

Integridad Personal del Líder: fluye de sus raíces.

Dr. José Fardella Rozas.¹

Abstract:

El líder en su proceso de *evolución* hacia su integridad, inicialmente adquiere y pone en su mente: *esfera del pensamiento*, sus valores personales instrumentales intra e interpersonales de: respeto, responsabilidad y honestidad; que asimila, experimenta y vive en *actitudes y comportamientos* en todos los ámbitos de su vida. Con el tiempo, disciplina, concentración y paciencia se escriben en su corazón: *esfera del sentimiento*, se transforman en *principios* faros de luz de su *consciencia*. En ese momento, se inicia la formación de las *raíces de su corazón (inconsciente)*, de sus valores personales terminales intrapersonales: libertad, armonía interior y sabiduría; con ello nace y crece su: *integridad personal*.

Palabras claves: *valores terminales, valores instrumentales, integridad personal, influencia moral y orientación productiva.*

INTRODUCCION.

Los líderes que se destacan por *inspirar* a su gente, es decir, cautivan sus corazones y mentes han desarrollado cuatro *características* específicas de su *personalidad* Goffe y Jones (2001):

Muestran sus debilidades (humildad), de manera selectiva. Al exponer cierto grado de vulnerabilidad, revelan que tienen defectos, como todo el mundo, y eso los vuelve más accesibles. *Bástate mi gracia; porque mi poder se perfecciona en la debilidad* 2Co. 12:9; *Confían en su intuición* (armonía interior), para calibrar la oportunidad y curso de sus acciones. Gran habilidad para reunir e interpretar información tácita, pero crucial para la organización, les permite saber “*cuándo*” (esfera del sentimiento) y “*cómo*” actuar (esfera del pensamiento) Fardella (2015a, p. 168);

Conducen a sus empleados con una cualidad que definen como *Identificación sin concesiones (sintonía de frecuencia vibratoria* Fardella (2015b)). Los líderes

Inspiradores manifiestan de un modo apasionado, pero realista, su identificación con

¹Científico y Coach en: Liderazgo, Trabajo en Equipo y Dirección Estratégica. Ingeniero, MBA. Experiencias como: Oficial de Ejército, Director Escuela Ingeniería Comercial, Gerente, Académico, 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*. Editorial Académica Española. Alemania. Investigador Grupo SEJ: 301: Las Pymes Andaluzas: Gestión y Competitividad Univ. de Sevilla. Colaborador Mundo Coaching Magazine.com

la gente, y se interesan verdaderamente por el trabajo que hacen;

Revelan las cualidades (honestidad) que los diferencian. Saben capitalizar lo que los hace únicos y excepcionales.

Para ser verdaderamente *inspiradores* los líderes necesitan las cuatro cualidades; suelen mezclarlas y combinarlas para encontrar el estilo que se adecua a cada situación. Para inspirar a un ser humano se requiere de una *influencia moral*, que implica *comprometer* y lograr su *colaboración*.

Para elaborar su artículo revisaron todas las teorías, y llegaron a cuatro cualidades esenciales del liderazgo. Como Weber, apuntaron a un liderazgo esencialmente anti burocrático y carismático. De *teoría de los rasgos* derivaron cualidades de poner de manifiesto debilidades y atributos diferenciados. Sin embargo, a diferencia de los teóricos de esta corriente, no creen que todos ellos tengan las mismas debilidades; su investigación sólo demostró que todos exhiben algunos defectos. La identificación sin concesiones surgió de la *teoría del estilo*, que investigó los diferentes tipos de relaciones entre los líderes y sus seguidores, la *teoría de la contingencia* les permitió postular que es necesario saber qué habilidad utilizar frente a cada circunstancia.

¿Qué podemos decir del efecto del líder carismático en actitudes y comportamiento de sus seguidores? (capacidad de influir: implica comprometer y colaboración) Estudios descubren que: estos seguidores estaban más seguros, tenía mayor significado su trabajo mayor respaldo de sus líderes, trabajaban más horas, consideraban a sus líderes más dinámicos y tenían índices mayores de desempeño que los seguidores de líderes no carismáticos pero eficaces (House, Woycke y Fodor (1990); Conger y Kanungo (1990); Bass y Yammarino (1990). Un estudio descubrió que quienes trabajaban para tales líderes eran mucho más productivos y estaban más satisfechos que los que acudían a más tradicionales comportamientos transaccionales de estructura inicial y consideración Howell y Frost (1989).

El liderazgo efectivo es un factor determinante para crear organizaciones que consigan excelentes resultados. Este, asume *dos* funciones: la *carismática*, elaboración de visiones

(trascendentes), concesión de autonomía (libertad-responsabilidad), aportación de energía (integridad personal); y *arquitectónica*, actúa como diseñador organizativo que pone en práctica unas estructuras, sistemas y procesos adecuados Kets de Vries (1998).

La competencia *Integridad Personal* es la más significativa para el ejercicio de liderazgo Cortés (2003), observó, que esta competencia no ocurre aislada de la *capacidad de influencia* que el líder tenga sobre su gente. Señala cuatro factores:

Integridad Personal: consistencia en un comportamiento concordante con un marco ético y valórico capaz de generar *credibilidad* y *confianza*;

Capacidad de Influencia: para persuadir y comprometer a su gente con los *objetivos* de la organización y altos niveles de *desempeño*;

Coaching: acompañamiento, comunicación cercana y frecuente con su gente. Con el objetivo de facilitar, apoyar y orientar el desempeño de sus roles y tareas;

Habilidades Estratégicas: capacidad para *visualizar* el futuro, con flexibilidad al *cambio* y orientación al *desarrollo* de los recursos humanos.

Estos cuatro factores resumen de manera integral atributos del líder como persona. La *integridad personal*, *coherencia* entre lo que *piensa* y *siente* (discernimiento-intra personal), y lo que hace (actitudes y comportamientos-interpersonal); aspectos de su estilo de comunicación (diálogo) Fardella (2016a) e interacción con los demás, con la *capacidad de influencia* y prácticas de *coaching*; y aspectos de su relación con el negocio, *habilidades estratégicas*.

