fuera, el paradigma de la grandeza primaria, consiste en educar y obedecer a nuestra **conciencia**, ese don humano exclusivo que distingue la congruencia y la disparidad con los principios (valores) correctos y nos eleva hacia ellos. Esta (conciencia), se manifiesta en una “*percepción eficiente de la realidad*” Fardella (2007). El fracaso en lograr plena madurez e integración de la *personalidad total* es un fracaso moral, es violar su *integridad* y destruir su *espontaneidad*. Si la conciencia hablase siempre en voz alta y con suficiente precisión, solo unos pocos se desviarían de su objetivo moral. La *voz* de la **conciencia** es: la moral, sin embargo aprender a comprender sus mensajes es muy difícil, ya que debemos ser capaces de escucharnos a nosotros mismos. Es tan difícil, porque este arte requiere otra facultad, rara en el hombre: estar *solo con uno mismo*, tememos a enfrentarnos con nuestra conciencia y huimos. Los descuidos por lo que uno se *siente culpable* no constituyen genuinos problemas morales. Pero si el genuino, aunque inconsciente *sentimiento de culpabilidad* llegó a ser demasiado intenso para ser silenciado por racionalizaciones superficiales, se manifestará en angustia más intensas y profundas y aun en enfermedades físicas y mentales. Una de estas, es el *temor a la muerte*, es el resultado del fracaso de *no saber vivir*; con este temor irracional, se relaciona el *temor de envejecer*, la decadencia de la personalidad en la vejez es un síntoma: la prueba del fracaso de no haber vivido productivamente. El *temor a la desaprobación*, aunque menos dramático que el temor irracional a la muerte y vejez, es una expresión no menos significativa del sentimiento de culpabilidad inconsciente. Parecería que la persona puede hacerse insensible a la voz de su conciencia. Pero, hay un estado de la existencia en el cual fracasa tal intento y este es: el *sueño*, “*suele ser la única ocasión en la cual el hombre no puede silenciar su conciencia, pero la tragedia radica en que cuando percibimos la voz de nuestra conciencia en el sueño no podemos actuar y cuando somos capaces de actuar olvidamos los conocimientos adquiridos en nuestro sueño*” Fromm Fardella (2015b).

Si tratamos de **escuchar** lo encontramos muy difícil, porque siempre estamos proyectando nuestras opiniones e ideas, nuestros prejuicios, nuestra historia, nuestras inclinaciones o impulsos (*emociones*: reacción de tu cuerpo a tu mente); cuando nos dominan, apenas escuchamos lo que nos dicen. Uno escucha y por lo mismo aprende solo en un estado de atención, de *silencio*, en que todo lo anterior se encuentra en suspensión (*mente silenciosa es mejor que una positiva*), solo entonces es posible comunicarse: ser *responsable*. Así experimentamos una indagación intra e interpersonal y nos damos cuenta de nuestras consistencias o inconsistencias en lo que decimos y hacemos (mensaje explícito e implícito). Todos tenemos en un grado mayor o menor de *sentimientos* de los que no somos conscientes. Significa, que cuando éstos entran en juego aparece una disparidad entre los sentimientos que estamos “*experimentando*” y lo que está presente en nuestra *conciencia*: *incongruencia*. Sin embargo, estos sentimientos que estamos experimentando se “*filtran*” a través de nuestro tono de voz, mirada y gestos faciales y corporales, de tal modo que el *receptor* recibe un: *mensaje ambiguo*. Explícitamente



le decimos algo (lenguaje verbal), pero implícitamente (lenguaje no verbal) le comunicamos lo contrario. Siempre cuando *comunicamos* entra en juego “*toda nuestra personalidad*”, lo que resulta muy ilustrativo analizar el esquema gráfico de Luft (1969):

	<i>Conocido por el sujeto</i>	<i>Desconocido por el sujeto</i>
<i>Conocido por otros</i>	I. Zona de actuación: <i>espontanea</i> .	II. Zona <i>ciega</i> .
<i>Desconocido por otros</i>	III. Zona <i>oculta</i> .	IV. Zona <i>desconocida</i> .

