

**MAESTRIA EN DIRECCION DE
EMPRESAS**

Tesina



Seminario de Liderazgo

Liderazgo: ¿una cuestión Trascendental?

Autor: Carlos Alberto Della Torre

**Profesor: Ignacio Bossi
Ayudante: Alberto Salazar**

Índice

Introducción	2
Conciencia	4
Compromiso	8
Modelos mentales	10
Emocionalidad	12
Lenguaje y acción	17
Actos lingüísticos fundamentales	17
La escucha	20
Comentarios finales	21
Bibliografía	23

Introducción

Durante todo el período de preparación del presente trabajo afloró en mí la pregunta ¿Liderazgo para qué? Resonaba lejana, inicialmente, remitiéndome a esa “búsqueda” constante, a esa “inquietud” vagamente percibida que me ha acompañado y espero me acompañe siempre.

Comencé las lecturas en busca de algún tema para desarrollar y me pareció atinada la temática inicialmente planteada “De la visión a la acción: aspectos subyacentes en el proceso de modificación de la realidad”, tema que confería cierto fundamento académico a una problemática por demás candente en el Management actual.

Sin embargo, a medida que avanzaba con la investigación más insistentemente me surgía la inquietud ¿Liderazgo para qué? Es así que comencé a percatarme que esta inocente pregunta tenía un fortísimo anclaje existencial.

Luego de varias semanas de nadar contra la corriente, apremiado por la fecha de entrega del trabajo, comencé a escribir aquello que resonaba y tenía sentido en mi “*modelo mental*”. Es así que fui escribiendo conceptos que me parecieron fundamentales, en la seguridad de que se vinculaban con el Liderazgo.

Considero al Liderazgo como una competencia personal vincular, es decir, que cobra sentido en tanto se relaciona con el otro.

Ahora bien, ¿Liderazgo para qué?

Conciencia

Según el Diccionario Pequeño Larousse Ilustrado, conciencia es “*sentimiento interior por el cual aprecia el hombre sus acciones*”. Ahora bien, ¿cuál es el parámetro para apreciar dichas acciones?

Esto nos remite directamente al tema de los “**Valores**”. Universalmente aceptados, derivados de la condición humana y trascendente a las distintas culturas, éstos son el amor, la libertad, la paz, la felicidad y la plenitud

El **Amor** es la experiencia de unidad con el otro, más allá de toda correspondencia. Este amor no requiere ninguna manifestación física, su realización es incondicional. Amar, en sí mismo, es el regalo del amor. Amar significa respetar al ser amado en su derecho a existir tal como es, deseándole fervientemente el bien.

La **Libertad** es la posibilidad de actuar de acuerdo con el propio criterio, negociando las condiciones y restricciones que impone la realidad, de acuerdo con los valores personales, en búsqueda de la satisfacción de los deseos. Sin embargo, esta libertad tiene un correlato social. Cuando se sostiene a la libertad como valor, la aprecia en forma generalizada. Es decir, libertad para todos, no sólo para sí. El valor no es **mi** libertad, es **la** Libertad.

La **Paz** es lo que uno experimenta cuando el cuerpo (sensaciones), el corazón (emociones) y la mente (pensamientos), se hallan en un estado de distensión y bienestar. Estar “*en Paz*” implica: satisfacción con el presente, aceptación del pasado y confianza en el futuro. Esta mirada compasiva permite tomar los acontecimientos de la historia como pasos en un camino de aprendizaje. En equilibrio entre el pasado ya consolidado y sin resentimientos y el futuro abierto al asombro y a la posibilidad de crecer, está el presente, pleno y satisfactorio donde es posible distenderse y descubrir la riqueza de la vida, más allá de los condicionamientos externos.

La **Felicidad** deviene cuando perseguimos nuestros sueños, cuando obramos en armonía con nuestros deseos más profundos. Más allá de conseguir el resultado, estamos felices cuando nuestro comportamiento se orienta a la búsqueda de nuestros ideales.

La **Plenitud** es la sensación de vivir con total intensidad y apasionamiento, sentir que uno está completamente inmerso en el mundo, experimentando en todo momento lo que éste le ofrece.

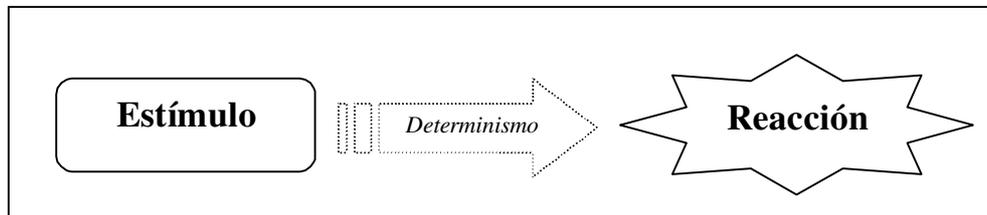
Sin embargo, en la mayoría de los casos, se observa que la concreción de estos estados está dada por factores externos, es decir fuera del control directo de la persona. El riesgo que conlleva esta situación es que son estados transitorios, “**condicionados a los resultados favorables**”. Como dependen de factores inmanejables, que están fuera de la influencia del sujeto, siempre están empañados por el temor a la pérdida.