Comparando estos factores con estudios del líder existen coincidencias y similitudes, el principal aporte de estos resultados es el carácter empírico de los análisis realizados y la priorización que sugiere el peso factorial de cada dimensión. Esto, valida conclusiones de otros estudios realizados con metodologías más cualitativas, que predominan en la investigación sobre liderazgo. Ejemplo, el factor *integridad personal* del líder es una dimensión clave que aparece en los estudios realizados en la teoría del liderazgo transformacional. La *capacidad de influencia* es una dimensión común a todas las teoría y estudios sobre liderazgo; el factor *coaching* es cercano a los postulados de la teoría

trayectoria-meta; y las *habilidades estratégicas* son coincidentes con postulados centrales de teoría del liderazgo transformacional y con los resultados de conocidos estudios como Bennis y Nanus (1985) y el de Kouzes y Posner (1990). El hombre integro es justo y recto, sus actitudes y comportamientos son guiados por los *faros de luz de su conciencia* (valores personales instrumentales) que nacen en la esfera del sentimiento después de experimentarlos en su propia vida y luego en los demás durante un tiempo; luego, en ésta esfera comienzan a formarse las *raíces de su corazón* (valores personales terminales); desde ese momento tiene la capacidad de *influencia moral* sobre su prójimo: logra su compromiso y colaboración.

Hipótesis (Objetivo). La *integridad personal* del líder nace de sus valores personales: *instrumentales intra e interpersonales*, puestos inicialmente en su mente: *pensamientos*; estos, los va asimilando experimentando y viviendo en sus: *actitudes y comportamientos* en todos los ámbitos de su vida; y con el tiempo, se van escribiendo en su corazón: *esfera del sentimiento*; en ese momento, comienza también la formación de las raíces de su corazón: los valores personales *terminales intrapersonales*; y de estos valores nace su: *integridad personal*, y con ella la capacidad de: *influencia moral*.

KOHLBERG y FARDELLA.

Kohlberg (1981), la *madurez de los valores*. Consiste de tres niveles, y estas etapas son secuenciales:

El *primer nivel "pre convencional"*, las personas actúan correctamente no por sus valores, sino por el miedo a las consecuencias. Este nivel es básico, pero tiene un problema: si la persona se convence de inexistencia de control, podría dejar de actuar éticamente. El "valor moral" reside en los *factores externos* y en las *consecuencias*, no en las personas o en las relaciones.

El *segundo nivel "convencional"*. En ocasiones la sociedad acepta como adecuado conductas inmorales, el hecho de que: *todos lo hacen*, reduce la intensidad moral con que percibimos la situación. El énfasis está en la conformidad con las leyes y normas.

El “valor moral” reside en el deber, en mantener los contratos sociales y en cumplir con los compromisos.

En *tercer lugar* está el nivel de *principios* el “*pos convencional*”, representa el nivel más maduro de razonamiento moral y el conjunto más maduro de valores instrumentales. Lo bueno y lo malo se juzga en base a los principios internos de la persona. Esto es, los juicios son hechos en base a un conjunto de principios de valores centrales que han sido desarrollados a partir de la experiencia individual. En la etapa más alta de madurez, este conjunto de principios es incluyente (abarca todas las contingencias), consistente (nunca es violado) y universal (no cambia con la situación o circunstancia).

Fardella (2011): *Orientación Productiva del Líder*, 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):

Instrumentales intrapersonales (faros de luz de su conciencia): respeto, honestidad y responsabilidad, que lo conlleva a la capacidad de perdonar e irradiar alegría: *esfera del pensamiento*.

Terminales intrapersonales (raíces de su corazón): armonía interior, libertad, y sabiduría, que lo conlleva a la realización personal y felicidad: *esfera del sentimiento*.

Instrumentales interpersonales: respeto (prudencia), responsabilidad (autonomía-autodominio) y honestidad (verdad) guían: sus *actitudes y comportamientos*.

Todos ellos, conforman un sistema caótico integral y total: *el líder*.

Este marco teórico permitirá contrastar empíricamente como nace y crece la integridad personal del líder de sus valores personales instrumentales y terminales.

ANALISIS.

Se considera *pasivo* a un hombre que está sentado, inmóvil, contemplativo, sin otra finalidad o propósito que experimentarse a sí mismo y su unicidad con el mundo, porque no *hace* nada. Esa actitud de concentrada *meditación* (conciencia sin pensamientos) es la actividad más elevada, una actividad del alma, y solo es posible bajo la condición de *libertad* (no apego) e independencia interiores. Uno de los conceptos de “*actividad*”, el moderno, se refiere al uso de energía para el logro de fines exteriores; el otro, al uso de los poderes inherentes al hombre, se produzcan o no cambios externos. Éste, en el ejercicio de un *afecto activo* (acciones), el hombre es libre, es el amo de su afecto; en el *afecto pasivo* (pasiones), el hombre se ve impulsado, es objeto de motivaciones de las que no se percata. La envidia, celos, ambición, todo tipo de avidez, son pasiones; en cambio el *amor* es una *acción*, la práctica de un poder humano, que solo puede realizarse en la *libertad* y “*jamás*” como resultado de una *compulsión*. De no tener impedimentos de *verse libre* del anhelo de tener cosas y del propio *ego*, es la *condición* para *amar* y ser *productivo*. *El amor es una actividad, no un afecto pasivo; es un estar continuado, no un súbito arranque* Fromm (2001); en éste estado de *contemplación*: consciente de su inconsciente (sabiduría), el líder alcanza su máxima Felicidad Fardella (2016).

Primera fase.

La *actividad productiva* del líder (introspección) comienza con: conocer y entender los *valores personales instrumentales intra e interpersonales*, son modos idealizados de comportamiento Gorsuch (1970) de: responsabilidad, honestidad y respeto Fardella (2013) (2006). “*Daré mi ley en su mente,...*” Jer. 31:33; es decir, en la ***esfera del pensamiento*** debemos colocarlos primeramente; que implícita y explícitamente están en éstos valores morales.

Pero, nunca llegaran a transformarse en: *principios* (nivel pos convencional), que señala Kohlberg (1981), sino se asimilan, experimentan y viven en la esfera de sus ***actitudes y***

comportamientos practicándolos en todos los ámbitos de su vida; en las dimensiones: personal, familiar, trabajo, sociedad y naturaleza. Éste trabajo de indagación intra e interpersonal en esta primera fase es clave para la *evolución* hacia su *integridad personal*, que deberá realizar con *prolijidad*-responsabilidad- es decir, con disciplina, concentración y paciencia Fardella (2016a):

La práctica de actitudes y comportamientos prudentes de estos valores, requieren **disciplina**, ósea *autodisciplina*. Nunca hará nada si no lo hace de esta manera; cualquier cosa que realice solo porque está en estado de ánimo apropiado, puede constituir un juego agradable o entretenido, mas nunca llegará a ser un maestro en estas formas de *vivir los valores instrumentales*, sino están previamente escritos en su corazón. ¿Acaso no pasa ocho horas diarias de manera disciplinada en un trabajo donde impera una estricta rutina? El hombre es excesivamente indisciplinado fuera de su trabajo. Cuando no lo hace, quiere estar ocioso, haraganear, o, relajarse, esto, en gran parte es una reacción contra la rutina de la vida. Porque está obligado a cumplir un horario y realiza actividades como un autómatas, se rebela, y esta toma la forma de una complacencia infantil para consigo mismo (no hay: *evolución*). Además, en la batalla contra el autoritarismo, ha llegado a desconfiar de toda disciplina, tanto de la impuesta por la autoridad irracional como de la disciplina “*racional auto impuesta*”. Sin ésta, la vida se torna caótica y carece de *concentración* Fromm (2001, p. 106). Es verdad que ninguna disciplina al presente parece ser causa de gozo, sino de tristeza; pero después da fruto apacible de justicia a los que en ella han sido ejercitados He. 12:11.