*Zona de actuación espontanea.* Es de máxima congruencia, en ella coinciden la *experiencia*, la *conciencia* y la *comunicación*. El sujeto es *consciente* de los *sentimientos* que *experimenta* y los manifiesta *explícitamente* en su mensaje verbal. Está todo **él** psicológicamente “*presente*” en el proceso de comunicación (su autenticidad), incluso si los sentimientos que expresa son negativos. La “*espontaneidad*” (prudencia), expresión psicológica de la *autenticidad* hace que nos sintamos particularmente cómodos ante las personas que la expresan. Mientras este en un estado de intensa presencia (consiente), está libre de pensamiento (silencio); ésta quieto (calma) y sin embargo muy alerta. En el instante en que su atención consciente cae por debajo de cierto nivel, el pensamiento se apresura a aparecer; el ruido mental regresa; la quietud se pierde, Ud., vuelve al tiempo Fardella (2015a, p.161). *Conciencia* y *pensamiento* no son sinónimos, el pensamiento necesita a la conciencia para existir, pero la conciencia no necesita al pensamiento para existir. “*El pensamiento solo, cuando no está conecta con la conciencia se vuelve estéril rápidamente, insensato, destructivo*” Fardella (2015a, p.131). *Zona ciega.* En ella falta la congruencia entre la *conciencia* y la *experiencia*; está ocupada por sentimientos que son visibles a los demás (a través del tono de voz, la mirada y los gestos) pero que ignora el sujeto. La presencia de esta zona es la *fuerza principal* de *nuestros problemas de comunicación con los demás*, ya que hace que el sujeto emita, además del *mensaje explícito*, un *mensaje afectivo* del que no es consciente (pero que su interlocutor si recibe y responde a él). La acción de esta zona nos permite concluir: los problemas de comunicación no nacen de que comuniquemos inadecuadamente, sino de que comunicamos demasiado adecuadamente. *Zona oculta.* En ella falta congruencia entre la *conciencia* y la *comunicación*. El sujeto *oculta* conscientemente algo a su interlocutor. Esto, puede obedecer a razones diversas, desde la reserva justificada o el respeto a los demás hasta la hipocresía. En cualquier caso, se mantiene la congruencia entre la experiencia y la conciencia, esto es, el sujeto se da cuenta de sus sentimientos, pero no los deja traslucir. *Zona desconocida.* Es la zona de incongruencia total. Esta zona es desconocida, tanto para el sujeto como para los demás. Su contenido solo es accesible a través de procedimientos psicológicos especiales, tales como el psicoanálisis y los tests proyectivos.

Todo lo anterior pone de relieve que nuestro *modo de comunicar* y, consiguientemente, *nuestros problemas* de comunicación, van estrechamente ligados a la estructura misma de *nuestra personalidad*. Cuando la *zona ciega* del sujeto es muy amplia o, lo que es lo mismo, cuando el sujeto no acepta un extenso campo de sus sentimientos, su comunicación tendera a ser: *ambigua*. Estará transmitiendo dos mensajes diferentes e *incongruente*, sin tener conocimiento de ello y, consiguientemente, sin poder introducir rectificaciones en su comunicación. Concluimos que, comunicación es mucho más que un proceso de información, sino que es además, básicamente un “*proceso interpersonal*”. Comunicamos realmente cuando nos *sintonizamos* en una misma frecuencia vibratoria con otro: cuando ambos están “*presentes*” (conscientes, y se *aceptan mutuamente*).

“El **comportamiento defensivo** es el que se produce cuando un individuo percibe o prevé una amenaza en el grupo. El individuo que se comporta defensivamente, aunque también preste alguna atención a la tarea común, dedica un porcentaje apreciable de sus energías a defenderse. Además de hablar del tema, piensa en la impresión que produce a los demás, como puede producir una impresión más favorable, como puede vencer, impresionar o escapar del castigo y/o como puede evitar o mitigar el ataque que percibe o prevé. Estos sentimientos interiores o actos exteriores tienden a crear “*posturas defensivas*” análogas en los demás, y, si no se comprueban, la reacción circular subsiguiente se vuelve progresivamente destructiva. El comportamiento defensivo, en resumen, engendra una audición defensiva y esta, a su vez, produce posturas y reacciones faciales y verbales que elevan el nivel de defensa del comunicante inicial” Gibb (1961). Como surge esta reacción Rogers (1952) señala, con especial énfasis, la influencia de la tendencia, tan natural, a “*juzgar*”, a evaluar, a aprobar (o desaprobar) lo que dice nuestro interlocutor. Para constatar la frecuencia con que se da esta tendencia y sus efectos sobre la comunicación basta observar cualquier dialogo. Se dan dos elementos en común: ante el *juicio de valor* formulado por el *emisor* solo cabe reaccionar con *otro juicio de valor* por parte del *receptor*. Todo juicio de valor provoca una respuesta de aprobación o de desaprobación, otra reacción es improbable; el segundo elemento en común, el *emisor*, al formular el juicio de valor sin prestar atención a lo que pueda pensar y sentir el *receptor* muestra implícitamente falta de consideración hacia éste (sintonía). Así surge la *defensividad* y se corta la comunicación, ambos se expresan desde “*marcos de referencia*” diferentes. Siempre que los interlocutores están intercambiando información sobre cuestiones en que ambos están comprometidos, a menos que eviten los juicios de valor, surgirá la *defensividad*; toda pauta de conducta que la genere tiene en común la falta de: *consideración* hacia los sentimientos y *marco de referencia* del *receptor*. La solución a esta dificultad está en: **escuchar**, pero, difícilmente lo podremos hacer ya que nuestra conciencia está normalmente llena de pensamientos y prejuicios; luego esa *brecha de silencio* entre los pensamientos es muy pequeña. Solo en éste espacio somos conscientes (*mente silenciosa*): es un estado de presencia total, así podremos *escuchar*, es más que oír, es aceptar a la otra persona tal cual es (con virtudes y defectos) aunque no estemos de acuerdo con ella. Aquí se produce en nosotros: respeto, responsabilidad y honestidad con ese ser que es diferente en su forma de vivir, pero igual que yo como persona, estos valores personales tienen una relación directa con adaptabilidad apertura y prolijidad (prudencia).

