



**DOCTORADO EN POLÍTICAS Y GESTIÓN EDUCATIVA
SEMINARIO CULTURA ORGANIZACIONAL**

Dr. José Antonio López y Maldonado

“ANÁLISIS DEL LIBRO EL LIDER INTERIOR”

Autor: David Fischman

Alumno

Nelson Naranjo Mayorga

Valparaíso, Noviembre del 2010

RESEÑA DEL LIBRO “EL LÍDER INTERIOR”
AUTOR: DAVID FISCHMAN

INTRODUCCION

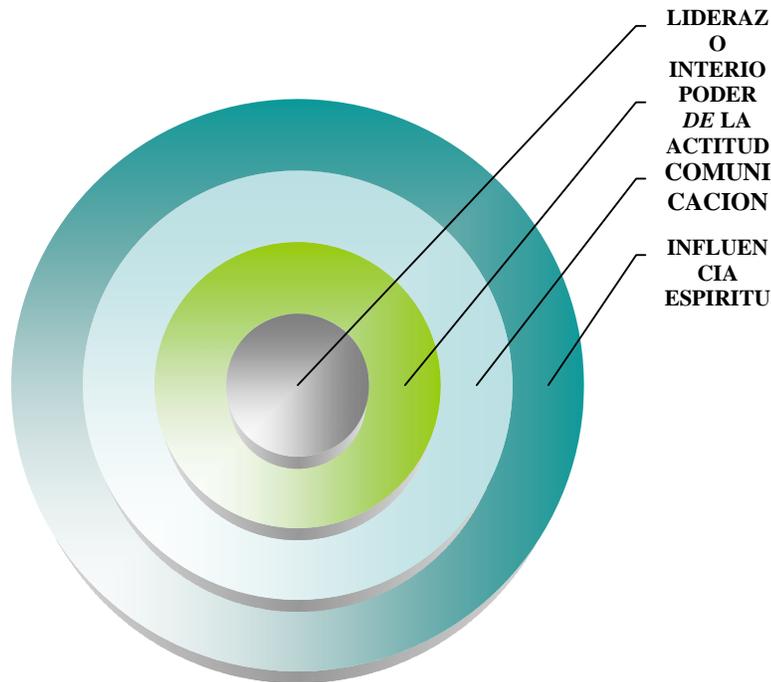
El liderazgo que se ejerce actualmente tiene connotaciones controversiales que implican una mirada mas profunda sobre el rol de los líderes y su gestión en los procesos de desarrollo y para ello el autor aborda un modelo anterior propuesto por Bernard Bass donde un líder efectivo cumple cuatro tópicos: “*estimulación intelectual, motivación inspiracional, consideración individual e influencia idealizada*”. Aparentemente, estas características hacen de un líder capaz de gestionar los procesos de una organización, de tal suerte que evite cometer errores. El líder no puede, solamente, guiar, dirigir, motivar sino que además debe hacerse una introspección con el propósito de ahondar su conocimiento de si mismo, fortalecer su autoestima, controlar su ego y no permitir que esto lo controle. Estos factores han sido analizados por varios autores, entre ellos Kouzes y Posner (1987) que plantean la necesidad de que el líder “*modele el camino*”, siendo este el paso para el autoconocimiento, la clarificación de sus valores y la exploración de su interior.

Si el líder no se transforma internamente, será muy difícil que le importancia a los demás, que actúe coherente e íntegramente y que transforme a sus seguidores. Un individuo que posee conflictos internos termina transformándose en un “seudo-líder”, cuyo egocentrismo es la causa de mucho daño a quienes confían en el conocimiento del líder, a las organizaciones y hasta los países en algunos casos.

Para mejor entender el pensamiento de Fischman haremos un análisis interpretativo teniendo como base los cuatro elementos relacionados al liderazgo interior o personal: el autoconocimiento, el poder de la actitud, la capacidad de comunicación y la inteligencia espiritual. Todos los elementos anteriores son la base para que un líder pueda gestionar los procesos de una Organización con éxito y no caigan en la coyuntura de extrapolar lo que sabe y dirigir lo que cree. Así, si un líder tiene en cuenta estos ítems, con seguridad podrá alcanzar la transformación que se requiere para evitar fracasos en las Organizaciones, especialmente las Educativas.