La **concentración** es condición indispensable para la práctica y dominio de los valores instrumentales intra e interpersonales. En nuestra cultura, ésta es aun más rara que la autodisciplina, lleva a una forma de vida difusa y desconcentrada, que casi no registra paralelo. Se hacen muchas cosas a la vez: se lee, se escucha la radio, se habla, se fuma, se come, se bebe. Somos consumidores con la boca abierta siempre abierta, ansiosos y dispuestos a tragarlo todo: películas, bebidas, conocimientos. Esa falta de concentración se manifiesta claramente en nuestra dificultad para estar a solas con

nosotros mismos. Se ponen nerviosos e inquietos y deben hacer algo con la boca o con las manos. Fumar es uno de los síntomas de la falta de concentración: ocupa la mano, la boca, los ojos y la nariz Fromm (2001, pp. 106-107).

La “*actividad productiva*”, se caracteriza por un cambio rítmico de actividad y reposo. El *trabajo* (acción), el *amor* (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*: respetarse a sí mismo, es un requisito previo para prestar atención a los demás: respeto a los demás; el *sentirse a gusto con uno mismo*, aceptación de lo que es lo libera inmediatamente de la identificación con la mente: la resistencia Fardella (2015a, p.191). Es la condición necesaria para *relacionarse* con otros Fromm (2000, p. 121).

Para *prestar atención* a los demás se requiere la capacidad de controlar nuestros pensamientos y lograr: *silencio interior*. Es *respetar*, implica entender que todas las personas tienen el mismo derecho que nosotros y merecen ser escuchados. *Suspender*, implica dejar de lado nuestros juicios, temporalmente, 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, nos permite concentrarnos y entrar en *intonía de frecuencia vibratoria* Fardella (2015b) con el otro, esto es fundamentalmente para poder escuchar. Estar “*concentrado*” significa vivir plenamente en el presente, en el aquí y ahora, y no pensar en la tarea siguiente mientras estoy realizando otra Fardella (2016a).

La **paciencia** es necesaria para lograr cualquier cosa, si aspiramos a obtener resultados rápidos, nunca lograremos aprender a aprender y experimentar los valores personales instrumentales y terminales, estos requiere vivirlos uno a uno sin tiempo. En cambio todos nuestros sistemas sociales alientan precisamente lo contrario: la rapidez. Todas nuestras maquinas están diseñadas para lograr rapidez: el coche, y el avión nos llevan rápidamente a nuestros destinos; y cuando más rápido mejor; naturalmente, hay para ello importantes razones económicas. Pero, al igual que en otros aspectos, los

valores humanos están determinados por los valores económicos. Lo que es bueno para las maquinas debe serlo para el hombre (así dice la lógica). El hombre moderno piensa que pierde-tiempo-cuando no actúa con rapidez; sin embargo, no sabe qué hacer con el tiempo que gana-salvo matarlo- Fromm (2001, p. 107). La *paciencia* es un fruto del *afecto natural* del hombre: el *momento humano*, es una respuesta compasiva Fardella (2015).

En esta primera fase, se deben asimilar, experimentar y vivir estos valores personales instrumentales durante un tiempo; al inicio de esta fase comienza generalmente el líder en un nivel *pre convencional*, su valor moral reside en los factores externos y consecuencias, no en las personas o en las relaciones; después de otro tiempo... en esta misma fase se traslada al nivel *convencional*, en que su valor moral reside en el deber, en mantener los contratos sociales y en cumplir con los compromisos como lo señala en su modelo Kohlberg (1981). Al practicar los valores instrumentales de honestidad, responsabilidad y respeto en las esferas del *pensamiento y actitudes y comportamientos* (acción), se inician atisbos de sentirse bien en algunas situaciones.

Segunda fase.

En este proceso evolutivo hacia la integridad después de un tiempo, experimentando, asimilando y viviendo los tres valores instrumentales; éstos, como lo señala la Biblia: "...y la escribiré en su corazón" Jer. 31: 33; se van escribiendo en la **esfera del sentimiento**; y con ello van naciendo como **faros de luz de su consciencia**; en ese momento siente la *capacidad de perdonar* e irradia la *alegría*, dos valores personales instrumentales que brotan de ésta esfera.

Así, con el tiempo..., se van formando en ésta esfera del sentimiento también las **raíces de su corazón**, los *valores personales terminales intra personales*, modos de idealizar los estados finales de la existencia Gorsuch (1970): de *libertad*: raíz de la responsabilidad; la *armonía interior*: raíz de la honestidad; y la *sabiduría*: raíz del respeto. En ese momento cuando los valores instrumentales se van transformando en *principios*, estas **raíces** comienzan a nacer y empiezan incipientemente a escribirse lentamente en su corazón: el

inconsciente.