Generalmente no somos conscientes: **responsables** en la comunicación; ni *cuidadosos* en lo que expresamos a los demás, no existe: *prolijidad* (paciencia, concentración y disciplina). La *responsabilidad* no es un deber impuesto a uno desde afuera, sino mi *respuesta* a algo que “*siento*” que me concierne. Responsabilidad y respuesta tienen la misma raíz, ser responsable significa estar dispuesto a responder. Siéntese tan responsable por sus semejantes como por sí mismo, este valor instrumental es intra e interpersonal, (...), le permite autonomía, autodominio, y libertad Fardella (2012a, p. 202). La **libertad**, valor personal terminal intrapersonal del líder, implica: *no apego* (personas-bienes-cuerpo); pero, además tiene relación directa con la esfera del pensamiento en el sentido de no mente: *conciencia sin pensamientos* (mente silenciosa), lo que implica presencia atención plena (zona espontánea: congruencia entre experiencia, conciencia y comunicación), con ello se produce la *armonía interior*: quietud. Así, en estado de quietud y silencio siento las disonancias o congruencia entre mi lenguaje verbal y no verbal; *tomo conciencia*.

**Coherencia:** armonía entre lo que dices y haces. Esto no sucede porque la mayoría de nosotros vive con una idea *fragmentada del mundo*, y del modo en que éste funciona. Este principio nos dice que cada cosa es un todo Issacs (1999).

La *desarmonía* de la existencia del hombre engendra necesidades que en mucho, trasciende las necesidades derivadas de su

origen animal. Estas, producen una tendencia imperativa de restaurar un estado de *equilibrio* y de *unidad* entre el mismo y la naturaleza. Hace el intento, en primer lugar, con el *pensamiento*, construyendo un cuadro mental totalmente inclusivo del mundo que le sirva como un marco de referencia, del cual pueda derivar una respuesta al problema de: *donde está y que es lo que debe hacer*. Pero no son suficientes, si él fuere tan solo una inteligencia despojada de carne y hueso, alcanzaría su meta por medio de un extenso sistema intelectual. Pero, es un ente dotado de cuerpo y mente, tiene que reaccionar ante la dicotomía de su existencia no solamente *pensando*, sino también con el *proceso de vivir*, sus *sentimientos* y *acciones*. Tiene que trabajar por la *experiencia de unidad en todas las esferas de su existencia* a fin de lograr un nuevo equilibrio. De aquí que todo sistema de orientación satisfactorio no se integre únicamente con elementos *intelectuales*, sino también *sentimentales* y sensoriales realizables en la *acción* en: “*todos los terrenos de la actividad humana*” Fardella (2014). Luego sin *coherencia* (congruencia) en las esferas del pensamiento (experiencia), sentimientos (conciencia) y acción (comunicación); lo que implica *integridad* en su diálogo: *experiencia vital de indagación intra e interpersonal* para concluir en una comunicación: *espontanea*. Este principio, significa que debe existir armonía e integridad en: *revelación, participación y tomar conciencia* en la comunicación interpersonal: en dos direcciones. El primer paso es *detectar disonancias* del entorno e internas si existen, y esto requiere *armonía interior*; la conciencia sin pensamientos (no-mente), solo es posible con libertad (no apego). Para traerlos a la luz y desactivarlos, se requiere de objetividad y ser justos, sabiduría. Con *apertura* (honestidad) *adaptabilidad* (respeto), *prolijidad* (responsabilidad), nadie pierde ni gana, todos *aprendemos de todos (colaboración)*, somos libres de nuestra propia importancia: humildad. Así, se fomenta el *desarrollo personal* en todos sus ámbitos: personal, familiar, trabajo y comunidad Fardella (2015b); además el practicarlos primero con uno mismo luego con los demás, más rápidamente producirá el contagio e irradiación de la creatividad (e innovación) Fardella (2015a, p.129).