Hay comportamientos que fomentan estos valores y generan los espacios necesarios para que se desarrollen, y éstos son las “**Virtudes**”. Algunas virtudes destacables son: responsabilidad, autonomía, honestidad, humildad, respeto, compasión, bondad, integridad y ecuanimidad. Comportarse de acuerdo con ellas produce una existencia digna e impulsa al hombre a poner de manifiesto su verdadero potencial.

Sin embargo, cual anverso de una misma moneda, su correlato son los comportamientos que atentan directamente contra los valores, producen sensaciones de desvalorización, vacío, ansiedad y sufrimiento. Éstos son los “**Vicios**”. Algunos ejemplos de ellos son: culpar a los demás o a uno mismo, la subordinación, la hipocresía y la mentira, la arrogancia y la autodesvalorización, el menosprecio, la lástima y la inestabilidad emocional.

Ahora, la lógica pregunta sería ¿porqué si las virtudes son buenas, nos hacen sentir bien y operan en consonancia con los valores no predominan ampliamente y los vicios, que nos producen sentimientos desagradables son moneda corriente?

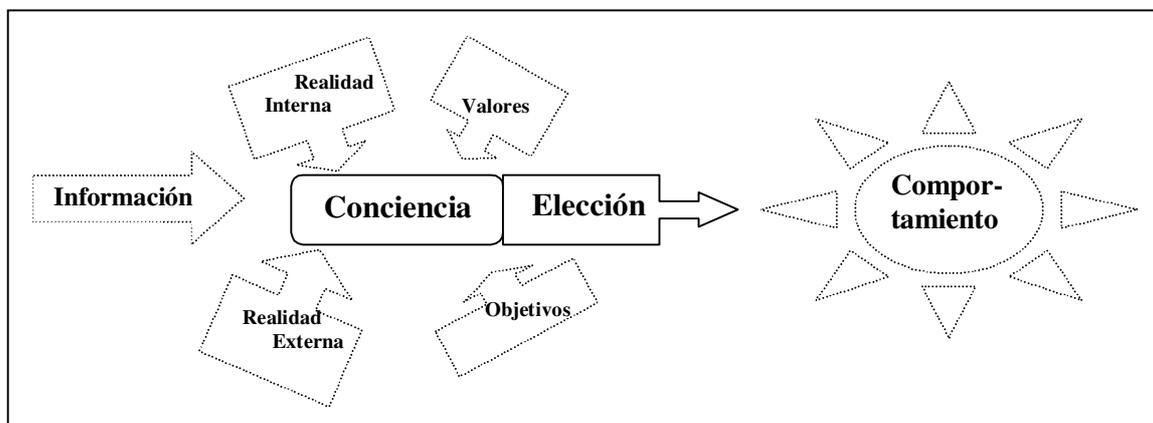
La teoría tradicional del comportamiento humano, la psicología del estímulo y reacción, pareciera dar cuenta de ello:



Pero aquí se niega el libre albedrío y la responsabilidad, al afirmar que las personas y sus conductas son moldeadas exclusivamente por factores externos, es decir que no hay lugar para la elección y la persona responde a los estímulos según reglas pre-programadas.

Esta situación pareciera remitirnos a un comportamiento primitivo, más vinculado con nuestro anclaje animal. Evidentemente hay algo más. Tal como Víctor Frankl refleja en su obra "El hombre en busca de sentido" la dignidad primera y última del ser humano es su "capacidad inalienable para elegir" cómo responder a la situación en la que se encuentra, y es en esa respuesta que el ser humano manifiesta sus "valores" en forma incondicional.

Todo comportamiento, entonces, se origina en la conciencia del ser humano, y lo que ocurre fuera de ella no es más que información, es decir, sólo tiene poder de influencia. Entre el estímulo (y la respuesta) hay un espacio en el cual reside nuestra libertad y el poder de decidir cómo obrar. De este modo, el comportamiento es incondicionado ya depende exclusivamente de la voluntad de la persona.



Considero como aspecto relevante del liderazgo al comportamiento emergente de la “elección conciente”, “sustentada en los valores”, para la consecución de los objetivos.

En este accionar conciente me parece importante destacar los “*niveles eficientes de intervención*” en los que podemos trabajar. El primero es el “*reactivo*”, es decir, frente a hechos consumados actuamos para dar la óptima solución al problema. Este nivel trabaja sobre los acontecimientos. La intención es sobrevivir o prosperar en un marco de circunstancias dadas. Los modelos de liderazgo son el del Soldado y el Facilitador.

El segundo es el “*proactivo*”. En él se abordan los procesos, de modo de diseñar los mecanismos preventivos que minimicen la probabilidad de ocurrencia de hechos desfavorables. Aquí la intención es ser responsable y sereno y los modelos de liderazgo son el de Padre o Maestro y Entrenador.