Estos valores terminales de:

Libertad, en el sentido de no tener impedimentos de verse libre del anhelo de tener cosas, del propio ego y de su propio cuerpo, es la condición para amar y ser productivo (no apego). Esta les permite aislarse del caos que rodea a otros, son creativos y espontáneos. Le permite *autonomía*, implica la capacidad de elegir con libertad y de gobernarse a sí mismo, y *autodominio*, es el dominio de uno mismo durante los estados de placer, de dolor y de cansancio, cuando uno está sometido a la presión de las pasiones y de los impulsos;

Armonía interior, esa paz que nace de un sentimiento interior, que sobrepasa todo entendimiento y que guarda los pensamientos y sentimientos del líder. Con esta seguridad, llega a sus propias decisiones y asume la responsabilidad por su persona, proyecta un alto grado de confianza. Confía en sí mismo, su misión en la vida, en los demás y en la naturaleza;

Sabiduría, la irradia y está presente en todos los procesos de su pensamiento, razón, y en la esfera de la acción manifestada en su trabajo productivo. La cual, se ve reflejada en actitudes y comportamientos: prudentes, con sus semejantes y la naturaleza Fardella (2011, p. 349). Después de un tiempo... estos valores terminales (raíces) van creciendo en su corazón y se van fortaleciendo, en la medida en que sus valores instrumentales se van transformando en principios: *faros de luz de la consciencia.*

En su *consciencia*, el líder conserva el conocimiento de su fin en la vida y de los *principios* por medio de los cuales lo logra; aquellos *principios* que ha descubierto, como los que aprende de la naturaleza y de su prójimo; los experimenta, vive, y comprueba que son verdaderos: “...y conoceréis la verdad, y la verdad os hará libres” Jn. 8:32. Llega finalmente al tercer nivel del modelo de Kohlberg (1981) el “*pos convencional*”, Lo bueno y malo lo juzga en base a sus *principios* internos. Esto es, los juicios son hechos en base a un conjunto de *principios* de valores centrales: sus valores instrumentales intrapersonales e interpersonales que ha desarrollado a partir de su experiencia a lo largo de su vida.

En la etapa más *alta de madurez*, este conjunto de principios es *incluyente* (abarca todas las contingencias), *consistente* (nunca es violado) y *universal* (no cambia con la situación o circunstancia). Estos *principios internos* del líder superan las reglas y leyes humanas, ejemplo: *serenidad* (armonía interior) y *amor* (respeto, responsabilidad, honestidad, capacidad de perdonar y alegría) amplían nuestra capacidad de pensamiento, de acción, de análisis holístico y de observar interrelaciones: *ver el todo*. Nos permiten estrechar vínculos interpersonales (confianza mutua) y ayudan a ser más *creativos* Fredrickson (2003).

El liderazgo eficaz deriva, fundamentalmente de la *personalidad* Bennis (2001), el principal determinante de la *confianza* es la integridad a la que llamo: invariabilidad. Es armonizar *honestamente* las palabras, sentimientos, pensamientos y actos, con la única aspiración de hacer el bien; revisando constantemente el propio empeño a medida que se trabaja por ésta congruencia. La *integridad ejecutiva* es crucial para crear organizaciones con un *alto espíritu de rendimiento* puesto que el “*carácter*” de la dirección sirve de ejemplo a los subordinados. Las acciones de ellos son muy visibles y, por consiguiente, tendrán que estar basadas en principios estrictos de conducta por la *responsabilidad*, medidas de *rendimiento* y *respeto* por su gente, se refiere. Estos principios (respeto, responsabilidad y honestidad), son ejemplos para todo el grupo directivo y para la organización en general Fardella (2011, p. 41).

La *personalidad* vuelve a ocupar el primer plano en los temas de gestión y liderazgo señala Nicholson (2003), y con ello ha derribado el mito que la ingeniería social e inversión pueden por sí solas engendrar líderes. Dichos avances apuntan hacia ciertos aspectos fundamentales de la conducta humana y la vida de las instituciones.

¿Nacido para líder? pregunta: es si nacemos destinados a ser diferentes. La respuesta de la genética conductual y el desarrollo del ciclo de vida, es un rotundo sí y concuerda con cualquier persona que tenga más de un hijo. A temprana edad los niños muestran marcadas diferencias de personalidad, que en gran medida se deben a los genes que rigen la química y desarrollo del cerebro. El vínculo con los padres, las experiencias de la

infancia, la educación y el acondicionamiento social, recubren estas diferencias. Conforman un abanico de capacidades que incluyen factores de adaptación social: la *imagen de sí mismos* (Conocimiento y entendimiento de sí mismo) y *capacidad para establecer relaciones* (Autodominio-Sintonía) se refleja en la *Prudencia*. En el comienzo de la etapa adulta, las principales características de la personalidad ya se encuentran bien definidas y en la mayoría de los casos, éstas sólo sufren algunas modulaciones graduales durante el transcurso de las demás etapas de la vida.

Investigaciones sugieren la existencia de cinco dimensiones básicas, las cuales subyacen a todas las demás y agrupan la mayor parte de las variaciones de *personalidad humana*. Se conoce como: *modelo de los cinco factores*:

Estabilidad emocional, describe la actitud de una persona para manejar la tensión. Si esta es buena: es tranquila, confiada, y por lo general, mantiene el control;

Extraversión, refleja la cantidad de las interacciones sociales, la necesidad de estímulo social, la *confianza* en sí mismo y la competencia. Tienden a ser, asertivos y sociables;

Adaptabilidad (respeto), la propensión para aceptar los puntos de vista de otro. Rasgos asociados: cortés, flexible, confiado, generoso y cooperador;

Prolijidad (responsabilidad), es organización, moderación, persistencia y alta motivación de logro, es una medida de confiabilidad;

Apertura (honestidad) a las experiencias, refleja la búsqueda proactiva de estas por la sola fascinación ante lo nuevo. Rasgos asociados: ser creativos, tener curiosidad intelectual, una mente abierta y sensibilidad artística.

El modelo tiene consecuencias en: la psicología organizacional, relaciones interpersonales y el desempeño laboral Fardella (2015a, pp. 46-47).

El concepto de *niveles de personalidad* Rogers (1961), distingue tres niveles:

Experiencia, los sentimientos que experimentamos en un momento dado en la esfera del pensamiento: reflexión;

Consciencia, los contenidos de nuestra consciencia en un momento dado en la esfera del sentimiento: *voz de la consciencia* ;

y *Comunicación*, lo que decimos a los demás explícitamente en la acción, esfera de

actitudes y comportamientos.

Estas tres dimensiones cuando están en: *coherencia*, Luft (1969) la señala como: *zona de actuación espontánea*. Es de máxima congruencia (armonía), 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 honestidad: *autenticidad*), incluso si los sentimientos que expresa son negativos. La "*espontaneidad*" (prudencia), expresión psicológica de la *autenticidad* hace que nos sintamos de forma particular muy cómodos ante las personas que la expresan. Mientras este en un estado de intensa presencia (*consciente*), 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).

Pensamiento y Consciencia no son sinónimos, el pensamiento necesita a la consciencia para existir, pero la consciencia no necesita al pensamiento para existir. *El pensamiento solo, cuando no está conectado con la consciencia se vuelve estéril rápidamente, insensato, destructivo* Fardella (2015a, p.131). Para que se produzca en un ser una acción espontánea y prudente, deben existir como "*principios*" (escritos en su corazón) los valores personales instrumentales intra e interpersonales, ósea en su: *consciente*.