La “*actividad productiva*”, se caracteriza por un cambio rítmico de actividad y reposo. El trabajo (esfera de la acción), el amor (esfera del sentimiento) y el pensamiento productivo son posibles si la persona puede estar: cuando es necesario, *sosegada y sola consigo misma* (armonía interior). Ser capaz de prestar atención a uno mismo es un requisito previo para prestar atención a los demás; el sentirse a gusto con uno mismo es la condición necesaria para relacionarse con otros. Para prestar atención a los demás se requiere la capacidad de controlar nuestros pensamientos y lograr un *silencio interior*. Implica entender que todas las personas tienen el mismo derecho que nosotros y merecen ser escuchados (*Participación: respeto*). Dejar de lado nuestros juicios, temporalmente (mente silenciosa), y poder *escuchar* con detenimiento el mensaje. Lo anterior conlleva a relacionar que: el *respeto* es un acto de amor y entrega al prójimo; tener *conciencia sin pensamientos* (no mente), ósea *responsabilidad*, nos permite *concentrarnos* y entrar en sintonía con el otro Fardella, J. (2015b), para escuchar y entender su mensaje. Algunos científicos señalan que el modelo del líder es el factor más crítico para determinar una cultura ética; Ellos, proporcionan una fuente natural de “*valores*” para sus empleados Lord & Brown (2001). Hood (2003), encontró una influencia muy fuerte del estilo de liderazgo del jefe en valores y practicas éticas de la organización. Se constata que cuando las actitudes y comportamientos del líder, están en *armonía* (coherencia) con sus pensamientos y sentimientos integran componentes morales y espirituales, que tienen el potencial de transformar una cultura organizacional, hacia fines trascendentes Fardella (2015b).

Serotonina es un neuro transmisor del cerebro. Su presencia en cantidades elevadas indica un nivel de *calma*. Cuanto mayor es el nivel de serotonina, mayor es la paz de uno. Señala Valerie Hunt, al escribir sobre iluminación espiritual en su

libro *Infinite Mind: En mi laboratorio descubrimos que cuando el campo de energía de una persona alcanzaba las vibraciones más elevadas, más complejas, mediante la imaginación o la meditación, esa persona tenía experiencias espirituales independientemente de su creencias* (p. 285). Es científica e investigadora psicológica de los campos de **energía humana**. Piensa: cuando estás en paz y envías esta silenciosa serenidad, influyes en todos los que se encuentran a tu alrededor. Las partículas de energía invisibles se llaman *feromonas* que se emiten en momentos de miedo y de su contrario: *el amor* Fardella, J. (2016). *Alegría serenidad y amor*, amplían nuestra capacidad de: pensamiento, acción, análisis holístico y *observar* interrelaciones: *ver el todo*. Nos permiten estrechar vínculos interpersonales y ayudan a ser más *creativos* Fredrickson (2003). La risa y broma oportuna estimulan la creatividad, abren vías de comunicación y consolidan la sensación de conexión y confianza, luego convierten trabajo en algo más agradable Clouse y Spurgeon (1995). Pero, la *ansiedad* (sin armonía interior) no solo erosiona las capacidades mentales, también *reduce la empatía* y obstaculiza en consecuencia sus habilidades sociales Henriques y Davidson (1997).

La contemplación analítica y fragmentada de la realidad con la que hemos convivido tanto tiempo es, a juicio de Capra: *"inadecuada para tratar con nuestro mundo superpoblado e interconectado"*, estamos experimentando una *"crisis de percepción"*. La teoría del caos sugiere una percepción y concepción asociada de un mundo de una pieza, orgánico, sin costuras, fluido e interconectado: *el todo*. A través de un estudio realizado con tomografías cerebrales a personas que practicaban meditación Newberg y Aquilli comprobaron: las zonas del cerebro que dan la *sensación de individualidad se desactivan*. Esta desconexión permite *sentirnos identificados con un todo unificado* (correlación infinita) Fardella (2015a, p.165) y trascendente. A través de la *"oración"* o del *"silencio"* de la meditación uno percibe una conexión con el todo, un *sentimiento* de trascender nuestra individualidad. Varias investigaciones neurocientíficas elaboradas por el doctor Davidson a un monje tibetano: descubrió que cuando el monje ponía su *mente en blanco* aumentaba la actividad en el lóbulo frontal izquierdo. Encontró en investigaciones anteriores que esa misma zona del cerebro se activa cuando se siente: *felicidad*, entusiasmo y *alegría*. Comprobó que la *meditación* (conciencia sin pensamientos) trae bienestar y felicidad Fardella (2016).

Lo anterior revela el potencial del valor personal terminal intrapersonales del líder, que le parece valioso e intenta vivir de acuerdo con él: **armonía interior** que lo encarna, y lo conlleva a un desarrollo superior al normal en la esfera del: *sentimiento (consciente de su inconsciente)*. Se caracteriza por *una conciencia* de que éste lugar llamado tierra no es su hogar, siente y experimenta que *es* una energía infinita, ilimitada, inmortal, universal eterna que reside temporalmente en un cuerpo. Se siente atraído hacia su mundo interior, deja atrás los temores y empieza a experimentar una especie de distanciamiento con respecto a este plano físico. Se convierte en *observador* (no juzga, no analiza no interpreta) de su mundo y pasa a otras dimensiones de: *la conciencia*. Solamente conocemos una pequeña parte de la capacidad de nuestro cerebro, como si se tratara de un iceberg, del que solo podemos ver lo que está en la superficie Ribeiro. La **conciencia** abarca apenas el 1% de lo que existe en nuestro cerebro, el 99% restante de nuestro potencial reside en el **inconsciente**. El cerebro tiene dos zonas diferenciadas: hemisferio izquierdo, actúa sobre el razonamiento lógico (*pensamientos*), y hemisferio derecho, que está más abierto a la intuición y emociones, permite *"acceder"* al inconsciente (*sentimientos*). Si desarrolláramos la parte derecha, seríamos capaces de *entrar* en contacto con nuestro *inconsciente*. A su vez, el inconsciente individual está relacionado con el inconsciente colectivo (somos parte del todo), y el acceso a él nos conferiría un poder que ahora nos parece imposible Fardella (2016).