El tercero es el “*creativo*”. Orientado a las infraestructuras genera las condiciones para transformar positivamente el sistema global. En este nivel se pretende crear las circunstancias, el contexto y las posibilidades. Los modelos de Liderazgo son el Carismático y el Talento.

Compromiso

Otro aspecto fundamental del liderazgo es el compromiso. Este se puede observar en tres dimensiones. El *personal*, tiene que ver con la vivencia de valores en el día a día y da como resultado la *integridad*. El *intrapersonal*, nos permite coordinar acciones con otros y como resultado da la *confiabilidad y credibilidad*. El *social* es el estructurado por los compromisos individuales y de las instituciones y denotan la *cohesión social*.

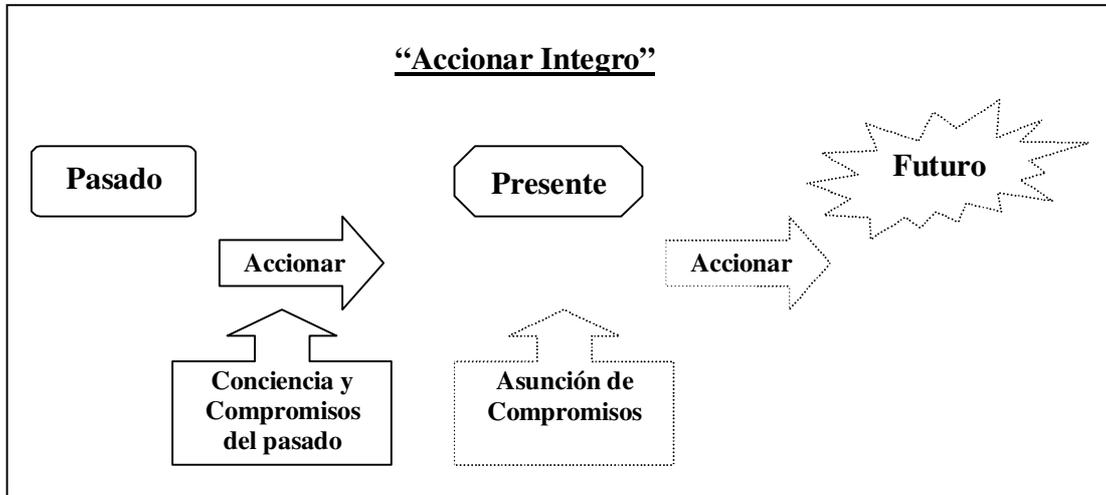
El compromiso es una acción creativa que mueve a la acción, esencial para la coordinación de acciones, con impacto en las tres dimensiones.

Es una acción creativa porque genera una nueva realidad la cual previamente no existía. Por ejemplo comprometerme con iniciar una búsqueda laboral en una empresa en la que los valores corporativos sean más cercanos a los míos, abre sin dudas nuevos futuros que no existirían para mí de no haber asumido tal compromiso y me pone en movimiento al buscar a través de distintos medios el logro del desafío.

Es esencial para la coordinación de acciones puesto que da sustento a todos los acuerdos entre las partes. Si, por ejemplo, solicito un turno con el odontólogo para el miércoles a las 14 hs., estoy asumiendo el compromiso de estar allí y el profesional el de atenderme.

Sin embargo, el compromiso es básicamente una “*elección*” que transforma nuestra relación con el pasado en el presente y en pos de un futuro distinto al devenir histórico. Y si bien su inicio es la proposición y su explicitación, su concreción se da al vivirlo, es decir, mediante la acción intencional que lo refrenda.

Si decimos que la integridad está dada por la consistencia de nuestro accionar pasado, podemos sostener que el “*Accionar Íntegro*” nos proyecta en el futuro a través de los compromisos que asumimos.



Modelos mentales

Los seres humanos, para configurar la realidad y operar en ella, utilizamos estructuras de ordenamiento mental de nuestras percepciones, historias, vivencias, supuestos etc. A esto lo denominamos Modelo Mental. Demás está decir que condiciona todas nuestras interpretaciones y acciones y define cómo percibimos, pensamos, sentimos y nos relacionamos

El Modelo Mental se va configurando desde la primer infancia, a través de distintas fuentes como lo son las capacidades biológicas, el lenguaje, la cultura y las vivencias. Es archivo, además, de los comportamientos rutinarios, los cuales con el correr del tiempo pasan al inconsciente aprovechando la “economía del hábito”. Ésta es indispensable para operar eficientemente en la vida, ya que sin ella sería imposible actuar con la velocidad requerida.

Es vital, entonces, hacer la disquisición entre lo que denominamos “*realidad*”, como construcción individual emergente de nuestro Modelos Mental, de “*lo Real*”, lo inaprehensible en términos de totalidad y simultaneidad, impedido de toda posibilidad de construcción.

Es así que esta estructuración y simplificación de “*lo Real*” a través de Modelos Mentales tiene sus limitaciones, es decir, efectos colaterales y advertencias.