Tercera fase.

La integridad personal del líder deriva de los *faros de luz* de su *consciencia*, sus valores personales instrumentales; y de las *raíces de su corazón (inconsciente)* sus valores personales terminales. Así nace su: *integridad personal*; y junto con ello la capacidad de: *influencia moral* para cumplir *funciones trascendentes* en su vida.

La *función trascendente* deriva de los contenidos *consciente* e *inconsciente* del ser humano. El *consciente* tiene una función direccional, nos da una *orientación*: visión trascendente Fardella (2013a), es la voz que lo llama a volver consigo mismo; ello le

permite saber lo que debe hacer a fin de llegar a ser el mismo, le ayuda a permanecer *consciente* de los fines de su vida y de las normas necesarias para el logro de esos fines. No somos, por consiguiente, las desamparadas víctimas de las circunstancias; en verdad, somos capaces de modificar las fuerzas internas y externas y de influir en ellas (*Auto gestionarse*) Fardella (2014), así como de controlar-al menos hasta cierto punto-las condiciones que nos rodean.

La *consciencia* 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 (correlación infinita)*, y el acceso a él nos conferiría un poder que ahora nos parece imposible Fardella (2012a, p. 116).

A través de un estudio realizado con tomografías cerebrales a personas que practicaban *meditación* comprobaron: las zonas del cerebro que dan la *sensación de individualidad se desactivan*. Esta desconexión permite *sentirnos* identificados con un todo *unificado* 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 Fardella (2016). Varias investigaciones neurocientíficas han demostrado que cuando la mente está en blanco (conciencia sin pensamientos: *meditación*), aumenta la actividad en el lóbulo frontal izquierdo; esa misma zona del cerebro se activa cuando se siente: *felicidad*, entusiasmo y *alegría (esfera del sentimiento)*.

Se comprueba que la *meditación* trae bienestar y felicidad, este *efecto de relajamiento*, rompe el ciclo vicioso del *estrés*. Esto, nos revela el potencial del valor personal terminal intrapersonal *armonía interior* que encarna el líder, y lo conlleva a un desarrollo *espiritual* superior al normal. Así se convierte en un *observador* de su mundo (*no juzga, no analiza, no interpreta*), y pasa a otras dimensiones de: *la consciencia* Fardella (2015a, p.137).

La sensación de *integridad* su raíz: la **humildad**; se caracteriza por las capacidades de: *prolijidad, adaptabilidad y apertura*, primero con sí mismo y luego con los demás; siempre la integridad va acompañada de la capacidad de influir: inspirar y comprometer, hacia fines *trascendentes*; y las *raíces* de todo lo anterior está en sus valores personales terminales intrapersonales de:

Libertad (no apego): a pensamientos, cosas y personas;

Armonía interior (sintonía): consigo mismo, su prójimo y la naturaleza;

Y *Sabiduría* en actitudes y comportamientos: prudentes, es iluminación.

Jesús nos enseña:

“..., y aprended de mi, que soy manso y humilde de corazón; y hallareis descanso para vuestras almas;” Mt.11:29.

La humildad significa: negarse así mismo, *libre* de su propia importancia, como ser humano no es superior o inferior a otro ser; en ella están implícitos los valores de *Libertad* (no apego) y *Armonía interior* (Paz); y de estos dos valores terminales nace su *Sabiduría*; en el ejercicio de esta virtud que constituye la perfección de la actividad *contemplativa* el líder alcanza su máxima *felicidad y autorrealización* (dos valores terminales) que los vive y lo conllevan a experimentar y conocer: el *amor*.

En estado de **contemplación**: *presencia (consciente de su inconsciente)* vive el líder: en *cámara lenta*. Solo *observa*, no juzga, no interpreta, no analiza: **deja fluir** (no significa no hacer nada: solo lo que está a su alcance), libertad; en silencio *consciencia sin pensamientos*: quietud (no-mente) puerta de acceso al *inconsciente* Fardella (2015a, p.168).

De la esfera del **Sentimiento**, nace la **voz** de su **consciencia**: *¿Qué?* y *¿Cuándo?* hacerlo (brotan de su *armonía interior: paz*, su raíz la *libertad*);

En la esfera del **Pensamiento** con la razón y verdad estructura: *¿Cómo?* hacerlo *¿Quién?* y *¿Dónde?* (con sabiduría), estas cinco preguntas nacen del *consciente* que tiene la función direccional y su resultado es: la **orientación**, fruto del *inconsciente*;

Luego lo lleva a la **acción** en la esfera de **Actitudes y Comportamientos**: lo hace con

autenticidad y *prudencia*.

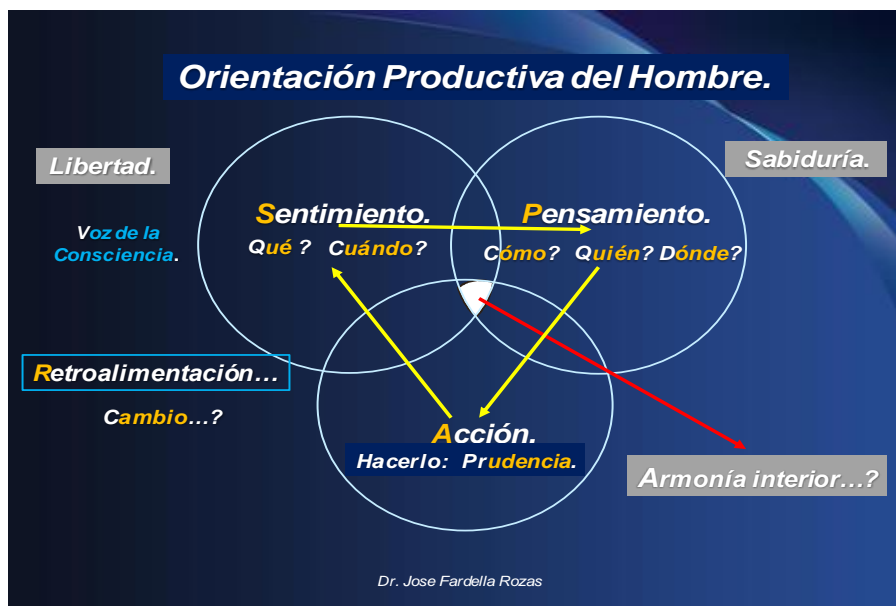


Fig. Nº1.