Se concluye que si existe “*armonía interior*” en las esferas del pensamiento (*experiencia*), sentimientos (*conciencia*) y acción (*comunicación*), se produce: *coherencia*. Luego, se concluye que *armonía interior* implica *coherencia*, y ésta a su vez una *comunicación espontánea*. “*De la humildad aflora la competencia integridad personal, que implica credibilidad y confiabilidad: Justo*” Fardella (2016): La *coherencia* también tiene relación con la “*integridad personal*”: *entre lo que dices y haces*; ya que tu *personalidad total* (en las tres esferas es un todo: no fragmentada) se expresa en una comunicación espontánea, que la realiza con: ***prudencia***. Esto es “*auto regulación*”: el manejar los impulsos y los sentimientos inquietantes, éstas dos habilidades primarias están en el corazón de cinco aptitudes emocionales:

“*Auto Dominio*”, manejar efectivamente emociones e impulsos perjudiciales: Manejan bien los sentimientos impulsivos y emociones perturbadoras; Se mantienen compuestas, positivas e imperturbables aún en momentos difíciles; Piensan con claridad y no pierden la *concentración* cuando son sometidas a presión (*armonía interior*); “*Confiabilidad y Escrupulosidad*”, mantener la *integridad* y ser *responsable* del desempeño personal. Las personas con esta actitud: En cuanto a *Confiabilidad*: Actúan éticamente y están por encima de todo reproche; Inspiran confianza por ser auténticas (honestidad); Admiten sus propios errores y enfrentan a otros con sus actos faltos de ética (responsables); Defienden posturas que responden a sus principios, aunque no sean aceptadas (respeto); y en cuanto a *Escrupulosidad*: Cumplen con los compromisos y promesas; Se hacen *responsables* de satisfacer los objetivos; Son organizados y cuidadosos en el trabajo (prolijidad); “*Innovación y Adaptabilidad*”, están abiertos a ideas y enfoques novedosos (apertura), y son flexibles (adaptabilidad) para reaccionar ante los cambios. Las personas con esta actitud: En cuanto a la *Innovación*: Buscan ideas nuevas (apertura) de muchas fuentes distintas; Hallan soluciones originales para los problemas; Generan ideas nuevas; Adoptan perspectivas novedosas y aceptan riesgos; y en cuanto a *Adaptabilidad*: Manejan con desenvoltura exigencias múltiples, prioridades cambiantes y mudanzas rápidas; Adaptan reacciones y tácticas a las circunstancias mutantes; Son flexibles en su visión de los hechos. El *acto de innovación* es a la vez cognitivo y emocional. Concebir una idea es un acto cognitivo, pero detectar su valor, nutrirla y llevarla a cabo requiere aptitudes emocionales tales como: confianza en uno mismo, iniciativa, tenacidad y capacidad de persuadir, relacionado con la inteligencia práctica Sternberg (1985).

Se constata que: el *Auto Dominio* e *Integridad Personal* (Autoconciencia) son parte integrante de la *prudencia*; Además *escrupulosidad*, que es *prolijidad*; *Innovación*, *apertura* y *adaptabilidad*, estos tres están en el modelo de los cinco factores de la personalidad potencial para el liderazgo; Los valores personales terminales intrapersonales del líder: *Libertad* y *Armonía interior*, son las bases de la *prudencia* (sabiduría práctica) Fardella (2014): Se concluye que: la “*coherencia*” entre las tres esferas del pensamiento, sentimiento y acción conllevan a una comunicación espontánea prudente: *diálogo*. Éste, se sustenta en los valores de: honestidad (*apertura*), respeto (*adaptabilidad*) y responsabilidad (*prolijidad*) con sí mismo y los demás.