Efecto colateral o secundario

Tanto quien habla como quien lo escucha filtra el mensaje a través de su Modelo Mental, con lo cual entre lo que uno dice y lo que el otro escucha se pueden generar grandes brechas entre el sentido de lo dicho y el sentido de lo escuchado. Es por ello que conviene verificar siempre que el sentido de lo que escuchó sea congruente con el sentido de lo que el otro intentó decir. Esta disonancia suele ocurrir en los casos en los que los interlocutores tienen diferencias entre sus Modelos Mentales.

Precauciones y advertencias

No es inusual caer en la trampa de la certeza. Esto sucede cuando uno asume que la “**realidad**”, que filtró a través de su Modelo Mental, es “**lo Real**”. De esta manera, quién no está de acuerdo con su punto de vista, está equivocado o no ha hecho el adecuado análisis de la situación. Asimismo, el Modelo Mental genera - como mecanismo de defensa - opiniones descalificadoras con el objeto de destruir los desafíos a sus certezas. Cuando esto sucede, el problema radica en que uno queda estancado en las viejas ideas que le impiden adaptarse a los cambios.

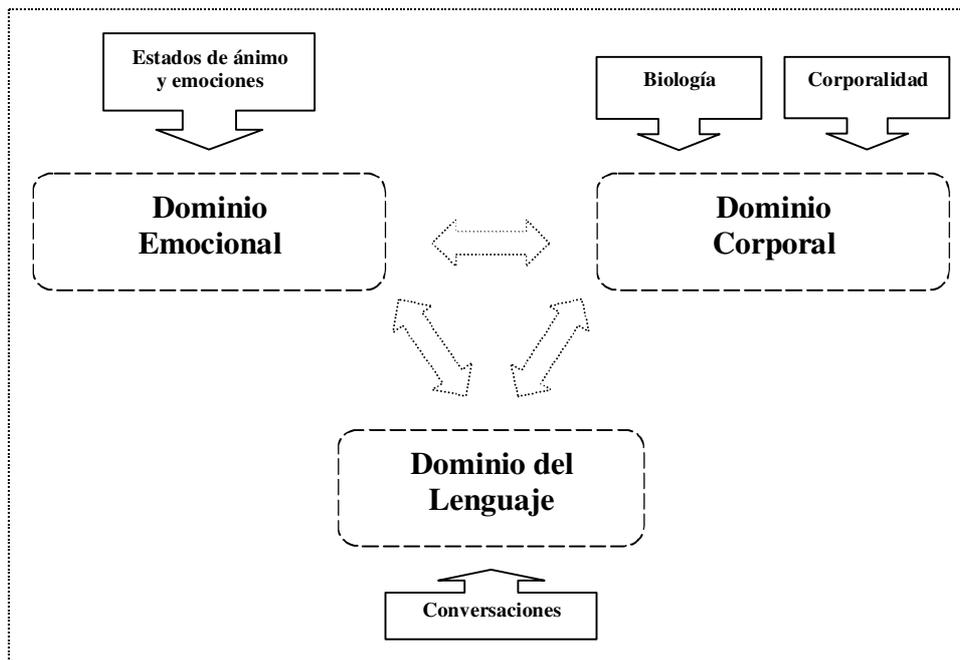
Por otro lado, uno puede olvidar que el mundo en el que vive y se maneja está condicionado por su Modelo Mental y sigue los procesos operativos habituales sin revisarlos ni meditar sobre su condicionalidad histórica. A esto se le denomina amnesia.

Pero peor aún que esto es la amnesia compuesta, es decir, olvidar que se ha olvidado (desconocer) la existencia de su Modelo Mental. Esta situación causa dificultades para la comunicación, la efectividad y el aprendizaje.

La perspectiva “**conciente**” de ampliar el Modelo Mental conlleva, implícitamente, la idea de generar ámbitos propicios para el aprendizaje y la innovación.

Emocionalidad

Los seres humanos tenemos cuerpo, emocionalidad y lenguaje. Estos dominios primarios establecen relaciones de coherencia y lo que acontece en uno de ellos condiciona lo que sucederá en el otro, es decir que se comportan de manera congruente y se influyen mutuamente.



No cabe duda de que la vida emocional es un factor crucial en la esfera de la acción humana. Cuando a ella nos referimos podemos hacer una distinción entre dos clases de fenómenos: las emociones y los estados de ánimo.

Las emociones son específicas, reactivas. Son desencadenadas por un acontecimiento que las preceden, es decir, hay circunstancias particulares que las originan. Cuando los acontecimientos que las gatillan desaparecen, normalmente las emociones también lo hacen.

Los estados de ánimo, en cambio, son el trasfondo desde el cuál actuamos. Los seres humanos siempre estamos en algún estado de ánimo y nos comportamos dentro de los parámetros que éste especifica en nosotros.

Más allá de esta disquisición, como emocionalidades, comparten que están asociadas a un horizonte de posibilidades, a un espacio de acciones posibles. Es decir, que dependiendo de nuestra emocionalidad, ciertas acciones serán posibles y otras no. Son como lentes a través de los cuales observamos el futuro. Los diferentes estados de ánimo son diferentes aperturas hacia el futuro.