I. EL AUTOCONOCIMIENTO

En la grafica 1 se muestra un posible prototipo de liderazgo que si bien es cierto puede encajar dentro de los términos de un liderazgo funcional, también es posible objetar dicho esquema con criterios puramente organizacionales:



La sociedad moderna nos impulsa mas hacia la acción y menos hacia el análisis introspectivo personal. Asi como una maquina necesita mantenimiento para poder seguir funcionando, revisando cada una de sus partes y si es necesario remplazando las que ya no funcionan, de la misma manera los seres humanos deben hacer un alto y revisar cada uno de sus actos con el fin de replantearse y cambiar algunos postulados si si se requiere par poder continuar.

Bien lo decía Schein (1990) que no todos somos iguales y que cada uno debe buscar su desarrollo profesional de acuerdo a sus capacidades y de acuerdo a lo que lo motiva en la vida. En la medida en que amplíe su ser interior y este en contacto consigo mismo, su crecimiento personal y profesional se desarrollara. Debemos mirar el impacto de nuestro subconsciente en nuestra vida diaria. Mientras mayor sea nuestra certeza del inconsciente, mas libres y felices seremos, pero cambiar no es fácil, cambiar es difícil,

por eso Keagan (2001) nos sugiere una alternativa interesante, “tomar conciencia de nuestro temperamento y de nuestros motivadores”.

1. Los tres niveles de la conciencia

Existen tres niveles de la conciencia que pueden ayudarnos a ser mejor y el autor hace lo relaciona con el sueño. *El primero equivaldría al sueño mas profundo* cuando las personas no se percatan de los pensamientos y emociones de los demás, en este momento actúa la inconciencia. Todos los individuos están tan emocionalmente bloqueados por estar concentrados en si mismos que no ven lo que realmente pasa a su alrededor. *El segundo, aunque las personas son concientes de lo que ocurre en su entorno, no controlan sus emociones y acciones.* Hay momentos en que la conciencia sobre las emociones esta dormida y se puede caer en el peligro de atropellar a los demás sin importarles nada. *El tercer y último nivel, las personas están casi despiertas, es decir, son concientes de su pensamiento y emociones y también de los pensamientos y emociones de los demás.* Sin embargo no son concientes de su dimensión espiritual, porque están muy metidos en el sistema, buscando cosas diferentes a tener el control de si mismos, por ejemplo dinero, posesiones materiales, poder, estatus y aceptación social. No hay nada de malo en desear mejores cosas para nuestra familia y nosotros mismos, el problema esta cuando creemos que la solución al logro de nuestros objetivos y metas es externa, aun la felicidad.

2. Estilos de liderazgo que logran diferentes resultados

Las ramas de un árbol son flexibles y se mueven con el viento. Son así porque tienen un tronco sólido y estructurado que las sostiene y no las deja quebrar. Lo mismo podría ocurrir en una empresa: existen personas que tienen una mente creativa y flexible, pero al mismo tiempo carecen de productividad, a no ser que tengan la capacidad de estructurarse e implementar sus ideas.

Las personas tienen preferencias de acuerdo a sus temperamentos. Las que prefieren el orden, la planificación y la estructura son consideradas “juzgadoras”, por el contrario aquellas que escogen la flexibilidad, el cambio y la espontaneidad son consideradas “perceptoras”. Todo lo anterior va dándonos una clara idea cuales son los elementos que intervienen en nuestra conciencia para ser lo que somos. Entonces se puede decir que un líder debe tener ambas características, o mejor una conducta balanceada entre “juzgador

y perceptor”. Ambos estilos son necesarios para el éxito empresarial de cualquier organización. Esto implica que se debe realizar actividades que lo motiven conjuntamente con otros que lo disgustan y tensan.

II. EL PODER DE LA ACTITUD

El autor pretende demostrar a través de su libro, basado en investigaciones recientes, que tener una actitud responsable, positiva y compasiva hacia la vida es la opción más inteligente. No se trata de ser positivos por estar de moda sino de tratar de entender que adoptando esta actitud tendremos, efectivamente, mayor capacidad de aprender, resolver conflictos y tener mayor claridad frente a un obstáculo. Si bien nuestro pasado afecta nuestras actitudes, esta también depende de nuestra capacidad de controlar la mente en el presente.