El *resultado* de la acción **retroalimentara** a nuestro *consciente* si existe o no *disonancias* (consciencia culpable o en paz); si existe *disonancias* se debe producir un: **cambio**, en la esfera del *sentimiento* o *pensamiento* que vendrán del *inconsciente* : su *armonía interior*; y *rectifica* actitudes y comportamientos; si no existen *disonancias* tú *consciente* estará en paz. Este proceso de *discernimiento* (experiencia vital de indagación), intra e interpersonal es la: *Orientación productiva del hombre* Fardella (2017). Fig. Nº1.

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 él 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 (consciencia) y acción (actitudes y comportamientos); lo que implica *integridad* en su *acción*: experiencia vital de discernimiento intra e interpersonal para concluir en una *acción*: prudente. Este *principio* (coherencia), significa que debe existir armonía e integridad en: *revelación* (autenticidad), *participación* (respeto) y *tomar consciencia* (responsabilidad) en actitudes y comportamientos.

El primer paso es *detectar disonancias* del entorno e internas si existen, y esto requiere *armonía interior: paz*; la conciencia sin pensamientos (no-mente), solo es posible con libertad (no apego). Para traerlos a la *luz y desactivarlos*, se requiere de *objetividad* (no juzgar, no interpretar y no analizar) y ser *justos*, una “*actividad productiva*”: *sabiduría* Fardella (2016a).

La *Felicidad* es un resultado de la productividad interior del hombre. No son la satisfacción de una necesidad originada por una carencia fisiológica o psicológica; no son el alivio de una tensión, sino el fenómeno que acompaña a toda “*actividad productiva*”, en el pensar, sentir y en la acción. Esta, indica que el hombre ha encontrado la respuesta al problema de: *existencia humana*: la realización productiva de sus potencialidades siendo simultáneamente *uno* con el mundo (amor) y conservando su propia integridad Fromm (2000, p. 205). La *Felicidad* y *Autorrealización* son dos valores personales terminales intrapersonales del líder, que le parecen más valiosos y además intenta vivir de acuerdo con ellos Fardella (2013), son frutos de la *humildad*.

La *integridad personal* del líder genera *credibilidad y confianza*. Es importante destacar que la ***confianza*** permite disminuir el riesgo y la incertidumbre en las relaciones

interpersonales, con lo cual disminuye la necesidad de control y supervisión y aumenta la eficiencia en la ejecución de las tareas (Lane, 1998; Schindler y Thomas, 1993).

También crece la posibilidad de participación de los empleados al existir más confianza en la *comunicación* y, por ende, más instancias de *cooperación*. En resumen, se puede decir que si en una organización los miembros confían unos en otros, la eficiencia y la satisfacción laboral aumentan Fardella (2011, p. 316).

De la *integridad* del líder nace e irradia: ***influencia moral***. El hombre es la única criatura dotada de *conciencia moral* Fromm (2000, p. 251). Es la voz de nuestro verdadero yo que nos vuelve a reconciliar con nosotros mismos, para vivir productivamente, evolucionar con plenitud y armonía, para que lleguemos a ser lo que somos potencialmente. Es *guardián de nuestra integridad*, juzga nuestro funcionamiento como seres humanos, es: *conocimiento de uno mismo*, y de nuestro éxito o fracaso en el: *arte de vivir* Fardella (2014a, p.11).

Aunque ella (consciencia) es conocimiento, es algo más en el campo del pensamiento abstracto. Tiene una cualidad *afectiva (sentimiento)* por cuanto es la reacción de nuestra *personalidad total* y no únicamente de nuestra *mente* (pensamiento). No necesitamos percatarnos ser conscientes de lo que dice para ser influenciados por ella. Las *acciones, pensamientos y sentimientos* Fromm (2000, p.173): que conducen al funcionamiento “correcto” y al despliegue de nuestra personalidad total producen un *sentimiento de aprobación* interior, de “rectitud”, característico de la *buena consciencia*; o “Nocivos” a nuestra personalidad total producen un *sentimiento de incomodidad* y desconsuelo, característico de la *consciencia culpable*: disonancia-conflicto Fardella (2015).

Esta *capacidad de influir* no solo está en la comunicación verbal (explícita), sino también en la comunicación no verbal (implícita) que la reflejamos en nuestra mirada, tono de voz y gestos faciales y corporales Fardella (2016a). Se refleja e irradia en nuestro cuerpo en: las *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 del ser

humano. 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).

Piensa: cuando estás en paz y envías esta silenciosa serenidad, influyes en todos los que se encuentran a tu alrededor. Estas partículas de energía invisibles (no están al alcance de nuestros cinco sentidos) se llaman *Feromonas* que se emiten en momentos de miedo y de su contrario: *el amor* Fardella (2011, p.331).

Uno de los términos científicos utilizados para referirse a esta sintonía neuronal es el de: *resonancia límbica*: una sinfonía de constante intercambio (apertura) y *adaptación* interna, por medio de la cual las personas acompañan sus estados emocionales Fardella (2015b). Todo lo anterior son los *efectos* que produce la integridad del ser humano, como la confianza mutua, la credibilidad, la paz, el dialogo y el afecto natural, con *prolijidad*.

RESULTADOS.

La **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: responsabilidad, respeto y honestidad que tiene asumidos, para sí mismo, y los refleja en sus actitudes, comportamientos y en su forma de hablar: irradia la confianza, que está, en el centro de las relaciones humanas. *Esta tiene un poder operativo y estratégico dentro de las organizaciones* Fardella (2011, pp. 316-317).

He preguntado en varias oportunidades a diferentes tipos de personas y situaciones (Fig. N°2):

¿Si una persona es respetuosa y responsable, pero deshonesto? Ud., confiaría en ella?;

¿Si es respetuosa y honesta, pero irresponsable? ¿Confiaría en ella? ;

y ¿Si es honesta y responsable, pero irrespetuosa? ¿Confiaría en ella?



Fig. N°2

Las tres respuestas a estas preguntas fueron: “No”; esto, implica que los tres valores forman un *círculo cerrado*, si falta uno de ellos se deshace, no se da la: *confianza mutua*.

Mientras más:

apertura (que implica honestidad intra e interpersonal: *autenticidad*);

adaptabilidad implica respeto (mansedumbre), se trata, en esencia, de *creatividad aplicada, una capacidad prácticamente mágica para superar la adversidad, con toda la tensión que genera, y para salir de los problemas más fuerte que al principio* Bennis y Thomas (2003);

y **prolijidad** que implica responsabilidad, primero con sí mismo, luego con los demás, más rápidamente producirá el contagio e irradiación de: *influencia moral*, su origen la *humildad* que implica comprometer y persuadir hacia un fin trascendente. *Los trascendentales, son aquellos sujetos que han alcanzado el nivel de necesidades más elevado, la de hacer algo por los demás, por una causa que tenga significado* Maslow (1973).