Sin embargo, debido a que nuestros estados de ánimo conforman el mundo en que vivimos, uno de los problemas que enfrentamos es que son, a menudo, transparentes para nosotros. Muchas veces creemos que las características positivas o negativas pertenecen a la *Realidad*, como algo separado de nosotros, cuando, como observadores que somos, son nuestros estados emocionales los que las determinan.

La importancia de los estados emocionales, al igual que los modelos mentales, justamente radica en que nos condicionan las posibilidades de acción. En general, cuando estamos en estados de ánimo “positivos” (felicidad, entusiasmo, admiración, etc.) nos encontramos en un mundo que está lleno de posibilidades para el futuro. Cuando estamos en estados de ánimo “negativo” (tristeza, miedo, ansiedad, etc.), nos encontramos en un mundo que cierra nuestras posibilidades.

Es por ello que un adecuado control emocional permite extender el abanico de posibilidades. Lo relevante del caso es que los estados emocionales y las posibilidades están tan estrechamente conectados. Al modificar nuestro horizonte de posibilidades también estamos modificando nuestros estados de ánimo.

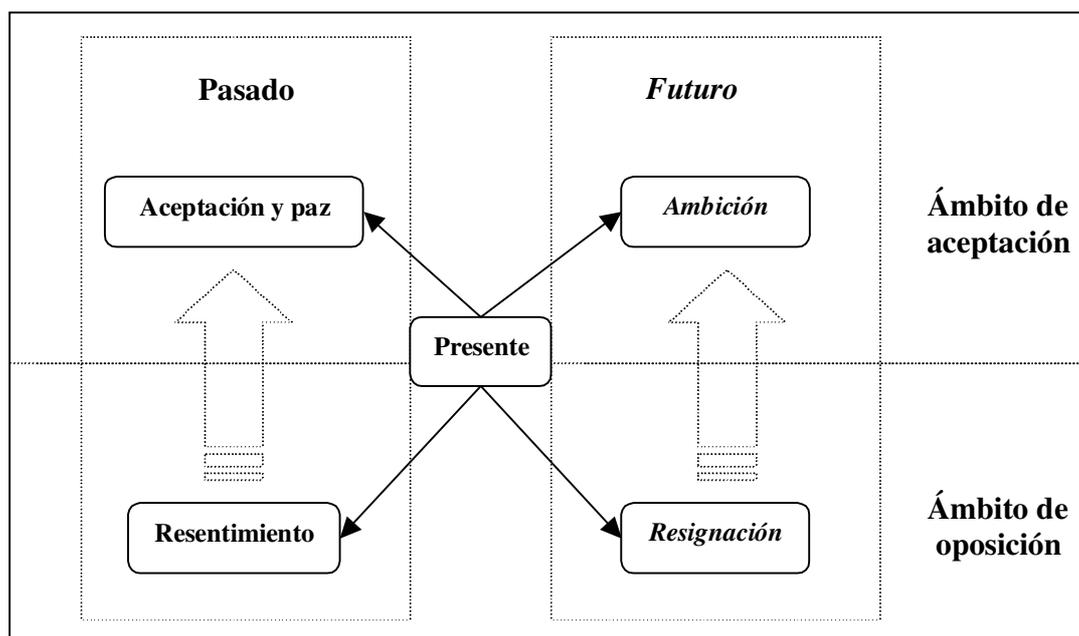
En líneas generales, nuestros estados emocionales son definidos por la deriva de nuestras vidas. Lo importante es ser concientes de que también hay lugar para el diseño, es decir, accionar intencionalmente para modificar el curso de los acontecimientos.

Es así que podemos “*intervenir*” favorablemente en nuestros estados emocionales desde el “*dominio corporal*”. Por un lado, este abordaje se puede realizar desde la biología, es decir, a nivel de nuestro sistema nervioso, digestivo, etc. Por ejemplo, frente a un estado emocio-

nal alterado, los medicamentos pueden favorecer la estabilización del mismo. Por el otro, podemos hacerlo a través de la corporalidad, es decir, a nivel del comportamiento físico del individuo. Conocidos son los beneficios del ejercicio físico o el yoga en los estados anímicos.

A través del “*dominio del lenguaje*” también podemos afectar positivamente nuestros estados emocionales. Y esto es a través de las conversaciones, donde se puede redefinir lo posible. Sin embargo, muy pocas veces nos percatamos del poder de las conversaciones para cambiar los estados de ánimo y, al hacerlo, abrimos nuevas perspectivas de acción.

Hay cuatro “*estados emocionales básicos*”, vinculados con la postura que asumimos frente a determinadas situaciones. Estos estados se configuran en base a nuestra actitud (aceptación / oposición) frente situaciones que podemos cambiar (posibilidad) y aquellas que no (facticidad).



El resentimiento es el sentimiento por el cuál interpretamos que hemos sido víctimas de una acción injusta. Usualmente viene acompañado por una necesidad de venganza. Habitualmente guardamos resentimiento hacia alguien que nos ha humillado abusando de su posi-

ción de poder, mientras hacemos la inferencia de que si reclamáramos, seremos objeto de abusos aún peores. Es un sentimiento que obstruye o restringe nuestras posibilidades de acción.