1. La ecuación de la felicidad

Casi que por intuición, sabemos que a las personas mas optimistas y felices les va mejor en la vida. Seligman (2002) propone una ecuación: (**felicidad = S + C + V**), donde:

S = set genético con el que venimos a este mundo.

C = hace referencia a las “circunstancias” que debemos afrontar en la vida.

V = se refiere a los factores que están en nuestra “voluntad”, la manera en que tomamos la vida en nuestras manos.

2. La mente creadora de nuestra realidad

Como ha venido comprobando el autor, las investigaciones demuestran el impacto favorable de las emociones y pensamientos positivos. Paradójicamente vivimos en un mundo que, cada vez mas, estimula las emociones y pensamientos negativos.

Según Fischman, es importante usar la mente para construir y para que la mayor cantidad de pensamientos que pasan por ella sean positivos. Otra sugerencia, es ser más conscientes de nuestros pensamientos, La mente es como un auto que, frecuentemente, se maneja escogiendo únicamente rutas que no son las que mas nos convienen. La mente debe ser el timón del vehiculo y ser conciente del camino por donde lo conduce. Llegara el dia en el que las personas tomaran conciencia de la importancia de practicar

diariamente una gimnasia mental positiva, que ponga en forma nuestro ser para no caer en las tentaciones de la negatividad.

3. Equivocarse no es fracasar

Unas gotas de dialogo interior negativo y destructivo con el tiempo desgastaran nuestra sensación de seguridad y confianza. Cargarnos de energía negativa cuando fallamos no nos permite aprender de nuestros errores; todo lo contrario, bloquea nuestra mente. Una estrategia para luchar contra los demonios internos cuando erramos es tomar una actitud apreciativa, apartando nuestro ego del problema, ya que cuando nos deprimimos o nos angustiamos es porque estamos demasiado centrados en nuestro ego y no en el servicio hacia los demás.

III. LA COMUNICACIÓN

De todos es sabido que la palabra tiene un gran poder tanto en la comunicación como en los actos de habla y no lo es menos en cualquier tipo de Organización, donde el mecanismo de interacción entre las partes en acción es el “dialogo” y cualquier falla en la línea de información puede causar conflictos entre las partes. Si somos personas con un alto nivel de autoconocimiento y una actitud positiva, los resultados de productividad serán más eficaces.

La importancia, según el autor, radica en saber escuchar primero a los demás, dejando un poco de escucharnos a nosotros mismos, la voz interior puede apagarse por unos instantes, esto implica dejar a un lado los prejuicios para que fluya mejor la comunicación, relacionándonos mejor y ser mas pro-activos, respetando las ideas de los demás. Fischman hace referencia a un elemento nuevo dentro de las características del nuevo líder, “el silencio”, no como arma para descargar las inconformidades o para desaprobar un cuestionamiento sino para ayudarnos en la tarea de entablar códigos significativos.

1. La disciplina de escuchar

Aprendimos desde pequeños a hablar bien, a utilizar la oratoria como medio para exponer nuestras ideas, a la mejor manera Aristotélica, pero no aprendimos a escuchar,

que es una de las habilidades claves en el mundo de las Organizaciones actualmente. Según Isaacs (1999) para prestar atención a los demás se requiere de “la capacidad de controlar nuestros pensamientos y de lograr un silencio interior”. Estamos muy acostumbrados a pensar y sacar conclusiones, pero dejar de hacerlo no es fácil. Es más cuando una persona expone un discurso, algunos tratan de leerle la mente, yendo más allá de lo que va a decir, con el único propósito de interrumpirlo y darle nuestra opinión de lo que muy seguramente no ha mencionado, dando la impresión de estar compitiendo para definir quien es el más rápido en responder.

Lo anterior nos hace reflexionar en el hecho de observar nuestra propia actitud, ser conscientes de nuestros pensamientos y de nuestras emociones cuando se escucha a otra persona y tratar de hacerlos a un lado para lograr el silencio interior, el cual permite realmente escuchar.