## Resultados.

Las investigaciones de las últimas décadas, ha resaltado la importancia de la *asertividad* como una habilidad esencial para el funcionamiento interpersonal efectivo. Distingue dos áreas dentro de ella: en “*oposición*” incluye la capacidad de decir “no”, de expresar desacuerdos, de hacer y recibir críticas, de defender derechos y de expresar, en general, sentimientos negativos; y en “*afectos*”, implica dar y recibir elogios y expresar sentimientos positivos (comunicación en dos direcciones). Se concluye que: un *comportamiento asertivo* contempla la descripción de sentimientos, pensamientos,

opiniones y preferencias directamente a la otra persona (face to face), en forma “*honesta*” (auténtica) y adecuada (prudente), mostrando “*respeto*” (conexión) y “*responsabilidad*” (consientes) tanto por el otro como por uno mismo. Este, comportamiento irradia y produce una confianza mutua, la cual permite una comunicación espontánea: *diálogo*, cuyo resultado se traduce en un apoyo mutuo: *colaboración*; ésta, es la traducción de la confianza y diálogo, a su vez, la base de ambas. Estas tres condiciones están enlazadas entre sí en un circuito cerrado, si falta una de ellas, el circuito se deshace Fardella (2012).

En relación a la moral (conciencia) del líder: genera confianza y empodera a sus seguidores, ayudándolos a crecer como personas Ciulla (1995); se ha enfatizado la *consistencia* en su comunicación (revelación-participación-tomar conciencia); comportamiento y percepción de *integridad* (armonía interior) Simons (1999); proporcionan una fuente natural de *valores* para sus empleados (honestidad, su raíz armonía interior; respeto, su raíz sabiduría y responsabilidad, su raíz libertad); existe una influencia muy fuerte del estilo de liderazgo en valores y prácticas éticas de la organización. Se constata que: *cuando las actitudes y comportamientos del líder, están en armonía con sus pensamientos y sentimientos integran componentes morales, que tienen el potencial de transformar una cultura organizacional* Fardella (2015b), éste cambio, nace de un *diálogo*, y cuando se da en los términos investigados son creativos y productivos.

Los *equipos* son más *creativos* y *productivos* cuando logran altos niveles de *participación* (respeto) *cooperación* y *colaboración* (comunicación espontánea) entre sus miembros. Conductas de interacción de esta naturaleza, necesitan tres condiciones: *confianza, identidad y eficacia de grupo* Druskat & Wolf (2001). Esto requiere del líder establecer: un clima de *confianza*, la cual sin respeto, honestidad y responsabilidad no existe (Fardella, 2013a); saber *escuchar: sintonía*, la comunicación más directa posible entre las personas-una comunicación de cerebro a cerebro en la que el intelecto se limita a ser un espectador- y establece lo que podríamos denominar *vinculo límbico* (Fardella, 2013a); ser capaz de *persuadir* y *comprometer* (integridad personal); *armonía interior* como grupo (no significa sin conflictos); y finalmente gestionar el conflicto para lograr que sea un motor del cambio: *aprendizaje*. Estimular la *diversidad* durante el *diálogo* y debate (desarrollo de múltiples alternativas), y luego gestiona la unidad (comparten metas previamente acordadas) cuando se han decidido los objetivos, y el rumbo estratégico de la organización hacia fines trascendentes (Fardella, 2013b). Una falta de *diversidad* en la composición de los cuerpos fundamentales de toma de decisiones dificulta reconocer los cambios en su ambiente y responder de formas apropiadas y novedosas Cameron, Kim & Whetten (1987). Concluimos que: para que exista un equipo *creativo* y *productivo* debe existir el *diálogo* (respeto-honestidad y responsabilidad).

La clave para ayudar a las personas a sentirse cómodas *discutiendo* (diálogo) las formas en las que son *diferentes* es: “*compartiendo*” un compromiso para enfocarse en las *diferencias* (solo observar: no juzgan, no interpretan y no analizan), estas ayudan a que se genere coherencia. La *integridad personal*, es un comportamiento concordante con un marco ético y valórico, tiene la capacidad de generar credibilidad y confianza Goleman y Boyatzis (2008). Si se da Integridad personal significa que existe *armonía interior*, pero previamente debe existir libertad (no apego), sobretodo una mente silenciosa: conciencia sin pensamientos. Estos dos valores personales terminales intrapersonales del líder, son las raíces del *diálogo*, que se refleja en una comunicación espontánea con *prudencia* (sabiduría práctica).

La *prudencia* en la *comunicación espontánea* es el resultado de un proceso de indagación intra e interpersonal en las

esferas: del sentimiento, nace el *que* decir y *cuando*; en la esfera del pensamiento, razona en *cómo* decirlo; y de la acción se *expresa* con autenticidad, adaptabilidad y prolijidad, ésta es: concentración, paciencia y disciplina.

## CONCLUSION.

La *integridad personal* que es un comportamiento concordante (coherencia), en las esferas: del pensamiento (guiados por sus valores *instrumentales intrapersonales*); del sentimiento (guiados por sus valores *terminales intrapersonales*) y de la acción, actitudes y comportamientos (guiados por sus valores *instrumentales interpersonales*). Estos *tres sistemas caóticos*, se auto organizan a sus a tractores los valores personales terminales: de libertad, armonía interior y sabiduría; y sus valores personales instrumentales de: honestidad, respeto y responsabilidad. Sin estos valores no existe la *confianza mutua* ni la comunicación espontanea: *diálogo*, y sin éste no se daría el apoyo mutuo (colaboración).