El estado de ánimo de paz y aceptación se da cuando aceptamos vivir en armonía con las posibilidades que nos fueron cerradas. Estamos en paz cuando aceptamos las pérdidas que no está en nuestras manos cambiar. No implica negarse a reconocer los errores cometidos, éstos son analizados como precariedades que, eventualmente, pueden corregirse en el futuro. Es un sentimiento liberador.

El pasar de un estado al otro está determinado por nuestra capacidad de declarar que se de por cerrado el pasado. Para ello hay varios caminos: efectuar un *reclamo* a la parte involucrada a fin de eliminar la causa del resentimiento. Otras veces, cuando el daño es irreparable, el camino es el del *perdón*. Éste no sólo libera al responsable del daño sino que también lo hace sobre el propio resentimiento. Por último, cuando no se vislumbra un futuro aceptable en la relación, la alternativa es *dar término* a la misma.

El estado de ánimo de resignación es aquel en el que la persona cree que algo no puede ser cambiado cuando, en realidad, existe alguna posibilidad. No se puede ver al futuro como un espacio de intervención que permitirá transformar determinado aspecto del presente. Por un lado reconoce que las cosas podrían cambiar pero está convencido de que, haga lo que se haga, nada va a cambiar.

En contraste, el estado de ánimo de ambición es aquel que permite vislumbrar espacios de intervención que conllevan el germen del cambio. Una persona ambiciosa ve posibilidades de acción, y se compromete con tales posibilidades, donde otros normalmente no las ven.

Nuevamente, el aprendizaje demuestra sus virtudes. Éste es una de las maneras en la que la persona puede alejarse la resignación. El aprendizaje hace que parezca posible lo que inicialmente pudo parecer imposible.

Los estados emocionales nos predisponen para la acción o la retracción. Al igual que los modelos mentales nos acompañan queramos o no y condicionan nuestra capacidad de acción. Es por ello que al tomar conciencia de ellos se nos abre una perspectiva de intervención para generar aquellos estados de ánimo más propicios.

Lenguaje y acción

Contrariamente a la visión tradicional del lenguaje como meramente descriptivo, surge la noción del lenguaje generativo, que crea realidades. En tal sentido, no siempre la realidad precede al lenguaje, éste muchas veces anticipa la realidad y, por ende, también es acción.

Esto se sustenta en la filosofía del lenguaje, rama de la filosofía abonada -entre otros- por Ludwig Wittgenstein, J. L. Austin y John R. Searle. Este último sostuvo que, independientemente del idioma que hablemos, siempre ejecutaremos el mismo número restringido y específico de actos lingüísticos. Es así que afirmaciones, declaraciones, peticiones, etc. son acciones lingüísticas universales, es decir, que las encontraremos en todos los lenguajes.

Lo relevante de esta interpretación es que cada vez que ejecutamos un acto lingüístico adquirimos un compromiso y, por ende, debemos aceptar la responsabilidad social de lo que decimos. El hablar nunca es un acto inocente. Cada acto lingüístico se caracteriza por involucrar compromisos sociales diferentes.

Los actos lingüísticos fundamentales

Las **afirmaciones** corresponden a lo que normalmente denominamos descripciones, de hecho trata de proposiciones acerca de nuestras observaciones. Cuando hacemos afirmaciones hablamos del estado de un mundo ya existente. Están vinculadas con lo que llamamos el mundo de los hechos. De ellas sólo podemos decir que son verdaderas o falsas y nuestro *compromiso* con ellas es el de su *veracidad*.

Las **declaraciones** son aquellos actos lingüísticos que generan un nuevo mundo para nosotros. Luego de mencionarlas, el mundo ha cambiado. Son la expresión más clara del poder de la palabra toda vez que genera una nueva realidad. Sin embargo, tenemos que tener en cuenta el poder que las sustenta. Por ejemplo, cuando el Juez de Paz declara a los novios marido y mujer, ha cambiado la realidad porque tiene el poder para emitir ese tipo de declaraciones.

Las declaraciones son válidas o inválidas, según el poder de quién las hace. Cuando hacemos una declaración, nos estamos *comprometiendo* con su *validez*.

Las *promesas* son los actos lingüísticos que nos permiten coordinar acciones con otros. Cuando alguien hace una promesa, se está comprometiendo a ejecutar alguna acción en el futuro. Como para hacer promesas se necesita del consentimiento mutuo entre las partes, para llegar a él podemos proceder a través de dos acciones distintas: las *peticiones* y las *ofertas*. Estas difieren en que sitúan en personas distintas la acción que está involucrada dentro de la promesa.