Bien propone Isaacs (1990) dos estrategias adicionales: respetar y suspender. Respetar implica entender que todas las personas tienen los mismos derechos que nosotros y merecen ser escuchados. El respeto es un derecho inalienable, incondicional e insustituible, nadie en condición de ser humano puede o debe perder este derecho, nacemos con él y moriremos con él.

La segunda estrategia la de suspender, implica dejar de lado nuestros juicios, temporalmente, para escuchar el mensaje con detenimiento. Cuando alguien expone un punto de vista, que a la luz de la palabra, es conflictiva, no solo escuchamos sus planteamientos sino que también evaluamos el contexto y juzgamos el punto de coincidencia para determinar si lo objetamos mediante nuestra reacción emocional y así defender nuestros criterios.

2. El efecto Pigmalion

Lo que piensan los demás sobre nosotros es igual de importante como lo que pensamos de nuestro yo y lo que pensamos de los demás. Pigmalion, rey de Chipre, y escultor famoso de la época, intentó crear una mujer perfecta a tal punto que se enamoró de la mujer que estaba esculpiendo en ese momento. Este efecto podría llevarse a la realidad en situaciones similares, causadas por el “efecto Pigmalion”, es decir cuando convertimos nuestras expectativas en concreto.

Las experiencias buenas o malas tienen una incidencia en nuestras vidas y las conductas que hayamos adaptado de ellas tienen efectos que en muchas ocasiones determinan el

curso de nuestras vidas. Los “efectos Pigmalion” son una constante mas en la Juventud que en la adultez, esto debido a las etapas de reflexión que hacemos constantemente de nuestros actos y experiencias de vida.

IV. LA INTELIGENCIA ESPIRITUAL

Estudios recientes demuestran que la inteligencia racional no es suficiente para continuar el escabroso sendero de la vida, se requiere además de la inteligencia emocional. Según Goleman (2003) la inteligencia emocional es la capacidad de tomar conciencia, entender y manejar nuestras emociones y las ajenas. Sin embargo eso tampoco garantiza la felicidad.

Hoy en día empieza a tomar fuerza el término inteligencia espiritual, en el mundo de los negocios y pegado a esto en el mundo de las Organizaciones. Grandes autores como Senge lo ha mencionado en muchas ocasiones, en sus libros y en conferencias que ha participado sobre liderazgo y espiritualidad, así como la inteligencia espiritual. Según el autor es necesario pues se desarrolla en un plano mas profundo pues se requiere que seamos concientes tanto de nuestras emociones como de nuestro espíritu. Combinando estas inteligencias las soluciones a nuestras dificultades serán más viables y se encontraran salidas mas positivas.

1. El nuevo coeficiente de inteligencia: el coeficiente espiritual (SQ)

El significado del termino “inteligencia espiritual” es muy amplio y las definiciones son variadas si la buscamos en Internet. Sus creadores Danah Zohar e Ian Marshall, pero muchos más han tratado el tema y han escrito libros tratando el asunto. Algunas de las características mas relevantes de la “Inteligencia espiritual” serian: *“Ser concientes de que existe una dimensión trascendente, un orden mayor que una todo lo existente y una interrelación entre todas las cosas y seres”*.

Con la inteligencia emocional tenemos la certeza de la destreza de nuestras emociones y las de los demás y con la inteligencia espiritual vamos un paso mas allá, podemos comprender el sufrimiento del otro y apropiarnos del mismo para no diferenciar ese sentimiento a la hora de tomar decisiones.

2. Organización y espiritualidad.

Secretan (1987) asegura que existe una cuarta parte del mundo sufriendo de hambre, pero una quinta parte padece de hambre espiritual. Precisamente esta epidemia, válgase el termino, para asociarla a una crisis humana, en la cual se tiene que poner mucho énfasis para no convertirla en una “pandemia espiritual”, y por consiguiente ahonda en crisis de valores en todos los ordenes de la sociedad y si existe un líder con carencia de este elemento muy seguramente la Organización ira al fracaso o como mínimo tendrá algunos problemas de orden interno, especialmente en el área de Recursos Humanos.

Una mejor graficación de lo que representa la espiritualidad dentro de una Organización será mostrada en la grafica 2:



Fuente propia

Bibliografía

Fischman, David. *El líder interior*, Aguilar Chilena de Ediciones, Santiago de Chile, 2005