Esta investigación señala la congruencia de la hipótesis planteada: en el principio de “*revelación*”, autenticidad está implícito el valor de la honestidad (apertura) su raíz la armonía interior; de “*participación*”, sentido profundo de conexión, el valor de respeto (adaptabilidad) a los demás y la naturaleza, su raíz la sabiduría; de “*tomar conciencia*”, autoconscientes (conciencia sin pensamientos), ser responsables de nuestros propios actos (*prolijidad*: paciencia-disciplina-concentración) su raíz la libertad (no apego); y de *coherencia*, congruencia entre experiencia, conciencia y comunicación, implica *armonía interior*. Sin estos valores no existe: *diálogo*.

## BIBLIOGRAFIA.

- Anthony, A. y Gabarro, J. (1978): *Interpersonal Behavior, Communication and Understanding in Relationships*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Nueva York, 59.
- Abarca, N. (2010): *El líder como coach*, Editorial Aguilar Chilena Ediciones S.A., Santiago de Chile, 182
- Bennis, W. (1961):” Interpersonal Communications”, en Bennis, Warren G., Benne, Kenneth D. y Chin, Robert (eds.), *The Planning of Change*, Holt, Rinehard and Wiston, Nueva York, 409.
- Bennis, W. (2001): “Una fuerza irresistible”. *Trend Management*, 3 (3): 72-77. Mar-Abr. Chile.
- Bennis, W. y Thomas, R (2003): “Situaciones límites: los crisoles del liderazgo”, *Harvard-Deusto Business Review* Enero-Febrero N°112
- Butler, J.K. Jr. (1991):”Towards understanding and measuring conditions of trust: evolution of a condition of trust inventory”. *Journal of Management*, 17, 643-663.
- Blake, R. y Mouton, J. (1968): *Corporate Excellence Through Grid Organization Development*, Gulf Publishing Company, Houston, Texas.
- Blecua, J. (1982): *Que es hablar*, Salvat, Barcelona, 22-23.
- Brouwer, P. J. (1964): “The power to see ourselves”. *Harvard Business Review* 42: 156-165.
- Cameron, K.S., Kim, M. U., & Whetten, D. A. (1987). “Organizational effects of decline and turbulence”. *Administrative Science Quarterly*, 32, 222-240.
- Casares, J. (1981): *Diccionario ideologico de la lengua española*, Editorial Gustavo Gili, Barcelona.
- Ciulla, J. B. (1995). “Leadership ethics: Mapping the territory”. *Business Ethics Quarterly*, 5 (1), 5.

- Clouse R, Spurgeon K. (1995). "Corporate Analysis of Humor". *Psychology: A Journal of Human Behavior*. 32, 1-24.
- Druskat, V.U., & Wolf, S.B. (2001). "Building the emotional intelligence of groups". *Harvard Business Review*, 79 (3), 81-90.
- Eslinger, P. (1998): "Neurological and Neuropsychological Bases of Empathy", *European Neurology*, 39: 193-199.
- Fardella, J. (2016): "Carisma del Líder: irradia amor", Gestipolis.com (18-I-2016); Mundo Coaching Magazine.com (27-I-2016). Cap. III. Enfoque antropológico del líder, 67-86.
- Fardella, J. (2015c): "Sintonía: del Líder". Mundo Coaching Magazine.com (15-VI-2015); Cap. V. Enfoque Antropológico del Líder. 105-118;"Sintonía del líder y su relación con el cerebro humano" Gestipolis.com (17-VI-2015).
- Fardella, J. (2015b): "Valores del Líder para la Gestión de Conflictos", VII Convención Científica Internacional de la U. de Matanzas ISBN N° 978-959-16-2442-0 Cuba (8-IV-2015). Gestipolis.com (26-I-2015); "Gestión del Conflicto y Valores del Líder". Mundo Coaching Magazine.com (23-I-2015); Cap. IV.Enfoque antropológico del líder. 87-104.
- Fardella, J. (2015a): *Enfoque antropológico del líder*, Editorial Académica Española, Alemania.
- Fardella (2014): "Camino a la Sabiduría: del Líder": VII Convención Científica Internacional de la U. de Matanzas ISBN N° 978-959-16-2442-0 Cuba (8-IV-2015); Mundo Coaching Magazine.com (31-III-2014); Gestipolis.com (2-V-2014), Newsletter #315 (8-V-2014); Cap. II. *Enfoque Antropológico: del Líder*. 43-64. Editorial Académica Española. Alemania.(2015).
- Fardella, J. (2013b). "Habilidades Estratégicas: del Líder". *Revista Ruta*, 15 (2): 20-35.Universidad de la Serena. Facultad de Ciencias Sociales y Económicas ISSN 0717-1048; *Revista Cubana de Enfermería*, 29 (3), Jul-Ag-Sept; www.mundocoachingmagazine.com Publicado el 12 de Noviembre; www.gestipolis.com Publicado el 12 de Noviembre, y en Newsletter #304 el 19 de Noviembre.
- Fardella, J. (2013a): "Valores del Líder y Liderazgo Transformacional". Managementjournal.net (5-III-2013); VI Convención Científica Internacional de la Univ. de Matanza ISBN: 978-959-16-2100-9 Varadero, Matanza, Cuba (III-2013); Congreso Internacional de Estrategias Empresariales (Abril-2013), San Jose, Costa Rica ISBN N° 978-9977-66-256-5.
- Fardella, J. (2012a): *Raíces y Faros de luz del Líder*, Editorial Académica Española. Alemania.
- Fardella, J. (2012): "Raíces y Faros de Luz del Líder". MundoCoachingMagazine.Com (11-VII-2012). Gestipolis.com (10-VII-2012) Newsletter # 274. Management Journal.net (29-XI-2012).
- Fardella, J. (2011): *Enfoque Antropológico: Los Valores Personales del Líder*. Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla. España.
- Fardella (2007): "Las raíces del liderazgo". *Cuaderno de Difusión N°26*. (2007).Academia de Guerra del Ejército. Santiago- Chile ISSN 0718-3771; *Revista Trabajos Esc. de Ing. Comercial*, 2004-2005 N°5 (IV- 2006) Universidad. Católica del Norte Coquimbo-Chile ISSN 0717-7127; Gestipolis.com (VI- 2005).
- Frankl, V. (1967): *Psicoanálisis y existencialismo*, Fondo de Cultura Económica, Mexico.
- Fredrickson, B. (2003): "The Value of Positive Emotions", *American Scientist*, 91 (4), 330.
- Gelfand, L. (1970): "Communicate through your supervisor", *Harvard Business Review*, Nov-Dic., 101-104.
- Gibb, J. (1961): "Defensive Communications", *The Journal of Communication*, XI, N° 3, septiembre, 141-148.
- Goffee, R y Jones. (2000): "Why Should Anyone Be Led By You?", *Harvard Business Review*, Sep.-Oct.