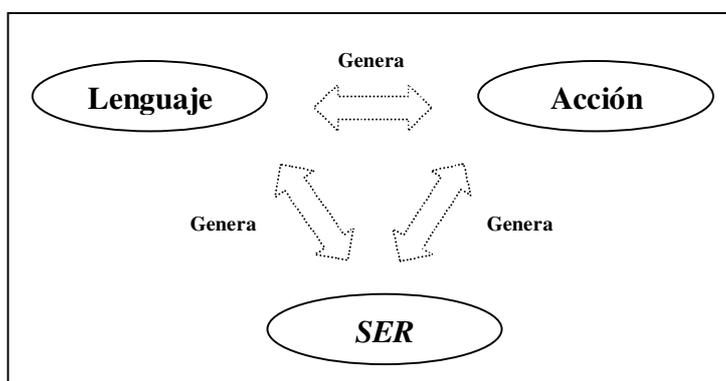
La promesa, entonces, implica dos movimientos lingüísticos: una petición u oferta más una declaración de aceptación, comúnmente hecha por otra persona. Otro aspecto relevante de las promesas es su temporalidad, es decir que tienen fecha de cumplimiento. Si no tiene fecha de cumplimiento no es una promesa puesto que al otro no le da lugar al reclamo. Con la promesa estamos *asumiendo la responsabilidad* de su *cumplimiento*.

Un caso singular que merece distinción por su implicancia son los *juicios*. Son un *tipo particular de declaración*. Como en las declaraciones, su eficacia social reside en la autoridad que tengamos para hacerlos. Además de poder ser válidos o inválidos, tienen la característica de poder ser fundados o infundados.

Los juicios manejan una temporalidad particular. Se realizan en el presente en base a observaciones del pasado y se proyectan al futuro. Cuando decimos, por ejemplo, Sofía es buena, primero hacemos una declaración que Sofía es de una determinada manera. Segundo, para decir que es buena, debemos haber observado sus actitudes en el pasado. Tercero, como mencionara anteriormente, nunca lo que decimos es inocente, al decir que es buena estoy proyectando algo distinto que decir, por ejemplo, que es no lo es.

El aspecto clave en el fundamento de los juicios reside, entonces, en nuestra capacidad de observar el pasado. Si fundamentamos nuestros juicios con otros juicios, es menos efectivo que si lo hacemos con afirmaciones, es decir, hechos concretos.

Esto nos remite a que tenemos un doble compromiso cuando emitimos juicios: uno es el de tener la autoridad para hacerlo y el otro es proporcionar sus fundamentos. La manera en que fundamentamos nuestros juicios, de alguna manera revela nuestro *Ser*. Muchas veces no somos conscientes de cuanto de nosotros se revela cuando emitimos un juicio. Una aproximación sistémica del *Ser* nos permite descubrir la relación de causalidad circular que hay entre el lenguaje, la acción y el *Ser*.



Por lo expuesto podemos observar algunas formas de vincular los juicios con nuestra “forma de Ser”.

Un caso es el de la persona que vive de juicios ajenos, y por ello, no se convierte en generador de los juicios que sustentan su existencia. Delega en los demás la autoridad de emitir los juicios que les importan. Esto conduce a que baste sólo un juicio negativo para que afecte su estabilidad emocional y frecuentemente vive en un estado de sufrimiento, ya que difícilmente pueden satisfacer a todos a su alrededor.

Otro caso se da cuando la persona confunde sus juicios con afirmaciones. Aquí sus juicios son considerados hechos. No representan su interpretación de la realidad, con la posibilidad de puntos de vista distintos, de diversidad y enriquecimiento. En la medida que los considera verdaderos, llega a la confrontación puesto que los demás “están equivocados”. Esto produce rigidez, intolerancia y el cierre de múltiples posibilidades de aprendizaje.

La escucha

La comunicación humana incluye dos aspectos: el hablar y el escuchar. Habitualmente se supone el aspecto “activo” al hablar y “pasivo” al escuchar. Sin embargo, si reflexionamos un segundo, comprenderemos que es el escuchar lo que confiere sentido a lo que decimos, por lo tanto es lo que dirige todo el proceso de la comunicación. Por ello es fundamental desarrollar las capacidades requeridas para lograr una escucha más efectiva.

Ahora bien, escuchar no es lo mismo que oír. Escuchar pertenece al dominio del lenguaje y se constituye en nuestras interacciones con otros. Escuchar es oír más interpretar lo oído. No hay escucha si no hay una actividad interpretativa involucrada, y es allí donde reside la capacidad activa del escuchar.