Estas son características de la: *humildad y del dialogo*.

En este camino de la perfección: *integridad*, en que las *tribulaciones* van desarrollando su *inconsciente* (espíritu), su vida tiene una **orientación productiva** en las esferas:

del **pensamiento**, se refleja en la razón y la verdad, con el mundo de las formas. A través de sus cinco sentidos con su proceso de: *reflexión*;

del **consciente** (conciencia sin pensamientos), se refleja en: la *meditación*, puerta de acceso al *inconsciente*: mundo no manifestado;

del **sentimiento**, se refleja en el amor, la unión con su prójimo y la naturaleza, en el ejercicio de la Sabiduría, que es la perfección de: la actividad *contemplativa*;

de **actitudes** y **comportamientos**, se refleja en el *trabajo productivo*, que constituye una: *función trascendente*.

Los rectos de corazón (*integridad personal*), son personas: *justas* Sal. 32:11; y caminan confiados Pr. 10:9. *El que anda en integridad y hace justicia; Y habla verdad en su corazón* Sal. 15:2; su *consciencia* le señala: *Integridad y rectitud me guarden* Sal. 25:21, y realiza una función trascendente para el bien de si mismo su prójimo y la naturaleza.

La integridad de los rectos los encaminará Pr. 11:3, tiene relación directa con la *influencia moral* sobre su gente (interpersonal); él se presenta *en todo como ejemplo de buenas obras; en la enseñanza mostrando integridad, seriedad, palabra sana e irreproachable* Tit. 2:7-8; Y hace su *declaración de integridad* en silencio (intrapersonal): *Escudriñame, oh Jehova, y pruébame; Examina mis íntimos pensamientos y mi corazón* Sal. 26:2, en todas mis actitudes y comportamientos: personal, familiar, trabajo, sociedad y con la naturaleza durante toda mi vida.

CONCLUSION.

La hipótesis planteada es congruente con lo investigado. El sello de la *humildad* que es raíz de la *integridad personal del líder*, y de ésta, nace la capacidad de: *influencia moral*; con la cual logra *comprometer y colaborar* a su prójimo, para realizar una función trascendente. Esta *orientación productiva* nace de las *raíces de su corazón (inconsciente)*, sus valores personales terminales cimientos de los *faros de luz de su consciente*, sus valores personales instrumentales; ***sin estos valores no existe la integridad personal.***

Luego podemos vislumbrar un incipiente modelo de integridad personal en el ser humano, cuando se escriben en su corazón (*inconsciente*) éstos valores; siente que son parte de él como faros de luz de su consciencia; y los vive en todas sus actitudes y comportamientos:

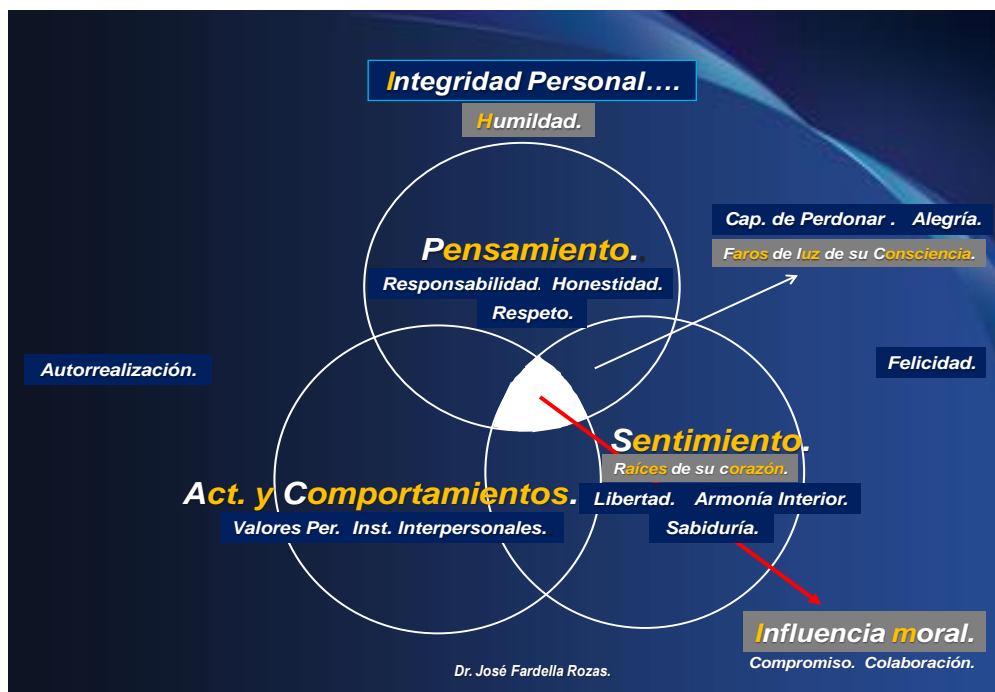


Fig. Nº3.

BIBLIOGRAFIA.

Bass y F.J. Yammarino, (1990): "Adding to Contingent-Reward Behavior: The Augmenting Effect of Charismatic Leadership", En *Group E Organization Studies*, December pp. 381-394.

Bennis, W. y Thomas, R (2003): "Situaciones límites: los crisoles del liderazgo". *Harvard Deusto Business Review* Enero-Febrero N°112.

Bennis, W. (2001): "Una fuerza irresistible". *Revista Trend Management*, Vol.3 N°3, pp. 72-77. Marzo-Abril. Chile.

Bennis, W. y Nanus, B. (1985): *Leaders: the strategies for taking charge*. Harper and Row, Publisher Inc., p. 247.

Biblia, (1960). Antigua versión de Casiodoro de Reina (1569). Revisada por Cipriano de Valera (1602). Nashville, Tennessee.

Conger, J.A. y Kanungo, R.N. (1990): *Charismatic Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass pp. 78-97.

Cortes, J. (2003): "Factores de Liderazgo y Competitividad Empresarial". *Management en Liderazgo*, N°10 Junio Edit. Financial Times. Diario Financiero Sgto. Chile.

Fardella (2017): *Reflexión: Orientación Productiva del Hombre*. Publicada en Mundo Coaching Magazine. com (20-III-2017).