- Goleman, D. y Boyatzis, R. (2008): "La inteligencia social y la biología del liderazgo". *Harvard Business Review*. 86 (9), 86-95.
- Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2001): "Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance" *Harvard Business Review*, December, 42-51.
- Hallowell, E.M. (1999): "The human moment at work". *Harvard Business Review*, 77, 58-66.
- Henriques, J.B. & Davidson, R. (1997): "Brain Electrical Asymmetries during Cognitive Task Performance in Depressed and No depressed Subjects". *Biological Psychiatry*, 42, 1039-1050.
- Hood, J. N. (2003): "The relationship of leadership style and CEO values to ethical practices in organizations". *Journal of Business Ethics*, 43 (4), 263.
- Issacs, W. (1999): *Dialogue and the art of thinking together*, Nueva York, Doubleday.
- Kotter, J. (1990): "What leaders really do", *Harvard Business Review*, Mayo-Junio.
- Leavitt, H. (1978): *Managerial Psychology*, The University of Chicago Press, Chicago III, 117-126.
- Lord, R. G., & Brown, D. J. (2001). "Leadership, values, and subordinate self-concepts". *Leadership Quarterly*, 12 (2), 133
- Luft, J. (1969): "The Johary Window", en *Selections from Humans Relations Training News*, NTL Institute for Applied Behavioral Science, Washington , D:C:
- Mintzberg, H. (1975): "The manager's job: folklore and fact", *Harvard Business Review*, Julio-Agosto.
- Mayer, R.C.; Davis, J.H. & Schoorman, D. (1995): "An integrative model of organizational trust". *The Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- Neustadt, R. (1960): *Presidential power*, John Wiley, Nueva York, 153-154. Cursiva añadida.
- Nierenberg, G. y Calero, H. (1971): *How to Read a Person Like a Book*, Hawthorne Books, Nueva York.
- Rogers, C. (1961): "A Tentative Formulation of a General Law of Interpersonal Relations", en *On Becoming a Person*, Houghton Mifflin, Boston.
- Rogers, C. (1952): "Barriers and Gateways to Communication", *Harvard Business Review*, Julio-agosto.
- Senge, P. (1990): *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, Nueva York, Doubleday.
- Simons, T. L. (1999). "Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership". *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 89-104.
- Sternberg, R. (1985): "Implicit theories of intelligence". *Journal of Personality and Social Psychology*, 49 (3), 607-627.
- Stewart, *Managers and their jobs*; Tom Burns, "The direction of activity and communication in a departmental executive group", *Human Relations* 7, (1), 73. (1954).
- Schutz, W. C. (1958): "Interpersonal Underworld", *Harvard Business Review*, Julio-agosto, 124.
- Thomas, H. (1973): *Yo estoy bien, tu estas bien. Guia practica del analisis conciliatorio*, Grijalbo, Barcelona.