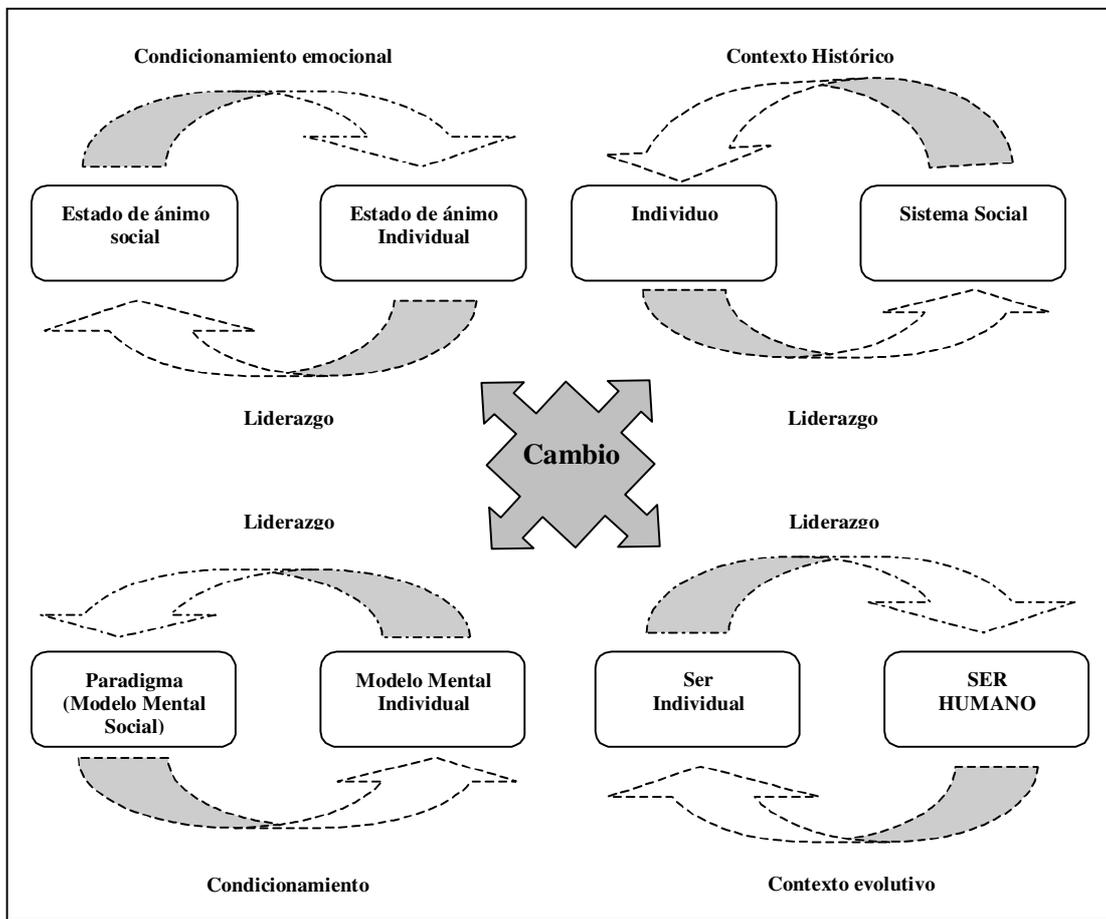
La escucha efectiva requiere de una actitud personal de apertura, de reconocimiento y respeto por el otro. Sin la aceptación del otro como diferente, legítimo y autónomo el escuchar no puede ocurrir. Si esto no está presente, sólo podemos proyectar en los otros nuestra propia forma de ser.

En compensación, obtenemos la posibilidad de enriquecernos, aprender. Todos resolvemos los enigmas de la vida de modo diferente y podemos descubrir que las acciones del otro son, en definitiva, acciones posibles en nosotros.

Sin embargo, es imprescindible a esta altura no olvidar que tanto nuestros estados emocionales como nuestro modelo mental afectarán nuestra capacidad de escucha.

Comentarios finales

Podría resultar paradójico que el presente trabajo se haya centrado en aspectos personales, teniendo en cuenta que el liderazgo cobra vida en tanto existe en la vinculación con el otro. Sin embargo, creo que es una competencia a desarrollar, y entiendo como esenciales los conceptos planteados (conciencia, valores, compromiso, etc.). En tal sentido, considero que es en el *Ser* donde reside el germen del liderazgo y a partir de ello es que puede articularse con el otro.



Es así que no puede separarse al individuo de su entorno, su comunidad o su momento histórico. Éstos condicionan al individuo y es, a través del liderazgo, el individuo (Líder) quién “crea” nuevas realidades.

Y entonces, ¿Liderazgo para qué?

Y a esta altura creo que tiene que ver con lo trascendente. Liderazgo como competencia que, partiendo del *ser individual*, promueve conductas virtuosas que tienen por finalidad la evolución del *Ser Humano*.

En tal sentido, considero central la idea del “*Ser Siendo*”, en contraposición a la visión metafísica clásica del “*Ser Inmutable*”, como individualidad inacabada, subsumida en la idea del “*Ser Humano*” inconcluso, en evolución .

Y es allí donde ubico el valor del liderazgo, como cuestión trascendental.

Bibliografía

Notas de un amigo extranjero, por James C. Selman

Leadership an Innovation: relating to circumstances and Change, by James C. Selman

Responsabilidad Incondicional, por Fredy Kofman

Modelos Mentales, por Fredy Kofman

Valores y virtudes, por Fredy Kofman

Liderazgo como competencia conversacional, por Fernando Flores

La ontología del lenguaje, por Rafael Echeverría

La quinta disciplina, por Peter Senge

Más allá de la imagen corporativa, por Daniel Scheinsohn

Pequeño Larousse ilustrado, por Ramón García-Pelayo y Gross