Fardella, J. (2016a): "Valores del Líder y la Comunicación interpersonal". Ilustre Academia Iberoamericana de Doctores y la Univ. De Michoacán, Morelia, México (13-14-X-2016). Libro *La Empresa como Estrategia para el desarrollo*. ISBN: 978-607-9096-24-3; pp. 726-749. Cap. 2 Desarrollo Empresarial; Mundo Coaching Magazine. Com (22-XI-2016); Gestiopolis.com (7-XI-2016).

Fardella, J. (2016): "Carisma del Líder: irradia amor". Gestiopolis.com (18-I-2016); Mundo Coaching Magazine.com (27-I-2016). *Enfoque antropológico del líder* (2015), Editorial Académica Española, Alemania, Cap.III, pp. 67-86.

Fardella, J. (2015b): "Sintonía: del Líder". Mundo Coaching Magazine.com (15-VI-2015); *Enfoque Antropológico del Líder* (2015). Edit. Académica Española. Alemania. Cap. V, pp. 105-118; "Sintonía del líder y su relación con el cerebro humano" Gestiopolis.com (17-VI-2015).

Fardella, J. (2015a): *Enfoque antropológico del líder*. Editorial Académica Española, Alemania.

Fardella, J. (2015): "Gestión del Conflicto y Valores del Líder". Mundo Coaching Magazine.com (23-I-2015); *Enfoque antropológico del líder*. Cap. IV, pp. 87-104; VII Convención Científica Internacional de la U. de Matanzas ISBN N° 978-959-16-2442-0 Cuba (8-IV-2015).

Fardella, J. (2014a): *Dirigir es: Ciencia y Arte*. Editorial Académica Española, Alemania.

Fardella, J. (2014): "Camino a la Sabiduría: del Líder". Mundo Coaching Magazine.com (31-III-2014); Gestiopolis.com (2-V-2014), Newsletter #315 (8-V-2014); *Enfoque Antropológico: del Líder*

(2015). Editorial Académica Española Alemania. Cap. II. pp. 43-64; VII Convención Científica Internacional de la U. de Matanzas ISBN N° 978-959-16-2442-0 Cuba (8-IV-2015).

Fardella, J. (2013a): "Habilidades Estratégicas: del Líder". *Revista Cubana de Enfermería* 2013; 29 (3): 233-243, ISSN 0864-0319; *Revista Ruta* 2013; 15 (2): pp. 20-35. Universidad de la Serena. Facultad de Ciencias Sociales y Económicas ISSN 0717-1048; VII Convención Científica Internacional de la U. de Matanzas ISBN N° 978-959-16-2442-0 Cuba (8-IV-2015); Gestipolis.com (12-XI-2013), Newsletter #304 (19-XI-2013); Mundo Coaching Magazine.com (12-XI-2013); *Enfoque Antropológico: del Líder*. Editorial Académica Española. Alemania. Cap. I. pp. 7-42.

Fardella, J. (2013): "Los Valores Personales: del Líder". Gestipolis.com (26-VII-2013). Newsletter #297 (13-VIII-2013); Mundocoachingmagazine.com (29-VII-2013).

Fardella, J. (2012): "Raíces y Faros de Luz del Líder" Mundo Coaching Magazine.com (11-VII-2012); Gestipolis.com (10-VII-2012) Newsletter # 274; Management Journal.net (29-XI-2012).

Fardella, J. (2012a): *Raíces y Faros de luz del Líder*. Editorial Académica Española. Alemania.

Fardella, J. (2011): *Enfoque antropológico: Los valores del Líder*. Tesis Doctoral U. Sevilla. España.

Fardella, J. (2006): "Las raíces del liderazgo". *Revista Trabajos Escuela. de Ingeniería. Comercial, 2004-2005*, N°5, pp. 67-75. U. Católica del Norte Coquimbo-Chile ISSN 0717-7127; Cuaderno de Difusión N°26. (2007). Academia de Guerra del Ejército. Santiago- Chile ISSN 0718-3771; Gestipolis.com (VI- 2005).

Fredrickson, B. (2003): "The Value of Positive Emotions", *American Scientist*, Vol. 91, N°4, p. 330.

Fromm, E. (2001): "El arte de amar". Investigación sobre la naturaleza del amor. Edit. Paidós, Argentina.

Fromm, E. (2000): *Ética y psicoanálisis*. 20ª Ed. Fondo Cultura Económica, México.

Goffee, R y Jones. (2001): ¿Por qué querrían seguirlo? *Revista Trend Management* Vol 3. N°3 pp. 62-70. Marzo-Abril, Chile.

Gorsuch, R. (1970): "L. Rokeah's Approach to Value Systems and Social Compassion". *Review of Religious Research*, 11; pp. 139-143.

House, R.J., Woycke, J. y Fodor, E.M. (1990): "Charismatic and Non Charismatic Leaders: Difference in Behavior and Effectiveness", J.A. Conger, R.N. Kanungo, el. al. op. cit, pp. 103-104; y D.A. Waldman, B, M.

Howel, J-M- y Frost, P.J. (1989): "A Laboratory Study of Charismatic Leadership", en *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, April pp.243-269.

Kets de Vries, M. (1998): "Líderes que Marcan la Diferencia", *Harvard Deusto Business Review*, N°85 julio-agosto.

Kohlberg, L. (1981): "Essays in moral development" Vol.1. Nueva York: Harper and Row, pp. 409-412.

Kouzes, M.J. y Posner Z.P. (1990): *The Leadership Challenge*. San Francisco: Bass.

Luft, J. (1969): "The Johary Window", en *Selections from Humans Relations Training News*, NTL Institute for Applied Behavioral Science, Washington , D:C:

Maslow, A. (1973): *The Farther Reaches of Human Nature*. New York: Penguin Books.

Mayer, R.C.; Davis, J.H. & Schoorman, D. (1995): "An integrative model of organizational trust". *The Academy of Management Review*, 20, 709-734.

Nicholson, N. (2003): ¿Nacido Para Líder? *Management en Liderazgo Finanzas Time*, N°5, mayo. Diario Financiero. Chile.

Lane, C. (1998): "Introduction: theories and issues in the study of trust". En Eds. C. Lane & R. Bachmann, *Trust within and between organizations: conceptual issues and empirical applications*. 1-30. Nueva York. Oxford University Press.

Rogers, C. (1961): "A Tentative Formulation of a General Law of Interpersonal Relations", en *On Becoming a Person*, Houghton Mifflin, Boston.

Schindler, P.L. & Thomas, C.C. (1993): "The estructura of interpersonal trust in the workplace". *Psychological Reports*, 16, 563-573.